



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

---

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ

---

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

---

ISSN 2312-5942

[www.orgpsyjournal.hse.ru](http://www.orgpsyjournal.hse.ru)



**2018. Том 8. № 2.**



HIGHER SCHOOL OF ECONOMICS  
NATIONAL RESEARCH UNIVERSITY

---

SCIENTIFIC E-JOURNAL

---

# ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

---

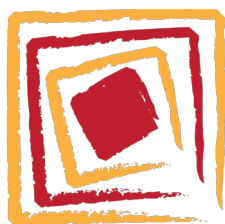
ISSN 2312-5942

[www.orgpsyjournal.hse.ru](http://www.orgpsyjournal.hse.ru)



**2018. Vol. 8. No. 2.**

2018. Том 8. № 2.



Электронный научный журнал

URL: [www.orgpsyjournal.hse.ru](http://www.orgpsyjournal.hse.ru)

E-mail: [orgpsyjournal@hse.ru](mailto:orgpsyjournal@hse.ru)

Учредитель:

Национальный  
исследовательский университет  
Высшая школа экономики»



Выходит 4 раза в год



## Редакция

### Главный редактор:

Штроо В.А. (НИУ «Высшая школа экономики»)

### Зам. главного редактора:

Липатов С.А. (Московский государственный университет)

### Редакторы:

Климов А.А. (НИУ «Высшая школа экономики»)

Вовна О.С. (НИУ «Высшая школа экономики»)

## Редакционная коллегия:

**Аксеновская Л.Н.** (Саратовский государственный университет)

**Базаров Т.Ю.** (Московский государственный университет)

**Бентон С.** (Университет Вестминстера, Лондон, Великобритания)

**Булгаков А.В.** (Московский государственный гуманитарный университет)

**Гайдар К.М.** (Воронежский государственный университет)

**Дик ван Р.** (Университет Гёте, Франкфурт-на-Майне, Германия)

**Емельянов Е.Н.** (Консалтинг-Центр «ШАГ»)

**Карпов А.В.** (Ярославский государственный университет)

**Леонова А.Б.** (Московский государственный университет)

**Липатов С.А.** (Московский государственный университет)

**Маничев С.А.** (Санкт-Петербургский государственный университет)

**Моргунов Е.Б.** (Московская Высшая школа социальных и экономических наук)

**Мякушкин Д.Е.** (Южно-Уральский государственный университет)

**Осин Е.Н.** (НИУ «Высшая школа экономики», Москва)

**Поддьяков А.Н.** (НИУ «Высшая школа экономики», Москва)

**Сарычев С.В.** (Курский государственный университет)

**Серкин В.П.** (НИУ «Высшая школа экономики», Москва)

**Стоунер Дж.** (Университет Фордхам, Нью-Йорк, США)

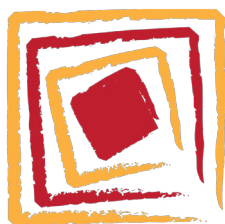
**Такушьян Г.** (Университет Фордхам, Нью-Йорк, США)

**Чернышев А.С.** (Курский государственный университет)

**Шауфели В.** (Университет Утрехта, Утрехт, Нидерланды)

**Штроо В.А.** (НИУ «Высшая школа экономики», Москва)

Корректор: Вовна О.С.

**2018. Vol. 8. No. 2.**

Scientific e-journal

URL: [www.orgpsyjournal.hse.ru](http://www.orgpsyjournal.hse.ru)E-mail: [orgpsyjournal@hse.ru](mailto:orgpsyjournal@hse.ru)

Founder:

National research university

Higher School of Economics



Published 4 times per year

**Editor-in-chief**Wladimir A. Stroh (*National Research University «Higher School of Economics», Russia*)**Deputy Editor-in-chief**Sergey A. Lipatov (*Lomonosov Moscow State University, Russia*)**Managing Editors**Alex Klimov (*National Research University «Higher School of Economics», Russia*)Olga Vovna (*National Research University «Higher School of Economics», Russia*)**Editorial Board****Lyudmila N. Aksenovskaya** (*Chernyshevsky Saratov State University, Russia*)**Takhir Yu. Bazarov** (*Lomonosov Moscow State University, Russia*)**Stephen Benton** (*Westminster University, UK*)**Alexander V. Bulgakov** (*Moscow State Humanitarian University, Russia*)**Alexey S. Chernyshev** (*Kursk State University, Russia*)**Rolf van Dick** (*Goethe University Frankfurt-am-Main, Germany*)**Karina M. Gaydar** (*Voronezh State University, Russia*)**Eugeny N. Emelyanov** (*«Consultig Center «SHAG», Russia*)**Anatoly V. Karpov** (*Yaroslavl Demidov State University, Russia*)**Anna B. Leonova** (*Lomonosov Moscow State University, Russia*)**Sergey A. Lipatov** (*Lomonosov Moscow State University, Russia*)**Sergey A. Manichev** (*Saint Petersburg State University, Russia*)**Eugeny B. Morgunov** (*Moscow School of Social and Economic Sciences, Russia*)**Dmitry Myakushkin** (*South Ural State University, Russia*)**Evgeny N. Osin** (*National Research University «Higher School of Economics, Russia»*)**Alexander N. Poddiakov** (*National Research University «Higher School of Economics», Russia*)**Sergey V. Sarychev** (*Kursk State University, Russia*)**Wilmar Schaufeli** (*Utrecht University, Netherlands*)**Vladimir P. Serkin** (*National Research University «Higher School of Economics, Russia»*)**James Stoner** (*Fordham University, USA*)**Wladimir A. Stroh** (*National Research University «Higher School of Economics, Russia»*)**Harold Takooshian** (*Fordham University, USA*)**Corrector:** Olga Vovna

# Содержание

---

## От редакции

6–7 Представляем новый номер

## Исследования в организационной психологии

8-26 Специфика процессов принятия решения в организациях в условиях властного воздействия  
*Карпов А. В.*

27-46 Личностные ресурсы и профессиональная мотивация: Позитивное взаимодействие  
(на англ. яз.)

*Осин Е. Н., Иванова Т. Ю., Орёл Е. А., Рассказова Е. И.*

47-71 Социально-психологическая модель когнитивного социального капитала  
организации: концепция и аспекты исследования

*Почебут Л. Г., Чикер В. А., Волкова Н. В.*

72-85 Жизнестойкость как внутренний ресурс профессиональной деятельности педагога  
*Фризен М. А.*

## Организационно-психологическая практика

86-118 Ритуалы торжественного открытия новых российских заводов зарубежных корпора-  
ций: смысл, содержание и приёмы церемоний

*Гурков И. Б., Моргунов Е. Б.*

## Обзоры

### Первые шаги

119-157 Взаимосвязь креативности и конфликтного поведения сотрудников организаций  
*Фёдорова А. А.*

## Организационная психология в лицах, диалогах, дискуссиях

### Конференции

158-163 Перспективы межуниверситетского сотрудничества: по итогам IX Международной  
научно-практической конференции «Организационная психология: люди и риски»  
*Муталимова А. М.*

164-168 «Бизнес в России: риски и перспективы развития в новых условиях». Личные впечат-  
ления участника 27-ой конференции Национального института сертифицированных  
консультантов по управлению

*Малинина Л. П.*

### Литературный гид

169-170 Новая книга Евгения и Светланы Емельяновых «Пятая нога. Наблюдательный совет в  
развитии малого и среднего бизнеса. Катехизис»

# Content

---

## Editorial

6-7 We are glad to introduce our readers to new issue

## Research in organizational psychology

8-26 Decision-making in organizations under power

*Anatoliy Karpov*

27-46 Personality resources and work motivation: A beneficial synergy

*Evgeny Osin, Tatiana Ivanova, Ekaterina Orel, Elena Rasskazova*

47-71 Conceptual framework of cognitive social capital in organizations from a social psychology perspective

*Ludmila G. Pochebut, Vera A. Chiker, Natalia V. Volkova*

72-85 Resilience as internal resource in the teaching profession

*Marina Frizen*

## Organizational psychology in practice

86-118 Rituals of the formal opening of new Russian plants of foreign corporations: the meaning, content and manner of ceremonies

*Igor Gurkov, Evgeniy Morgonov*

## Reviews

### First steps

119-157 The interrelation of employees' creativity and conflict behavior

*Anastasia Fedorova*

## Organizational psychology as the persons, dialogues and discussions

### Conferences

158-163 Prospects of cooperation between universities: on the results of the IX International scientific and practical conference "Organizational psychology: people and risks"

*Aida Mutalimova*

164-168 «Business in Russia: risks and prospects for development in new conditions». Personal impressions of the participant of the 27<sup>th</sup> conference of the National Institute of Certified Management Consultants

*Larisa Malinina*

### Literary guide

169-170 A new book by Eugene and Svetlana Yemelyanovy. «The fifth leg. Supervisory Board in the development of small and medium business. Catechism»



## От редакции

Представляем новый номер нашего журнала. Журнал продолжает знакомить читателей с последними событиями в области организационной психологии.

В рубрике **«Исследования в организационной психологии»** представлены четыре исследовательских отчёта. *А.В. Карпов* в статье *«Специфика процессов принятия решения в организациях в условиях властного воздействия»* демонстрирует, что доминирующим вектором трансформации компонентов процессов принятия решения является дезоптимизация процессуальных характеристик решений и снижение их качественных параметров. Коллективная статья *«Личностные ресурсы и профессиональная мотивация: Позитивное взаимодействие»* посвящена описанию двух исследований, в результате которых выяснилось, что единый фактор личностных ресурсов является позитивным предиктором автономной и негативным предиктором контролируемой мотивации трудовой деятельности. Авторы ещё одной совместной статьи *«Социально-психологическая модель когнитивного социального капитала организации: концепция и аспекты исследования»* сосредоточили своё внимание на социально-психологическом подходе, описывающем социальный капитал как систему взаимоотношений сотрудников между собой, с партнёрами и клиентами организации. В статье *М.А. Фризен «Жизнестойкость как внутренний ресурс профессиональной деятельности педагога»* представлены исследования, в которых проверялись предположения о том, что жизнестойкость по-разному задействуется педагогами при разных уровнях её выраженности, имеет специфику у учителей в сравнении с другими профессиональными группами, а также имеет отличия в связи с местом проживания и включённостью в управленческую деятельность.

Рубрику **«Организационно-психологическая практика»** представляет статья *И.Б. Гуркова и Е.Б. Моргунова «Ритуалы торжественного открытия новых российских заводов зарубежных корпораций: смысл, содержание и приёмы церемоний»*, в которой представлены весьма интересные наблюдения из жизни транснациональных компаний.

В рубрике **«Первые шаги»** вы найдёте статью *А.А. Фёдоровой «Взаимосвязь креативности и конфликтного поведения сотрудников организаций»*, в которой показано, что креативность как дивергентное мышление, как компонент самоактуализации и как состояние потока не только могут быть включены в комплексную модель креативности, но и предсказывают ряд параметров конфликтного поведения сотрудников организаций.

В рубрике **«Конференции»** представлены короткие заметки от участников двух весенних конференций. *Л.П. Малинина* делится своими впечатлениями о *Кейс-конференции Национального института сертифицированных консультантов по управлению (НИСКУ) «Бизнес в России: риски и перспективы развития в новых условиях»*, прошедшей 12-13 апреля 2018 г. в Москве. В другой заметке *А.М. Муталимова* рассказывает об основных итогах *Девятой Международной научно-практической конференции «Организационная психология: люди и риски»*, которая проходила 26-27 апреля 2018 г. в Саратовском национальном исследовательском университете.

В рубрике **«Литературный гид»** вы узнаете о выходе новой книги учредителей консалтинговой фирмы *«ШАГ» Евгения и Светланы Емельяновых*, которую они назвали *«Пятая нога. Наблюдательный совет в развитии малого и среднего бизнеса. Катехизис»*.

## Editorial

We are glad to introduce our readers to new issue of ***Organizational Psychology Journal***. We are pleased to continue to acquaint readers with the latest developments in organizational psychology.

We are glad to present four research reports in the **“Research in organizational psychology”** section. The article *“Decision-making in organizations under power”* (Antoliy Karpov) presents methodological approach to explanation of decision-making. The paper *“Personality resources and work motivation: A beneficial synergy”* aims to show the motivational function of personality resources in the organizational context. One more group research *“Conceptual framework of cognitive social capital in organizations from a social psychology perspective”* aims to develop a conceptual model of cognitive social capital for organizations. In the research *“Resilience as internal resource in the teaching profession”* (Marina Frizen) author tested an assumption that the resilience used by teachers at different levels of its expressiveness, has specifics in comparison with doctors, the place of residence and involvement in the management work.

In the **“Organizational-psychological practice”** Igor Gurkov and Evgeniy Morgunov present original exploration of organizational phenomenon - *“Rituals of the formal opening of new Russian plants of foreign corporations: the meaning, content and manner of ceremonies”*.

The quasi-experimental research *“The Interrelation of Employees’ Creativity Level and Conflict Behavior”* (Anastasia Fedorova) in the **“First Steps”** section aims to explore creativity in three dimensions: as a divergent thinking, a self-actualization component, and a flow state and shows that creativity can predicts conflict behavior in organization.

In the **“Conferences”** section there are two short reports about conferences: The 27th conference of the National Institute of Certified Management Consultants *“Business in Russia: risks and prospects for development in new conditions»*, IX International scientific and practical conference *“Organizational psychology: people and risks”*.

And in the **“Literary Guide”** we announce the publication of a new book *«Fifth leg. Supervisory Board in the development of small and medium business. Catechism»* written by the founders of the consulting firm «STEP» — Eugene Emelyanov and Svetlana Emelyanova.

Please Enjoy Reading!





## Специфика процессов принятия решения в организациях в условиях властного воздействия<sup>1</sup>

КАРПОВ Анатолий Викторович

Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова, Ярославль, Россия

**Аннотация.** Основная цель исследования заключается в выявлении и объяснении специфических особенностей процессов принятия решения в организациях, осуществляемого в условиях властного воздействия. Исследование базируется на методологическом подходе к изучению процессов принятия решений в управленческой деятельности, с позиций которого они трактуются в качестве интегральных процессов её психической регуляции. Согласно данному подходу, в основе этих процессов лежит целостная инвариантная структура его основных компонентов, интеграция которых и определяет его основные особенности. *Дизайн исследования* предполагал сочетание профессиографических деятельностно-аналитических схем с техникой ситуационного моделирования и изучения процессов принятия управленческих решений. Кроме того, он сочетал в себе и два подхода к анализу экспериментальных результатов. Один из них носил характер структурного анализа, а второй — феноменологического изучения. Структурный анализ предполагает сравнение этих процессов в аспекте количественных и качественных параметров их основных компонентов (информационной основы, критериев, альтернатив, правил, способов и др.). *Результаты.* Выявлены и проинтерпретированы основные направления и закономерности трансформации основных компонентов процессов принятия решения. Показано, что такая трансформация носит не только комплексный, но и согласованный характер, поскольку её различные проявления закономерно взаимосвязаны друг с другом и, более того, взаимно обуславливают друг друга. Доказано, что доминирующим вектором всех этих трансформаций является дезоптимизация процессуальных характеристик решений и, соответственно, снижение их качественных параметров. Все обнаруженные трансформации проинтерпретированы также в более общем — собственно организационном — контексте. Обнаружен и проинтерпретирован также новый феномен, характерный для процессов принятия решения в иерархически организованных группах, — феномен «поляризации риска», наиболее типичный именно для управленческих решений в организациях. *Ценность полученных результатов.* Впервые выявлен и верифицирован новый в научном отношении результат, состоящий в доказательстве того, что спецификация процессов принятия решения в условиях властного воздействия затрагивает не только их феноменологические проявления, но и основные компоненты этих процессов — альтернативы выбора, его критерии, а также его информационную основу и стратегии реализации.

**Ключевые слова:** принятие решения, организационные решения, управленческие решения, инвариантная структура выбора, властное воздействие, добровольный выбор, принудительный выбор, сдвиг риска, поляризация риска.

<sup>1</sup> Исследование выполнено при финансовой поддержке Российского фонда фундаментальных исследований (РФФИ); № проекта 16-06-000964.

## Постановка проблемы исследования

Психологический анализ многих видов профессиональной деятельности и в особенности — управленческой — убедительно свидетельствует о том, что процессы принятия решения могут значительно изменяться в случае, если они осуществляются в условиях властного воздействия («давления») на субъекта решения (Карпов и др., 2016; Лерер, 2010; Parnell, Bresnick, 2013). Как известно, в более общем плане аналогичный феномен описан в теории принятия решений и зафиксирован как явление расхождения «добровольного» и «принудительного» (*involving*) выбора (Козелецкий, 1979; Brehm, 1970; Stoner, 1961).

Суть данного феномена состоит в том, что поведение человека в ситуации выбора — принятия решения — очень различается в зависимости от того, является ли оно следствием самостоятельно сформулированной цели («своим») или же — следствием навязанной человеку цели («чужим»). Показано, например, что уровень субъективно приемлемого риска в ситуациях добровольного выбора может в 1000(!) раз превосходить допускаемый человеком риск в ситуациях принудительного выбора (Козелецкий, 1979). Число формулируемых им при этом альтернатив может различаться на порядок. Эффективность добровольного выбора также существенно выше по этому показателю, чем принудительного.

В профессиональной деятельности управленческого типа данный феномен приобретает дополнительную специфику. Дело в том, что по отношению к руководителю, который ставит задачи и инициирует решения, управленческий выбор является, как правило, *добровольным*. По отношению же к подчинённым, перед которыми ставится задача, такой выбор в общем смысле выступает как заданный извне, как навязанный и потому *принудительный*. Следовательно, процессы управленческих решений выступают как *комбинированный* выбор (синтезирующий компоненты добровольного и принудительного выбора). Этим порождаются специфические и множественные коллизии, противоречия и трудности выработки управленческих решений коллегиального типа (Карпов, 2000; Лерер, 2010). С этим же связаны и многие их психологические особенности и, в частности, следующая, на наш взгляд, — основная. Эффективность коллегиальных решений прямо зависит от того, для какой части вовлечённых в них субъектов выбор приобретает характер добровольного и перестает быть навязанным (Карпов, 1999). Если он является добровольным только для руководителя, а остальные вовлечённые в него лица работают «по необходимости и из-за принуждения», то его эффективность будет минимальной. В этом случае результат может быть и отрицательным, поскольку поведение вовлекаемых в решение субъектов может приобрести контррешенческую направленность. Такое поведение будет не содействовать решению, а саботировать его; оно может быть и антагонистическим по своим установкам поведению руководителя. Наоборот, если цель — выработка решения — будет не только провозглашена, но и принята, а выбор, утратив окраску принудительного, трансформируется в добровольный, то его эффективность будет существенно выше (Карпов, Карпов, 2016).

В связи с этим, следует подчеркнуть также, что вопрос о сравнительных характеристиках двух типов выбора связан и с такой важной проблемой, как проблема определения итоговых, то есть *результативных* параметров выбора. Ими чаще всего рассматриваются качество решений и их эффективность. При этом, как правило, данные параметры в подавляющем большинстве случаев вообще не дифференцируются и используются, фактически, как синонимы. Вместе с тем, при более внимательном и детальном их рассмотрении они всё же обнаруживают и определённые различия. Различия состоят в том, что на соотношение понятий «качество» и «эффективность» применительно к процессам принятия решения

(ПР) просто переносятся те традиционные для них отношения, которые существуют в *общем* плане, то есть по отношению к деятельности в целом (и к выполнению фактически любой иной функции, к решению любой задачи). Суть этих отношений, как известно, состоит в следующем. Полагается, что *качество* процессов ПР определяется, прежде всего, его обоснованностью по отношению к той или иной конкретной *ситуации*, в которой оно и вырабатывается, равно как и к конечным результатам всей деятельности (качество определяется тем, насколько принятое решение содействует реализации общих целей этой деятельности). Понятие «эффективность» решения существенно шире и включает в себя также 1) временные затраты на его реализацию; 2) степень и характер тех ресурсов, которые были привлечены к его реализации, то есть так называемую «цену принятия решения»; 3) степень реализуемости выработанного решения, то есть также своеобразную «цену», но уже не собственно принятия решения, а его реализации. Подчеркнём также, что в ряде случаев эффективность трактуется несколько иначе — как мера влияния принятого решения на конечную эффективность *всей* деятельности. При этом описан ряд интересных феноменов, суть которых состоит в следующем. Не вполне обоснованные, на первый взгляд, и даже не совсем «понятные и правильные» решения, в действительности, могут оказываться весьма позитивными, то есть эффективными, но не «сами по себе», в общедетельностном контексте в плане того, каким образом они содействуют обеспечению эффективной деятельности в целом (Планкетт, Хейл, 1979).

В силу этого, одним из действенных средств обеспечения эффективности выбора, а также залогом его качества, являются операции по трансформации ситуаций навязанного выбора в ситуации добровольного выбора (Карпов, 1999; Карпов, 2016). В свою очередь, они базируются на умении и даже искусстве руководителя превращать нормативную цель (или цель, сформулированную им) в *общую* цель; управлять выработкой решения не по принуждению, а по убеждению, по принципу целевого опосредствования. Лишь этим путём может быть достигнут известный эффект «размораживания потенциала группы», который лежит в основе оптимизации групповой деятельности и повышении её эффективности. Реализация этого возможна путем использования соответствующих мотивационных установок привлекаемых к решению индивидов. В связи с этим отмечается, что параметр «добровольности — принудительности» наиболее значим по сравнению с иными факторами в плане обуславливания меры процессуальной развёрнутости, организованности и дифференцированности (Карпов, 2000). В условиях добровольного выбора включается механизм персонификации ответственности за его результаты, что резко повышает меру активности и заинтересованности субъекта в его эффективном осуществлении. Активность непосредственно определяет возрастание степени процессуальной дифференцированности процесса выбора на этапы, но одновременно и меру его организованности. Так, нами было установлено, что средняя мера дифференцированности решений в ситуациях добровольного выбора почти в два раза выше, чем в ситуациях принудительного выбора (Карпов, 2016). Временные затраты в первом типе ситуаций также статистически достоверно выше ( $p = 0.95$ ), а различия между ними составляют более 40%. Качество решений в ситуациях добровольного выбора превышает качество решений в ситуациях принудительного выбора приблизительно на треть ( $p = 0.99$ ).

Проблема специфичности процессов добровольного и принудительного выбора органично связана, однако, не только с исследованиями управленческой деятельности, но и с такой общей и значимой проблемой, как проблема власти, властных отношений и взаимодействий. Вместе с тем, бóльшая часть исследований по психологии власти касается таких вопросов, как мотивация власти, психоанализ власти, проблемы лидерства и руководства и др. (Лерер, 2010; Мескон и др., 2017; Николаев, Карпов, 2000; Hollander, 1964;

Nadler, 1971). Процессуальная сторона власти – властные отношения, взятые в их динамическом развёртывании, остаются пока недостаточно исследованными. Такое изучение властных отношений должно включать в себя характеристику процесса осуществления власти (властные отношения и воздействия). Рассмотрение феномена власти возможно с трёх основных позиций: с позиций субъекта, применяющего власть; с позиций субъекта, по отношению к которому власть применяется; с позиций их взаимодействия, то есть характеристики процесса реализации властных отношений. Последнее подробно анализируется, в частности, в рамках концепции «баланса властей» (Hollander, 1964).

В первом случае существуют достаточно разработанные модели, что в первую очередь относится к предложенной Д. Картрайтом (Cartwright, 1965) и расширенной Д. Капнисом (Kipnis, 1974) дескриптивной модели «отдельных шагов действия власти» (см. также: Хэммонд и др., 2017)). Что касается второй позиции, то здесь отсутствуют структурированные и обоснованные модели и концепции. Изучение властных отношений с позиций субъекта, по отношению к которому применяется власть, с нашей точки зрения, необходимо начинать с изучения особенностей регулятивной основы ответа на властные воздействия. Дело в том, что исследование регулятивной основы может привести к получению новых данных о базовых особенностях, феноменах и характеристиках реализации властных отношений в целом. Именно такое знание позволит рассмотреть властные отношения как единый процесс, а не только как набор тех или иных феноменологических явлений.

Ответ на властные воздействия, естественно, почти никогда не носит характера развернутой деятельности, в силу чего организация осуществляется при доминировании какого-либо одного регулятивного процесса и, соответственно, — при подчинённой роли других. С нашей точки зрения, в данном случае это — процесс принятия решения (ПР). Именно он играет ключевую роль при ответе на властное воздействие. Таким образом, специфика процессов ПР в условиях «принудительного» выбора и своеобразие регулятивной основы на властные воздействия во многом однопорядковы, сходны. Поэтому изучение ответа на властные воздействия могут способствовать раскрытию специфики самого «принудительного» выбора. Исходя из вышеизложенного, основные задачи данного исследования заключаются в следующем. Во-первых, необходимо предпринять исследование качественной специфики процессов ПР в условиях властного воздействия. Во-вторых, определить некоторые свойства процессов ПР данного вида в аспекте их структурных компонентов и процессуальных характеристик.

## Методика и процедура исследования

Сформулированные задачи решались посредством сочетания двух подходов к анализу эмпирических материалов. Один из них носил характер структурного анализа, а второй — феноменологического изучения. *Структурный анализ* предполагает сравнение процессов ПР в аспекте количественных и качественных параметров их основных компонентов (информационной основы, критериев, альтернатив, правил, способов и др.). При этом следует особо подчеркнуть, что именно эти компоненты рассматриваются в теории принятия решения (причем, в самых разных её вариантах — начиная от подчеркнута рационалистических и нормативно-прескриптивных по своей сути и заканчивая собственно психологической теорией решений) в качестве основных «составляющих» так называемой *инвариантной структуры выбора* (Канеман и др., 2014; Ломов, 1981; Parnell, Bresnick, 2013). Этим понятием, как известно, обозначается определённое множество базовых «единиц» процесса ПР, а также совокупность связей между ними, которые, в свою очередь, носят как «горизонтальный»

(координационный), так и «вертикальный» (иерархический, субординационный) характер. Данная структура, как известно, достаточно резистентна к различиям в содержательных и иных характеристиках выбора и даже к различиям в их видах и типах, то есть инвариантно воспроизводится в них. Кроме того, она рассматривается не только как основа для реализации процессов принятия решения в очень широком диапазоне их видов и типов, классов и форм, но и как структура таких «единиц», которые *объективно* необходимы для реализации выбора. Это означает, в свою очередь, что редукция — «выпадение» любого из них объективно приводит к деструкции самого выбора, то есть к невозможности его осуществления. Всё сказанное эксплицирует то важное в методологическом и методическом плане обстоятельство, согласно которому анализ именно этих компонентов и именно в плане их организованности в целостную структуру как раз и является уже не *одним из возможных* способов исследования особенностей процессуальной организации ПР, а объективно *основным* в исследовательском отношении. Наряду с этим, в качестве дополнительного, хотя и также важного источника получения первичной эмпирической информации использовался и метод *феноменологического анализа*. Он базируется на содержательной интерпретации материалов регистрации первичных эмпирических данных, получаемых как средствами объективной регистрации, так и на основе самоотчётов испытуемых.

Ситуации *властного* воздействия в экспериментальной процедуре создавались следующим образом. По просьбе экспериментатора испытуемые должны были предлагать собственные ситуации (обычно предполагающие так называемую «борьбу мотивов») и затем — записывать их. Причем, запись регламентировалось оформлять в виде трёх-четырёх предложений, что снижало привлекательность экспериментальной деятельности. При этом экспериментатор настаивал на том, чтобы испытуемые предложили возможно большее число такого рода ситуаций. При попытках испытуемых закончить работу он настаивал на её продолжении. Так происходило до тех пор, пока испытуемые категорически не отказывались выполнять задание. Иными словами, создавалась типичная ситуация властного воздействия со стороны экспериментатора. В отличие от этого ситуации *добровольного* выбора предусматривали обеспечение не только иных, но и во многом противоположных характеристик. Это означает, что, во-первых, вся совокупность вариантов выхода из тех ситуаций, которые формулировались испытуемыми, не подвергалась жёсткой фиксации (записи) и оставалась «открытой» по ходу всего решения, то есть допускала формулировку новых вариантов уже в процессе реализации самого выбора. Во-вторых, экспериментатор не оказывал никакого влияния на количество предложенных вариантов и тем более не настаивал, как в ситуациях предыдущего типа, на формулировке дополнительных вариантов. В-третьих, момент завершения стадии формулировки вариантов (то есть, фактически, альтернатив выбора) также не регламентировался извне со стороны экспериментатора и носил тем самым также «свободный» характер, что, как известно, является еще одним из наиболее характерных атрибутов свободного, то есть добровольного выбора (Adair, 2009). После этого, по заранее разработанной процедуре производился опрос испытуемых относительно процессуальных и содержательных характеристик их решений в предложенных ситуациях.

*Выборка* исследования ( $N = 80$ ) включала слушателей курсов дополнительного профессионального образования по направлению «Менеджмент» с уже имеющимся высшим гуманитарным образованием в возрасте от 28 до 52 лет. Из них 48 лиц мужского пола, 32 — женского.

В ходе исследования основное внимание фиксировалось на следующих количественных и содержательных собственно процессуальных параметрах принятия решения.

1. Количество генерируемых альтернатив.

2. Общее количество информационных признаков, эксплицированных в процессе принятия решения.
3. Количество ситуационно-содержательных информационных признаков.
4. Количество эмоционально-окрашенных информационных признаков и признаков из «прошлого опыта».
5. Количество используемых правил принятия решения.
6. Кроме того, фиксировались и учитывались содержательные характеристики *критериев* выбора.

Важным требованием к организации исследования является также необходимость соблюдения его экологической валидности. Для этого, собственно говоря, испытуемым и предлагалось сформулировать конкретные — жизненные ситуации, а затем предложить варианты их разрешения.

### Результаты исследования и их обсуждение

Анализ всей совокупности представленных в Таблице 1 эмпирических результатов позволяет выявить целый ряд достаточно показательных особенностей и закономерностей, дифференцирующих процессуальную организацию принятия решения в условиях добровольного и принудительного выбора (то есть реализующегося в условиях наличия отношений властного типа). Причем, сам их анализ целесообразно, на наш взгляд, проводить дифференцированно — в двух основных планах, точнее, на двух уровнях обобщённости.

С одной стороны, он может реализовываться в форме своего рода *микроанализа* и не выходить за рамки теории принятия решения как таковой, носить при этом относительно более частный, «узкий» характер. С другой стороны, он может (а на наш взгляд, и должен) быть реализован и в более широком плане, в более общем теоретическом контексте, включая в своё содержание также значимые положения теории организации и психологии управления в целом, а тем самым приобретая характер уже своего рода *макроанализа*. Наконец, необходимо учитывать, что при анализе и интерпретации результатов исследования, направленного на изучение процессов ПР, целесообразен также и учёт данных относительно их итоговых, результативных параметров, прежде всего, их качества.

Таблица 1. Количественные значения процессуальных параметров принятия решения в ситуациях добровольного и принудительного выбора (в среднем по группе)

Процессуальные параметры принятия решения	Ситуации добровольного выбора	Ситуации принудительного выбора	Достоверность различий
Количество формулируемых альтернатив	5.3	3.1	$p < .01$
Общее количество информационных признаков	9.8	6.4	$p < .01$
Количество ситуационно-содержательных информационных признаков	7.1	3.1	$p < .05$
Количество эмоционально-окрашенных информационных признаков и признаков из «прошлого опыта»	2.7	3.3	$p < .05$
Количество используемых правил принятия решения	4.7	2.9	$p < .05$

В силу этого, данный параметр (качество принятого решения) также учитывался в ходе проведения данного исследования и интерпретации его результатов, хотя и в специфической форме, что обусловлено двумя основными причинами. Во-первых, основная цель

исследования состоит в раскрытии и объяснении, прежде всего, особенностей и закономерностей собственно *процессуальной* стороны выбора, а не их результативных характеристик. В силу этого, этот параметр, повторяем, хотя и учитывался, но имел, всё же, подчинённое значение. Во-вторых, конкретный учёт качества производился также специфическим образом. После завершения каждого экспериментального сеанса предусматривалась специальная процедура, условно обозначенная нами как «ретроспективный анализ правильности выбора». Она состояла в проведении совместного анализа (испытуемыми с экспериментатором) обоснованности выборов, сделанных в каждой из ситуаций.

При этом оказалось, что в достаточно существенной части ситуаций испытуемые в ходе такого ретроспективного анализа либо отказывались от того варианта выбора, который был ими сделан в основной серии, либо существенно корректировали его. По итогам такого анализа определялось *соотношение количества ситуаций без отказов и (или) корректировок к общему количеству ситуаций*. Оно и рассматривалось как показатель качества осуществленных решений. Несколько предвосхищая дальнейшее изложение, отметим, что качество решений оказалось значимо выше в ситуациях второй категории, то есть в условиях «добровольного» выбора.

### Микроанализ в рамках теории принятия решений

Переходя к реализации первого из указанных способов анализа, подчеркнём, что он, равно как и организация процедуры исследования, должен базироваться на сравнительном рассмотрении основных «единиц» процесса ПР, то есть его *компонентов*, образующих в своей совокупности его *инвариантную структуру* (прежде всего, информационных признаков, альтернатив, критериев, правил). При этом показательно, а одновременно и доказательно в плане рассматриваемых здесь задач и верифицируемых предположений (в первую очередь, предположения о наличии значимых различий выбора в условиях властных воздействий и без них), что именно в плане этих — основных компонентов такого рода различия и обнаруживаются с достаточно высокой степенью очевидности. Основные различия состоят в следующем.

Так, прежде всего, общее количество информационных признаков, фиксируемых в условиях принудительного выбора, существенно меньше, нежели в условиях добровольного выбора. Это свидетельствует о содержательно более богатой и развёрнутой, внутренне дифференцированной информационной основе решений в том случае, когда они реализуются вне властных воздействий, то есть в условиях свободного выбора. При интерпретации данного результата необходимо, по нашему мнению, принимать во внимание две очень важные и весьма общие закономерности, установленные в теории принятия решений.

Первая из них состоит в том, что в целом существует прямая и позитивная по своей направленности связь между общим качеством вырабатываемых решений и степенью содержательности их информационной основы (то есть её количественными и качественными характеристиками) (Козелецкий, 1979; Рысев, 2009). Данная закономерность означает, что чем большее количество информационных признаков учитывается в реализации этих процессов, тем выше их качество<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> При этом следует, конечно, подчеркнуть, что данная закономерность имеет своего рода «исключение», точнее, — определённую ограниченность сферы своего действия. Дело в том, что в тех случаях, когда количество информационных признаков становится чрезмерно большим, оно уже само по себе становится не позитивным, а негативным фактором качества процессов ПР. Иными словами, в этих ситуациях данная закономерность, фактически, меняет свой «знак» и трансформируется в свою противоположность (Карпов, 2016).

Вторая закономерность, которая, впрочем, не только тесно сопряжена с первой, но и является в значительной степени производной от неё, состоит в следующем. При реализации процессов ПР может возникать явление, которое, хотя и обозначается по-разному, но имеет принципиально идентичный смысл и сходное содержание с известным — описанным в психологии мышления явлением «сужения зоны поиска». По отношению к процессам выбора оно, сохраняя свой исходный смысл (состоящий в редукции количества информационных признаков, на основе которых он и реализуется), обретает определённую специфику. Она состоит в том, что данное явление, во-первых, становится относительно более выраженным, «рельефным» и, во-вторых, сопровождается не только количественными аспектами, но и качественными изменениями информационной базы. Их сущность состоит в переходе от преимущественно содержательных (ситуационно-обусловленных) информационных признаков к преимущественной опоре на признаки эмоционально-оценочного плана, а также на те, которые имеют аналоги в прошлом опыте самого субъекта решения (на так называемую «старую» информацию, на информацию «прошлого опыта»). Вместе с тем, на фоне всех этих трансформаций и различий, точнее — *в них и через них* — эксплицируется обстоятельство существенно более общего и принципиального характера. Оно состоит в том, что все эти трансформации характерны для тех направлений изменения самой процессуальной организации принятия решения, которые ведут в своей совокупности к *снижению* его результативных параметров, его итоговых характеристик (Карпов, 1999).

Тем самым, уже в плане первого и во многом определяющего компонента процесса ПР — его информационной основы с достаточной степенью очевидности эксплицируется обстоятельство наиболее принципиального плана. Оно состоит в *дезоптимизации процессуальной стороны* выбора и, следовательно, в наличии у самих условий «принудительного» выбора достаточно значимых детерминант, приводящих в итоге к снижению его *результативных* параметров.

Общий и, следовательно, действительно, значимый характер данной закономерности проявляется (а тем самым и подтверждается) при обращении к результатам, полученным в отношении другого, также базового компонента процесса принятия решения, то есть к его *альтернативам*. В самом деле, как можно видеть из данных, представленных в Таблице 1, в условиях «принудительного» выбора это количество очень существенно (и статистически значимо) меньше, нежели в условиях «добровольного» выбора. Интерпретация данного результата, равно как и эксплицируемая в нём закономерность, являются, на наш взгляд, принципиально подобными той, которая была осуществлена по отношению к динамике информационных признаков.

В связи с этим, необходимо, по нашему мнению, учитывать два важных результата, установленных в психологической теории принятия решений. Так, в ней показано, что, как известно, одной из наиболее общих закономерностей организации процессов выбора является прямая и очень явная связь между количеством продуцируемых индивидом альтернатив и итоговым качеством принимаемых им решений (Козелецкий, 1979). На уровне «здорового смысла» эта закономерность может быть сформулирована в следующем виде: чем больше вариантов выхода из ситуации в принципе видит человек, тем будет выше в общем случае и эффективность её итогового преодоления. Наряду с данной закономерностью установлено также, что важнейшим направлением *дезоптимизации* как процессуальной стороны выбора, так и его результативных характеристик, возникающей вследствие самых разнообразных факторов экстремального и параэкстремального плана (и вообще — любых факторов осложняющего характера), как раз и является уменьшение количества генерируемых субъектом альтернатив.



Это означает, что именно количество альтернатив является одним из наиболее сензитивных аспектов общего процесса ПР, который в первую очередь «страдает» при их воздействии. Иные компоненты обладают относительно большей резистентностью к действию факторов повышенной напряжённости и стрессогенных факторов. Вместе с тем, подчеркнём, что общий смысл всех этих особенностей, проявляющийся, в частности, и в полученных результатах, принципиально сходен с тем, который зафиксирован в отношении предыдущего компонента — информационных признаков. Он состоит в *дезоптимизации* процессуальной стороны решения и, следовательно, в складывании предпосылок для снижения его итоговых, результативных параметров. Данный результат показывает, что властные воздействия имеют тенденцию снижать так называемую «альтернативную размерность» процессов субъективного выбора.

Определённые сдвиги наблюдаются также и в отношении критериев выбора. Так, для процессов ПР в ситуациях властного воздействия характерно использование со подвластной стороны какого-либо одного доминирующего критерия. Им в большинстве случаев является прогноз тех или иных последствий, связанных с принятием той или иной альтернативы, а также с прогнозом своих эмоциональных реакций, могущих наступить в этом случае. Данный результат также допускает вполне определённую и достаточно естественную интерпретацию с позиций установленных в психологической теории принятия решений данных. Он хорошо согласуется с установленным нами феноменом «мономеризации критериев выбора» и последующей максимизации положительных эмоциональных оценок на основе используемого критерия оценки альтернатив (Карпов, 2000). Суть данного феномена состоит в том, что при наличии неблагоприятных (и тем более — экстремальных, стрессовых) факторов выбор, обычно реализуемый в экологически валидных, то есть естественных условиях, реализуемый на поликритериальной основе, то есть при учёте нескольких критериев одновременно, существенно трансформируется и редуцируется. Имеет место переход к опоре лишь на один какой-либо критерий, причём, обычно, как правило, относительно наиболее простой и субъективно привлекательный (а не объективно обоснованный, оправданный с точки зрения содержательных особенностей самой ситуации). Итоговым проявлением, своего рода «результативным следствием» феномена мономеризации критериев, также является тенденция к значимому снижению результативных параметров принимаемых решений.

Наконец, при обращении к ещё одному основному компоненту процессов ПР — к правилам выбора, также обнаруживаются принципиально сходные особенности и тенденции их трансформаций при переходе от ситуаций добровольного выбора к ситуациям принудительного выбора. Наиболее общим и очевидным среди них опять-таки выступает снижение их количества в ситуациях второго типа. Это, в свою очередь, вновь свидетельствует о своеобразной редукции процессуального обеспечения осуществляемого выбора; о снижении степени сложности его информационного обеспечения, имеющем «на выходе» всё тот же эффект — снижение качественных параметров итоговых решений. При этом, однако, следует иметь в виду и другое обстоятельство. В выполненных нами ранее исследованиях было установлено, что ещё одним эффектом уменьшения количества правил, на основе которых реализуется выбор, является явное снижение степени субъективной уверенности самого «решателя» в правильности принимаемого варианта выбора (Карпов, 2015). Это означает, что именно количество правил, учитываемых субъектом, выступает для него важнейшим субъективным «индикатором» правильности его действий. Важнейшим субъективным критерием правильности и, что ещё более важно, обоснованности выбора и всего поведения, подготавливающего его. Впоследствии неуверенность, нарастающая при снижении количества используемых правил, сама по себе может выступать фактором негативного плана, оказывающим

самостоятельное и также отрицательное решение на него. Поэтому снижение количества используемых в решении правил оказывает на его результаты двоякое влияние: оно и непосредственно снижает его, дезоптимизируя его информационную подготовку; и опосредствованно влияет на него — через развитие негативных функциональных состояний субъекта.

Таким образом, подводя итоги проведённого анализа, можно сделать следующее заключение обобщающего плана. Все эксплицированные выше особенности и закономерности трансформаций процессуальной стороны принятия решения, имеющие место при переходе от ситуаций добровольного выбора к ситуациям принудительного выбора, имеют идентичный смысл и содержание. Они означают дезоптимизацию процессуального содержания принятия решения и равнозначны поэтому формированию предпосылок для снижения его итоговых параметров — прежде всего, качества. Именно это, кстати говоря, и проявилось в уже отмеченной ранее зависимости качественных параметров процессов ПР от типа ситуаций выбора, согласно которой они выше в ситуациях добровольного выбора. Следовательно, можно заключить, что и наличие фактора властных воздействий в целом также является детерминантой указанных негативных трансформаций процессуальной стороны выбора и его итоговых параметров.

### **Макроанализ в рамках теории организации и психологии управления**

Вместе с тем, как мы уже отмечали выше, рассмотрение полученных результатов может (а на наш взгляд, и должно) быть дополнено и углублено еще одним аспектом анализа. Он, имея более общий характер, связан уже не с опорой на данные теории принятия решений, а предполагает обращение к *организационным* аспектам реализации процессов ПР. Дело в том, что именно при этом условии могут быть, во-первых, эксплицированы дополнительные грани и особенности самих установленных результатов; во-вторых, они обнаруживают при этом и свой более общий смысл, а также получают необходимые объяснительные средства для их должной интерпретации. В этом плане необходимо зафиксировать следующие основные обстоятельства именно такого — объяснительного плана.

Так, прежде всего, в наиболее общем смысле сама дифференциация ситуаций на два рассмотренных выше типа (добровольные и принудительные) не только непосредственно связана с двумя — предельно общими *принципами* организации поведения и деятельности в целом, но и является, фактически, производной от них, точнее, одной из их *конкретизаций*. Это известные принципы *проактивной* и *реактивной* организации. Те кардинальные и множественные поведенческие, деятельностные, равно, впрочем, как и многие иные, различия, к которым приводит эта дифференциация, хорошо известны и подробно охарактеризованы в многочисленных психологических исследованиях (Мейстер, 1979; Ломов, 1981; Рысев, 2009; Трофимов, 2013). Не останавливаясь поэтому на них подробно, отметим лишь главное, наиболее принципиальное обстоятельство. Все эти различия, в конечном счёте, обусловлены принципиальными различиями в степени и характере *субъектной* позиции самой личности, различиями так сказать в «мере полноты» самой этой субъектности. В первом случае (при проактивном принципе) личность ставится в положение именно *субъекта* — активного деятеля, инициатора собственной активности; она нередко обозначается ещё и понятием «позиции хозяина» (Csikszentmihalyi, 1998). Во втором случае (при реактивном принципе) сам статус субъекта во многом редуцируется; он во многом трансформируется в *объект* воздействий извне, в «управляемого», в подчинённого, в пассивного исполнителя. Это, как известно, уже принципиально иная позиция — «позиция пешки» (Csikszentmihalyi, 1998).

Именно трансформация проактивной позиции в реактивную, а также те глубокие и множественные изменения практически всех сторон деятельности, которые имеют место в этом случае, как раз и лежит, по нашему мнению, в основе всех рассмотренных выше результатов. Действительно, как это хорошо известно и подробно описано, например, в психологии мотивации, переход к реактивному принципу (то есть, фактически, к ситуациям принудительного типа) приводит к очень значимым и в целом весьма негативным сдвигам именно мотивационного плана. Так, в частности, в уже отмечавшемся исследовании (Карпов, 2016) нами было показано, что предоставление субъекту права выбора оказывает действенное позитивное влияние на эффективность *обучения*. Это явление было обозначено нами как эффект «дидактической фасилитации».

Основной причиной данного эффекта является смена позиции обучающегося: из объекта обучения он трансформируется в его субъект; тем самым включается система мощных факторов, оптимизирующих обучение. Среди них необходимо выделить следующие факторы: включение «Я-мотивации» и придание поведению самодетерминированного характера; добровольное возложение на себя ответственности за результаты своей деятельности; значимое возрастание в связи с этим меры активности; практически полное устранение эффектов «реактивного сопротивления»; уход от позиции подчинения; включение эффекта «когнитивной конгруэнтности» и обеспечение тем самым реализации принципа индивидуализации обучения; подключение системы внутренней мотивации. В другом исследовании (Карпов, 2015) все эти факторы мотивационного плана, резко активизирующиеся именно в ситуациях добровольного выбора, были эксплицированы и по отношению к собственно *управленческой* деятельности.

Подчеркнём также, что именно в плане данной закономерности и именно в аспекте её включения в более общий, собственно организационный контекст она обнаруживает глубинную связь с ещё одним, также очень общим важным феноменом. По своей сути и даже по механизмам он принципиально сходен с охарактеризованным выше феноменом и состоит в существенных и множественных различиях организационного поведения в ситуациях так называемых добровольных и принудительных (навязанных) *целей*. Действительно, в теории менеджмента (и в психологии управления) дифференцируются два основных способа, две главные формы постановки («задания») целей и, соответственно, две основные их формы (Мескон и др., 2017; Blacker, McConnell, 2015). С одной стороны, это так называемые *добровольные* (не навязанные, самостоятельные, инициативные и пр.) цели, суть которых состоит в том, что они продуцируются тем субъектом, который и будет их реализовывать; они являются для него «своими». С другой стороны, это, *принудительные* (навязанные) цели, суть которых заключается в том, что они являются «внешними» по отношению к тому, кто будет их реализовывать. При этом очень важным является и закономерность, состоящая в следующем. Результативные параметры, фактически, *любого* «внешнего критерия» (то есть эффективности деятельности в целом, качества решения её отдельных задач, эффективности реализации частных функций, эффективности преодоления тех или иных ситуаций и т.д.) не только существенно и значимо в статистическом отношении выше именно в ситуациях первого типа, но и зачастую характеризуется радикальными различиями.

Вместе с тем, в связи с этим и эксплицируется одно из наиболее важных, принципиальных и глубинных противоречий всей теории управления и, что не менее существенно, его практики. Оно может быть сформулировано следующим образом. С одной стороны, именно добровольные цели и соответствующие им ситуации являются значимо, а иногда и радикально более эффективными с точки зрения конечной результативности. Следовательно, они и должны в идеале создаваться руководителем и формулироваться им перед подчинён-

ными. Это объясняется весьма просто и естественно: если подчинённые будут действовать именно в них, то и «отдача» от них — конечная эффективность их деятельности — также будет существенно большей. Поэтому, казалось бы, с абстрактно-правильной точки зрения именно эти ситуации и должны составлять основу и, повторяем, идеал управления. Однако, с другой стороны, не менее, а пожалуй, ещё более значимо то, что сама природа добровольных целей такова, что они нередко, более того, *как правило*, не только не вполне совпадают с общими целями организационного функционирования, но и противоречат им. Это известное явление несовпадения того, чего хочет подчинённый, и того, чего требует организация; явление несовпадения добровольных («своих» для него) целей с принудительными («чужими») целями. При этом на деле, в реальной практике управления очень часто, или опять-таки, *как правило*, это противоречие, конечно, не удаётся преодолеть тем или иными согласующим способом, то есть найти компромисс. Это противоречие поэтому с необходимостью приходится «снимать». Понятно также, в пользу какого варианта оно снимается самим руководителем. Таким вариантом, естественно, является выбор именно принудительных целей, то есть тех, которые соответствуют *общим* целям организации и, более того, конкретизируют их по отношению к индивидуальной деятельности самого подчинённого. Однако при этом сам по себе их выбор приводит к тому, что «автоматически», *объективно*, выбирается и относительно менее эффективный способ их реализации. Все это — своеобразные аксиомы теории управления. Они, однако, имеют непосредственное отношение к интерпретации полученных в данной работе результатов, поскольку, с одной стороны, содействуют их объяснению, а с другой стороны, что еще более важно, вскрывают их, действительно, общий смысл с самими основами теории и практики управления, эксплицируя, тем самым их аналогичный, то есть также общий характер.

Кроме того, более полной интерпретации полученных результатов могут способствовать и такие, тесно связанные с рассмотренными выше, явления, как феномен «замораживания потенциала» субъекта и явление социальной ингибиции (Мейстер, 1979; Мескон и др., 2017; Nadler et al., 1971). По-видимому, именно в ситуациях властного воздействия (и вообще — любого давления извне) имеет место активация тех детерминант, которые лежат в основе указанных явлений и, следовательно, интенсификация их функциональной роли в реализации процессов ПР. Ещё одной причиной этого же является, по всей вероятности, следующее обстоятельство. Именно ситуации властного воздействия и, следовательно, переход выбора из добровольного (инициативного) в принудительный (навязанный) приводит к принципиальной трансформации самой позиции решателя. Он, фактически, во многом переводится в статус *объекта* такого рода — именно внешних воздействий, что с необходимостью провоцирует естественные для этого следствия. К ним, прежде всего, и относится снижение потенциала субъектности, которое объединяет два отмеченных выше явления — «замораживание потенциала» субъекта (в более мягком варианте — снижение этого потенциала) и социальной ингибиции. В свою очередь, они уже непосредственно обуславливают те — эмпирически выявленные закономерности, которые в своей совокупности также объединены общим смыслом: все они эксплицируют дезоптимизацию процессуальной стороны выбора и, как следствие, снижение его итоговых параметров, которые как раз и являются наиболее типичными для этих двух явлений.

Наряду с этими основными результатами, в исследовании были установлены еще две закономерности. Первая из них заключается в том, что степень трансформаций процессов ПР в условиях принудительного выбора по отношению к условиям добровольного выбора оказалась разной в зависимости от половой принадлежности испытуемых. У мужчин она в целом выше, хотя в ряде случаев эти различия представлены лишь на уровне тенденции.

Это означает, что именно мужчины более «реактивны» по отношению к внешним властным воздействиям (давлению) как таковым, но не в плане «автоматического» следования ему, а именно в плане реагирования на него трансформациями своего поведения. Можно допустить также, что в основе данной закономерности лежат два взаимосвязанных явления. Во-первых, наиболее общим механизмом трансформации процессов ПР под влиянием властных воздействий является, по-видимому, феномен «реактивного сопротивления», описанный Д. Бремом (Brehm, 1970). Во-вторых, степень влияния данного феномена на поведение опосредствована определёнными объективными и субъективными детерминантами. К числу первых относится, в частности, сам тип поведенческой ситуации: ситуации выбора максимизируют данный феномен. Ко вторым относятся половые характеристики: у мужчин данный феномен выражен в бóльшей степени. Вместе с тем, следует специально подчеркнуть, что бóльшая реактивность мужчин относится, в первую очередь, к собственно процессуальным перестройкам ПР. По отношению к результативным параметрам выбора мужчины, наоборот, менее «сензитивны». Отсюда можно высказать гипотезу о гендерной относительности самого феномена расхождения добровольного и принудительного выбора.

Вторая закономерность состоит в следующем. В ходе феноменологического анализа результатов, а также в ходе обработки иных содержательных материалов, раскрывающих особенности поведения в условиях властного давления, был установлен достаточно показательный факт. В структуре ответа на властное воздействие необходимо дифференцировать, как минимум, две основные составляющие, две «координаты». Первая — это степень, мера принятия властного воздействия как такового. Это, своего рода «мера подчиняемости» (или, напротив, «непокорности»). Вторая «координата» — это мера принятия, согласия с внешне задаваемой ситуацией, задачей. На одном полюсе данной «координаты» — полное принятие той или иной внешне навязываемой задачи, ситуации. Она при этом не трансформируется субъектом решения, в том числе, и «под себя», под свои личные установки, интересы и прочее. На другом полюсе — доминирование установки к трансформации содержания и даже смысла задаваемой ситуации. Субъект при этом стремится переформулировать задачу таким образом, чтобы максимизировать «личную выгоду» (или минимизировать возможный ущерб). Сочетание двух полюсов указанных «координат» даёт четыре основных варианта, которые, возможно, характеризуют качественно различные типы поведения, или, не исключено, типы личности в условиях властных воздействий (см. Рис. 1).

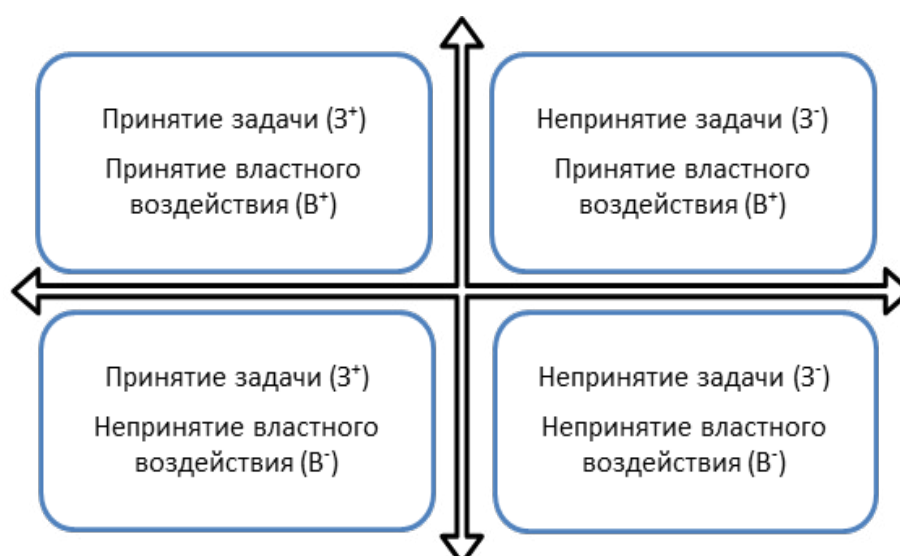


Рисунок 1. Четыре основных стиля исполнительского поведения

Проводимые нами в настоящее время исследования показывают, что указанная выше и выявляемая посредством анализа ситуаций принятия решения типология подчинения справедлива и для многих иных ситуаций, условий, задач и пр. Тем самым рассмотренная в данной статье проблема ставит и частично решает иную проблему — проблему индивидуального стиля исполнительского поведения и деятельности.

## **Властные отношения как детерминанта управленческих решений**

Итак, представленные выше материалы раскрывают некоторые психологические особенности процессов ПР в условиях властного воздействия на субъекта выбора. В более общем плане эти результаты должны интерпретироваться с учётом следующих положений.

1. Сам феномен властных воздействий и отношений является достаточно многомерным. Он включает в себя такие явления, как принуждение, подавление, игнорирование индивидуальных мнений, контроль, оценочных отношений, санкционирование, запрет и многое другое. Они значимо воздействуют на информационную составляющую выработки решения, входят тем самым в содержание этого процесса, а в целом — определяют его структуру и динамику. Вместе с тем, и в плане процессов ПР выполняется известное положение, согласно которому властные отношения есть феномен двухсторонний. Наряду с властью руководителя, существует своеобразное явление, обозначаемое как «власть подчиненных», а их соотношение образует «баланс властей» (Райгородский, 2016; Hollander, 1964). В аспекте выработки совместных решений это означает, что вся активность руководителя группы детерминируется и теми характеристиками её членов, а также сложными и специфическими его отношениями с каждым из них, которые сложились актуально. Иными словами, «баланс властей» как интегральная характеристика отношений руководителя и группы выступает специфической и мощной детерминантой всего процесса решения. Он выступает как фактор преимущественно ограничивающего плана по отношению к руководителю. В известной мере можно считать, что руководитель принимает то решение, которое позволяет ему группа, или, по крайней мере, то, которое будет реализуемым с точки зрения её характеристик. При этом, как показывают исследования, одной из особенностей деятельности руководителя, значимой в плане проблематики ПР, является поведение, направленное на уменьшение «власти подчинённых» в выборе и тем самым — на увеличение степени личной свободы при его осуществлении. Вместе с тем, объективно именно «баланс властей» выступает важным условием принятия эффективных, взвешенных решений.

2. Ещё одним важным параметром, оказывающим существенное влияние на процессы ПР в организациях в целом и в составляющих их группах, в частности, является параметр, который обычно обозначается понятием «гомогенность — гетерогенность» групп. Он, как показывает практика, достаточно ощутимо проявляется в реальных, естественных условиях управленческой деятельности. Наряду с этим, существует целый ряд исследований, направленных на его эмпирическое исследование. В частности, в результате этих исследований были установлены такие важные для организационной психологии феномены, как «эффект состава» (*assembly-effect*) и «эффект объёма» (*size-effect*) (Мейстер, 1971; Blacker, McConnell, 2015).

3. Вместе с тем, существует еще один аспект влияния данного параметра, который до сих пор практически не учитывается и не изучается в исследованиях, несмотря на его очевидность и важность. Действительно, традиционным объектом изучения психологии групповых решений являются, прежде всего, группы *паритетного* типа. Тем самым не учитывается в должной мере, что группа, их вырабатывающая, также обычно является внутренне дифферен-

цированной; и в этом смысле она гетерогенна по параметру «руководство — подчинение», по параметру различий *группового статуса* её членов, их *роли* в реализации решений. Понятно, однако, что данный параметр, в силу его непосредственной связи с процедурой выработки решений, также может значимо влиять на неё и на качество решений. И действительно, учёт данного параметра позволяет уточнить существующие представления о еще одной общей закономерности организации совместных решений — о феномене позитивного сдвига риска в групповых решениях по отношению к индивидуальным. Данный феномен, будучи многократно зафиксирован и описан в литературе (см., например: Stoner, 1961; Parnell, Bresnick et al., 2013), одновременно характеризуется и достаточно частыми случаями его невыполнения и даже *инверсии*, что подробно проанализировано нами в ряде работ (Карпов, 2000; Карпов, 2015). Более того, его обнаружение противоречило исходным теоретическим ожиданиям самого Дж. Стоунера, так как значительно логичнее было бы допустить, что группа, в отличие от индивида, может и будет принимать более взвешенные и менее рискованные решения. Кроме того, анализ литературных данных вскрывает и ту тенденцию, согласно которой мера строгости проявления данного эффекта обратно пропорциональна экологичности ситуаций, на которых он изучается. В наименьшей мере он обнаруживается в наиболее экологически валидных случаях, в реальных ситуациях управления, взятых во всем комплексе естественных факторов.

4. Данное обстоятельство, равно как и эффект Дж. Стоунера в целом и систематические отклонения от него в экологически валидных условиях, также допускают объяснение с позиций сформулированных выше представлений. При этом опять-таки приходится отметить, что сам этот эффект был установлен и изучен впоследствии, преимущественно, на группах *паритетного* типа, не отражающих принципиальные различия в позициях разных их иерархических компонентов (руководителя и подчиненных, лидера и рядовых членов). Понятно, что это нивелирует *всех* членов группы по отношению к ведущему фактору, обуславливающему данный феномен — *фактору ответственности*. Подавляющее большинство всех гипотез, направленных на его объяснение, так или иначе, базируются на нём<sup>3</sup>. Вместе с тем, обращаясь к решениям в экологически валидных — иерархических группах, нельзя не учитывать тот кардинальный факт, что само наличие иерархии ставит разных членов группы в совершенно разные отношения к атрибуту ответственности за результаты решения. Иерархия тем и специфична, что ответственность персонифицируется в руководителе (это, как известно, принцип персональной ответственности руководителя), а группа, хотя и несёт её, но весьма опосредствованно и опять-таки, прежде всего, *перед руководителем*.

Это решающее обстоятельство приводит к существенному усложнению динамики уровня риска в иерархических группах по сравнению с паритетными. Главным при этом выступает *разнонаправленность* сдвигов риска у рядовых членов группы и её иерархически главного члена. У первых, в силу не просто «диффузии ответственности», но и её значительной редукции вообще, уровень рискованности сдвигается в сторону «плюса». Он максимизируется, что и зафиксировано в эффекте Дж. Стоунера, представленном в его исходном варианте<sup>4</sup>. Однако по отношению к руководителю, для которого решения являются уже не только и не столько групповыми, но и личными в силу принципа персональной ответственности, обнаруживается противоположная, очень мощная и более выраженная, нежели в его индивидуальных решениях, тенденция минимизации уровня риска («отрицательный сдвиг

3 Главной и наиболее адекватной среди них является именно гипотеза о «диффузии ответственности».

4 Поскольку члены группы отчетливо осознают, что ответственность, в конечном итоге, будут нести не они, а руководитель.

риска»). Следовательно, эффект сдвига риска трансформируется в условиях управленческих решений в эффект *поляризации риска*, а результат решения и уровень его рискованности выступает как функция и равнодействующая двух противоположных тенденций — к его минимизации и максимизации.

5. Существование данного эффекта обнаруживает и более глубокие причины в динамике риска в целом. Так, экспериментально было установлено, что в условиях иерархически организованных групп поляризуются не только варианты индивидуальных решений, но и существенно дифференцируются *стратегии деятельности* разных их членов в целом (Карпов, 2015). Главным является то, что в условиях группы, особенно иерархической, её члены, за исключением высшего в иерархии, не только и не столько выдвигают более рискованные варианты, сколько не проявляют так называемую *элиминативную* тенденцию. Напомним, что суть этой тенденции в организации поведения состоит в том, чтобы заменить необходимость в принятии решения иными средствами организации деятельности; в том, чтобы уйти от необходимости в самом решении как таковом — устранить этот процесс из своей деятельности (Карпов, 2015). Следовательно, они идут на решения быстрее и легче, чем вне группы — в индивидуальной деятельности. У них как бы снижается своеобразный «порог решений». В частности, это происходит и тогда, когда далеко еще не все средства, позволяющие избежать решения и (или) заменить его другими средствами организации деятельности, исчерпаны.

Таким образом, группа действует в большей мере не на индивидуальный уровень риска сам по себе, а на величину элиминативной тенденции, на «порог» индивидуального решения. В отношении руководителя имеет место прямо противоположная динамика. Элиминативная тенденция максимизируется, «порог решения» повышается, что ведет к трансформации стратегий и способов деятельности в целом. В частности, это проявляется в прогнозировании возможных ситуаций ПР и их недопущении, а также в замене процессов ПР в уже возникших ситуациях неопределённости иными средствами выхода из них (как адекватными, так, к сожалению, и неадекватными). Таким образом, эффект «поляризации риска», будучи специфическим по отношению к иерархическим группам, по отношению к управленческим решениям, одновременно выступает и как более общий случай эффекта положительного сдвига риска. Он позволяет тем самым вскрыть причины и его существования, и систематических отклонений от него. Кроме того, он описывает динамику риска не только в более общем виде, но и в экологически валидных условиях, учитывая важнейший параметр групповых решений — иерархически организованные процедуры их принятия.

## Основные выводы

Итак, на основе проведённого выше анализа можно сделать следующие основные выводы.

Во-первых, в условиях властного воздействия процессуальные характеристики и результативные параметры процессов ПР действительно подвергаются значимой спецификации. Она носит не только комплексный, но и согласованный характер, поскольку её различные проявления закономерно взаимосвязаны друг с другом и, более того, взаимно обуславливают друг друга.

Во-вторых, спецификация процессов ПР в условиях властного воздействия затрагивает не только и даже не столько их феноменологические проявления, сколько основные компоненты самих этих процессов — альтернативы выбора, его критерии, а также его информационную основу и стратегии реализации.



В-третьих, в условиях иерархически организованных групп классический феномен «сдвига риска», установленный и подробно исследованный на материале паритетных групп, трансформируется в явление «поляризации риска», выявленное и охарактеризованное в данной работе.

## Литература

- Канеман, Д., Словик, П., Тверски, А. (2014). *Принятие решений в неопределенности*. Харьков: Гуманитарный центр.
- Карпов, А. В. (1999). *Психология менеджмента*. М.: Гардарики.
- Карпов, А. В. (2000). *Общая психология субъективного выбора: структура, процесс, генезис*. М.: Институт психологии РАН.
- Карпов, А. В. (2015). *Психология деятельности. В 5-ти тт.* М.: РАО.
- Карпов, А. В. (2016). Психология выбора и педагогика. В кн. М. И. Рожков (ред.). *Воспитание свободного человека (94–96.)*. Ярославль: ЯГПУ.
- Карпов, А. В., Карпов, А. А., Маркова, Е. В. (2016). *Психология принятия решений в управленческой деятельности*. М.: Изд-во РАО.
- Козелецкий, Ю. (1979). *Психологическая теория решений*. М.: Прогресс.
- Лерер, Дж. (2010). *Как мы принимаем решения*. М.: Астрель: Corrus.
- Ломов, Б. Ф. (ред.) (1981). *Нормативные и дескриптивные модели принятия решения*. М.: Наука.
- Мейстер, Дж. (1979). *Эргономические основы разработки сложных систем*. М.: Машиностроение.
- Мескон, М., Альберт, М., Хедури, Ф. (2017). *Основы менеджмента*. М.: Вильямс.
- Николаев, А. В., Карпов, А. В. (2000). Изучение регуляционной основы ответа на властное воздействие. *Научный поиск. Вып. 1*. Ярославль: ЯрГУ, 119–123.
- Планкетт, Л., Хейл, Г. (1979). *Выработка и принятие управленческих решений*. М.: Экономика.
- Райгородский, Д. (ред.-сост.) (2016). *Психология и психоанализ власти*. Самара: БАХРАХ-М.
- Рысев, Н. (2009). *Правильные управленческие решения. Поиск и принятие*. СПб.: Питер.
- Трофимов, В. В. (2013). *Методы принятия управленческих решений*. М.: Юрайт.
- Хэммонд, Дж., Кини, Р., Райффа, Г. и др. (2017). *Методы принятия решений (HBR)*. М.: Альпина Паблишер.
- Adair, J. (2009). *Effective Decision Making. The Essential Guide to Thinking for Management Success*. Pan Macmillan.
- Blacker, K., McConnell, P. (2015). *People Risk Management: A Practical Approach to Managing the Human Factors That Could Harm Your Business*. Kogan Page.
- Brehm, J. W. (1970). *A theory of psychological reactance*. N. Y., Morristown, General Learning Press.
- Cartwright, D. (1965). Influence, Leadership, Control. In J. G. Maarch (Ed.) *Handbook of Organizations* (1–47). Chicago, Rand McNally.
- Hollander, E. P. (1964). *Leader, groups and influence*. N. Y.
- Kipnis, D. (1974). The powerholder. In J. T. Tedeschi (Ed.). *Perspectives on social power* (82–122). Chicago: Aldine.
- Nadler, D. A., Hackman, J. R., Birdsall, T. G. (1971). *Managing Organizational Behavior*. Boston, Little Brown.
- Parnell, G., Bresnick, T. et al. (2013). *Handbook of Decision Analysis*. John Wiley and Sons.
- Stoner, J. A. (1961). *A comparison of individual and group decision involving risk*. Unpublished master's thesis, MIT.



## Decision-making in organizations under power

**Anatoliy V. KARPOV**

*Yaroslavl State University, Yaroslavl, Russia*

**Abstract.** The main *goal* is to identify and explain the specific features of decision-making processes in organizations in the terms of power influence. The research is based on a *methodological approach* to the study of decision-making processes in management activity, from the standpoint of which they are treated as integral processes of its mental regulation. According to this approach, these processes are based on the comprehensive invariant structure of its main components, the integration of which determines its main features. *The design of the study* involved a combination of professionographic activity-analytical schemes with the technique of situational modeling and study of managerial decision-making. In addition, it combined two approaches to the analysis of experimental materials. One of them had the character of structural analysis, and the second was based on phenomenological study. Structural analysis involves comparing these processes in terms of quantitative and qualitative parameters of their main components (information basis, criteria, alternatives, rules, methods, etc.). *Findings.* The main directions and regularities of content transformation characteristics of the main components of the decision-making processes are revealed and interpreted. It is shown that such a transformation is not only complex, but also coordinated, since its various forms are naturally interconnected with each other and, moreover, mutually determine each other. It is proved that the dominant vector of all these transformations is deoptimization of procedural characteristics of the decisions and, consequently, a decrease in its qualitative parameters. All discovered transformations are also interpreted in a more general organizational context. *Value of the results.* A new phenomenon, typical for decision-making processes is also discovered and interpreted. This phenomenon (the phenomenon of “risk polarization”) is typical for decision-making processes in hierarchically organized groups. It is most typical for managerial decisions in organizations. First identified and verified a new scientific the result, consisting in the proof that the specification of the decision-making processes in terms of power influence affects not only their phenomenological manifestations, but the basic components of these processes. These components are alternatives to choice, its criteria, as well as its information basis and implementation strategies.

**Key words:** decision-making, organizational decisions, managerial decisions, invariant choice structure, power impact, a voluntary choice, forced choice, shift the risk, the risk of polarization.

### References

- Adair, J. (2009). *Effective Decision Making. The Essential Guide to Thinking for Management Success.* Pan Macmillan.
- Blacker, K., McConnell, P. (2015). *People Risk Management: A Practical Approach to Managing the Human Factors That Could Harm Your Business.* Kogan Page.
- Brehm, J. W. (1970). *A theory of psychological reactance.* N. Y., Morristown, General Learning Press.

- Cartwright, D. (1965). Influence, Leadership, Control. In J. G. Maarch (Ed.) *Handbook of Organizations* (1–47). Chicago, Rand McNally.
- Hammond, J., Keeney, R., Raiffa, G. et al. (2017). *Metody prinyatiya resheniy (HBR)* [Methods of decision making (HBR)]. M.: Al'pina Pablsher.
- Hollander, E. P. (1964). *Leader, groups and influence*. N. Y.
- Kaneman, D., Slovik, P., Tversky, A. (2014). *Prinyatie resheniy v neopredelennosti* [Decision making in uncertainty]. Khar'kov: Gumanitarnyy tsentr.
- Karpov, A. V. (1999). *Psikhologiya menedzhmenta* [Psychology of management]. M.: Gardariki.
- Karpov, A. V. (2000). *Obshchaya psikhologiya sub'ektivnogo vybora: struktura, protsess, genesis* [General psychology of individual choice: structure, process, genesis]. M.: Institut psikhologii RAN.
- Karpov, A. V. (2015). *Psikhologiya deyatel'nosti* [Psychology of activity]. V 5-ti tt. M.: RAO.
- Karpov, A. V. (2016). *Psikhologiya vybora i pedagogika* [Psychology of choice and pedagogy]. In M. I. Rozhkov (Ed.). *Vospitanie svobodnogo cheloveka* (94–96.). Yaroslavl': YaGPU.
- Karpov, A. V., Karpov, A. A., Markova, E. V. (2016). *Psikhologiya prinyatiya resheniy v upravlencheskoy deyatel'nosti* [Psychology of decision-making in management activities]. M.: Izd-vo RAO.
- Kipnis, D. (1974). The powerholder. In J. T. Tcdeschi (Ed.). *Perspectives on social power* (82–122). Chicago: Aldine, 1974.
- Kozeletsky, Yu. (1979). *Psikhologicheskaya teoriya resheniy* [Psychological theory of solutions]. M.: Progress.
- Lehrer, J. (2010). *Kak my prinimaem resheniya* [How we make decisions]. M.: Astrel': Sorpus.
- Lomov, B. F. (red.) (1981). *Normativnye i deskriptivnye modeli prinyatiya resheniya* [Normative and descriptive models of decision making]. M.: Nauka.
- Meskon, M., Al'bert, M., Hedouri, F. (2017). *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of management]. M.: Vil'yams.
- Miester, J. (1979). *Ergonomicheskie osnovy razrabotki slozhnykh system* [Ergonomic basis for the development of complex systems]. M.: Mashinostroenie.
- Nadler, D. A., Hackman, J. R., Birdsall, T. G. (1971). *Managing Organizational Behavior*. Boston, Little Brown.
- Nikolaev, A. V., Karpov, A. V. (2000). Izuchenie regulyatsionnoy osnovy otveta na vlastnoe vozdeystvie [Study of the regulatory basis of the response to power influence]. *Nauchnyy poisk. Iss. 1*. Yaroslavl': YarGU, 119–123.
- Parnell, G., Bresnick, T. et al. (2013). *Handbook of Decision Analysis*. John Wiley and Sons.
- Plunkett, L., Hale, G. (1979). *Vyrabotka i prinyatie upravlencheskikh resheniy* [Development and adoption of management decisions]. M.: Ekonomika.
- Raygorodskiy, D. (Ed.-comp.) (2016). *Psikhologiya i psikhoanaliz vlasti* [Psychology and psychoanalysis of power]. Samara: BAHRAH-M.
- Rysev, N. (2009). *Pravil'nye upravlencheskie resheniya. Poisk i prinyatie* [The right management decisions. Search and acceptance]. SPb.: Piter.
- Stoner, J. A. (1961). *A comparison of individual and group decision involving risk*. Unpublished master's thesis, MIT.
- Trofimov, V. V. (2013). *Metody prinyatiya upravlencheskikh resheniy* [Methods of making managerial decisions]. M.: Yurayt.



## Personality resources and work motivation: A beneficial synergy

**Evgeny OSIN**

*National Research University “Higher School of Economics”, Moscow, Russia*

**Tatiana IVANOVA**

*Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia*

**Ekaterina OREL**

*National Research University “Higher School of Economics”, Moscow, Russia*

**Elena RASSKAZOVA**

*National Research University “Higher School of Economics”, Moscow, Russia*

**Abstract.** *Purpose.* The paper aims to show the motivational function of personality resources in the organizational context. Based on the Personality Potential model (Leontiev, 2011) and Self-Determination Theory (SDT), we hypothesized that personality resources facilitate productive motivation and engagement with the work environment, resulting in positive outcomes for the individual, as well as for the organization. We aimed to explore three research questions: 1) whether personality resources positively predict autonomous motivation and negatively predict controlled motivation, 2) whether work motivation mediates the effects of personality resources on well-being outcomes, and 3) whether personality resources and work motivation have synergistic effects on workplace well-being outcomes. *Study design.* We used data from two samples of employees of a Russian production enterprise using a cross-sectional design (Study 1,  $N = 4,708$ ) and a longitudinal design with a two-year interval between measurements (Study 2,  $N = 372$ ). The participants completed measures of personality resources (hardiness, dispositional optimism, generalized self-efficacy, tolerance for ambiguity), work motivation, and well-being outcomes (life satisfaction, job satisfaction, work-life balance, work engagement, organizational commitment). *Findings.* A single dimension of personality resources emerged as a positive predictor of autonomous motivation and a negative predictor of controlled motivation, both in the cross-sectional and in the longitudinal perspective. The change in well-being outcomes was mainly explained by autonomous motivation at Time 1. Using a moderated mediation model, we found that work motivation partially mediated the effects of personality resources on well-being outcomes and exhibited the theoretically predicted interaction effects on work-life balance, job satisfaction, and organizational commitment. *Value of the results.* The results are in line with the hypothesis about the motivating function of personality resources.

**Keywords:** Self-Determination Theory, hardiness, workplace well-being, work engagement, job satisfaction.

The study was supported by the Russian Foundation for Basic Research, project #15-06-10933 “Personality, motivational, and organizational resources of psychological well-being in professional activity”.

## Introduction

### The concept of personality resources

The problem of personality dispositions underlying workplace well-being and performance has been the focus of attention in organizational attention for many decades. The term “resources” usually used to denote such dispositions came into psychology from economics and management theory, but nowadays plays an important role in the field. Modern theories take into account different kinds of resources: internal, external, economical, physical, labour, natural, cognitive, psychological, informational, etc. — virtually anything that can be used by human beings as means to be effective and to maintain life quality (Hobfoll, 1989).

According to resource theories (Hobfoll, 2011; Ivanova, 2013; Leontiev, 2016), resources of different types disposable by individual do not exist separately from one another, but are organized in a system. Resources of different types can be acquired or lost, exchanged or replaced by one another, and, finally, used with various degrees of efficiency. According to D. Leontiev (2016), any object or property is not by itself a resource, but only becomes a resource in the context of a certain goal or activity.

In the present paper, we focus on personality resources. We define personality resources at work as relatively stable personality dispositions that lead to optimal and sustained activity engagement and result in higher productivity and higher workplace well-being in most work situations. Unlike trait theory, which stresses the stable character of the personality core (Emmons, 1999), modern approaches to personal resources view them as relatively stable personality characteristics that evolve over one’s lifetime (Ivanova, Leontiev, Osin, Rasskazova, Kosheleva, 2018). This idea is supported by findings of various studies testing interventions aimed to develop personality resources, such as optimism (Seligman, 1998), hardiness (Maddi et al., 1998), psychological capital (Luthans et al., 2006).

D. Leontiev (2014) described four groups of dispositions conducive to optimal and sustained activity engagement, including resources of stability (attitudes and values which provide a sense of support, sustainable self-esteem, and inner grounds for decision making), resources of self-regulation (strategies of dynamic interaction with life circumstances), motivational resources (reflecting an energy supply available to the individual), and, finally, instrumental resources (such as abilities, skills, and competencies relevant for a specific activity). The term “personality resources” is typically only applied to the variables from the first three groups.

### The functions of personality resources

A large number of studies focus on the role of personality resources at work showing that these variables are not only correlates, but also causes of well-being. Personality resources moderate the causal relationships between external circumstances and psychological outcomes (Wise, Stake, 2002; Xanthopoulou et al., 2007; Luthans et al., 2008; Mastenbroek et al., 2014). In the organizational context, special attention is paid to the efficacy of individuals at high-level management positions (Kalimo et al., 2002; Kalimo et al., 2003; Xantoupoulou et al., 2007; McDougall, Drummond, 2010), where personality resources were shown to be key predictors of well-being and performance.

Personality resources are positively associated with work engagement (Hakanen et al., 2006; Saks, 2006; Xanthopoulou et al., 2007; Kuhnel et al., 2012; Mandrikova, Gorbunova, 2012), which mediates their associations to workplace well-being. High levels of personality resources enable employees to keep a sustained level work of engagement even under stress and even when the level

of well-being is low (Hobfoll, Shirom, 1993). Personality resources help to cope with stress (Nelson, Simmons, 2003) and emerge as important predictors of successful workplace adaptation (Hobfoll, 1989; Judge, Bono, 2001). Emotional burnout is associated with low levels of personality resources, such as self-esteem, self-efficacy, and optimism regarding the future (Wells, Hobfoll, & Lavin, 1999; Garrosa et al., 2011).

But despite the promising findings at the level of specific variables, the field still experiences a lack of coherent theory of personality resources (Ivanova, Leontiev, Osin, Rasskazova, Kosheleva, 2018). Different studies use different dependent variables (well-being, motivation, performance) and fail to specify the “object” of personality resources or criteria for selection of candidate variables. This leads to a confusion, as the same variable, such as well-being, can be viewed as a resource and as an outcome variable in different studies (Fredrickson, 2004; Lubomirsky et al., 2005; Lebedeva, 2012). In order to overcome these contradictions, the functions of personality resources need to be specified.

Another issue lacking theoretical clarity is the problem of dynamics of personality resources: are these dispositions supposed to be stable or dynamic? The answer to this question defines whether such variables as emotional states or IQ can be viewed as personality resources. Even though the majority of the resource variables can be developed during the lifetime, they are still treated empirically as stable dispositions. Future theoretical work needs to clarify the conditions when certain types of resources can be considered as “stable” or “malleable.”

Despite the systemic character of personality resources (Hobfoll, 2011), researchers keep trying to find the “best” variables in terms of explaining human success in different settings. For instance, optimism and hardiness are often said to be the best predictors of well-being and coping with stress (Leontiev, 2011), but “best” is defined as having the most shared variance with these criteria. However, the causality and even the direction of these associations is rarely demonstrated. On the other hand, there is a tendency to look for a general factor of personality resources, which is reflected in such integral constructs as psychological capital (Luthans, Youssef, Avolio, 2007) or core self-evaluations (Judge, Erez, Bono, 1998; Judge et al., 2002). However, a general factor is hardly a substitute for substantive theory: in our opinion, such data-driven models fail to fill this gap. The shared variance between different constructs may reflect similarities in their respective empirical operationalizations or measurement procedures. We believe that a theory describing the systemic interactions between personality resources is badly needed.

One pathway toward arriving at such a theory was suggested by D. Leontiev (2011), who proposed the concept of the personality potential. He defines the personality potential as an integral systemic characteristic of individual psychological properties which underlies the capability of a personality to act based on stable inner criteria, to maintain one’s orientation towards meaning, and to remain effective under pressures and in changing circumstances. Thus, personality potential describes the capacity for effective and flexible self-regulation. Unlike other models, the personality potential model states that psychological properties only become “resources” when they can serve as means for a certain activity. Hence, the specific list of personality resources and the structure of their associations are supposed to differ in different situations.

The personality potential theory (Leontiev, 2011; Ivanova, Leontiev, Osin, Rasskazova, Kosheleva, 2018) suggests that personality resources may be linked to positive outcomes via different pathways. First, they sustain motivation for activity by facilitating engagement and interaction with the environment. Second, they buffer against the detrimental effects of stress and challenges (by reducing the evaluation of stressors, by improving the evaluation of coping resources, increasing the motivation for active coping, providing additional coping resources). Third, they are associated with more effective self-regulation at different stages of activity execution. Finally, certain personality

resources may have specific instrumental functions relevant to specific activities or stages of their implementation.

### **The present study**

In the present study, we aim to test the hypothesis about the motivating function of personality resources in the work context. Existing studies based on Self-Determination Theory (SDT) (Ryan, Deci, 2000), a leading research approach in the field, undertaken in the work context have mainly focused on the positive effects of autonomous and the negative effects of controlled work motivation on organizational outcomes, as well as the effects on job characteristics and management practices on autonomous work motivation (Ryan, Deci, 2017).

Within SDT, autonomous and controlled motivation is typically studied separately from personality dispositions that may be related to the emergence of motivation. One study (Ratelle, Vallerand, Chantal, Provencher, 2004) using a prospective design in a general population sample found that three variables reflecting constructive cognitions or cognitive adaptation (positive self-perceptions, perceptions of control, and dispositional optimism) predict self-determined motivation in a one-year perspective and that motivation mediates the effects of these variables on well-being.

We aim to test a similar hypothesis in the organizational context, bringing together SDT with the personality resource approach to investigate the relationships between personality resources, work motivation, and work well-being outcomes. We present two empirical studies aimed to explore three research questions: 1) Are higher levels of personality resources associated with more productive (more autonomous and less controlled) patterns of work motivation? 2) Does work motivation mediate the effects of personality resources on well-being outcomes? 3) Do personality resources and work motivation exhibit synergistic effects on workplace well-being?

We chose four personality resource variables, which reflect positive beliefs about oneself and the world and are not specific to the work context, dispositional optimism, hardiness, generalized self-efficacy, and tolerance for ambiguity. First, we expected that individuals high in these beliefs would be more likely to engage actively with the work environment and to be more selective in their choice of work situations and environments, resulting in higher levels of autonomous and lower levels of controlled motivation. Second, we expected that work motivation would mediate the positive effects of personality resources on well-being outcomes: this expectation was based on the idea that personality resources only exhibit their positive effects when they are utilized in activity, which is supported by motivation. Finally, we expected that the effects of work motivation on workplace well-being outcomes would be moderated by personality resources: on the one hand, resources may be instrumental in facilitating the pursuit of autonomous goals resulting in higher well-being; on the other hand, they may buffer against the detrimental effects of controlled motivation on well-being by various pathways (e.g., by facilitating the choice of intrinsic goals and satisfaction of basic psychological needs in non-work activities).

Thus, the aim of our studies was to investigate the interplay of personality resources and work motivation in predicting subjective well-being of organization employees. Study 1 used a cross-sectional design in a large sample. Study 2 used a prospective design based on a follow-up survey in the same organization two years later.

## **Study 1**

The aim of Study 1 was to investigate the interactive effects of personality resources and work motivation in a large sample using a cross-sectional design.

## Methods

### Sample

The sample was comprised by 4,708 employees of a large energy generating enterprise with 20 local branches in six regions of Central and North-West Russia. The demographic composition of the sample is presented in Table 1. The average experience of work in the same company was 13.32 years ( $SD = 10.21$ ), the average experience of work in the same position was 9.88 years ( $SD = 9.30$ ).

Table 1. Demographic composition of Study 1 ( $N = 4708$ ) and Study 2 ( $N = 372$ ) samples

Demographic	Value	Study 1, $N$ (%)	Study 2, $N$ (%)
Gender	Male	3,106 (65.97%)	223 (59.95%)
	Female	1,602 (34.03%)	149 (40.05%)
Age	18-29	732 (15.55%)	87 (23.29%)
	30-39	1,146 (24.34%)	117 (31.45%)
	40-49	1,344 (28.55%)	104 (27.96%)
	50-59	1,220 (25.91%)	61 (16.40%)
	60-75	259 (5.50%)	3 (0.81%)
Education	Secondary, 9- or 11-years	741 (15.74%)	22 (5.91%)
	Professional school	1,806 (38.36%)	103 (27.69%)
	Degree / some university	1,983 (42.12%)	218 (58.60%)
	Second degree / PhD	177 (3.76%)	29 (7.80%)
Position in company	Blue-collar workers	2,570 (54.59%)	132 (35.48%)
	White-collar specialists	1,236 (26.25%)	134 (36.02%)
	Mid-level managers	612 (13.00%)	73 (19.62%)
	High-level managers	290 (6.16%)	33 (8.87%)

### Procedure

Data were collected using an anonymous computerized survey. HR managers of each division approached employees, asking them to participate in an anonymous research survey of psychological climate in the organization conducted by an independent research team. The survey was carried out on dedicated computerized workplaces, in isolated rooms. In order to control for position effects, the questionnaires were presented in random order to each participant. The response rate was more than 80% of permanent staff.

### Instruments

We used four measures of personality resources:

*Brief Hardiness Test* (Osin, Rasskazova, 2013), based on PVS-III (Maddi, Khoshaba, 2001), a 24-item measure with a four-point response scale, comprised by items tapping into three constructive beliefs, commitment (a preference for active participation in the whatever is going on), control (a belief that one is able to influence the outcome of events), and challenge (a tendency to view problems and adversity as learning opportunities rather than as threats to be avoided at all costs) ( $\alpha = .91$ ).

*Dispositional Optimism Test* (Gordeeva, Osin, Sychev, 2010) based on Life Orientations Test (Scheier, Carver, 1985) with eight items reflecting generalized positive expectations about the future and life in general. We used five-point response scale for this study ( $\alpha = .86$ ).

*Brief Ambiguity Tolerance Scale*, based on MSTAT-I (McLain, 1993; Lukovitskaya, 1998; Osin, 2010), which measures acceptance of and attraction to ambiguous (new, unpredictable or complex) stimuli. Nine items (8, 10, 12, 14, 16, 17, 18, 19, 22) with high factor loadings reflecting different facets of the construct were chosen from the Russian version of MSTAT-I and administered with a five-point response scale. In the present sample, one item (16) failed to show a significant factor loading and was removed. After adding an error covariance for two reverse-scored items, a single-



factor model fit the data well (MLM:  $\chi^2(19) = 244.72$ ,  $p < .001$ ,  $CFI = .963$ ,  $RMSEA = .050$  [.045-.056],  $SRMR = .026$ ) ( $\alpha = .77$ ).

*Generalized Self-Efficacy Scale* (Schwarzer, Jerusalem, 1995; Schwarzer, Jerusalem, Romek, 1996), a 10-item instrument with a four-point response scale measuring perceived belief in one's ability to achieve one's goals and cope with difficulties ( $\alpha = .91$ ).

To measure work motivation, we used the *Professional Motivation Questionnaire* (Osin, Ivanova, Gordeeva, 2013) based on Self-Determination Theory (SDT) with a five-point response scale and indices of intrinsic motivation ( $\alpha = .93$ ), identified extrinsic motivation ( $\alpha = .86$ ), external extrinsic motivation ( $\alpha = .82$ ), and amotivation ( $\alpha = .64$ ). According to SDT, intrinsic and identified extrinsic motivation are autonomous forms of motivation, whereas external extrinsic motivation is a controlled one. Amotivation can also be considered as a controlled form of motivation in situations when the activity is already being carried out by the subject without his/her conscious engagement.

Because of their simplex structure, questionnaires based on the SDT model permit three types of scoring (Sheldon et al., 2017; Osin et al., 2017): using the scales independently, calculating the general indices of autonomous and controlled motivation, or calculating the Relative Autonomy Index (RAI), which reflects the overall quality of motivation (a relative dominance of autonomous motivation over controlled motivation) and is complemented by the mean score across the scales, which may be interpreted as motivation strength or acquiescence. The latter two scoring models are mathematically equivalent in terms of the variance they capture.

To calculate the RAI, we first mean-centered the scores on the motivation scale based on individual mean and inverted the controlled motivation items; the resulting index was reliable ( $\alpha = .91$ ). The indices of autonomous motivation ( $\alpha = .90$ ) and controlled motivation ( $\alpha = .81$ ) were calculated as averages across autonomous and non-inverted controlled motivation items.

To measure workplace well-being, we used several measures:

*Satisfaction with Life Scale* (SWLS: Diener, Emmons, Larsen, Griffin, 1985; Russian version by D. Leontiev: see Osin, Leontiev, 2008). Includes five items reflecting a positive cognitive evaluation of one's life as a whole, rated on a five-point scale ( $\alpha = .83$ ).

*Utrecht Work Engagement Scale* (UWES: Schaufeli, Bakker, 2003; Lovakov, Agadullina, Schaufeli, 2017). The short version of the scale includes nine items rated on a seven-point scale and tapping into three dimensions of work engagement, vigor, dedication, and absorption. In the present study, we excluded one item ("I get carried away when I'm working") at the request of HR specialists, because the Russian formulation was perceived literally by employees with low levels of education. We only used the general index of work engagement ( $\alpha = .94$ ).

*Job Satisfaction Scale* (JSS: Ivanova, Rasskazova, Osin, 2013). Comprised of 19 items rated on a five-point scale, this instrument measures satisfaction with salary ( $\alpha = .86$ ), work conditions and organization ( $\alpha = .74$ ), management ( $\alpha = .66$ ), colleagues ( $\alpha = .76$ ), and job process and content ( $\alpha = .83$ ). An overall index of job satisfaction can also be calculated ( $\alpha = .88$ ).

*Organization Commitment Questionnaire* (OCQ: Porter, Smith, 1970; Russian version by Dominyak, 2006). The measure contains 15 items rated on a seven-point scale ( $\alpha = .85$ ).

*Brief Work-Life Balance Scale* (BWLBS: Mospan, 2014; based on Hayman, 2005). This brief instrument includes seven items rated on a five-point response scale comprising two dimensions measuring perceived lack of work-life balance: work interferes with life, or work/life imbalance ( $\alpha = .90$ ) and life interferes with work, or life/work imbalance ( $\alpha = .83$ ).

## Results

During the preliminary data quality checks we excluded the responses of individuals who gave the same answer to all the items of the Professional Motivation Scale ( $N = 73$ ) or two or more measures of personality resources ( $N = 371$ ), resulting in  $N = 4298$ . Next, we investigated the associations of personality resources with work motivation indices. The resulting correlations are shown in Table 2.

Table 2. Pearson correlations of personality resources and work motivation scales ( $N = 4,298$ )

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Optimism										
2. Self-Efficacy	.45									
3. Tolerance for Ambiguity	.31	.42								
4. Hardiness	.59	.52	.35							
5. Intrinsic motivation	.27	.22	.16	.39						
6. Identified regulation	.32	.23	.21	.38	.65					
7. External regulation	-.37	-.21	-.23	-.46	-.38	-.36				
8. Amotivation	-.32	-.15	-.12	-.43	-.43	-.38	.56			
9. Autonomous motivation	.32	.25	.21	.42	.85	.95	-.40	-.44		
10. Controlled motivation	-.39	-.21	-.21	-.50	-.45	-.41	.92	.83	-.47	
11. RAI	.42	.27	.25	.54	.77	.80	-.76	-.73	.87	-.85

Note: all the coefficients are significant at  $p < .001$ .

All the four measures of personality resources showed positive and significant intercorrelations. To test whether these four scales could be treated as indicators of a single factor, we tested a simple single-factor CFA model (Mplus 7.4, MLM estimator), which showed acceptable fit ( $\chi^2(2) = 118.23$ ,  $CFI = .970$ ,  $RMSEA = .115$ ,  $SRMR = .030$ ). Hardiness exhibited the strongest loading on the common factor ( $R^2 = .63$ ,  $\lambda = .80$ ), followed by optimism ( $R^2 = .51$ ,  $\lambda = .71$ ), self-efficacy ( $R^2 = .44$ ,  $\lambda = .67$ ), and tolerance for ambiguity ( $R^2 = .23$ ,  $\lambda = .48$ ). We used regression-based factor score estimates in subsequent analyses where we treated personality resources as a single dimension.

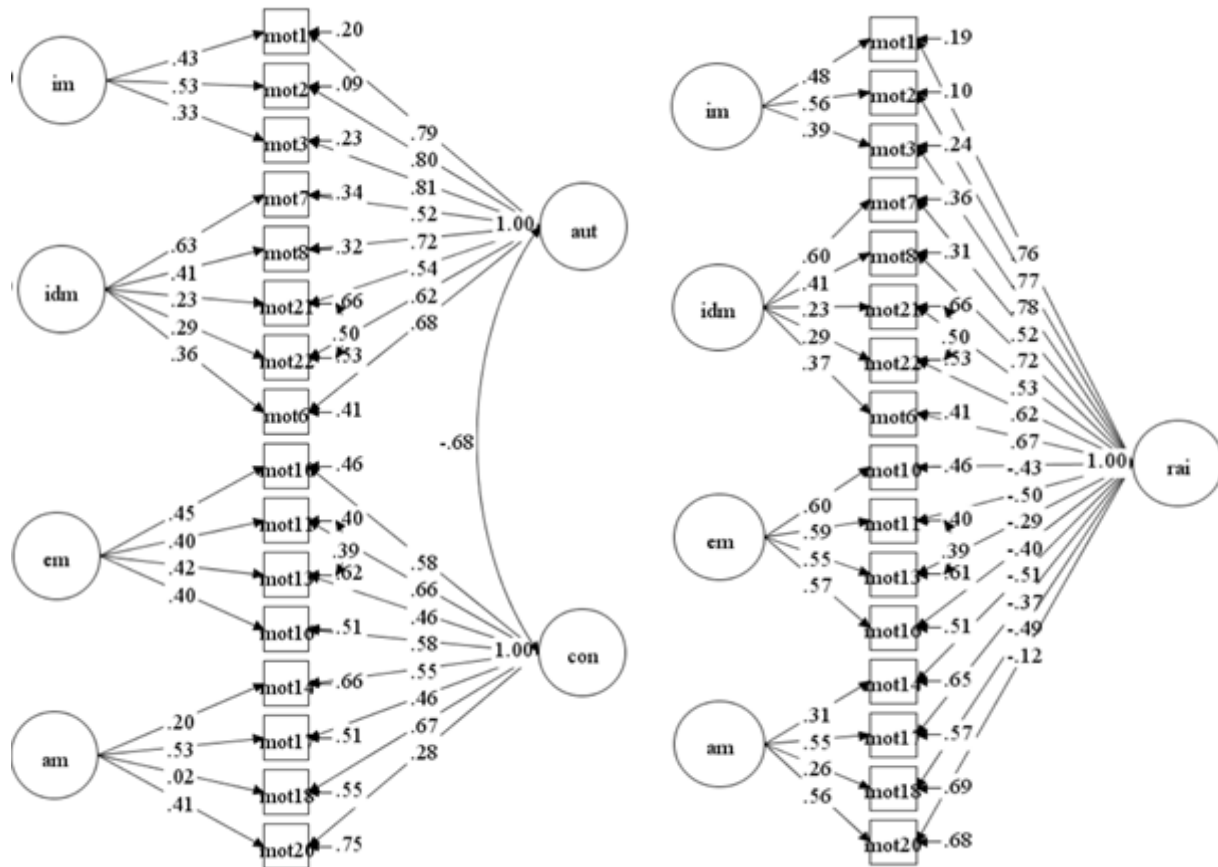
To confirm the validity of the Relative Autonomy Index (RAI), we tested a measurement model (model 1) with four first-order factors corresponding to different motivation types, an alternative model with a single second-order factor (model 2), and two bifactor models (Howard et al., 2016) with four uncorrelated specific factors corresponding to different motivation types and either a single global factor (RAI, model 3) or two correlated global factors (autonomous and controlled motivation, model 4).

The fit indices for all the models tested are shown in Table 3. Both bifactor models fit the data well with better practical fit indices than those shown by the measurement model and the alternative model. The parameters of the two resulting bifactor models are presented on Figure 1. The loadings of variables on the two global factors were statistically significant in both models, supporting the validity of the RAI and of autonomous and controlled motivation indices.

Table 3. Structural models for the 16-item Professional Motivation Questionnaire

Model	$\chi^2(df), p$	CFI	RMSEA (90% CI)	SRMR
1. Four first-order factors	1305.91 (96), $p < .001$	.962	.052 (.050 – .055)	.044
2. Single second-order factor	1886.88 (98), $p < .001$	.943	.063 (.060 – .065)	.064
3. Bifactor model (4 + 1 factors)	1245.38 (86), $p < .001$	.963	.054 (.051 – .057)	.055
4. Bifactor model (4 + 2 factors)	751.92 (85), $p < .001$	.979	.041 (.038 – .044)	.036

Personality resources showed weak to moderate positive associations with autonomous motivation, as well as the RAI, and negative associations of similar magnitude with controlled motivation (see Table 2). To investigate whether these effects of personality resources were due to their shared variance or peculiar to certain resources, we performed a series of multiple regression analyses comparing the variance explained by the general factor of personality resources and the four individual scales comprising it (the tolerance values were above .56 for all variables, suggesting acceptable amount of multicollinearity).



**Note.** IM — intrinsic motivation, IDM — identified regulation, EM — external regulation, AM — amotivation, AUT — autonomous motivation, CON — controlled motivation, RAI — Relative Autonomy Index.

Figure 1. Standardized parameters of the bifactor models three (left) and four (right)

The results of these analyses are provided in Table 4. The amount of variance of autonomous motivation explained by the individual personality resources was comparable to that explained by the general factor. However, in the case of controlled motivation and the RAI individual personality captured a larger amount of variance, compared to the general factor. For these criteria we found a paradoxical effect of self-efficacy (discussed below). Consistent with its highest loading on the common factor, hardiness emerged as the strongest predictor of work motivation variables, but the contributions of the other three resource variables were also significant.

Table 4. Personality resources as predictors of work motivation

	Autonomous motivation	Controlled motivation	RAI
Model 1, $R^2$	.19***	.28***	.31***
$\beta$ , Optimism	.11***	-.17***	.16***
$\beta$ , Self-Efficacy	.00	.12***	-.07***
$\beta$ , Tolerance for Ambiguity	.06***	-.05**	.06***
$\beta$ , Hardiness	.34***	-.45***	.46***
Model 2, $R^2$	.18***	.23***	.27***
$\beta$ , PR Factor	.42***	-.47***	.52***

Note: \*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ .

We proceeded by investigating the associations of personality resources and work motivation with dependent variables. Because the effects of the two autonomous and of the two controlled motivation types were substantially similar, for brevity we only used summary indices of autonomous and controlled motivation. The resulting correlations are presented in Table 5.

Table 5. Zero-order correlations of personality resources and work motivation with outcome variables

	PR	Optimism	Self-efficacy	Toler. for ambig.	Hardiness	AM	CM	RAI
SWLS: Life Satisfaction	.41	.36	.22	.13	.42	.41	-.28	.40
BWLBS: Work/life	-.25	-.19	-.12	.02 <sup>x</sup>	-.32	-.24	.26	-.29
BWLBS: Life/work	-.31	-.25	-.15	-.04 <sup>x</sup>	-.36	-.17	.33	-.29
OCQ: Commitment	.41	.35	.23	.15	.41	.68	-.42	.64
UWES: Engagement	.42	.33	.28	.21	.41	.56	-.37	.55
JSS: Salary	.21	.18	.05	.07	.24	.45	-.22	.40
JSS: Work conditions	.37	.33	.17	.13	.39	.54	-.34	.52
JSS: Management	.40	.31	.20	.12	.45	.43	-.35	.46
JSS: Colleagues	.41	.31	.31	.14	.40	.33	-.26	.35
JSS: Work process	.49	.36	.33	.28	.46	.70	-.43	.67
JSS: Total	.50	.41	.28	.21	.52	.71	-.45	.68

Note: all the associations, except for those marked <sup>x</sup>, are significant at  $p < .001$ . PR = personality resources factor, AM = autonomous motivation, CM = controlled motivation, RAI = Relative Autonomy Index.

The associations of various personality resources with the outcome variables were all in the same direction, consistent with the theoretical expectations (except for the two non-significant associations of tolerance for ambiguity with work-life balance). The effects for hardiness were generally the strongest and comparable in magnitude to the effects exhibited by the general factor of personality resources. Autonomous motivation and the RAI were consistently associated with well-being, whereas controlled motivation was consistently associated with ill-being. Predictably, the associations of work motivation with domain-specific well-being measures (organizational commitment, work engagement, job satisfaction) were stronger than the corresponding effects of personality resources.

Finally, to test the interactive effects of personality resources and work motivation we tested a series of moderated mediation models (Preacher, Rucker, Hayes, 2007) in Mplus. In these models (see Figure 2), the effect of personality resources on the outcome variable was mediated by autonomous and controlled motivation and two corresponding interaction terms between personality resources and motivation were entered (Preacher et al., Model 1). Predictors were centered prior to analysis and the error terms of autonomous and controlled motivation were allowed to covary with each other and with their respective interaction terms, resulting in saturated models.

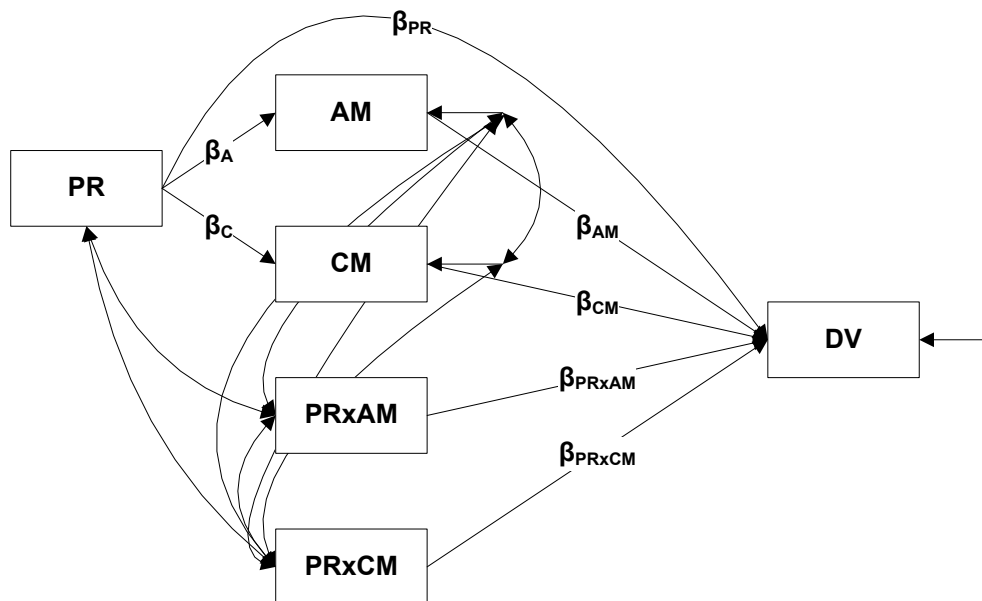


Figure 2. The prototypical moderated mediation model

The same prototypical model was tested for each dependent variable in turn. The standardized estimates of the effects of personality resources on autonomous and controlled motivation,  $\beta_A$  and  $\beta_C$ , were .42 and — .47, respectively, in all models. The standardized estimates of the five effects of predictors on each dependent variable are shown in Table 6. To test the significance of the interaction effects we used Wald test comparing the saturated model with a more restrictive one, where both regression coefficients of the interaction terms were constrained to zero.

To evaluate the proportion of personality resource variance mediated by work motivation for each dependent variable, we calculated PM (see Preacher, Kelley, 2011), the ratio of the total indirect effect of personality resources on the DV ( $\beta_A * \beta_{AM} + \beta_C * \beta_{CM}$ ) to the total effect (sum of the direct and all the indirect effects). The significance of the total indirect effect is given in the PM column.

Table 6. Parameter estimates of the moderated mediation models

Dependent variable	Predictor, $\beta$					$R^2$	PM	Wald test, $\chi^2(2)$
	PR	AM	CM	PR x AM	PR x CM			
SWLS	.28***	.29***	-.01	.02	.02	.24***	.31***	2.28
BWLBS: Work	-.14***	-.13***	.13***	-.06**	-.06**	.10***	.46***	11.76**
BWLBS: Life	-.20***	.03	.25***	-.08***	-.09***	.15***	.34***	27.65***
OCQ	.13***	.59***	-.07***	.08***	.03	.49***	.68***	26.45***
UWES	.20***	.48***	-.07***	-.02	.04*	.37***	.52***	16.12***
JSS: Salary	.02	.45***	-.01	.08***	.03	.21***	.90***	21.65***
JSS: Condit.	.17***	.46***	-.05**	.05**	-.01	.33***	.56***	14.38***
JSS: Manag.	.24***	.28***	-.11***	.07***	.03*	.26***	.41***	17.24***
JSS: Colleagues	.33***	.19***	-.02	.03	-.01	.20***	.21***	5.13
JSS: Process	.21***	.58***	-.06***	-.02	.00	.54***	.56***	1.91
JSS: Total	.23***	.59***	-.06***	.06***	.01	.56***	.54***	16.99***

Note: \*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ . PR — Personality resources factor, AM — autonomous motivation, CM — controlled motivation.  $\Delta R^2$  — difference in variance explained by the models with and without the two interaction terms.

Personality resources and work motivation characteristics emerged as significant independent predictors of all outcome variables, except for life/work imbalance and satisfaction with salary. Predictably, the effects of work motivation were generally stronger for domain-specific dependent variables (organizational commitment, work engagement, job satisfaction). The direction of main

effects of personality resources and work motivation was consistent with the expectations (positive effects for personality resources and autonomous motivation and negative effects of controlled motivation on well-being variables, and vice versa for the only two ill-being variables, namely, BWLBS subscales).

The interaction effects of personality resources and work motivation emerged as significant for most variables, except for satisfaction with life, colleagues, and work process. The effects of the interaction term of personality resources and autonomous motivation were positive for the well-being variables and negative for ill-being variables, suggesting that employees with high levels of personality resources and high levels of autonomous work motivation in combination are more likely to be committed to the organization, satisfied with their salary, management, as well as work conditions, and tend to experience lower levels of conflict between the demands of their job and personal life. The effects of the interaction term of personality resources and controlled motivation were weaker and in the same direction (opposite to that of the main effects of controlled motivation), indicating that in employees with high levels of personality resources the negative main effects of controlled motivation on work engagement, satisfaction with management, and work-life balance are less pronounced.

## Discussion

The findings of correlational analyses and confirmatory factor analyses indicate that personality resources are positively interrelated, with hardiness showing the strongest contribution to the common factor and tolerance for ambiguity being the most distinct from the other three variables. This finding is in line with the hypothesis about the systemic organization of personality resources proposed by the personality potential theory. Indeed, the very fact that different constructive beliefs tend to come together is not new and hardly surprising. However, it suggests that existing integral conceptions of personality resources (such as psychological capital or core self-evaluations) based on this empirical fact should only be seen as first steps towards more comprehensive theoretical models that would explain the similarities and the differences between various resource variables and their respective effects on well-being and performance in various contexts.

We found that personality resources are positively associated with autonomous work motivation, suggesting that employees with higher levels of hardiness, optimism, tolerance for ambiguity, and self-efficacy may find it easier to discover something of interest in their work process or to find a personal meaning of their work (i.e., integrate their work motivation). Another potential cause of these associations could be a selection effect: employees with higher levels of personality resources might be more likely to get promoted to higher positions based on their performance and might be more active in abandoning controlled and dissatisfying job settings to engage in more autonomously motivated and personally satisfying jobs. In contrast, individuals with lower levels of personality resources may be more likely to get stuck in jobs that they do not enjoy but lack the courage or motivation to change. Personality resources were positively associated with hierarchical position in company ( $r = .16, p < .001$ ) and inversely associated with the number of years spent working in the same position ( $r = -.15, p < .001$ ); these associations remained significant after controlling for employee age ( $r = .16$  and  $r = -.08$ , respectively,  $p < .001$ ), suggesting that both effects may take place. Longitudinal studies are needed to disentangle them reliably. We interpret these findings as evidence of the motivational function of personality resources.

Because we used existing measures of personality resources modelled as observed variables, differences in measurement reliability and in response bias, such as acquiescence, may have contributed to the picture. Thus, we believe that the paradoxical effect of self-efficacy on motivation

may be explained by response bias. The other three scales include a sizeable proportion of reverse-scored items (70.1%, 50%, and 25% for the hardiness, optimism, and tolerance for ambiguity measures, respectively), whereas the self-efficacy scale is the only one to be comprised entirely by non-reverse-scored items; hence, its unique variance (non-shared with the other three personality resources) may also include the effects of response bias. Because controlled motivation items are, essentially, reverse-scored, it is not surprising that only the unique (acquiescence) variance of self-efficacy shows a positive association here. Future studies could develop dedicated balanced measures of personality resources and of dependent variables in order to reliably separate the specific variance of different personality resources from item direction effects. Rigorous approach to data screening and measures to control for social desirability could further refine the findings.

The interaction effects of personality resources and work motivation suggest that variables from these two groups may have synergistic effects on workplace well-being outcomes. As a tentative causal interpretation, we believe that personality resources may be utilized more actively by autonomously motivated individuals, leading to more satisfying outcomes. In turn, personality resources may buffer against the detrimental effects of controlled motivation on well-being outcomes by enabling individuals to cope better even with work that is rather boring or meaningless. The effect sizes for these moderation effects were not strong: Cohen's  $f^2$  ranged from .003 to .010 for significant effects (median  $f^2 = .005$ ). However these effect sizes even exceed those typically found in applied psychology studies (Aguinis, Beaty, Boik, Pierce, 2005) and suggest that large samples are needed to detect them with sufficient statistical power.

## Study 2

Study 2 aimed to extend the findings of Study 1 by using a prospective design. We intended to explore two research questions: 1) Do personality resources predict sustained autonomous motivation? 2) Do personality resources and work motivation exhibit interactive effects in predicting well-being in the long term?

### Methods

#### *Sample and procedure*

The sample was comprised by respondents who participated in a follow-up study two years later, following a change of company CEO and the management team. The second study had the same aims and procedure. Because the survey was anonymous, no identifiers were provided by the respondents and we matched individual scores across two occasions based on a combination of demographic characteristics. Only the data of respondents who could be matched unambiguously ( $N = 372$ ) were retained for longitudinal analyses. Based on the same screening procedure as in Study 1, data of 27 respondents were excluded, resulting in the remaining sample size of  $N = 345$ .

#### *Instruments*

The Time 1 (T1) instruments measuring personality resources are described in Study 1 above. Below we describe the scales used at Time 2 (T2). As the longitudinal design was not envisioned initially, some versions of the instruments differed at T1 and T2 and we only used subsets of items with exactly the same formulations at both measurement occasions. The reliabilities of all the resulting measures at both occasions are given in Table 7.

*Satisfaction with Life Scale* (SWLS: Diener et al., 1985; Russian version: Osin, Leontiev, 2008) and *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES: Schaufeli; Russian version: Kutuzova) were the same as in Study 1.

*Professional Motivation Questionnaire.* The revised version (Osin et al., 2017) of the measure contained only 3 intrinsic motivation (IM) items (“...because I like my work”, “...because I find the process of my work interesting”, “...because I enjoy working here”) and 2 external regulation (EM) items (“...because I have no choice but to work here”, “...because I am afraid I won’t find another job”) from the old version used at T1.

*Organizational Commitment Questionnaire.* Items 2, 5, 6, and 8 from the Organizational Commitment Questionnaire (Mowday, Steers, Porter, 1979) were chosen for the follow-up study based on their factor loadings and substantive content.

*Job Satisfaction Scale.* The revised version of the measure (Ivanova, Osin, Rasskazova, in preparation) contained 17 out of 19 items administered at T1. Two items were dropped from the subscale measuring satisfaction with job conditions.

## Results

The scale reliabilities and differences between the scores at two measurement occasions are summarized in Table 7. The data reflected a decrease in intrinsic motivation, satisfaction with salary, management, and work process, combined with an increase in extrinsic motivation (attributed to background effects). The sizes of these effects, however, are small ( $d < .30$ ).

Table 7. Reliabilities and descriptive statistics across two measurement occasions ( $N = 372$ )

Scale	No. items	2011		2013		Student <i>t</i>	Cohen's <i>d</i>
		$\alpha$	<i>M</i> ( <i>SD</i> )	$\alpha$	<i>M</i> ( <i>SD</i> )		
SWLS	5	.83	3.90 (1.03)	.87	3.94 (1.11)	.74	.04
UWES	8	.95	4.25 (1.60)	.94	4.15 (1.51)	1.17	-.06
IM	3	.94	3.90 (0.96)	.91	3.75 (1.01)	2.75**	-.15
EM	2	.78	2.10 (1.09)	.68	2.31 (1.04)	3.69***	.20
JSS: Salary	4	.88	2.90 (0.96)	.92	2.77 (1.05)	2.75**	-.14
JSS: Conditions	2	.67	3.28 (0.97)	.74	3.28 (1.02)	.11	.01
JSS: Management	3	.64	3.59 (0.84)	.65	3.43 (0.87)	3.81***	-.20
JSS: Colleagues	3	.81	4.27 (0.54)	.76	4.24 (0.56)	.99	-.05
JSS: Work Process	5	.84	3.96 (0.69)	.85	3.74 (0.73)	5.65***	-.30
Org. Commitment	4	.81	4.25 (1.12)	.90	4.17 (1.30)	1.38	-.07

Note: \*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ .

We proceeded by testing a series of multiple regression models. First, we tested the models where personality resources at T1 predicted change in motivation scores from T1 to T2. To do this, we entered the scores on dependent variable at T1 as a predictor at the first step, followed by the T1 latent score estimate for the personality resources factor at the second step, in order to see if it would capture additional variance.

The results are summarized in Table 8. Higher level of personality resources at T1 predicted an increase in intrinsic motivation and a decrease in external regulation at T2, as well as increase in work engagement, satisfaction with colleagues, and satisfaction with work process. Additional analyses revealed that these effects of personality resources on work motivation were mostly associated with hardiness.

At the next step we investigated whether personality resources and work motivation characteristics at T1 would exhibit interactive effects in predicting the same set of dependent variables at T2. We entered the T1 score on the dependent variable at step 1, followed by T1 personality resources and work motivation variables at Step 2, and two interaction terms between personality resources and work motivation at Step 3. To avoid multicollinearity, the predictors were centered prior to calculation of the interaction terms.



Table 8. Personality resources at T1 predicting change in dependent variables

Dependent variable (T2)	Step 1		Step 2		
	$\Delta R^2$	T1 DV, $\beta$	$\Delta R^2$	T1 DV, $\beta$	T1 PR, $\beta$
Satisfaction with Life	.244***	.49***	.003	.46***	.06
Intrinsic motivation	.246***	.50***	.020**	.44***	.15**
External regulation	.244***	.49***	.020**	.42***	-.16**
UWES Work Engagement	.244***	.49***	.010*	.45***	.11*
Organizational Commitment	.318***	.56***	.003	.54***	.06
JSS: Salary	.273***	.52***	.000	.53***	-.01
JSS: Work Conditions	.323***	.57***	.000	.57***	.01
JSS: Management	.268***	.52***	.001	.51***	.04
JSS: Colleagues	.150***	.39***	.036***	.30***	.21***
JSS: Work Process	.249***	.50***	.010*	.44***	.12*
JSS: Total	.353	.59***	.000	.59***	.01

Note: \*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ . DV = Dependent variable, PR = personality resources factor.

The results are presented in Table 9. In line with the previous analysis, personality resources predicted an increase in satisfaction with colleagues. Controlling for the differences in personality resources, autonomous motivation predicted increased work engagement, satisfaction with the process of work, and satisfaction with work conditions two years later. Because we failed to find any significant effects for the interaction terms, the results of Step 3 are not shown.

Table 9. Personality resources and work motivation at T1 predicting change in dependent variables

Dependent variable (T2)	Step 1		Step 2				
	$\Delta R^2$	T1 DV, $\beta$	$\Delta R^2$	T1 DV, $\beta$	T1 PR, $\beta$	T1 AUT, $\beta$	T1 CON, $\beta$
Satisfaction with Life	.244***	.49***	.006	.44***	.06	.06	.02
Work Engagement	.244***	.49***	.064***	.31***	.05	.28***	-.02
Org. Commitment	.318***	.56***	.008	.49***	.03	.09	-.02
JSS: Salary	.273***	.52***	.007	.49***	-.05	.09	-.02
JSS: Work Conditions	.323***	.57***	.019*	.51***	-.06	.14*	-.05
JSS: Management	.268***	.52***	.011	.47***	-.02	.04	-.11
JSS: Colleagues	.150***	.39***	.044***	.28***	.16**	.06	-.07
JSS: Work Process	.249***	.50***	.043***	.27***	.07	.23**	-.07
JSS: Total	.353***	.59***	.007	.52***	-.02	.08	.06

Note: \*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ .

## Discussion

The findings of the longitudinal study corroborate the Study 1 results showing the motivational function of personality resources. We found that individuals with higher levels of personality resources at the outset were more likely to maintain their intrinsic work motivation in the long term and less likely to develop external regulation two years later. These individuals were also more likely to remain engaged into their work process and satisfied with it, enjoying their relationships with colleagues. These effects of personality resources were particularly evident against the general backdrop of decreasing workplace well-being due to organizational change and other potential background effects. These findings are reminiscent of the results obtained by S. Maddi in the Illinois Bell study (Maddi, 2002) and suggest that interventions aimed at the development of personality resources (in particular, hardiness) may indeed make employees more resilient in stressful settings.

Controlling for personality resources, we also found that employees who were autonomously motivated at Time 1 were more likely to remain engaged into their work and satisfied with it two years

later. These findings were limited by the modest measurement reliability of our reduced measures (particularly, some subscales of the Job Satisfaction Scale and external regulation scale based on overlapping items chosen from two different versions of the Professional Motivation Questionnaire). The fact that we failed to find any significant interaction effects of personality resources with work motivation is hardly surprising, given the relatively small sizes of these effects in combination with the modest Study 2 sample size. Unfortunately, these limitations were hardly avoidable, given that a longitudinal design was not envisioned at the outset.

Future studies could overcome these limitations by planning for longitudinal comparisons and utilizing more rigorous procedures to ensure respondent identification (while preserving anonymity). In order to test for the mediation of the effects of personality resources by work motivation, a longitudinal design with three measurements, albeit at shorter temporal intervals, would be preferable.

## General discussion

The findings of the two studies described above indicate that personality resources may facilitate sustained and productive work motivation even under stressful settings associated with an overall decline of well-being. The measures of personality resources that we used are general, rather than domain-specific, like psychological capital. In Study 1 we found that hardiness, optimism, and generalized self-efficacy share 44 to 63% of their individual variance, with tolerance for ambiguity being more distinct.

The effects of these variables were typically similar and we focused on the general effects of personality resources by treating them as a single latent dimension. The differences in the effects of these variables that we discovered in multiple regression analyses can be explained either by differences in the constructs or measurement procedures. In order to reliably separate the common variance of personality resources from their specific variance, new, more refined measures are needed, to control for unequal reliability and response bias.

The specific mechanisms of these effects of personality resources on work motivation need to be clarified in future theoretical and empirical work. Does autonomous work motivation emerge as a result of more active interaction with the work environment facilitated by personality resources, enabling individuals to find more interest in their jobs and to satisfy their basic psychological needs? Can personality resources facilitate cognitive integration of work motivation, leading to a more positive functioning even under controlling settings? Do personality resources protect individuals from the harmful effects of need-thwarting factors by means of active coping or cognitive restructuring? These questions call for future research, placing the effects and variables described within Self-Determination Theory into a larger nomological network of personality resource variables.

The limitations of the studies include the use of self-report measures and, in case of Study 2, modest sample size, resulting in low power to discover the interaction effects found in Study 1. However, we believe that the two studies presented constitute a sound preliminary evidence in favour of the positive effects of the combination of personality resources and work motivation and call for more investigation using various organizational settings, measures, and more rigorous research designs.

## References

- Aguinis, H., Beaty, J. C., Boik, R. J., Pierce, C. A. (2005). Effect size and power in assessing moderating effects of categorical variables using multiple regression: a 30-year review. *Journal of Applied Psychology, 90*, 94–107.
- Dominyak, V. I. (2006). *Organizacionnaya loyal'nost': model' realizacii ozhidanii rabotnika ot svoei organizacii* [Organizational commitment: A model of employee expectation fulfilment by the organization]. Ph.D. thesis. Saint-Petersburg: Saint-Petersburg State University, 2006.
- Emmons, R. A. (1999). *The psychology of ultimate concerns: Motivation and spirituality in personality*. Guilford Press.
- Fredrickson, B. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical Transaction, 359*, 1367–1377.
- Garrosa, E., Moreno-Jimez, B., Rodriguez-Munoz, A., Rodriguez-Garvajal, R. (2011). Role of stress and personal resources in nursing: A cross-sectional study of burnout and engagement. *International Journal of Nursing Studies, 48*, 479–489.
- Gordeeva, T. O., Osin, E. N., Suchkov, D. D., Ivanova, T. Yu., Sychev, O. A., Bobrov, V. V. (2016). Samokontrol' kak resurs lichnosti: Diagnostika i svyazi s uspešnostyu, nastoichivostyu i blagopoluchiem [Self-control as a personality resource: Assessment and associations with performance, persistence, and well-being]. *Cultural-Historical Psychology, 12*(2), 46–58. doi: 10.17759/chp.2016120205
- Gordeeva, T. O., Sychev, O. A., Osin, E. N. (2010). Razrabotka russkoyazychnoi versii Testa disposicionnogo optimizma (LOT) [Development of a Russian version of Life Orientations Test (LOT)]. *Psikhologicheskaya Diagnostika, 2*(2), 36–64.
- Hakanen, J. J., Bakker, A., Schaufeli, W. (2006). Burnout and engagement among teachers. *Journal of School Psychology, 43*, 495–513.
- Hayman, J. (2005). Psychometric assessment of an instrument designed to measure work life balance. *Research and Practice in Human Resource Management, 13*, 85–91.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*, 513–524.
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84*, 116–122.
- Hobfoll, S. E., Shirom, A. (1993). Stress and burnout in work organizations. In R.T. Golembiewski (Ed.) *Handbook of Organization Behavior* (41–61). New York: Dekker.
- Howard, J. L., Gagné, M., Morin, A. J., Forest, J. (2016, in press). Using bifactor exploratory structural equation modeling to test for a continuum structure of motivation. *Journal of Management*. doi: 10.1177/0149206316645653
- Ivanova, T. Yu. (2013). Teoriya sohraneniya resursov kak obyasnitel'naya model' vozniknoveniya stressa [Theory of resource conservation as an explanatory model of stress emergence]. *Psychology, Journal of the Higher School of Economics, 10*(3), 119–135.
- Ivanova, T. Yu., Leontiev, D. A., Osin, E. N., Rasskazova, E. I., Kosheleva, N. V. (2018). Sovremennye problemy izucheniya lichnostnykh resursov v professional'noi deyatel'nosti [Contemporary issues in the studies of personality resources at work]. *Organizational Psychology, 8*(1), 85–121.
- Ivanova, T. Yu., Rasskazova, E. I., Osin, E. N. (2012). Struktura i diagnostika udovletvorennosti trudom: razrabotka i aprobaciya metodiki [Structure and assessment of job satisfaction: Questionnaire development and validation]. *Organizational Psychology, 2*(3), 2–15.
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E. (1998). The power of being positive: The relation between positive self-concept and job performance. *Human Performance, 11*(2–3), 167–187.

- Judge, T. A., Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits — self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability — with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 80–92.
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., Thoresen, C. J. (2002). Are measures of self-esteem, neuroticism, locus of control, and generalized self-efficacy indicators of a common core construct? *Journal of Personality and Social Psychology, 83*(3), 693–710.
- Kalimo, R., Pahkin, K., Mutanen, P. (2002). Work and personal resources as long-term predictors of well-being. *Stress and Health, 18*, 227–234.
- Kalimo, R., Pahkin, K., Mutanen, P., Toppinen-Tanner, S. (2003). Staying well or burning out at work: work characteristics and personal resources as long term predictors. *Work & Stress, 17*(2), 109–122.
- Kuhnel, J., Sonnentag, S., Bledow, B. (2012). Resources and time pressure as day-level antecedents of work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 85*, 181–198.
- Lebedeva, A. A. (2012). Kachestvo zhizni lic s ogranichennymi vozmozhnostyami zdorovya: Ot sredovogo podhoda k lichnostnomy [Life quality in individuals with disability: From environmental approach to personality]. *Cultural-Historical Psychology, 8*(1), 83–91.
- Leontiev, D. A. (2011) (Ed.) *Lichnostnyi potencial: Struktura i diagnostika* [Personality potential: Structure and assessment]. Moscow: Smysl.
- Leontiev, D. A. (2016). Samoregulyatsiya, resursy i lichnostnyi potencial [Self-regulation, resources, and personality potential]. *Siberian Psychological Journal, 62*, 18–37.
- Lovakov, A. V., Agadullina, E. R., Schaufeli, W. B. (2017). Psychometric properties of the Russian version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES–9). *Psychology in Russia. State of the Art, 10*(1), 145–162.
- Lyubomirsky, S., King, L., Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin, 131*(6), 803–855.
- Luthans F., Youssef, C. M., Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. N.Y.: Oxford University Press.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior, 29*, 2319–2238.
- Maddi, S. R. (2002). The story of hardiness: Twenty years of theorizing, research, and practice. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 54*(3), 173–185.
- Maddi, S. R., Khoshaba, D. M. (2001). *Personal views survey III–R: Internet instruction manual*. Newport Beach, CA: Hardiness Institute.
- Mandrikova, E. Yu., Gorbunova, A. A. (2012). Vzaimosvyaz' uvlechenosti rabotoi, lichnostnykh resursov i udovletvorennosti trudom sotrudnikov [Relationship between work engagement, personal resources, and employees' job satisfaction]. *Organizational Psychology, 2*(4), 2–22.
- Mastenbroek, N.J.J.M., Jaarsma, A.D.C., Scherpbier, A.J.J.A., Beukelen, P. van Demerouti, E. (2014). The role of personal resources in explaining well-being and objective performance : a study among young veterinary professionals. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 23*(2), 190–202.
- McDougall, L., & Drummond, P. D. (2010). Personal Resources Moderate the Relationship Between Work Stress and Psychological Strain of Submariners. *Military Psychology, 22*, 385–398.
- McLain, D. L. (1993). The MSTAT-I: A new measure of an individual's tolerance for ambiguity. *Educational and Psychological Measurement, 53*(1), 183–189.

- Nelson, D. L., Simmons, B. L. (2003). Health psychology and work stress: A more positive approach. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.). *Handbook of occupational health psychology* (97–119). Washington, DC: APA.
- Osin, E. N. (2010). Faktornaya struktura russkoyazychnoi versii Shkaly obshei tolerantnosti k neoprdelennosti D. Makleina [Factorial structure of the Russian-language Multiple Stimulus Types Ambiguity Tolerance Scale by D. McLain]. *Psikhologicheskaya Diagnostika*, 2(2), 65–86.
- Osin, E. N., Ivanova, T. Yu., & Gordeeva, T. O. (2013). Avtonomnaya i kontroliruemaya professional'naya motivatsiya kak prediktory sub'ektivnogo blagopoluchiya u sotrudnikov rossiiskikh organizatsiy [Autonomous and controlled professional motivation predict subjective well-being in Russian employees]. *Organizational Psychology*, 3(1), 8–29.
- Osin, E. N., Gorbunova, A. A., Gordeeva, T. O., Ivanova, T. Y., Kosheleva, N. V., Ovchinnikova, E. Y. (2017). Professional'naya motivatsiya sotrudnikov rossiiskikh predpriyatii: diagnostika i svyazi s blagopoluchiem i uspeshnost'yu [Professional motivation of Russian employees: assessment and associations with well-being and performance]. *Organizational Psychology*, 7(4), 21–49.
- Osin, E. N., Leontiev, D. A. (2008). Aprobatsiya russkoyazychnykh versii dvukh shkal ekspress-ocenki sub'yektivnogo blagopoluchiya [Russian-language validation of two brief subjective well-being scales]. In: *Materialy III vserossiiskogo sociologicheskogo kongressa* [Proceedings of the 3rd Russian Congress on Sociology] (ISBN 978-6-89697-157-3). Moscow: Russian Sociology Society, 2008.
- Osin, E. N., Rasskazova, E. I. (2013). Kratkaya versiya testa zhiznesteikosti: psikhometricheskie charakteristiki i primenenie v organizatsionnom kontekste [Short version of the Hardiness Test: Psychometric properties and organizational applications]. *Vestnik MGU. Seriya 14. Psikhologiya*, (2), 147–165.
- Porter, L. W., Smith, F. J. (1970). *The etiology of organizational commitment*. Unpublished manuscript, University of California at Irvine.
- Preacher, K. J., Kelley, K. (2011). Effect size measures for mediation models: quantitative strategies for communicating indirect effects. *Psychological Methods*, 16(2), 93–115.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185–227.
- Ratelle, C. F., Vallerand, R. J., Chantal, Y., Provencher, P. (2004). Cognitive adaptation and mental health: A motivational analysis. *European Journal of Social Psychology*, 34(4), 459–476.
- Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Ryan, R. M., Deci, E. L. (2017). Work and Organizations: Promoting Wellness and Productivity. In R. M. Ryan, E. L. Deci. *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness* (532–558). New York, N.Y.: The Guilford Press.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004). UWES–Utrecht work engagement scale: test manual. Unpublished Manuscript: Department of Psychology, Utrecht University. Available at: [http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_English.pdf](http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf)
- Scheier, M. F., Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4(3), 219–247.
- Schwarzer, R., Jerusalem, M. (1995). Generalized Self-Efficacy scale. In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston, *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs* (35–37). Windsor, UK: NFER–NELSON.

- Schwarzer, R., Jerusalem, M., Romek, V. (1996). Russkaya versiya shkaly obshchei samoeffektivnosti R. Shvartsera i M. Erusalema [Russian Version of General Self-Efficacy Scale by R. Schwarzer and M. Jerusalem]. *Inostrannaia Psikhologiya*, 7, 71–76.
- Sheldon, K. M., Osin, E. N., Gordeeva, T. O., Suchkov, D. D., Sychev, O. A. (2017). Evaluating the dimensionality of Self-determination theory's relative autonomy continuum. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 43(9), 1215–1238. doi: <https://doi.org/10.1177/0146167217711915>
- Wells, J. D., Hobfoll, S. E., Lavin, J. (1999). When it rains, it pours: The greater impact of resource loss compared to gain on psychological distress. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 1172–1182.
- Wise, D., Stake, J. E. (2002). The moderating roles of personal and social resources on the relationship between dual expectations (for instrumentality and expressiveness) and well-being. *The Journal of Social Psychology*, 142(1), 109–119.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., Schaufeli, W. (2007). The role of personal resources in the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141.



## Личностные ресурсы и профессиональная мотивация: Позитивное взаимодействие

ОСИН Евгений Николаевич

*Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия*

ИВАНОВА Татьяна Юрьевна

*Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия*

ОРЁЛ Екатерина Алексеевна

*Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия*

РАССКАЗОВА Елена Игоревна

*Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия*

**Аннотация.** *Цель.* Исследование посвящено изучению мотивационной функции личностных ресурсов в организационном контексте. Опираясь на модель личностного потенциала (Леонтьев, 2011) и теорию самодетерминации, мы предположили, что личностные ресурсы способствуют поддержанию продуктивного характера мотивации и взаимодействию с рабочей средой, приводя к позитивным последствиям для индивидов и организаций. Мы проверяли три предположения: 1) о позитивном вкладе личностных ресурсов в автономную мотивацию и негативном вкладе в контролируемую мотивацию, 2) о том, что трудовая мотивация выступает медиатором влияния личностных ресурсов на благополучие на рабочем месте, 3) о том, что комбинация личностных ресурсов и профессиональной мотивации связана с позитивными последствиями для благополучия на рабочем месте. *Дизайн.* Мы использовали данные двух выборок сотрудников российского производственного предприятия со срезовой дизайном ( $N = 4708$ ) и лонгитюдным дизайном ( $N = 372$ ) с двухлетним интервалом между замерами. Респонденты заполняли опросники личностных ресурсов (жизнестойкость, диспозициональный оптимизм, общая самооффективность, толерантность к неопределённости), трудовой мотивации и благополучия на рабочем месте (удовлетворённость жизнью и работой, баланс работы и личной жизни, увлечённость работой, приверженность организации). *Результаты.* Единый фактор личностных ресурсов оказался позитивным предиктором автономной и негативным предиктором контролируемой мотивации как в срезовой, так и в лонгитюдной перспективе. Динамика благополучия на протяжении двух лет была связана с уровнем автономной мотивации на первом замере. Трудовая мотивация выступила частичным медиатором эффектов личностных ресурсов на показатели благополучия и продемонстрировала ряд ожидаемых эффектов взаимодействия в предсказании показателей баланса работы и жизни, удовлетворённости трудом и приверженности организации. *Ценность результатов.* Результаты свидетельствуют о мотивационной функции личностных ресурсов.

**Ключевые слова:** теория самодетерминации; жизнестойкость; благополучие сотрудников; увлечённость работой; удовлетворённость трудом.

Статья подготовлена при поддержке РФФИ, проект № 15-06-10933 «Личностные, мотивационные и организационные ресурсы психологического благополучия в профессиональной деятельности».



## Социально-психологическая модель когнитивного социального капитала организации: концепция и аспекты исследования<sup>1</sup>

ПОЧЕБУТ Людмила Георгиевна

ЧИКЕР Вера Александровна

*Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия*

ВОЛКОВА Наталья Владимировна

*Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», филиал в Санкт-Петербурге, Санкт-Петербург, Россия*

**Аннотация.** *Цель статьи* — разработать социально-психологическую концептуальную модель когнитивного социального капитала организации. Методология исследования состоит в теоретическом моделировании феномена когнитивного социального капитала организации. Авторы сосредоточили внимание на социально-психологическом подходе, описывающем социальный капитал как систему взаимоотношений сотрудников между собой, с партнёрами и клиентами организации. *Результаты* исследования, во-первых, заключаются в том, что была создана концептуальная модель когнитивного социального капитала организации. Модель состоит из четырёх блоков: 1) компоненты когнитивного социального капитала, 2) позитивные и 3) негативные факторы формирования социального капитала организации, 4) объективация социального капитала, выражающаяся в карьерном продвижении сотрудников, благоприятном психологическом климате и организационной культуре. Во-вторых, в статье рассматриваются четыре аспекта изучения социального капитала: ресурсный, сетевой, экономический и социально-психологический. Ресурсный подход понимает социальный капитал как соединение реальных и потенциальных ресурсов людей. Экономический подход изучает экономическую выгоду, которую получают люди, включённые в отношения социального капитала. Сетевой подход подчеркивает то, что социальный капитал функционирует в социальных сетях. Однако сеть — это только каналы коммуникации, которые должны быть заполнены смысловым, информационным содержанием. Социально-психологический подход изучает именно содержательную наполненность социального капитала. В-третьих, проанализированы виды и уровни социального капитала организации. В *выводах* теоретического исследования предлагается определение когнитивного социального капитала организации как единого смыслового пространства, объединяющее и сплачивающее людей на решение актуальных задач, основанное на доверии, нормах взаимности, равноправия, справедливости и универсализма, приверженности целям и ценностям организации, создающее её репутацию во внешней и внутренней среде. Основные содержательные компоненты когнитивного социального капитала организации включают: доверие, приверженность целям и ценностям организации, её репутация и нормы взаимодействия. *Оригинальность* исследования состоит в создании авторской концепции когнитивного социального капитала организации.

**Ключевые слова:** когнитивный социальный капитал организации, доверие, нормы, приверженность, социальный капитал, репутация организации.

<sup>1</sup> Статья подготовлена при поддержке Российского фонда фундаментальных исследований, № 18-013-00532\18



## Теоретические основы

### Постановка проблемы

Понятие «капитал» широко используется в современной научной литературе. В обществе, построенном на основе рыночных отношений, создаются организации, ориентированные, прежде всего, на получение прибыли и прирост капитала. Социологи и экономисты, изучающие феномен социального капитала, считают его одним из значимых факторов экономического развития стран. Понятие «социальный капитал» является системным, интегрирующим различные процессы в современных организациях. Специфика социального капитала заключается в том, что он объединяет сотрудников компании гораздо сильнее, чем организационная культура или различные способы материального и морального стимулирования. Социальный капитал является социально-психологическим феноменом — многогранным, динамичным и, в силу этого, трудно поддающимся точному измерению.

Актуальность изучения этого феномена определяется тем, что в современном мире в условиях экономической нестабильности, экономического кризиса, политического давления одних развитых стран на другие, именно социальный капитал страны в целом, отдельных финансовых корпораций, государственных и коммерческих организаций, способен сохранить единство и сплочённость людей, помочь выстоять в конкурентной борьбе. В социальном капитале сосредоточена социально-психологическая сила, объединяющая людей, могущая приумножить и сосредоточить их усилия по преодолению возникающих вызовов.

По мнению А. Н. Татарко, в социальной психологии ещё не создана единая, согласованная теория социального капитала. Это связано с большим количеством разнородных показателей социального капитала, слабой изученностью механизмов его функционирования, противоречивостью индикаторов (Татарко, 2014). В настоящее время в науке рассматриваются несколько видов капитала: физический (здания и оборудование, принадлежащие компании), финансовый (объём денежных средств), человеческий или культурный (профессиональная компетентность сотрудников), социальный (специфика взаимоотношений сотрудников), креативный (способность сотрудников к творчеству), символический (престиж, узнаваемость) и так далее. В данной статье мы сосредоточим своё внимание на понятии «когнитивный социальный капитал организации», аспектах исследования феномена, обозначаемого этим понятием, уровнях проявления, видах и содержательных компонентах.

### Определение понятия

Впервые понятие «социальный капитал» предложил американский ученый Л. Д. Ханифан в 1920 г. в книге «Общинный центр» (Hanifan, 1920). Он изучал проблемы образования в США и обратил внимание на развитую систему общинных организаций: спортивных команд, клубов домохозяек и прочих объединений, оказывающих безвозмездную помощь своим членам. Исследования социального капитала до последнего времени проводились в основном социологами на социетальном уровне — измерялся уровень доверия членов общества друг к другу и к институтам власти. На этой основе делался вывод о степени развитости социального капитала в обществе в целом. Социальный капитал изучался также на уровне местных сообществ (Р. Патнэм, Ф. Фукуяма). По нашему мнению, измерение уровня доверия явно недостаточно для оценки состояния социального капитала, поскольку он представляет собой более сложное, системное явление, затрагивающее различные стороны общественной жизни.

В последние годы учёные обратили внимание на изучение социального капитала организаций, поскольку именно там, в первичной ячейке современного общества, формируется не только финансовый, но социальный капитал. Анализ литературы по данной тематике показал, что по проблемам исследования социального капитала организаций только в нашей стране написано более 1200 научных работ. При определении понятия «социальный капитал организации» мы столкнулись с четырьмя аспектами в понимании сущности этого явления: ресурсный, экономический, сетевой и социально-психологический.

### **Ресурсный аспект**

У истоков подобного понимания социального капитала стоял П. Бурдьё. В книге «Формы капитала» он отмечал, что социальный капитал — это ресурсы, которыми обладают люди (Bourdieu, 2001). П. Бурдьё понимал этот вид капитала как соединение реальных или потенциальных ресурсов людей, включённых в сетевые отношения. Он отмечал, что круг знакомств и репутация человека позволяют ему пользоваться кредитом доверия, то есть предоставлением услуг или денежных средств на основе доверия, без письменных соглашений и договоров. П. Бурдьё предложил понимать социальный капитал как накапливаемый и воспроизводимый ресурс, рационально используемый индивидами, группами, организациями с целью достижения поставленных целей. Подобно другим видам капитала он продуктивен, то есть создает добавленную стоимость.

По мнению П. Бурдьё, люди, обладающие социальным капиталом, могут:

- использовать ресурсы партнёров, поскольку они становятся доступными для всех членов группы;
- получать экспертные оценки результатов своего труда или труда своих партнёров;
- обсуждать важные проблемы с компетентными людьми, увеличивая также свой культурный капитал;
- стать членами социальных институтов, имеющих право присуждения наград, званий, привилегий, введения санкций (Бурдьё, 2002).

Е. В. Резанова называет четыре важнейших ресурса, которые возникают на основе социальных связей и которыми могут обмениваться сотрудники организации.

1. Доступ к информации и получение полной, достоверной и объективной информации. Социальный капитал, проявляющийся в виде социальных связей, позволяет человеку получать полезные сведения непосредственно от людей, если другие источники недоступны.
2. Влияние на менеджеров по персоналу или руководителей фирмы, принимающих кадровые решения по карьерному продвижению сотрудника. Социальный капитал может выражаться в социальных связях с людьми, обладающими властью и влиянием.
3. Социальные гарантии, обеспечивающие доступ к различного рода ресурсам. Организация, в которой наблюдается высокий уровень социального капитала, может рассчитывать на то, что сотрудник разделит свои связи со своей организацией.
4. Ускорение процесса адаптации нового сотрудника, обретение чувства принадлежности, доверия новичка к организации. Социальные связи нового сотрудника облегчают ему вхождение в систему межличностных отношений (Резанова, 2009).

Специалисты в области менеджмента и организационного поведения признают значимость социального капитала для развития организации. Они отмечают, что социальный капитал выполняет в организации несколько функций, а именно:

- облегчает поиск работы;
- способствует продвижению по службе;

- приводит к более эффективной координации деятельности сотрудников;
- лежит в основе формирования лояльности персонала;
- снижает текучесть кадров;
- способствует распространению деловой информации;
- интенсифицирует внедрение инноваций и снижает сопротивление сотрудников к различного рода нововведениям;
- создает предпосылки для конкурентных преимуществ компании (Германов, Плотникова, 2017; Ben-Nador, 2017).

Ресурсный аспект в изучении социального капитала сосредотачивает своё внимание на описании и обмене социальных ресурсов. Следует заметить, что сам по себе ресурс не может быть социальным капиталом, он только составляет условие его реализации.

В социальной психологии разработаны теории обмена, в которых утверждается, что межличностное взаимодействие будет продолжаться и позитивно оцениваться до тех пор, пока участники получают от него выгоды. Как только затраты на взаимодействие превосходят выгоды, общение прекращается. Соответственно, в процессе накопления социального капитала люди должны учитывать интересы и ожидания остальных участников обмена. Взаимовыгодный обмен — вот основа создания социального капитала организации.

### ***Экономический аспект***

Авторы, рассматривающие социальный капитал с этой точки зрения, сводят его, в основном, к экономическим отношениям. Например, В. Н. Белкин с соавторами считают, что главное свойство капитала — приносить доход. Только те социальные отношения, которые приносят доход, являются социальным капиталом, — отмечают они. Обосновывая свою точку зрения, авторы подчёркивают, что объективной основой социальных отношений работников являются их трудовые отношения, которые создают экономическую выгоду, являются экономическим потенциалом социальных сетей организации. Социальный капитал организации, по их мнению, — это реализуемый экономический потенциал социальных сетей, увеличивающий добавленную стоимость организации. Социальный капитал — это то, что приносит доход. Отношения сотрудников организации строятся на основе доверия, взаимопомощи, соблюдения норм, традиций и ценностей. К социальному капиталу эти феномены относятся исключительно до тех пор, пока он приносит доход (Белкин и др., 2012). Однако авторы не учитывают временные перспективы социального капитала. Этот капитал может не приносить сиюминутную пользу и доход, но устанавливать и укреплять отношения между людьми таким образом, что в будущем экономическая польза доверительных отношений принесет доход и прибыль.

### ***Сетевой аспект***

В таком ракурсе П. Бурдьё рассматривал социальную сеть как форму социального капитала. Довольно часто учёные определяют социальный капитал как сознательное пользование социальной сетью для достижения своих интересов (Мачеринскене и др., 2009). По мнению Т. А. Нестика, социальный капитал носит сетевой характер, формируется и функционирует в социальных сетях. Под организационным социальным капиталом автор понимает совокупность повторяющихся контактов, круг знакомств работника, как внутри, так и вне организации, с помощью которых могут быть задействованы знания, связи и другие ресурсы. В организации могут существовать спонтанно возникающие сети, рабочие группы и проектные команды, а также тематические группы, специально созданные для решения той или иной проблемы. Социальные сети отличаются от групп, во-первых, тем, что дают возможность всем членам сети достигать собственных целей, оказывать помощь

друг другу, обмениваться знаниями, опытом и связями (Нестик, 2009а). Во-вторых, состав социальных сетей характеризуется изменчивостью состава, неоднородностью, неопределённостью статусов и ролей. В-третьих, сложность сетей связана с их разными уровнями и перекрестным членством. Человек или организация могут быть одновременно членами различных сетей, созданных для решения разных проблем. Это сложное переплетение социального партнёрства создает особые трудности для точного научного измерения социальных сетей. В-четвёртых, структура социальных сетей постоянно изменяется, пополняется новыми членами. Это вызывает необходимость постоянного согласования целей и задач сети и приводит к трудностям в совместной деятельности. При изучении социальных сетей необходимо учитывать тесноту (частота контактов) и силу связей (легкость входа и выхода из сети). Интерес исследователей к изучению социальных сетей способствовал возникновению особого вида капитала — сетевого социального капитала в отличие от когнитивного капитала.

Многие исследователи определяют социальный капитал через понятие «социальные сети» (*networks*). Так, например, эксперты ОЭСР считают, что социальный капитал — это социальные сети как совокупность реальных связей между индивидами и организациями (Германов, Плотникова, 2017). По нашему мнению, ограничивать социальный капитал сетями отношений между людьми явно недостаточно. Социальная сеть сама по себе не может создать социальный капитал. Сеть — это только каналы коммуникаций, которые без наполнения смысловым содержанием остаются пустыми. Социальный капитал могут создать только люди, заполняющие каналы информацией, имеющей значение и единые смыслы, и составляющие сплочённую группу, основанную на взаимном доверии и альтруистических нормах поведения.

Односторонность и недостаточность перечисленных аспектов понимания социального капитала не вызывает сомнений. Данные аспекты не исключают друг друга, но имеют смысл только в том случае, когда обязательно учитывается социально-психологический аспект их создания и функционирования. Организация может обладать огромными ресурсами (и физическими и финансовыми), но, если её репутация на внешнем рынке недостаточна, если взаимоотношения сотрудников внутри самой организации характеризуются недоверием, отсутствием или недостатком необходимой информации, высоким уровнем конфликтности, то её социальный капитал явно недостаточен для победы в условиях жёсткой конкурентной борьбы.

### ***Социально-психологический аспект***

Основатели теории социального капитала Р. Патнэм, Дж. Коулман особое внимание обращали на социально-психологические феномены: доверие, нормы взаимности, активность при создании добровольных ассоциаций. Социальный капитал, согласно определению Р. Патнэма, — это доверие, нормы и связи, позволяющие добиваться определённых целей, недостижимых при его отсутствии (Патнэм, 1995; 1996). Он считал, что социальный капитал состоит из трёх компонентов: доверие, социальные нормы взаимности и вовлечённость в сотрудничество людей друг с другом. Фактически Р. Патнэм писал о когнитивном или социально-психологическом социальном капитале.

Американский социолог и экономист Дж. Коулман подчёркивал, что социальный капитал основан на взаимоотношениях людей и создает условия для кооперации и координации их действий в целях получения выгоды от подобного взаимодействия (Коулман, 2001). Составляющими социального капитала являются социальные сети, нормы и доверие (*networks, norm, trust*). Социальный капитал слишком сложный социальный феномен. Он

включает в себя много различных социально-психологических феноменов, поэтому трудно дать строгую общую дефиницию.

Большинство авторов концентрируют своё внимание на понятии «доверие» (*trust*). Они ограничивают социальный капитал только феноменом доверия, не принимая во внимания другие социально-психологические явления. Так были выделены два типа социального капитала — сетевой и когнитивный. Однако, к нашему удивлению, когнитивный социальный капитал изучается не на основе когнитивной психологической теории, а на понятиях теории отношений. Поэтому, следует точнее называть этот тип капитала *капиталом межличностных отношений*. Это действительно социальный капитал, потому что он рождается, развивается, накапливается в системе межличностных отношений партнёров по общению и определяется когнитивными процессами, такими как групповые ментальные модели или трансактивная память, при которой запоминают людей, к которым можно обратиться по важному вопросу (Кадиоров, Меркушева, 2017).

### Уровни социального капитала

Уровни социального капитала подробно анализируются в работах зарубежных учёных (Ben-Nador, 2017; Liao, Welsch, 2005; Nahapiet, Ghoshal, 1998; Oh, Labianca, Chung, 2006; Portes, 1998). Мы рассматриваем когнитивный социальный капитал на следующих уровнях: личностном, групповом, организационном, социетальном.

На личностном уровне социальный капитал — это социальное богатство личности, проявляющееся в совокупности её позитивных межличностных связей, которые дают возможность участникам взаимодействия пользоваться интеллектуальными, физическими, финансовыми и прочими ресурсами друг друга (Почебут и др., 2014). Под социальным богатством понимается система взаимного доверия, приверженности нормам справедливости и взаимности, создании позитивной, устойчивой репутации личности, как ответственного партнёра в процессе взаимодействия.

На групповом уровне социальный капитал — это совокупное социальное богатство группы людей, обеспечивающее им возможность пользоваться различными ресурсами членов группы и ресурсами других людей, связанных тесными доверительными отношениями с данной группой.

На организационном уровне социальный капитал — это система отношений сотрудников, как по вертикали, так и по горизонтали, основанная на взаимном доверии, приверженности целям, нормам и ценностям организации, создающая ей устойчивую репутацию во внешней и внутренней среде, имеющая значение нематериального ресурса.

На социетальном уровне социальный капитал проявляется как общественная система устойчивых позитивных отношений членов общества к различным социальным институтам, к власти, гендерным, правовым отношениям и пр.

### Виды социального капитала

Учёные выделяют два вида социального капитала — внутренний и внешний (Олимпиаева и др., 2014). Первый вид капитала функционирует в рамках организации, опирается на её формальные и неформальные правила, способствует созданию благоприятного социально-психологического климата и эффективной организационной культуры. Второй вид капитала — внешний — репрезентирует организацию во внешней среде, приводит к созданию

надёжной репутации организации на экономическом и финансовом рынке, обеспечивает её конкурентоспособность.

В зарубежной литературе внутренний социальный капитал рассматривают как результат взаимодействия структурных (*structural dimension*), отношенческих (*relational dimension*) и когнитивных (*cognitive dimension*) компонентов (Leana, Pil, 2006; Nahapiet, Ghoshal, 1998; Pastoriza, Ariño, 2013). Так, структурный аспект отражает взаимодействие между сотрудниками в части доступа к интеллектуальному капиталу, то есть с кем и как часто они делятся информацией. Отношенческий аспект включает в себя личные связи между людьми в организации, которые сложились в ходе совместной работы. Ключевыми атрибутами в этом измерении выступают доверие между сотрудниками, взаимность взаимодействия и эмоциональность (Bolinoatal., 2002). С. Ю и Д. Джунши рассматривают структурный аспект как статичный элемент организационного окружения (*network*), а отношенческий компонент как динамичный (Yu, Junshu, 2013). Когнитивный аспект дает информацию о том, насколько глубоко сотрудники разделяют цели и ценности организации, взаимодействуя друг с другом в коллективе (Moran, 2005). Этот аспект отражает групповые ментальные модели поведения, передающиеся из поколения в поколение, включенные в коллективную память сотрудников организации.

В зависимости от того, какие структуры организации включены в социальные сети и участвуют в формировании социального капитала, выделяют также:

— охватывающий (*bonding*) социальный капитал, накапливающий ресурсы для решения обычных, повседневных задач рабочей группы (команды, отдела, подразделения). При этом виде капитала люди принимают на себя дополнительные обязательства;

— соединяющий (*bridging*) социальный капитал объединяет разные рабочие группы и предоставляет им доступ к ресурсам, отсутствующим в этой группе. Этот вид капитала нацелен на установление связей;

— связывающий (*linking*) социальный капитал соединяет представителей разных подразделений и статусов, предоставляя доступ к ресурсам, которые контролируют сотрудники, обладающие властью и полномочиями. Этот капитал усиливает их власть и влияние (Германов, Плотникова, 2017; Олимпиева и др. 2014; Burt, 2005).

Социальный капитал подразделяют также на открытый и закрытый. Открытый капитал означает свободный и широкий доступ в социальную сеть любого члена общества, способствует созданию широких общественных коалиций. Закрытый социальный капитал предназначен для создания узких групп по интересам — специальных клубов, общественных объединений, основанных на доверии, жестких нормах взаимности, часто даже анонимности.

Рассмотрение понятия «социальный капитал» в четырёх аспектах, позволяет нам создать объёмную картину его изучения (см. рис. 1). Подобный комплексный подход к пониманию сущности социального позволяет описать его с разных сторон. Ресурсный аспект учитывает и описывает набор ресурсов, необходимых для создания социального капитала организации. Экономический аспект ставит в центр внимания обеспечения экономической прибыли и конкурентоспособности организации на современном рынке. Сетевой аспект рассматривает организацию как сложную систему коммуникаций, выявляя сети доверительных (закрытых или открытых) отношений, дающие возможность взаимного обмена информацией и другими ресурсами. Сети коммуникаций остаются пустыми, если их не наполнить социально-психологическим содержанием.

С нашей точки зрения, социально-психологический аспект является ведущим при изучении социального капитала. Именно этот аспект создает содержательное и смысловое наполнение социального капитала. Социальный капитал в отличие от других видов

капитала состоит не из ресурсов, не из каналов коммуникации, не из прибыли организации. Социальный капитал основан на социально-психологических феноменах. Эти феномены многократно описаны в научной литературе, однако, не проведена их четкая систематизация и классификация.

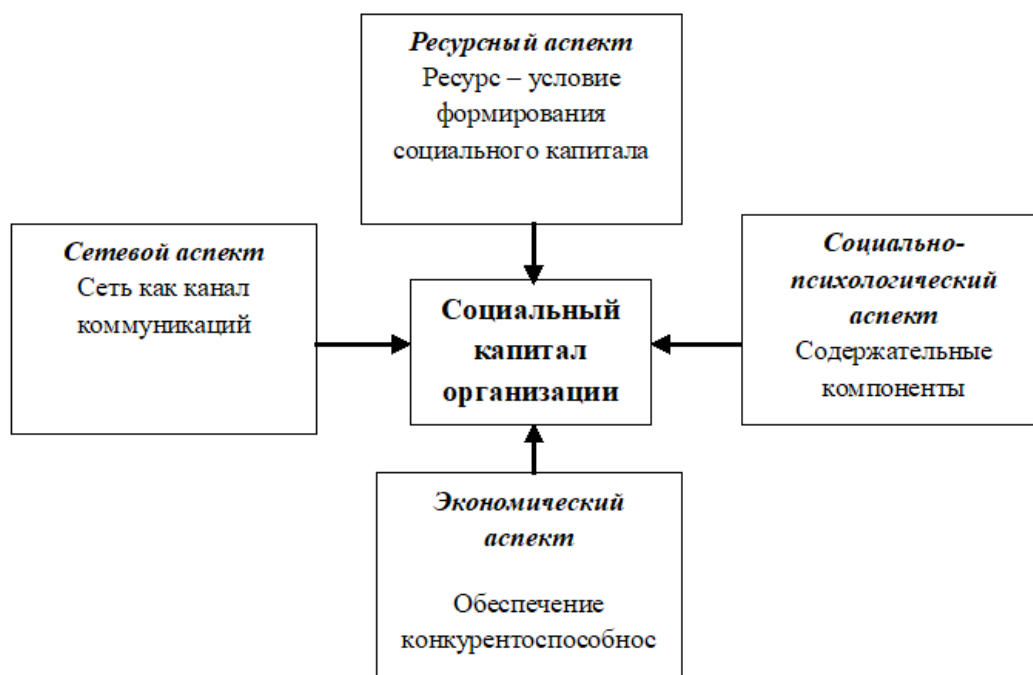


Рисунок 1. Аспекты изучения когнитивного социального капитала

*Цель* нашего теоретического исследования — создание социально-психологической концептуальной модели когнитивного социального капитала организации.

*Задачи* исследования:

- изучить социально-психологический аспект когнитивного социального капитала;
- дать определение понятию «когнитивный социальный капитал организации» с позиций социальной психологии;
- выделить и описать содержательные компоненты когнитивного социального капитала организации.

*Методология* исследования состояла в теоретическом моделировании феномена социального капитала организации. Этот метод позволяет нам обнаружить условную идентичность событий и явлений, а также увидеть предполагаемые причинно-следственные связи составляющих изучаемого феномена. Наша теоретическая модель строится на логических дедуктивно-индуктивных предположениях, а также учёте предварительно полученных эмпирических данных. Концептуальная социально-психологическая модель исследования социального капитала организации позволяет: 1) описать, упорядочить и структурировать уже имеющиеся данные по изучаемой проблеме; 2) наглядно представить его структурные характеристики; 3) осуществить возможность более качественного и логичного перехода к возможным методическим процедурам его изучения и сбора эмпирических и экспериментальных данных. Таким образом, в полном объёме реализуются логическая, образная и практическая функции представляемой ниже модели когнитивного социального капитала. Исходя из системного характера феномена социального капитала организации, мы предлагаем следующие концептуальные основания моделирования феномена.

## Концептуальная модель когнитивного социального капитала организации

Концептуальная модель включает определение социального капитала организации с позиций организационной психологии, выделение его основных компонентов, анализ факторов формирования и результатов воздействия на деятельность организации.

### Основные положения концепции когнитивного социального капитала организации

1. *Социальный капитал организации* — это единое смысловое пространство, объединяющее и сплачивающее людей на решение актуальных задач, основанное на доверии, нормах взаимности, равноправия, справедливости и универсализма, приверженности целям и ценностям организации, создающее её репутацию во внешней и внутренней среде.

2. *Основными содержательными компонентами* когнитивного социального капитала организации являются: доверие, нормы взаимодействия, приверженность и репутация организации.



Рисунок 2. Концептуальная модель когнитивного социального капитала организации

3. На формирование когнитивного социального капитала организации влияют внутренние *позитивные и негативные факторы*. Позитивные факторы — это общая обстановка в организации, способствующая формированию, накоплению и сохранению социального капитала. Негативные факторы, напротив, препятствуют формированию социального капитала, приводят к его разрушению и утрате. К основным позитивным факторам относятся лидерство, коучинг и мотивация персонала, материальное и моральное стимулирование. Основные негативные факторы включают моббинг-процессы, конфликты, эмоциональное выгорание и профессиональную деформацию.



4. *Объективация когнитивного социального капитала* — это результат его воздействия на эффективность деятельности организации. Объективация проявляется на трёх уровнях. На личностном уровне — это перспективная индивидуальная карьера сотрудника организации. На социально-психологическом уровне объективация сказывается на благоприятном социально-психологическом климате организации. На управленческом (менеджеральном) уровне она проявляется в организационной культуре.

5. В *экономическом* плане когнитивный социальный капитал влияет на эффективность групповых инновационных решений, обеспечивает эффективный маркетинг, оказывает существенное влияние на конкурентоспособность организации на внешнем рынке и получение экономической прибыли.

Схематично концептуальная модель представлена на рис. 2. Рассмотрим подробно элементы предложенной схемы и логически обоснуем содержание компонентов когнитивного социального капитала организации.

## Компоненты когнитивного социального капитала организации

Компоненты структуры социального капитала организации принципиальным образом отличается от компонентов социального капитала общества. Если основными компонентами социального капитала общества, по мнению большинства исследователей, являются доверие, нормы взаимности и гражданская активность (Почебут и др., 2014), то социальный капитал организации является более сложным структурным образованием. Мы считаем, что его основными компонентами являются доверие, нормы взаимоотношений (справедливости, равенства, взаимности, равноправия и универсализма), приверженность целям и ценностям организации, а также репутация организации во внутренней и внешней среде. Безусловно, в содержание социального капитала организации могут входить и другие компоненты, например, межличностная толерантность, групповые модели и стереотипы поведения, социальные атрибуты и пр. В данной статье мы сосредоточили свое внимание на выделенных выше компонентах социального капитала организации.

### Доверие

В организационной психологии на Западе в настоящее время возникла «теория новых человеческих отношений», в которой проблема доверия (*trust*) занимает главенствующую роль. Взаимное доверие менеджеров и сотрудников, становится основополагающим фактором развития организации. Учёные, занимающиеся организационным поведением и менеджментом, считают, что доверие играет огромную позитивную роль в создании социального капитала (Burt, 2005; Bevelander, Page, 2011). Доверие приводит к эффективным результатам, способствует успехам в бизнесе, является компонентом социально-психологической компетентности личности.

Американский социолог Н. Луман в книге «Доверие и власть» впервые провел научный анализ понятия «доверие». Он предложил изучать два феномена: доверие к личности (*trust*) и уверенность — отношение к социальным институтам (*confidence*). Н. Луман определял доверие через понятие «риск». *Доверие* — это «рискованное действие на опережение», то есть ожидание того, что может быть сделано другим человеком (Luhmann, 1979).

Другой американский социолог Э. Гидденс также определял два направления анализа понятия «доверие». Он выделял доверие к людям и доверие к разным социальным системам, прежде всего, системе управления обществом или организацией. В результате своих иссле-

дований он обнаружил, например, что фирмы, имеющие высокий уровень внутриорганизационного доверия дают своим сотрудникам большую свободу в выборе содержания работы (см.: Антоненко, 2009). Важно отметить, что общее доверие, включённое в организационный социальный капитал, является ценным ресурсом для компании, который трудно скопировать конкурентам (Jiang, Liu, 2015).

Специфику феномена «доверие» определил Т. А. Нестик. Он рассматривал доверие с точки зрения теории отношений и пришёл к выводу, что *доверие* — это отношение к отношениям между людьми. Доверие включает субъективные ожидания, оценку объективно существующего или возможного взаимодействия с людьми (Нестик, 2009б). Следовательно, доверие можно понимать как отношение к отношениям между сотрудниками, между менеджерами и сотрудниками организации, между сотрудниками различных организаций, и как отношение к социальным институтам и учреждениям. Именно поэтому в зарубежной литературе его часто рассматривают в контексте отношенческих параметров (*relational dimension*) социального капитала организации (Atuahene-Gima, Murray, 2007) и в качестве основного преимущества для бизнеса, отмечая готовность сотрудников к взаимодействию и обмену ресурсами без опасений, что они могут быть использованы конкурентами (Kemper et al., 2011). В. А. Штроо и М. Е. Балакшин отмечают, что в сфере социально-экономических отношений доверие является серьезным ресурсом, в котором отражаются взаимоотношения в обществе (Штроо, Балакшин, 2012; 2015).

Таким образом, доверие является категорией теории отношений и проявляется в виде межличностных, внутри- и межгрупповых и общественных отношений. По мнению К. Марша, в организации может сформироваться особая «культура доверия», которая состоит из трёх составляющих: 1) организационные возможности, способствующие возникновению доверия; 2) агентные ресурсы — это желание и готовность людей использовать предлагаемые ресурсы; 3) личностные особенности сотрудников, называемые «доверчивость» (Marsh, 2002).

П. Штомпка, один из ведущих специалистов в области социологии доверия, описал пять условий возникновения «культуры доверия» и «культуры недоверия». В «культуре доверия» сосредоточен социальный капитал организации. К условиям создания культуры доверия он относил (Sztompka, 1999):

- нормативную согласованность;
- стабильность социального порядка;
- прозрачность социальной организации;
- понятность окружающего мира;
- подотчётность людей, обладающих властью.

Условия «культуры недоверия» включают:

- социальную аномию или нормативный хаос;
- радикальные изменения в деятельности организации;
- секретность информации;
- ощущение неизведанности, неопределённости будущего;
- произвол и безответственность руководства.

С. Кови, крупный теоретик в области организационной психологии, также считал доверие основным фактором развития организации. Он отмечал, что нет экономики более прибыльной, чем экономика доверия. В основе доверия лежит этика отношений. Низкий уровень доверия в организации способствует интригам, тайным планам, межличностным конфликтам. Доверие основано на уверенности в честности и ответственности людей. Противоположность доверия — это подозрительность, безответственность и неуверенность.

На основе своих исследований автор сравнивал организации с высоким и низким уровнем доверия (Кови, Меррил, 2010). Результаты представлены в Таблице 1.

Таблица 1. Сравнение деятельности организаций с высоким и низким уровнями доверия

№	Высокий уровень доверия в организации	Низкий уровень доверия в организации
1	Хорошие коммуникации	Избыточная иерархичность
2	Здоровая рабочая обстановка	Нездоровая рабочая обстановка
3	Эффективное и активное сотрудничество	Воинственно настроенные стороны
4	Согласованность в работе подразделений	Интенсивный микроменеджмент
5	Творчество и инновации	Большие затраты времени на отстаивание своей позиции
6	Позитивные партнёрские отношения	Поведение сотрудников в духе «моя хата с краю»
7	Увлеченность работой, лояльность	Неудовлетворённость работой
8	Энергия, исходящая от взаимоотношений	Бюрократизм
9	Единство целей, воодушевление	Явное разделение на группировки
10	Ошибки рассматриваются как урок, из которого можно извлечь пользу	Дисфункциональная среда и токсичная организационная культура
11	Взаимная терпимость и принятие	Ориентация менеджмента на наказание
12	Стремление находить и опираться на сильные стороны друг друга	Открытая вражда, саботаж, судебные разбирательства

Таким образом, доверие в организации приносит деловой успех, снижает трудовые и ресурсные затраты, увеличивает скорость и качество принятия решений. Практически все учёные, занимающиеся проблемами социального капитала организаций, считают доверие его основным, ключевым компонентом. По нашему мнению, необходимо говорить об оптимальном уровне доверия, поскольку, с одной стороны, недостаток доверия приводит к сбоям и дезорганизации в работе. С другой стороны, излишняя доверчивость сотрудников способствует развитию конформизма, групповому фаворитизму, группомыслию и другим социально-психологическим явлениям в организации, препятствующим эффективному проведению нововведений и общему организационному развитию.

### Приверженность целям и ценностям организации

Организационную приверженность (*organizational commitment*) можно считать прямым отражением отношений доверия и разделения общих ценностей и групповых норм сотрудниками организации. *Приверженность* организации мы определяем как *показатель силы и позитивной направленности* личностных и социальных связей сотрудников с конкретной организацией, обусловленный разделяемыми ими организационными ценностями и проявляющийся в устойчивом реальном поведенческом членстве. Термину «приверженность» содержательно близки такие понятия, как «преданность», «лояльность», «благонадёжность», «патриотизм», «верность», которые могут быть рассмотрены как синонимы и как феномены, содержащие сущностные различия (Посохова, Чернякевич, 2017). На наш взгляд, поиск общности этих понятий, более важен, чем фиксация их различий, особенно, если это касается анализа системного феномена социального капитала. Общность заключается в существенных объединяющих эти понятия признаках — доверии сотрудникам и руководству организации, социальной ответственности и общих разделяемых ценностях, транслируемых в социальных сетях. Многими авторами именно эти явления рассматриваются в качестве основных компонентов социального капитала организации.

Приверженность и лояльность компании непосредственно связаны с повседневным поведением сотрудников как в рабочей ситуации, так и вне её, они пронизывают всю систему отношений к организации. Распространяясь по социальным сетям, эти феномены, благодаря эффекту социальной фасилитации, создают общий фон взаимодействия и соответствующую атмосферу жизни в организации, формируют социально-психологический климат и организационную культуру. Можно выделить несколько уровней приверженности, имеющих особые внешние и внутренние психологические проявления: приверженность на уровне внешних атрибутов и формального предписанного поведения; приверженность на уровне осознанных поступков и поведения; приверженность на уровне разделяемых убеждений и ценностей и приверженность на уровне организационной идентичности. Высокий уровень лояльности, согласно К. В. Харскому, на *уровне убеждений* и на *уровне организационной идентичности* обеспечивает высокую вовлечённость сотрудников в организационное взаимодействие и тем самым повышают эффективность деятельности организации (Харский, 2003), а также снижают вероятность ухода сотрудника и, следовательно, текучесть кадров (Reddy, Anjali, 2017). Сотрудники, которые более привержены организации, в большей степени идентифицируют себя с её нормами и ценностями, лучше работают и не думают об увольнении, то есть, с точки зрения кадрового менеджмента, организация более стабильна.

Приверженность и лояльность чаще всего рассматриваются как поведенческие характеристики, основанные на установках личности. В этом смысле известна базовая модель Д. Мейера и Н. Аллен (Meyer, Allen, 1991). Компонентами установки считаются «аффективная лояльность» (эмоциональная привязанность и идентификация), «нормативная лояльность» (чувство долга и ответственности) и «продолженная лояльность» (сотрудник не хочет покинуть организацию, несмотря на то, что мог бы найти более привлекательную работу). В первом случае поведение сотрудника в большей части определяется эмоциональным фоном, главенствующим в социальных сетях организации; во втором — личностными доминантами долга и социальной ответственности — организационными ценностями и нормами; в последнем случае ценности организации доминируют в социальном рабочем поведении сотрудников и их направленность на стабильность деятельности в организации чётко определена. Все компоненты приверженности, согласно многочисленным работам в этой области, связаны между собой, что, безусловно, преумножает социальный капитал организации.

Обобщая данные исследований, можно сказать, что высоко лояльные и приверженные сотрудники много и упорно работают, не считаясь со временем, задерживаются на работе, поступаются своими личными интересами, рекомендуют свою компанию друзьям в качестве хорошего места работы, испытывают чувство гордости за организацию, они благожелательно и честно относятся к организации, верны объекту и его целям, ценностям, интересам, стремятся к сохранению его собственности и открыто демонстрируют лояльность к чему-либо или к кому-либо (Доминьяк, 2006; Посохова, Чернякевич, 2017; Почебут, 2001; Харский, 2003 и др.).

Проявление приверженности ценностям и целям организации также должно рассматриваться на оптимальном уровне. Обратим внимание на следующее определение приверженности: «специфика приверженности заключается в сильной эмоционально-когнитивной связи личности с организацией, отражающей глубину идентификации себя с организацией вплоть до отказа от собственных ценностей в пользу ценностей организации» (Посохова, Чернякевич, 2017, с. 50). Такое описание феномена, на наш взгляд, указывает и на его негативную сторону, проявляющуюся не только в количестве, но и в качестве использования

накопленного социального капитала, повышающего в данном случае, ригидность и косность организационной системы.

### Репутация организации

Представляя системный подход к изучению компонентов когнитивного социального капитала организации, необходимо обратить внимание не только на внутренние (горизонтальные и вертикальные составляющие отношений), но и на внешние компоненты социального взаимодействия. *Репутация (reputation)* организации является обобщённой характеристикой коммуникативных взаимодействий сотрудников на внутреннем и внешнем уровне, свидетельствует о её престиже в социальной и экономической сфере. Известный российский учёный П. Н. Шихирев, рассматривая основные характеристики социального капитала организации, наряду с доверием, стратегией и тактикой деловых переговоров, а также корпоративным управлением как выражением системы организационных ценностей, выделяет дополнительно и репутацию организации (Шихирев, 2003).

В рамках изучения репутации организации могут быть проанализированы как внутренние когнитивные составляющие отношений (внутренняя репутация организации), так и межорганизационные — более широкие социальные взаимодействия (внешняя репутация организации). Таким образом, понятием «репутация» можно обобщить как внутреннюю, так и внешнюю организационную среду и сложившиеся в ней отношения доверия, общие ценности и цели взаимного сотрудничества, формирующие социальный капитал организации и придающие ей уважение и известность как надежного и ответственного партнёра в деловых отношениях.

Доверие к организации в целом рассматривается Т. А. Нестиком как *институциональное* и *генерализованное* доверие (Нестик, 2009б), которое присуще организации, а не отдельным работникам. На наш взгляд, это то доверие сотрудников, клиентов и других организаций к конкретной организации, которое отражается, прежде всего, на её репутации. Условием формирования репутации становится соблюдение конвенциональных этических принципов и норм взаимодействия, как во внутренних, так и во внешних коммуникациях организации. Можно также отметить, что при накоплении социального капитала уровень доверия и репутации также имеют свою динамику, как положительную, так и отрицательную, что логично и ясно проявляется в содержательных характеристиках актуального состояния организационной репутации, которая может быть измерена (Посохова, Чикер, 2017).

Традиционно рассматриваемая в качестве *организационного ресурса*, репутация, как один из компонентов социального капитала, выводит его на макро-экономический и макро-психологический уровень рассмотрения, требующий отдельного методологического анализа, связанного с его *нематериальностью*. Зачастую социальный капитал напрямую приравнивается к ресурсам (Бурдые, 2004). Однако, социальный капитал нельзя прямолинейно отождествлять с ресурсами, поскольку, скорее всего, ресурсы представляют собой всего лишь основу, благодаря которой социальный капитал может формироваться. Иначе говоря, репутация — это именно тот нематериальный ресурс, благодаря которому формируется социальный капитал организации, и, как совокупность психологических отношений, может конвертироваться в другие формы капитала, приносящие доход. Отметим, что даже в рамках экономико-правовых определений, когда социальный капитал рассматривают как основную экономическую составляющую, репутацию определяют как «общее сложившееся *мнение* о качествах, достоинствах и недостатках организации в сфере делового оборота, которое определяет *отношение* к ней внешней среды и может приносить сверхнормативную

прибыль» (Горин, 2006). Таким образом, в репутации выделяются её когнитивные компоненты. В современных исследованиях отмечается серьезный социальный и экономический эффект, достигающийся с помощью стабильной деловой репутации организации, которая определяет её накопленный социальный капитал (Dess, Sauerwald, 2014).

На наш взгляд, логичнее говорить не о влиянии, а о взаимовлиянии доверия, репутации и доминирующих ценностей друг на друга. В социально-психологических исследованиях показано, что желание доверять проявляется преимущественно по отношению к тем людям, которые имеют высокие баллы по репутации, что подразумевает готовность к сотрудничеству (Suzuki, Akiyama, 2005). Положительная социальная репутация всё чаще становится залогом установления доверительных взаимоотношений между её обладателем и социальным окружением. Она может значительно улучшить и продвинуть взаимодействие, даже если люди встречаются первый раз, помогает существенно сократить по времени процесс установления доверия и снизить риск обращения к ненадёжному человеку или компании (Посохова, Чикер, 2017). Возможно и другое направление взаимодействия: сформированные, устойчивые отношения доверия объединяют все основные компоненты репутации и, наоборот, разрушающиеся отношения доверия негативно сказываются на репутации организации.

При изучении межорганизационных отношений основной акцент делается на рассмотрении основных *принципов построения* деловой репутации: *видимости, отличительности, аутентичности, прозрачности и согласованности*. В плане её эмпирического измерения классики изучения репутации организации Ч. Фомбрун и С. Ван Риел предлагают такое понятие, как «*репутационные платформы*» (Fombrun, Van Riel, 2004; Посохова, Чикер, 2017). Под «платформами» понимаются семь компонентов, которые становятся базой для мнений и отношений к компании представителей целевых групп, включённых в социальные отношения: 1) качество продуктов и услуг, 2) использование инноваций, 3) условия работы, 4) управление, 5) социальная ответственность, 6) лидерство и 7) позиционирование компании (Fombrun, Van Riel, 2004).

Таким образом, можно считать, что проявлением внутреннего и внешнего доверия к организации, к её этической и ценностной направленности выступает её репутация, которая может быть не только компонентом социального капитала, но элементом целенаправленного управления им. В конечном счёте, борьба за репутацию — это борьба за доверие целевых групп организации в контексте формирования её социального капитала.

### **Нормы взаимоотношений**

Нормы (*norms*) — это правила поведения, выработанные группой людей в процессе договорённостей, достижения согласия и солидарности. Согласно А. Л. Свенцицкому, норма — общепринятый стандарт или правило, регулирующее поведение в какой-либо социальной общности (Свенцицкий, 2008). Организационные нормы — это формальные и неформальные правила поведения, возникшие в результате негласных договорённостей сотрудников и менеджеров и официально зафиксированные в уставе организации. Нормы выполняют в организации две функции: во-первых, ориентация сотрудника в том, какое поведение требуется и ожидается в конкретной ситуации; во-вторых, социальный контроль поведения сотрудника со стороны организации.

Нормы включают следующие психологические составляющие:

- коллективные предписания поведения сотрудника организации, начиная с дисциплинарных предписаний и заканчивая предписаниями построения взаимоотношений с руководством и сотрудниками;
- коллективные интерпретации того, что означает то или иное поведение;
- коллективные оценки поведения, одобряющие или не одобряющие то или иное поведение;
- коллективные реакции на несоответствующее норме поведение сотрудника, начиная с неодобрительных высказываний и замечаний, заканчивая остракизмом или моббингом.

Таким образом, нормы взаимоотношений и поведения оказывают существенное влияние на формирование когнитивного социального капитала организации. В нормах содержится оценка того, что «хорошо», а что «плохо»; что работает на накопление и поддержание социального капитала, а что его разрушает. В целом в организации имплицитно или эксплицитно могут существовать четыре основных вида норм: справедливости, равенства, взаимности и равноправия.

*Норма справедливости* основана на когнитивном осознании баланса между вкладом сотрудника в общую деятельность организации и его затратами. Американский психолог Дж. Хоманс сформулировал «правило распределённой справедливости» (Homans, 1961). Следование этому правилу означает, что каждый участник социального взаимодействия ожидает справедливого распределения между его физическими и интеллектуальными издержками и полученным выигрышем (финансовым, моральным, репутационным). Чем с большим ущербом для сотрудника нарушается данное правило, тем с большей вероятностью разрушаются взаимоотношения между ним и руководством, снижается его удовлетворённость трудом, а в конечном итоге, уменьшается и социальный капитал организации. Напротив, сохранение равновесия между затратами и вознаграждениями приводит к росту социального капитала. Каждый сотрудник организации уверен, что его труд оценят в коллективе, его премируют, поощрят грамотой и т.д. (Почебут, Мейжис, 2010; Почебут, 2017).

*Норма равенства* означает, что награда за труд распределяется поровну между сотрудниками организации, работающими коллективно, независимо от их трудового вклада. Следование этой норме также важно при формировании социального капитала, поскольку каждый сотрудник считает, что он предпринял достаточно много усилий в процессе коллективной работы и имеет право на получение вознаграждения. Норма равенства важна при распределении объёма работ и оценки результатов. Важно также учитывать оптимальный уровень применения этой нормы. Норма равенства, с одной стороны, может вызвать эффект «синергии» — прибавочной интеллектуальной или физической энергии людей, объединённых в сплочённую группу. С другой стороны, если сотрудник организации уверен, что он получит вознаграждение, даже если не приложит существенных усилий, то это приводит к эффекту «социальной лени», хорошо известному в социальной психологии (Latané et al., 1979). Социальная лень может возникнуть, когда сотрудники отдела или подразделения работают одновременно над общим проектом, не договариваясь однозначно о чётком разделении функций. Некоторые сотрудники склонны перекладывать больший объём работы на других, отлынивая от работы, но демонстрируя крайнюю заинтересованность в процессе и результатах труда. Социальная лень «ингибирует» активность сотрудников, пробуждая склонность одних людей переложить основную долю работы на плечи других.

*Норма взаимности* регулирует межличностные отношения. Она основана на двух постулатах: 1) необходимо помогать тем, кто помогал мне; 2) нельзя причинять вред тем, кто оказывал мне помощь. Норма взаимности — это внутренняя морально-этическая установка, направленная на установление взаимоотношений между людьми (Лебедева,

1999). Добровольные нормы взаимности лежат в основе социального капитала организации, поскольку они формируют альтруистичное поведение, нацеленное на помощь другим людям, даже без ожидания ответной помощи. Альтруистическое поведение присуще всем людям. Создание и поддержание социального капитала без существования такого вида поведения невозможно, поскольку именно альтруизм заложен в основу открытых и честных взаимоотношений людей. Однако норма взаимности также должна проявляться на оптимальном уровне. Отсутствие этой нормы не создает импульса к созданию социального капитала, а превышение этой нормы приводит к удивительному социальному эффекту, называемому «группомыслием» (Janis, 1982). Группомыслие проявляется как тенденция подавлять инакомыслие в интересах единства группы, когда необходимо принять согласованное решение. Человек зависим от своей группы и склонен ей уступать с целью соблюдения норм взаимодействия, достижения единства, наращивания социального капитала. Группомыслие снижает эффективность групповой деятельности, поскольку утрачивается объективная оценка реальной ситуации за счёт стремления к единодушию. Группомыслие приводит к снижению социального капитала организации, поскольку внешне организация выглядит благополучной и бесконфликтной, однако эффективность её работы падает.

*Норма равноправия.* Другой тип норм описал Т. Парсонс в своей теории социального действия. Он описывал различные типы отношений между людьми и предложил понятие «социальные эталонные переменные», которые предписывают человеку определённое поведение. Одной из таких переменных является дихотомия «универсализм — партикуляризм». Универсализм требует, чтобы человек оценивал поведение всех людей, принадлежащих к его сообществу, работающих в одной организации, с точки зрения общей нормы. Взаимоотношения людей, построенные на принципах универсализма, предполагают следование единым для всех правилам поведения, равноправное подчинение законам и требованиям общества. Универсализм — это норма равноправия, предписывающая оценивать окружающих людей на основе единых, общих для всех критериев (Почебут, 2005).

Противоположной нормой универсализма является партикуляризм. Партикуляризм предполагает оценку людей по разным критериям, на основе их принадлежности к той или иной социальной группе. Так, в отношении сотрудников организации, рассматриваемых как «свои» («ингруппа») применяются одни критерии оценки, а в отношении других сотрудников, относящихся к категории «чужие» («аутгруппа») применяются иные критерии оценки. Подобная поляризация сотрудников на ингруппы и аутгруппы существует практически в каждой организации, однако к этим группам можно применять норму универсализма, а можно — и норму партикуляризма. Нарушение баланса в сторону превышения значимости партикуляризма приводит к групповому фаворитизму. Эффект группового фаворитизма означает тенденцию каким-либо образом благоприятствовать членам своей группы в ущерб членам других групп. Групповой фаворитизм устанавливает демаркационную линию между теми людьми, которые воспринимаются как «свои» и теми, кто по этим же критериям воспринимается как «чужие». В организации групповой фаворитизм проявляется по отношению к людям, каким-либо образом приближённым к руководству, оказывающим на руководство значительное влияние и получающим преференции (премии и другие награды) за подобную близость. Групповой фаворитизм разрушает социальный капитал организации, нарушает нормы справедливости и равенства. Напротив, отношения, построенные на основании норм универсализма, поддерживают справедливость и способствуют формированию и наращиванию социального капитала.

Таким образом, мы видим, что социальные нормы играют неоднозначную роль в социальных организациях. Необходим баланс в соблюдении норм. Бездумное превышение



приверженности им приводит к негативным социальным эффектам и разрушению с таким трудом построенного социального капитала. Как безоговорочное доверие членам группы приводит к конформизму, так и превышение баланса в норме взаимности способствует группомыслию, а в норме равенства — социальной лености. Нормы универсализма создают социальный капитал организации, а нормы партикуляризма разрушают его. В этих случаях социальный капитал приобретает негативную форму и приносит вред организации.

## Выводы

Создавая теорию когнитивного социального капитала организации, мы пришли к следующим выводам.

1. Люди, работая в организациях, создают и накапливают социальный капитал, который объединяет сотрудников компании гораздо сильнее, чем просто приверженность целям организации, её организационная культура или различные способы материального и морального стимулирования. Феномен когнитивного социального капитала заключается в том, что это системное явление, интегрирующее различные социально-психологические процессы в современных организациях, связывающее в единый комплекс различные стороны жизнедеятельности организации.

2. В силу своей многосторонности социальный капитал трудно поддается точному измерению, поскольку сложно учесть все составляющие социального капитала организации.

3. Мы выявили четыре основных подхода к пониманию сущности социального капитала: ресурсный, экономический, сетевой и социально-психологический. Социальный капитал с точки зрения ресурсного подхода понимается как накапливаемый и воспроизводимый ресурс организации, который можно рационально использовать с целью создания добавочной стоимости. В экономическом аспекте социальный капитал должен приносить доход организации и её сотрудникам. С позиций сетевого подхода социальный капитал понимается как сознательное пользование социальной сетью для достижения своих целей. Социально-психологический аспект сосредотачивает своё внимание на феноменах взаимоотношений между людьми, их вовлечённость во взаимовыгодное сотрудничество.

4. Социальный капитал необходимо рассматривать на разных уровнях: личностном, групповом, организационном, социетальном.

5. Существует несколько разновидностей социального капитала: внешний и внутренний; структурный, когнитивный или отношенческий; открытый и закрытый.

6. Мы определяем когнитивный социальный капитал организации как *единое смысловое пространство, объединяющее и сплачивающее людей на решение актуальных задач, основанное на доверии, нормах взаимности, равноправия, справедливости и универсализма, приверженности целям и ценностям организации, создающее её позитивную репутацию во внешней и внутренней среде.*

7. К основным содержательным компонентам когнитивного социального капитала организации относятся: доверие, нормы взаимодействия, приверженность и репутация организации. В конкретных эмпирических исследованиях возможно изучение и других дополнительных компонентов, например, межличностной толерантности.

Позитивные и негативные факторы формирования социального капитала организации, а также его объективизация будут рассмотрены во второй части данной статьи.

## Литература

- Антоненко, И. В. (2009). Теоретико-методические основания социально-психологического исследования феномена доверия. В сб.: *Социальная психология сегодня: наука и практика: материалы IV межвузовской научно-практической конференции* (29–31). СПб.: Изд. СПбГУП.
- Белкин, В. Н., Белкина, Н. А., Антонова, О. А., Бочкарева, И. В. (2012). Теория социального капитала организации. *Социум и власть*, 4(36), 79–86.
- Бурдые П. (2002). Формы капитала. *Экономическая социология*, 3(5), 60–74.
- Германов, И. А., Плотникова, Е. Б. (2017). Концептуализация и операционализация понятия «социальный капитал» в исследованиях организаций. *Вестник Пермского университета. Философия. Психология, Социология*, 1, 106–114.
- Горин, С. В. (2006). *Деловая репутация организации*. Ростов-на-Дону: Феникс.
- Доминяк, В. И. (2006). Организационная лояльность: основные подходы. *Менеджер по персоналу*, 4, 36–40.
- Кадиров, Н. Т., Меркушова, Н. И. (2017). Как система трансактивной памяти влияет на процесс коллективной работы и на его результаты? *Организационная психология*, 7(1), 51–82.
- Кови, С., Меррил, Р. (2010). *Скорость доверия. То, что меняет все*. М.: Альпина.
- Коулман, Дж. (2001). Капитал социальный и человеческий. *Общественные науки и современность*, 3, 122–139.
- Лебедева, Н. М. (1999). *Введение в этническую и кросс-культурную психологию*. М.: ИД «Ключ».
- Мачеринскене, И. М., Минкуте-Генриксон, Р. В., Симнавичене, Ж. Й. (2009). Социальный капитал организации: методология исследования. *Экономика образования*, 2, 28–38.
- Нестик, Т. А. (2009а). Социальный капитал организации: социально-психологический анализ. Часть 1. *Психологический журнал*, 30(1), 52–63.
- Нестик, Т. А. (2009б). Социальный капитал организации: социально-психологический анализ. Часть 2. *Психологический журнал*, 30(2), 29–42.
- Олимпиева, И. Б., Кондаков, А. А., Ежова, Л. В., Слободской, А. Л. (2014). Социальный капитал: аналитические подходы и возможности измерения на уровне организации. В сб.: *Петербургская социология сегодня. Сборник научных трудов Социологического института РАН. Вып. 5* (10–41). СПб.: Нестор-История.
- Патнэм, Р. (1995). Процветающая Комьюнити, социальный капитал и общественная жизнь. *Мировая экономика и международные отношения*, 4, 35–42.
- Патнэм, Р. (1996). *Чтобы демократия сработала. Гражданские традиции в современной Италии*. М.: AdMarginem.
- Посохова, А. Е., Чикер, В. А. (2017). Репутация организации — позитивный аспект. В сб.: Г. С. Никифоров (ред.). *Позитивная психология менеджмента* (30–42). М.: Проспект.
- Посохова, С. Т., Чернякевич, Е. Ю. (2017). Психологическое содержание приверженности организации. В сб.: Г. С. Никифоров (ред.). *Позитивная психология менеджмента* (43–64). М.: Проспект.
- Почебут, Л. Г. (2001). Оценка лояльности сотрудника к организации. В сб.: Г. С. Никифоров, М. Л. Дмитриева, В. М. Снетков (ред.). *Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности* (283–287). СПб.: Речь.
- Почебут, Л. Г. (2005). *Социальные общности. Психология толпы, социума, этноса*. СПб.: СПбГУ.
- Почебут, Л. Г. (2017). *Социальная психология*. СПб.: Питер.
- Почебут, Л. Г., Мейжис, И. А. (2010). *Социальная психология*. СПб.: Питер.
- Почебут, Л. Г., Свенцицкий, А. Л., Марарица, Л. В., Казанцева, Т. В., Кузнецова, И. В. (2014). *Социальный капитал личности*. М.: Инфра-М.

- Резанова, Е. В. (2009). Социальный капитал организации: теоретико-методологические аспекты исследования. *Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия Философия. Социология. Право*, 7, 120–127.
- Свенцицкий, А. Л. (2008). *Краткий психологический словарь*. М.: Проспект.
- Татарко, А. Н. (2014). *Социально-психологический капитал личности в поликультурном обществе*. М.: ИПРАН.
- Фукуяма, Ф. (2008). *Доверие*. М.: АСТ Москва.
- Харский, К. В. (2003). *Благонадежность и лояльность персонала*. СПб.: Питер.
- Шихирев, П. Н. (2003). Природа социального капитала: социально-психологический подход. *Общественные науки и современность*, 2, 17–32.
- Штроо, В. А., Балакшин, М. Е. (2012). Экспериментальное изучение роли доверия в развитии партнерских отношений в бизнесе. *Организационная психология*, 2(2), 2–21.
- Штроо, В. А., Балакшин, М. Е. (2015). Роль доверия в становлении и развитии успешных деловых партнерских отношениях. *Известия Иркутского государственного университета. Серия: Психология*, 12, 70–93.
- Atuahene-Gima, K., Murray, J. (2007). Exploratory and Exploitative Learning in New Product Development: A Social Capital Perspective on New Technology Ventures in China. *Journal of International Marketing*, 15(2), 1–29.
- Ben-Hador, B. (2017). Three levels of organizational social capital and their connection to performance. *Journal of Management Development*, 36(3), 348–360.
- Bevelander, D., Page, M. J. (2011). Ms. Trust: Gender, Networks and Trust — Implications for Management and Education. *Academy of Management Learning & Education*, 10(4), 623–642.
- Bolino, M., Yurnley, W., Bloodgood, J. (2002). Citizenship behavior and the creation social capital in organizations. *Academy of Management Review*, 27(4), 505–522.
- Bourdieu, P. (2001). *Form of Capital. The Sociology of Economic Life*. Boulder: Westview Press.
- Burt, R. S. (2005). *Brokerage and closure: An introduction to social capital*. UK: Oxford University Press.
- Dess, G. G., Sauerwald, S. (2014). Creating value in organizations: the vital role of social capital. *Organizational Dynamics*, 43(1), 1–8.
- Fombrun, C., Van Riel, C. B. M. (2004). *Fame and Fortune: how successful companies build winning reputations*. London: Financial Times Prentice Hall.
- Hanifan, L. J. (1920). *The Community Center*. Boston: Silver, Burdett & Company.
- Homans, G. S. (1961). *Social behavior: It's elementary forms*. N. Y., Harkourt: Brace & World.
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin.
- Jiang, J. Y., Liu, C.-W. (2015). High performance work systems and organizational effectiveness: The mediating role of social capital. *Human Resource Management Review*, 25, 126–137.
- Kemper, J., Engelen, A., Brettel, M. (2011). How Top Management's Social Capital Fosters the Development of Specialized Marketing Capabilities: A Cross-Cultural Comparison. *Journal of International Marketing*, 19(3), 87–112.
- Latané, B., Williams, K., Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(6), 822–832. doi:10.1037/0022-3514.37.6.822.
- Leana, C. R., Pil, F. K. (2006). Social capital and organizational performance: Evidence from urban public schools. *Organization Science*, 17(3), 353–366.
- Liao, J., Welsch, H. (2005). Roles of Social Capital in Venture Creation: Key Dimensions and Research Implications. *Journal of Small Business Management*, 43(4), 345–362.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and Power*. New-York: Wiley.

- Marsh, C. (2002). Social Capital and Grassroots Democracy in Russia's Regions: Evidence from the 1999—2001 Gubernatorial Elections. *Demokratizatsiya*, 10(1), 19–37.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61–89.
- Moran, P. (2005). Structural vs. relational embeddedness: Social capital and managerial performance. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1129–1151.
- Nahapiet, J., Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Oh, H., Labianca, G., Chung, M. H. (2006). A Multilevel Model of Group Social Capital. *Academy of Management Review*, 31(3), 569–582.
- Pastoriza, D., Ariño, M. A. (2013). Does the Ethical Leadership of Supervisors Generate Internal Social Capital? *Journal of Business Ethics*, 118(1), 1–12.
- Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, 24, 1–24.
- Reddy, A. V., Anjali, G. (2017). Intention to Quit and Determinants of Employee Engagement: an Empirical investigation among the Banking Professionals of Guntur Region (India). *Organizational Psychology*, 7(4), 73–85.
- Suzuki, S., Akiyama, E. (2005). Reputation and the Evolution of Cooperation in Sizable Groups. *Proceedings: Biological Sciences*, 272(1570), 1373–1377.
- Sztompka, P. (1999). *Trust: a sociological Theory*. Cambridge.
- Yu, C., Junshu, D. (2013). A literature review of the effects of social capital — from the personal network perspective. *International Journal of Business and Social Science*, 4(12), 251–259.



## Conceptual framework of cognitive social capital in organizations from a social psychology perspective

**Ludmila G. POCHEBUT**

**Vera A. CHIKER**

*St. Petersburg State University, St. Petersburg, Russia*

**Natalia V. VOLKOVA**

*National Research University Higher School of Economics (HSE – Saint-Petersburg), St. Petersburg, Russia*

**Abstract.** *Purpose.* Exploring the context of social capital in organizations is extremely important for both practitioners and researchers. Various theoretical and practical implication and application that demonstrate peculiarities of this phenomenon are presented in the literature. But, there is a lack of details about cognitive attitudes of social capital in organizations. The purpose of this paper is to develop a conceptual model of cognitive social capital for organizations. *Methodology.* Based on the social-psychological approach which describes social capital as a system of employees' relationship among them, partners and clients, a theoretical framework of organizational cognitive social capital has been created and presented. *Findings.* First of all, drawing on a variety of literatures, it is argued that there is a conceptual model of organizational cognitive social capital which consists of the following parts: 1) components of cognitive social capital, 2) positive and 3) negative factors influenced on the development of organizational social capital, 4) objectivation of social capital expressed through promotion, positive morale and corporate culture. Secondly, four dimensions of social capital are outlined in this paper: resource, network, economic and social-psychological. Resource aspect considers social capital as an aggregation of potential and actual resources owned by people. Economic approach studies competitive advantages which gain people including in social capital interactions. Network dimension highlights the importance of social networking. However, the networks are only communication channels which should be filled up with meaningful information. So, social-psychological approach explores a comprehensive content of social capital. Finally, facets and hierarchical levels of organizational social capital are analyzed. *Implications for practice.* Organizational cognitive social capital can be defined as an integrated semantic field which joins employees to reach actual targets and builds up company's image for the internal and external environment. It is based on the trust, interaction norms (reciprocity, sense of equality, fairness), commitment to company goals and values. *Originality.* The concept of organizational cognitive social capital is introduced.

**Keywords:** organizational cognitive social capital, trust, interaction norms, commitment, social capital, image.

## References

- Antonenko, I. V. (2009). Teoretiko-metodicheskiye osnovaniya sotsialno-psikhologicheskogo issledovaniya fenomena doveriya [Teoretiko-methodical bases of socially-psychological research of a phenomenon of trust]. In: *Sotsialnaya psikhologiya segodnya: nauka i praktika: materialy IV mezhdvuzovskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* (29–31). SPb.: Izd. SPbGUP.
- Atuahene-Gima, K., Murray, J. (2007). Exploratory and Exploitative Learning in New Product Development: A Social Capital Perspective on New Technology Ventures in China. *Journal of International Marketing*, 15(2), 1–29.
- Belkin, V. N., Belkina, N. A., Antonova, O. A., Bochkareva, I. V. (2012). Teoriya sotsialnogo kapitala organizatsii [The theory of social capital organization]. *Sotsium i vlast*, 4(36), 79–86.
- Ben-Hador, B. (2017). Three levels of organizational social capital and their connection to performance. *Journal of Management Development*, 36(3), 348–360.
- Bevelander, D., Page, M. J. (2011). Ms. Trust: Gender, Networks and Trust — Implications for Management and Education. *Academy of Management Learning & Education*, 10(4), 623–642.
- Bolino, M., Yurnley, W., Bloodgood, J. (2002). Citizenship behavior and the creation social capital in organizations. *Academy of Management Review*, 27(4), 505–522.
- Bourdieu, P. (2001). *Form of Capital. The Sociology of Economic Life*. Boulder: Westview Press.
- Bourdieu, P. (2002). Formy kapitala [Forms of capital]. *Ekonomicheskaya sotsiologiya*, 3(5), 60–74.
- Burt, R. S. (2005). *Brokerage and closure: An introduction to social capital*. UK: Oxford University Press.
- Coleman, J. (2001). Kapital sotsialnyy i chelovecheskiy [Capital is social and human]. *Obshchestvennye nauki i sovremennost*, 3, 122–139.
- Covey, S., Merrill, R. (2010). *Skorost doveriya. To, chto menyaet vse* [Speed of trust. What changes everything]. M.: Alpina.
- Dess, G. G., Sauerwald, S. (2014). Creating value in organizations: the vital role of social capital. *Organizational Dynamics*, 43(1), 1–8.
- Dominyak, V. I. (2006). Organizatsionnaya loyálnost: osnovnye podkhody [Organizational Loyalty: Basic Approaches]. *Menedzher po personalu*, 4, 36–40.
- Fombrun, C., Van Riel, C. B. M. (2004). *Fame and Fortune: how successful companies build winning reputations*. London: Financial Times Prentice Hall.
- Fukuyama, F. (2008). *Doverie* [Confidence]. M.: AST Moskva.
- Germanov, I. A., Plotnikova, Ye. B. (2017). Kontseptualizatsiya i operatsionalizatsiya ponyatiya «sotsialnyy kapital» v issledovaniyakh organizatsiy [Conceptualization and operationalization of the concept of “social capital” in the studies of organizations]. *Vestnik Permskogo universiteta. Filosofiya. Psikhologiya, Sotsiologiya*, 1, 106–114.
- Gorin, S. V. (2006). *Delovaya reputatsiya organizatsii* [Business reputation of the organization]. Rostov-na-Donu: Feniks.
- Hanifan, L. J. (1920). *The Community Center*. Boston: Silver, Burdett & Company.
- Homans, G. S. (1961). *Social behavior: It's elementary forms*. N. Y., Harkourt: Brace & World.
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin.
- Jiang, J. Y., Liu, C.-W. (2015). High performance work systems and organizational effectiveness: The mediating role of social capital. *Human Resource Management Review*, 25, 126–137.
- Kadirov, N. T., Merkusheva, N. I. (2017). Kak sistema transaktivnoy pamyati vliyaet na protsess kollektivnoy raboty i na ego rezultaty? [How does the system of transactional memory affect the process of teamwork and its results?]. *Organizational psychology*, 7(1), 51–82.

- Kemper, J., Engelen, A., Brettel, M. (2011). How Top Management's Social Capital Fosters the Development of Specialized Marketing Capabilities: A Cross-Cultural Comparison. *Journal of International Marketing*, 19(3), 87–112.
- Kharskiy, K. V. (2003). *Blagonadezhnost i loylnost personala* [Trustworthiness and loyalty of staff]. SPb.: Piter.
- Latané, B., Williams, K., Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(6), 822–832. doi:10.1037/0022-3514.37.6.822.
- Leana, C. R., Pil, F. K. (2006). Social capital and organizational performance: Evidence from urban public schools. *Organization Science*, 17(3), 353–366.
- Lebedeva, N. M. (1999). *Vvedenie v etnicheskuyu i kross-kulturnuyu psikhologiyu* [Introduction to ethnic and cross-cultural psychology]. M.: ID «Klyuch».
- Liao, J., Welsch, H. (2005). Roles of Social Capital in Venture Creation: Key Dimensions and Research Implications. *Journal of Small Business Management*, 43(4), 345–362.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and Power*. New-York: Wiley.
- Macherinskene, I. M., Minkute-Genrikson, R. V., Simnavichene, Zh. Y. (2009). Sotsialnyy kapital organizatsii: metodologiya issledovaniya [The social capital of the organization: the methodology of research]. *Ekonomika obrazovaniya*, 2, 28–38.
- Marsh, C. (2002). Social Capital and Grassroots Democracy in Russia's Regions: Evidence from the 1999–2001 Gubernatorial Elections. *Demokratizatsiya*, 10(1), 19–37.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61–89.
- Moran, P. (2005). Structural vs. relational embeddedness: Social capital and managerial performance. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1129–1151.
- Nahapiet, J., Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Nestik, T. A. (2009a). Sotsialnyy kapital organizatsii: sotsialno-psikhologicheskii analiz. Chast 1 [Social capital of the organization: socio-psychological analysis. Part 1]. *Psikhologicheskii zhurnal*, 30(1), 52–63.
- Nestik, T. A. (2009b). Sotsialnyy kapital organizatsii: sotsialno-psikhologicheskii analiz. Chast 2 [Social capital of the organization: socio-psychological analysis. Part 2]. *Psikhologicheskii zhurnal*, 30(2), 29–42.
- Oh, H., Labianca, G., Chung, M. H. (2006). A Multilevel Model of Group Social Capital. *Academy of Management Review*, 31(3), 569–582.
- Olimpieva, I. B., Kondakov, A. A., Yezhova, L. V., Slobodskoy, A. L. (2014). Sotsialnyy kapital: ana-liticheskie podkhody i vozmozhnosti izmereniya na urovne organizatsii [Social capital: analytical approaches and measurement capabilities at the organizational level]. In: *Peterburgskaya sotsiologiya segodnya. Sbornik nauchnykh trudov Sotsiologicheskogo instituta RAN. Vyp. 5* (10-41). SPb.: Nestor-Istoriya.
- Pastoriza, D., Ariño, M. A. (2013). Does the Ethical Leadership of Supervisors Generate Internal Social Capital? *Journal of Business Ethics*, 118(1), 1–12.
- Pochebut, L. G. (2001). Otsenka loylnosti sotrudnika k organizatsii [Evaluation of employee loyalty to the organization]. In: G. S. Nikiforov, M. L. Dmitrieva, V. M. Snetkov (Eds.). *Praktikum po psikhologii menedzhmenta i professionalnoy deyatelnosti* (283–287). SPb.: Rech.
- Pochebut, L. G. (2005). *Sotsialnye obshchnosti. Psikhologiya tolpy, sotsiuma, etnosa* [Social communities. Psychology of the crowd, society, ethnos]. SPb.: SPbGU.
- Pochebut, L. G. (2017). *Sotsialnaya psikhologiya* [Social Psychology]. SPb.: Piter.

- Pochebut, L. G., Meyzhis, I. A. (2010). *Sotsialnaya psikhologiya* [Social Psychology]. SPb.: Piter.
- Pochebut, L. G., Svetsitskiy, A. L., Mararitsa, L. V., Kazantseva, T. V., Kuznetsova, I. V. (2014). *Sotsialnyi kapital lichnosti* [Social capital of the individual]. M.: Infra-M.
- Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, 24, 1–24.
- Posokhova, A. Ye., Chiker, V. A. (2017). Reputatsiya organizatsii – pozitivnyy aspekt [The reputation of the organization is a positive aspect]. In: G. S. Nikiforov (Ed.). *Pozitivnaya psikhologiya menedzhmenta* (30–42). M.: Prospekt.
- Posokhova, S. T., Chernyakevich, Ye. Yu. (2017). Psikhologicheskoe sodержanie priverzhennosti organizatsii [Psychological content of adherence to the organization]. In: G. S. Nikiforov (Ed.). *Pozitivnaya psikhologiya menedzhmenta* (43–64). M.: Prospekt.
- Putnam, R. (1996). *Chtoby demokratiya srabotala. Grazhdanskie traditsii v sovremennoy Italii* [For democracy to work. Civil traditions in modern Italy]. M.: AdMarginem.
- Putnam, R. (1995). Prosvetayushchaya Komyuniti, sotsialnyy kapital i obshchestvennaya zhizn [Prospering Community, social capital and social life]. *Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya*, 4, 35–42.
- Reddy, A. V., Anjali, G. (2017). Intention to Quit and Determinants of Employee Engagement: an Empirical investigation among the Banking Professionals of Guntur Region (India). *Organizational psychology*, 7(4), 73–85.
- Rezanova, Ye. V. (2009). Sotsialnyy kapital organizatsii: teoretiko-metodologicheskie aspekty issledovaniya [Social capital of the organization: theoretical and methodological aspects of the research]. *Nauchnye vedomosti Belgorodskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya Filosofiya. Sotsiologiya. Pravo*, 7, 120–127.
- Shikhirev, P. N. (2003). Priroda sotsialnogo kapitala: sotsialno-psikhologicheskiy podkhod [The nature of social capital: a socio-psychological approach]. *Obshchestvennye nauki i sovremennost*, 2, 17–32.
- Stroh, W. A., Balakshin, M. Ye. (2015). Rol doveriya v stanovlenii i razvitii uspekhnykh delovykh partnerskikh otnosheniyakh [The role of trust in the formation and development of successful business partnerships]. *Izvestiya Irkutskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Psikhologiya*, 12, 70–93.
- Stroh, W. A., Balakshin, M. Ye. (2012). Eksperimentalnoe izuchenie roli doveriya v razvitii partnerskikh otnosheniy v biznese [Experimental study of the role of trust in the development of partner relations in business]. *Organizational psychology*, 2(2), 2–21.
- Suzuki, S., Akiyama, E. (2005). Reputation and the Evolution of Cooperation in Sizable Groups. *Proceedings: Biological Sciences*, 272(1570), 1373–1377.
- Svetsitskiy, A. L. (2008). *Kratkiy psikhologicheskiy slovar* [Brief psychological dictionary]. M.: Prospekt.
- Sztompka, P. (1999). *Trust: a sociological Theory*. Cambridge.
- Tatarko, A. N. (2014). *Sotsialno-psikhologicheskiy kapital lichnosti v polikulturnom obshchestve* [Socio-psychological capital of the individual in a multicultural society]. M.: IPRAN.
- Yu, C., Junshu, D. (2013). A literature review of the effects of social capital — from the personal network perspective. *International Journal of Business and Social Science*, 4(12), 251–259.





## Жизнестойкость как внутренний ресурс профессиональной деятельности педагога

ФРИЗЕН Марина Александровна

*Камчатский государственный университет имени Витуса Беринга, Петропавловск-Камчатский, Россия*

**Аннотация.** Жизнестойкость выступает значимым ресурсом профессиональной деятельности педагога в условиях современной ситуации неопределённости. *Цель.* В статье отражены результаты обобщающего исследования, целью которого выступило изучение и описание жизнестойкости как внутреннего ресурса профессиональной деятельности педагогов, работающих в разных условиях. При планировании нашей работы мы исходили из предположения о том, что жизнестойкость по-разному задействуется педагогами при разных уровнях её выраженности, имеет специфику у учителей в сравнении с другими профессиональными группами, а также имеет отличия в связи с местом проживания и включённостью в управленческую деятельность. *Метод.* Статистическому анализу (кластерному, корреляционному и критериальному) были подвергнуты данные, собранные на группах учителей, руководителей образовательных учреждений и врачей, проживающих в Петропавловске-Камчатском и/или Вилючинске (Камчатский край). *Результаты.* В ходе исследования нами было обнаружено, что педагогам свойственно большее принятие риска в сравнении с врачами. Кроме того, учителя с высоким уровнем жизнестойкости в большей степени опираются на осмысленность и планирование жизни, на свой жизненный опыт, автономность по отношению к социуму, а учителя с низким уровнем жизнестойкости больше сосредоточены на эмоциональной и материальной стороне жизнедеятельности. Обнаружены различия параметров жизнестойкости в зависимости от места проживания. *Выводы.* По итогам исследования сделан вывод о том, что у педагогов-руководителей жизнестойкость и толерантность к неопределённости задействуется в основном в рациональном, когнитивном аспекте, а у педагогов, не включённых в руководящую деятельность, — в аффективном аспекте. *Ценность результатов.* Сделанные нами выводы требуют дальнейшей проверки на более объёмных и разноплановых профессиональных и возрастных выборках. Результаты могут быть использованы для оптимизации профессиональной среды педагога.

**Ключевые слова:** жизнестойкость; личные ресурсы; профессиональная педагогическая деятельность.

### Введение

Современная действительность сталкивает нас с разнообразными вызовами и ситуациями неопределённости (Зинченко, 2007; Корнилова, 2009). Интенсивное реформирование в России ряда профессиональных сфер, в частности, образовательной, ведёт к тому, что к ресурсной базе профессионала предъявляются высокие требования (Жиганов, 2007). Ценности и смыслы педагогической профессии переживают «проверку» временем. Работа педагога имеет как непосредственные, так и отсроченные результаты. Она во многом основывается на призвании, некой профессиональной миссии, а не на престиже и материальной

выгоде. Все это ведёт к тому, что осуществление профессиональной деятельности педагогов нередко требует высокой жизнестойкости (Логинова, 2009; Фомина, 2012). В частности, жизнестойкость лидера-руководителя можно рассматривать как важную переменную, влияющую на эффективность деятельности педагогического коллектива (Жукова, Нестик, 2013; Климов, 2013).

В рамках наших исследований мы рассматривали жизнестойкость личности как некий внутренний ресурс профессионала (в логике конструкта «личностный потенциал», предложенного Д. А. Леонтьевым и соавторами). «Личностный потенциал — это интегральная системная характеристика индивидуально-психологических особенностей личности, лежащая в основе способности личности исходить из устойчивых внутренних критериев и ориентиров в своей жизнедеятельности и сохранять стабильность смысловых ориентаций и эффективность деятельности на фоне давлений и изменяющихся внешних условий. Это способность личности проявлять себя в качестве личности, выступать автономным саморегулируемым субъектом активности, оказывающим целенаправленные изменения во внешнем мире и сочетающим устойчивость к воздействию внешних обстоятельств и гибкое реагирование на изменения внешней и внутренней ситуации» (Леонтьев, 2011, с. 8). По мнению Д. А. Леонтьева, структуру личностного потенциала составляют потенциал самоопределения, потенциал реализации и потенциал сохранения, определяемые им как специфические ресурсы личности. Задействуя эти ресурсы, личность опирается на себя, поэтому данные ресурсы можно обозначить как внутренние. М. В. Логинова, определяя жизнестойкость как развивающуюся систему убеждений, благоприятствующих развитию готовности управлять системой повышенной сложности, считает её внутренним ключевым ресурсом личности (Логинова, 2009).

В рамках теоретического анализа подходов к изучению жизнестойкости А. Н. Фомина указывает, что исследователи рассматривают жизнестойкость в различных ракурсах (Фомина, 2012): как «отвагу быть» (П. Тиллих), «ключевой ресурс» (С. Мадди), «способность действовать вопреки», «укоренённость в бытии» (М. Хайдеггер), «способность преодоления самого себя» (Д. А. Леонтьев), «способность превращать проблемные ситуации в новые возможности» (С. А. Богомаз). С. Мадди операционализировал понятие «мужество быть» в модель жизнестойкости и описал три её компонента: *вовлечённость* (убеждение в том, что только благодаря своей активности человек находит в мире интересное, включённость в действие, ощущение себя внутри процесса жизни), *контроль* (убеждённость в контролируемости мира и своей способности добиться результата, человек уверен в наличии причинной связи между его усилиями и результатом проживания проблемной ситуации), *принятие риска* (отражает готовность действовать вопреки неопределённости ситуации и угрозе, открытость миру и разнообразным ситуациям как источникам значимого жизненного опыта, готовность действовать в отсутствие надежных гарантий успеха). В рамках модели жизнестойкости С. Мадди описывает трансформационный копинг, предполагающий активное преодоление ситуации, направленность на поиск, на построение будущего, в то время как регрессивное совладание, с его точки зрения, предполагает выдерживание напряжения, избегание проблемы, выбор в пользу привычных алгоритмов поведения (выбор в пользу прошлого). Применительно к динамике жизнестойкости профессионала А. Н. Фомина, ссылаясь на работы Р. И. Стецишина, указывает, что жизнестойкость формируется в процессе профессиогенеза личности и даёт возможность человеку противостоять профессионально-личностной дезадаптации, в частности, в области помогающей профессии (Фомина, 2012).

Таким образом, можно прийти к заключению о том, что жизнестойкость рассматривается исследователями и как некий ресурс, и как психологическое свойство личности, и как способность в контексте социальной адаптации человека, его саморегуляции. Мы рассматриваем жизнестойкость как внутренний ресурс профессиоанала и предполагаем, что у педагогов, осуществляющих профессиональную деятельность в различных условиях (разные места проживания, разные позиции в управленческой иерархии и др.) может наблюдаться специфика выраженности жизнестойкости и её задействования. Данная специфика может быть связана и с уровнем выраженности жизнестойкости. Кроме того, существует специфика жизнестойкости педагогов в сравнении с представителями других профессий типа «человек — человек». Для проверки этих предположений мы обратились к результатам эмпирических исследований, проведённых нами в течение 2014 — 2017 гг. Основной целью их обобщения стало описание жизнестойкости как внутреннего ресурса профессиональной деятельности педагогов, работающих в разных условиях.

## Анализ и интерпретация результатов

### Первое исследование

В рамках первого исследования, целью которого было выявление субъективного качества жизни педагогов с разным уровнем жизнестойкости, были опрошены 60 педагогов, работающих в МБОУ «СОШ № 30» Петропавловск-Камчатского городского округа и в Камчатском педагогическом колледже, в возрасте от 30 до 55 лет, из них 55 женщин и пять мужчин.

### Методики исследования

«Тест жизнестойкости» (далее ТЖ) С. Мадди, адаптированный Д. А. Леонтьевым и Е. И. Рассказовой (Леонтьев, Рассказова, 2006); опросник «Временная перспектива» (далее ВП) Ф. Зимбардо в адаптации А. Сырцовой, Е. Т. Соколовой, О. В. Митиной (Сырцова, Соколова, Митина, 2008); «Тест смысловых ориентаций» (далее СЖО) Дж. Крамбо, Л. Махолика в адаптации Д. А. Леонтьева (Леонтьев, 2000); «Шкала психологического благополучия» (далее ШПБ) К. Рифф в адаптации Т. Д. Шевеленковой, Т. П. Фесенко (Пергаменщик, Лепешинский, 2007); методика оценки качества жизни и удовлетворённости (далее КЖ) М. Фриша в адаптации Е. И. Рассказовой (Рассказова, 2012). В данной статье мы представляем часть полученных данных.

Посредством кластерного анализа выборка была разделена на две группы по показателям теста жизнестойкости. В первую группу вошли респонденты с более высоким уровнем жизнестойкости (24 человека), во вторую — со значимо более низким уровнем (32 человека). Характеристики кластеров приведены в Таблице 1.

Таблица 1. Среднегрупповые показатели Теста Жизнестойкости в двух кластерах (баллы)

Шкалы	Кластер 1	Кластер 2	t Стьюдента
Общий показатель жизнестойкости	96.8	61.2	11.85***
Вовлечённость	42.8	29.4	8.81***
Контроль	34.3	2.7	9.64***
Принятие риска	19.8	11.0	11.16***

Примечание: \* —  $p \leq .05$ ; \*\* —  $p \leq .01$ ; \*\*\* —  $p \leq .001$ .

Сопоставление с нормативными показателями данной методики на российской выборке (Леонтьев, Рассказова, 2006) позволило сделать вывод о том, что педагоги, вошедшие в первый кластер, характеризуются высоким уровнем общей жизнестойкости, её параметры

«вовлечённость» и «контроль» оценены на уровне выше среднего, для «принятия риска» характерен высокий уровень. У педагогов, вошедших во второй кластер, обнаружены сниженные показатели по всем параметрам жизнестойкости.

Далее в каждой из групп была с помощью коэффициента  $r$  Пирсона проверена корреляционная связь между жизнестойкостью, с одной стороны, и особенностями временной перспективы, смысложизненными ориентациями, психологическим благополучием и качеством жизни, с другой стороны (значимые связи приведены в таблицах 2 и 3). Отметим, что структура обнаруженных взаимосвязей тестируемых переменных существенно различается между группами. В частности, во второй группе обнаружены связи параметров жизнестойкости со шкалами СЖО, в то время как такие связи практически полностью отсутствуют в первой группе. Обратная ситуация наблюдается в отношении параметров временной перспективы и психологического благополучия. Это даёт нам основание предположить, что при разных уровнях выраженности жизнестойкости задействуются различные ресурсы личности.

Таблица 2. Значимые связи параметров жизнестойкости с другими личностными особенностями в первой группе (педагоги с высоким общим уровнем жизнестойкости)

Шкалы ТЖ	Другие переменные	$r$ Пирсона
Общий показатель жизнестойкости	Гедонистическое настоящее (ВП)	-.511*
	Будущее (ВП)	.691***
	Фаталистическое настоящее (ВП)	-.664***
	Негативное прошлое (ВП)	-.610**
	Позитивные отношения с окружающими (ШПБ)	.451*
	Автономия (ШПБ)	.502*
	Личностный рост (ШПБ)	.735***
	Самопринятие (ШПБ)	.801***
Вовлечённость	Будущее (ВП)	.613***
	Позитивное прошлое (ВП)	.503**
	Фаталистическое настоящее (ВП)	-.592**
	Негативное прошлое (ВП)	-.574**
	Позитивные отношения с окружающими (ШПБ)	.594**
	Автономия (ШПБ)	.581**
	Самопринятие (ШПБ)	.644***
	Дети — удовлетворённость (КЖ)	-.468**
Контроль	Гедонистическое настоящее (ВП)	-.573**
	Фаталистическое настоящее (ВП)	-.636***
	Негативное прошлое (ВП)	-.575**
	Личностный рост (ШПБ)	.603**
	Самопринятие (ШПБ)	.730***
Принятие риска	Личностный рост (ШПБ)	.551**
	Самопринятие (ШПБ)	.625**
	Результат жизни (СЖО)	-.407*
	Здоровье — удовлетворённость (КЖ)	.481*
	Творчество — удовлетворённость (КЖ)	.513*
	Родственники — удовлетворённость (КЖ)	.421*
	Город — важность (КЖ)	-.406*

Примечание: \* —  $p \leq .05$ ; \*\* —  $p \leq .01$ ; \*\*\* —  $p \leq .001$ .

Из таблицы 2 видно, что у педагогов первой группы жизнестойкость связана с ориентированностью на будущее, вовлечённость сопряжена с опорой на продуктивное прошлое, контроль не связан с ориентацией на гедонистическое, фаталистическое настоящее и нега-

тивное прошлое. Целеполагание, постановка задач является важным аспектом деятельности, поэтому стремление ответственно и эффективно её структурировать может требовать высокого уровня жизнестойкости для совладания с внутренним напряжением. В образовательной деятельности планирование помимо объективно существующей в обществе ситуации неопределённости сопровождается нарастающим объемом формальных требований, нередко вызывающих у педагогов сопротивление (ведение электронных журналов, включение в проект «Сетевой город» и др.). При этом уровень жизнестойкости оказывается достаточным для преодоления фаталистичности при простраивании временной перспективы. Общая жизнестойкость в данной группе также взаимосвязана с параметрами психологического благополучия: педагоги с высоким уровнем жизнестойкости при проживании разнообразных ситуаций опираются на себя и позитивные отношения с окружающими, жизненный опыт рассматривают как возможность для личностного роста. В самих себе они видят достаточно ресурсов для независимого и продуктивного построения жизни.

Взаимосвязи параметра «вовлечённость» со шкалами других методик демонстрируют то, что исследуемые респонденты включены в процесс деятельности, способны получать опыт и удовлетворение от разнообразных её аспектов, опираются на свою автономность (убеждения, планы, оценки) и самопринятие. Вместе с тем, высокие показатели вовлечённости взаимосвязаны с неудовлетворённостью отношениями с детьми. Вероятно, включённость в профессиональную деятельность, отдача ей, продуктивные контакты с обучающимися в школе могут вести к специфическому восприятию отношений с собственными детьми («чужими детьми занимаюсь, а своими — нет», «другие дети уважают и ценят, а свои — нет» и др.). Следовательно, значимым для педагогов с высокой жизнестойкостью должно стать понимание того, что существующие проблемы требуют разрешения, важна гармонизация жизни, её оптимальное структурирование. Выдерживание существующих противоречий только за счет задействования жизнестойкости может существенно истощить данный ресурс.

Таблица 3. Значимые связи параметров жизнестойкости с другими личностными особенностями во второй группе (педагоги с низким общим уровнем жизнестойкости)

Шкалы ГЖ	Шкалы других методик	r Пирсона
Общий показатель жизнестойкости	Процесс жизни (СЖО)	.526**
	Осмысленность жизни (СЖО)	.490**
	Родственники — удовлетворённость (КЖ)	.351*
Вовлечённость	Процесс жизни (СЖО)	.474**
	Осмысленность жизни (СЖО)	.430*
Контроль	Позитивное прошлое (ВП)	.353*
	Процесс жизни (СЖО)	.436**
	Локус контроля — Я (СЖО)	.396*
	Осмысленность жизни (СЖО)	.476**
Принятие риска	Деньги — удовлетворённость (КЖ)	-.480**
	Гедонистическое настоящее (ВП)	.366**

Примечание: \* —  $p \leq .05$ ; \*\* —  $p \leq .01$ ; \*\*\* —  $p \leq .001$ .

Контроль связан с опорой на себя, направленностью на личностный рост, с представлениями о жизни как управляемой. Респонденты с высокой жизнестойкостью воспринимают жизнь как полную возможностей для собственного развития, реализации потенциалов и достижения целей. Показатель принятия риска как готовности действовать без надёжных гарантий успеха у респондентов с высоким уровнем жизнестойкости связан с опорой на себя, принятием себя, осмыслением деятельности как контекста личностного роста, с удовлетво-

рённостью собственным здоровьем (возможно, видение собственных физических ресурсов для достижений), отношениями с родственниками (есть поддержка начинаний близкими), творчеством (активность рассматривается не как рутинная, навязанная, а как творческий поиск). Обратные связи контроля и показателей результативности жизни (возможно, неудовлетворённость прошлыми достижениями становится импульсом к развитию), значимости города может указывать на то, что отсроченные планы могут выходить за пределы возможностей места проживания (город воспринимается как имеющий недостаточно ресурсов для достижения целей).

У педагогов со сниженными показателями жизнестойкости её общий показатель связан с осмысленностью жизни, удовлетворённостью прошлым и отношениями с родственниками. Для продуктивного осуществления деятельности им важен опыт достижений, продуктивные отношения с близким окружением. Недостаточная жизнестойкость и осмысленность жизни могут стать причиной доминирования фаталистичной жизненной ориентации и снижения эффективности деятельности на фоне переживаемых трудностей и неудач. Вовлечённость связана с осмысленностью жизни и удовлетворённостью настоящим: понимание текущих задач профессиональной деятельности и наличие успехов в ней может обеспечить педагогам данной группы эмоциональную включённость в образовательный процесс, личную ответственность за его ход и результаты. Представления о жизни как управляемой связаны с её осмысленностью и продуктивностью. Однако, на наш взгляд, в сравнении с первой группой ресурс жизнестойкости у респондентов второй группы практически не связан с опорой на себя, свои ресурсы, субъектность. Принятие риска сопряжено с неудовлетворённостью материальной обеспеченностью и гедонистичностью настоящего. На наш взгляд, попытка изменять жизненную ситуацию без надёжных гарантий успеха при сниженной опоре на себя (жизненные цели и смыслы) носит не столько рациональный, сколько эмоциональный, спонтанный характер.

Полученные нами результаты в целом согласуются с идеей С. Мадди о задействовании при выраженной жизнестойкости трансформационного копинга, а при сниженной жизнестойкости — регрессивного совладания. Итак, *учителям с различным уровнем жизнестойкости свойственно в разной степени задействовать её как внутренний ресурс жизнеосуществления.*

## Второе исследование

Целью второго исследования стало изучение жизнестойкости и толерантности к неопределённости как компонентов личностного потенциала у лиц, осуществляющих управление в сфере образования. Выборку исследования составили 60 человек, работающих в сфере образования на различных должностях, в возрасте 30–55 лет. Основную группу (30 человек) составили лица, осуществляющие руководство в сфере образования (директора школ и их заместители). В группу сравнения вошли школьные учителя, не задействованные в управлении (30 человек). Обе группы были уравнены по параметрам пола и стажа работы.

### Методы исследования

«Тест жизнестойкости» С. Мадди в адаптации Д. А. Леонтьева (Леонтьев, Рассказова, 2006); опросник «Способы совладающего поведения» (далее ССП) Р. Лазаруса и С. Фолкман (Вассерман, 2009); шкала толерантности к неопределённости (далее ТН) Д. Маклейна в адаптации Е. Г. Луковицкой (Луковицкая, 1998; Осин, 2010); модифицированный вариант личностного семантического дифференциала на стимул «Представитель администрации образовательного учреждения» (далее ЛСД) (Фетискин, Козлов, Мануйлов, 2002); семантиче-

ский дифференциал «Неопределённая ситуация» (далее СДН) Е. Г. Луковицкой» (Луковицкая, 1998); направленный ассоциативный эксперимент на стимул «Моя профессиональная деятельность». В этой статье мы обращаемся к некоторой части результатов данного исследования для составления полной картины связи жизнестойкости педагога с другими параметрами его личности и деятельности, а также для конкретизации этой картины в отношении к управленческой деятельности.

В таблице 4 отражен сравнительный анализ данных двух групп посредством *t*-критерия Стьюдента. Статистические различия между группами обнаружены по всем параметрам жизнестойкости и ряду копинг-стратегий (значимо выше в основной группе руководителей), отличается восприятие ситуации неопределённости.

Таблица 4. Результаты критериального анализа данных обеих групп

Шкала	Руководители в сфере образован. (баллы, средн. значения)	Педагоги (баллы, средн. значения)	t-критерий Стьюдента
<i>Тест Жизнестойкости</i>			
Вовлечённость	36.4	31.2	3.13**
Контроль	27.7	24.1	2.31*
Принятие риска	18.6	14.1	4.13**
Общий уровень жизнестойкости	82.8	69.4	3.71**
<i>Способы Совладающего Поведения</i>			
Самоконтроль	13.4	11.8	2.05*
Поиск социальной поддержки	12.1	9.8	2.59*
Планирование решения	12.9	1.4	3.40**
Положительная переоценка	13.1	9.2	6.65***
<i>СД «Неопределённая ситуация»</i>			
Радующая — Удручающая	5.0	4.1	3.12**
Интересная — Скудная	4.1	3.4	2.56*

Примечание: \* —  $p \leq .05$ ; \*\* —  $p \leq .01$ ; \*\*\* —  $p \leq .001$ .

Далее был проверен характер связей параметров жизнестойкости с другими показателями (Таблицы 5 и 6). Как видно из таблицы 5, общая жизнестойкость учителей связана с копинг-стратегией «самоконтроль», предполагающей купирование эмоций, рост дискомфорта ситуации неопределённости, снижение активности руководителя. В целом, надо сказать, что, по всей видимости, учителя начинают задействовать ресурс жизнестойкости в случае снижения общей комфортности, безопасности ситуации при некоторой пассивности администрации, что активизирует самоконтроль.

Результаты корреляционного анализа в основной группе показывают более разнообразные взаимосвязи параметров жизнестойкости с копинг-стратегиями. Интересно, что вовлечённость связана как с конфронтационными тенденциями, так и с гармонизирующими социальное взаимодействие тенденциями. Важно при этом, что стратегия принятия решения тесно связана с ресурсом жизнестойкости руководителя в сфере образования. Отметим, что если в структуру корреляционных связей в группе сравнения вошли параметры ситуации неопределённости, связанные с её комфортностью и безопасностью, то у руководителей в сфере образования — с непротиворечивостью. Можно предположить, что ресурс жизнестойкости и толерантности к неопределённости задействуется у педагогов-неруководителей скорее в некоем аффективном ключе, а у руководителей в сфере образования — в рациональном, когнитивном. На это указывает и значимая взаимосвязь параметра ТЖ «контроль» и индивидуального показателя толерантности к неопределённости. Обращает на себя внимание и более тесная вплетённость в систему корреляционных взаимосвязей параме-

тров личностного семантического дифференциала на стимул «Представитель администрации образовательного учреждения»: рост параметров жизнестойкости сопрягается с ростом показателей активности и снижением позитивности оценки.

Таблица 5. Значимые связи переменных в группе педагогов

Шкалы ТЖ	Шкалы других методик	r Пирсона
Общий показатель жизнестойкости	Самоконтроль (ССП)	.42*
	Радующая (СДН)	-.46**
	Приятная (СДН)	-.47**
	Активность (ЛСД)	-.61**
Вовлечённость	Самоконтроль (ССП)	.5**
	Безопасная (СДН)	-.43*
	Приятная (СДН)	-.56**
	Стимулирующая умственную активность (СДН)	-.36*
	Активность (ЛСД)	-.53**
Контроль	Самоконтроль (ССП)	.36*
	Радующая (СДН)	-.48**
	Приятная (СДН)	-.37*
	Активность (ЛСД)	-.55**
Риск	Радующая (СДН)	-.46**
	Приятная (СДН)	-.4*
	Активность (ЛСД)	-.56**

Примечание: \* —  $p \leq .05$ ; \*\* —  $p \leq .01$ ; \*\*\* —  $p \leq .001$ .

Таблица 6. Значимые связи переменных в группе руководителей в сфере образования

Шкалы ТЖ	Шкалы других методик	r Пирсона
Общий показатель жизнестойкости	Планирование решения (ССП)	.56**
	Непротиворечивая — противоречивая (СДН)	.44*
	Оценка (ЛСД)	-.38*
	Активность (ЛСД)	.68***
Вовлечённость	Конфронтационный копинг (ССП)	.46**
	Поиск социальной поддержки (ССП)	.41*
	Планирование решения	.47**
	Непротиворечивая — противоречивая (СДН)	.39*
	Оценка (ЛСД)	-.37*
	Активность (ЛСД)	.65***
Контроль	Планирование решения (ССП)	.57***
	Оценка (ЛСД)	-.39*
	Активность (ЛСД)	.65***
	Индивидуальный балл (ТН)	.44*
Риск	Непротиворечивая — противоречивая (СДН)	.39*
	Сила (ЛСД)	.37*
	Активность (ЛСД)	.31*

Примечание: \* —  $p \leq .05$ ; \*\* —  $p \leq .01$ ; \*\*\* —  $p \leq .001$ .

Ранее в публикациях по результатам исследований личностного потенциала руководителей в сфере образования мы уже отмечали, что позитивная обратная связь от коллег, комфортная психологическая атмосфера в коллективе значимы для руководителей образовательных учреждений (Абросимов, Бучек, Фризен, 2015; Фризен, Яницкий, Серый, 2017). Сделанные нами выводы подтверждаются результатами ассоциативного эксперимента (таблица 7). Применение отдельных процедур контент-анализа позволило нам разбить все ответы, полученные от респондентов, на смысловые группы (категории). Далее представлен-



ность каждой из категорий в общих массивах ответов основной группы и группы сравнения сравнивалась посредством углового преобразования Фишера.

Таблица 7. Частота встречаемости (%) различных категорий в результатах ассоциативного эксперимента (стимул — «Моя профессиональная деятельность»)

Категории	Руководители	Педагоги	$\phi$ Фишера
<i>Существительные</i>			
Повседневность, атрибуты работы	24.3	13.8	2.18*
Выгоды	7.5	15.0	2.10*
<i>Прилагательные</i>			
Когнитивно насыщенная	28.9	19.8	1.65*
Разнообразная	7.0	1.6	2.19*
Однообразная	3.5	8.7	1.73*
Стимулирующая развитие и активность	1.8	11.1	3.20**
Стрессогенная	7.9	22.2	3.19**
Ответственная	26.7	3.3	2.78**
<i>Глаголы</i>			
Требует, руководит	11.5	2.5	3.00**
Активизирует положительных эмоций	1.8	18.0	1.65*
Оказывает отрицательное воздействие	9.2	19.7	2.39**

**Примечание:** \* —  $p \leq .05$ ; \*\* —  $p \leq .01$ ; \*\*\* —  $p \leq .001$ .

Руководители воспринимают свою профессиональную деятельность как достаточно нагруженную формальными компонентами, при этом как значимо более когнитивно насыщенную, разнообразную и ответственную. Педагоги значимо чаще связывали свою профессиональную деятельность с эмоциями, стрессом.

Таким образом, можно прийти к заключению о том, что *ресурс жизнестойкости по-разному задействуется педагогами, включёнными в управленческую деятельность, и не задействованными в ней*. На наш взгляд, лица, включённые в руководство, изначально имеют большие внутренние ресурсы, позволяющие им брать на себя ответственность за решение текущих профессиональных задач, выстраивание общей стратегии развития организации.

### Третье исследование

Третье исследование имело целью изучение специфики профессиональной деятельности и связанных с ней личностных характеристик учителей и врачей, проживающих в «закрытом» городе Вилючинске<sup>1</sup>. Выборка исследования: 25 педагогов МБУ СОШ № 2 г. Вилючинска и 25 медицинских работников Военно-медицинского госпиталя г. Вилючинска. Результаты данного исследования приводятся в данной статье для того, чтобы сравнить выраженность жизнестойкости у педагогов, работающих в разных местах проживания и на разных должностях, с одной стороны, и врачей как представителей другой профессии, с другой стороны. Сопоставление педагогов с врачами осуществлялось нами в связи с тем, что, во-первых, они так же, как учителя, являются представителями профессии типа «человек — человек», их профессиональная деятельность также в большей степени опирается на призвание, чем на материальную выгоду, и связана с существенным риском эмоционального выгорания. Во-вторых, между этими профессиями имеются и существенные различия. Например, разная степень ответственности за жизнь и здоровье «подопечных», разные сроки

<sup>1</sup> В г. Вилючинске действует строгий пропускной режим, так как здесь дислоцируются подводные лодки, выходящие на боевое дежурство.

проявления эффектов профессиональной деятельности и тому подобное. Сопоставление врачей и педагогов позволило нам описать специфику жизнестойкости последних. В таблице 4 уже было показано, что все параметры жизнестойкости значимо выше у руководителей в сфере образования, чем у учителей, не включённых в руководство. Обнаружено также, что средний показатель по шкале «Принятие риска» (ТЖ) выше у руководителей в сфере образования, чем у врачей ( $t = 3.75^{**}$  при среднем значении у руководителей 18.6, у врачей — 13.4). Следовательно, руководители образовательных учреждений более готовы действовать при отсутствии надёжных гарантий успеха, чем врачи. Впрочем, возможно, риск менее приемлем в профессиональной деятельности врача. Отметим, что показатели притяжения риска также выше у вилючинских педагогов, чем у вилючинских врачей ( $t = 2.24^*$  при среднем значении у учителей 16.7, у врачей — 13.4). Интересно также, что жизнестойкость учителей, работающих в Вилючинске, выше по двум шкалам ТЖ, чем у педагогов Петропавловска-Камчатского (таблица 8).

Таблица 8. Значимые различия показателей двух шкал ТЖ у учителей разных городов

Шкала ТЖ	Учителя Вилючинска, средние значения	Учителя Петропавловска- Камчатского, средн. знач.	$t$ Стьюдента
Вовлечённость	35.3	31.2	2.06*
Принятие риска	16.7	14.1	2.16*

Примечание: \* —  $p \leq .05$ ; \*\* —  $p \leq .01$ ; \*\*\* —  $p \leq .001$ .

Можно сделать вывод о том, что *выраженность ряда параметров жизнестойкости школьных учителей связана с местом проживания*. Следует добавить, что в беседе учителя вилючинской школы отмечали следующее. Нередко они сталкиваются с невозможностью направить «трудных» обучающихся в специализированное учреждение (таких учреждений нет в Вилючинске), поэтому вынуждены активно работать с ними. Их профессиональная деятельность также осложняется и тем, что в городе проживает много семей военных, отцы могут подолгу отсутствовать дома, их служба связана с риском, что не может не отражаться на всей семье, на ходе образовательного процесса. Вероятно, работа в таких условиях требует от учителей, проживающих в Вилючинске, дополнительного ресурса жизнестойкости.

## Выводы

Обобщая результаты исследований, можно сформулировать ряд выводов.

1. Педагоги с разным уровнем выраженности жизнестойкости характеризуются специфичностью её задействования, а также особенностями её связи с другими личностными ресурсами. Так, педагогам с высоким уровнем жизнестойкости в большей степени свойственно целеполагание и планирование, нередко требующее совладания с внутренним напряжением. Они принимают свой жизненный опыт и опираются на него, видят жизнь как полную возможностей. Их жизнестойкость взаимосвязана с психологическим благополучием, включённостью в процесс жизни и автономией. Низкая жизнестойкость педагогов в совокупности со сниженной осмысленностью жизни сочетается с фаталистичностью представлений о жизни, может вести к трудностям планирования и построения жизни на фоне переживаемых трудностей и неудач.

Осмысленность профессиональных задач может обеспечить эмоциональную включённость педагога в деятельность, рост его личностной ответственности. Дефицитарная жизнестойкость у педагогов скорее связана с материальной, эмоциональной стороной жизни, точка опоры активности находится как бы вне личности.

2. Ресурс жизнестойкости по-разному выражен и специфично задействуется у педагогов, включённых и невключённых в управленческую деятельность. Мы полагаем, что жизнестойкость и толерантность к неопределённости задействуется у педагогов-руководителей в рациональном, когнитивном плане, а у педагогов, не включённых в управленческую деятельность, в большей степени — в аффективном плане.

3. Ряд параметров жизнестойкости педагогов характеризуется большей выраженностью в сравнении с врачами (принятие риска), а также специфичностью в соответствии с местом проживания (вовлечённость и принятие риска выше у педагогов Вилючинска в сравнении с педагогами Петропавловска-Камчатского).

Таким образом, полученные результаты позволяют рассматривать жизнестойкость как внутренний ресурс педагога, который при достаточном уровне выраженности в совокупности с осмысленностью жизни, включённостью в процесс деятельности, принятием жизненного опыта и иными описанными выше характеристиками личности позволяет активно совладать с разнообразными жизненными ситуациями. Личность выступает собственной точкой опоры при планировании и осуществлении деятельности, в том числе профессиональной.

Выводы могут быть дополнены и конкретизированы в рамках дальнейших исследований на более объёмных и разноплановых выборках представителей педагогической профессии. Перспективным направлением работы может стать изучение динамики жизнестойкости в ходе профессиогенеза, проходящего в разных условиях профессиональной деятельности.

## Литература

- Абросимов, А. Е., Бучек, А. А., Фризен, М. А. (2015). Личностный потенциал лиц, осуществляющих управление в образовательных учреждениях (на примере автономии и самоэффективности). *Вестник КРАУНЦ*, 2, 26–33.
- Вассерман, Л. И. (ред.) (2009). *Методика для психологической диагностики способа совладания со стрессовыми и проблемными для личности ситуациями*. СПб.: Психоневрологический ин-т им. В. М. Бехтерева.
- Жиганов, Б. А. (2007). *О роли социальной компетентности личности в повышении эффективности управленческих кадров в сфере образования*: дис. ... канд. психол. наук. М.
- Жукова, Е. В., Нестик, Т. А. (2013). Взаимовлияние управленческого видения и индивидуально-личностных особенностей руководителя. *Национальный психологический журнал*, 2(10), 52–60.
- Зинченко, В. П. (2007). Толерантность к неопределённости: новшество или психологическая традиция? В сб.: А. К. Болотова (ред.) *Человек в ситуации неопределённости* (9–33). М.: ТЕИС.
- Климов, А. А. (2012). Поток и жизнестойкость в организации. *Организационная психология*, 2(2), 71–78.
- Корнилова, Т. В. (2009). Неопределённость, выбор и интеллектуально-личностный потенциал человека. *Методология и история психологии*, 4, 47–59.
- Леонтьев, Д. А. (2000). *Тест смысло-жизненных ориентаций (СЖО)*. М.: Смысл.
- Леонтьев, Д. А. (ред.) (2011). *Личностный потенциал. Структура и диагностика*. М.: Смысл.
- Леонтьев, Д. А., Рассказова, Е. И. (2006). *Тест жизнестойкости*. М.: Смысл.
- Логинова, М. В. (2009). Жизнестойкость как внутренний ключевой ресурс личности. *Вестник Московского университета МВД России*, 6, 19–22.

- Луковицкая, Е. Г. (1998). *Социально-психологическое значение толерантности к неопределенности*: диссертация ... кандидата психологических наук. СПб.
- Осин, Е. Н. (2010). Факторная структура русскоязычной версии шкалы общей толерантности к неопределенности Д. Маклейна. *Психологическая диагностика*, 2, 65–86.
- Пергаменщик, Л. А., Лепешинский, Н. Н. (2007). Опросник «Шкалы психологического благополучия» К. Рифф: процесс и результаты адаптации. *Психологическая диагностика*, 3, 73–97.
- Рассказова, Е. И. (2012). Методика оценки качества жизни и удовлетворенности: психометрические характеристики русскоязычной версии. *Психология. Журнал высшей школы экономики*, 9, 81–90.
- Сырцова, А. А., Соколова, Е. Т., Митина, О. В. (2008). Адаптация опросника временной перспективы личности Ф. Зимбардо. *Психологический журнал*, 29(3), 101–109.
- Фетискин, Н. П., Козлов, В. В., Мануйлов, Г. М. (Ред.). (2002). *Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп*. М.: Издательство института психотерапии.
- Фоминова, А. Н. (2012). *Жизнестойкость личности*. М.: МПГУ, Прометей.
- Фризен, М. А., Яницкий, М. С., Серый, А. В. (2017). Личностная автономия руководителей, осуществляющих профессиональную деятельность в сфере образования. *Сибирский педагогический журнал*, 6, 132–139.



## Resilience as internal resource in the teaching profession

**Marina FRIZEN**

*Vitus Bering Kamchatka State University, Petropavlovsk-Kamchatsky, Russia*

**Abstract.** *Purpose.* The resilience acts as a significant resource in the teaching profession under the conditions of a modern situation of uncertainty. In the article there reflected the results of the generalizing research which purpose is studying and the description of resilience as internal resource of the teachers working used conditions. When planning our work we made an assumption that the resilience used by teachers at different levels of its expressiveness, has specifics in comparison with other professional groups and also has differences with the place of residence, in connection with involvement in management work. *Method.* The data collected on groups of teachers, heads of the educational institutions and doctors living in Petropavlovsk-Kamchatsky and/or Vilyuchinsk (Kamchatka Krai). Data have been subjected to the statistical analysis (cluster, correlation and criteria). *Findings.* We have drawn conclusions that teachers with the high level of resilience rely on intelligence, planning, the life experience, autonomy more, when teachers with low level of resilience are more concentrated on emotional and financial aspect of teaching profession. The conclusion is drawn that at teacher-heads the resilience and tolerance to uncertainty is involved basically in a rational, cognitive key, and at the teachers who aren't included in the management in an affective key. Doctors have greater risk taking in comparison to teachers; distinctions of parameters of resilience depends on the place of residence. The conclusions drawn by us demand further check on more sizable and versatile sampling. *Value of the results.* Results can be applied to optimization of the professional environment of the teacher.

**Keywords:** resilience, personal resources, teaching profession.

### References

- Abrosimov, A. E., Buchek, A. A., Frizen, M. A. (2015). Lichnostnyy potentsial lits, osushchestvlyayushchikh upravlenie v obrazovatel'nykh uchrezhdeniyakh (na primere avtonomii i samoeffektivnosti) [Personality potential of persons exercising management in educational institutions (on the example of autonomy and self-efficacy)]. *Vestnik KRAUNTS*, 2, 26–33.
- Fetiskin, N. P., Kozlov, V. V., Manuylov, G. M. (Eds.). (2002). *Sotsial'no-psikhologicheskaya diagnostika razvitiya lichnosti i malykh grupp* [Socio-psychological diagnosis of development of the individual and small groups]. M.: Izdatel'stvo instituta psikhoterapii.
- Fominova, A. N. (2012). *Zhiznestoykost' lichnosti* [Individual resilience]. M.: MPGU, Prometey.
- Frizen, M. A., Yanitskiy, M. S., Seryy, A. V. (2017). Lichnostnaya avtonomiya rukovoditeley, osushchestvlyayushchikh professional'nyuyu deyatelnost' v sfere obrazovaniya [Personal autonomy of

- managers who carry out professional activities in the field of education]. *Sibirskiy pedagogicheskiy zhurnal*, 6, 132–139.
- Klimov, A. A. (2012). Potok i zhiznestoykost' v organizatsii [Flow and resilience in the organization]. *Organizational psychology*, 2(2), 71–78.
- Kornilova, T. V. (2009). Neopredelennost', vybor i intellektual'no-lichnostnyy potentsial cheloveka [Uncertainty, choice and intellectual-personal potential of a person]. *Metodologiya i istoriya psikhologii*, 4, 47–59.
- Leontiev, D. A. (2000). Test smyslozhiznennykh orientatsiy (SZHO) [Test of meaningful orientations (SZHO)]. M.: Smysl.
- Leontiev, D. A. (red.) (2011). *Lichnostnyy potentsial. Struktura i diagnostika* [Personal potential. Structure and diagnostics]. M.: Smysl.
- Leontiev, D. A., Rasskazova, E. I. (2006). *Test zhiznestoykosti* [Test of resilience]. M.: Smysl.
- Loginova, M. V. (2009). Zhiznestoykost' kak vnutrenniy klyuchevoy resurs lichnosti [Viability as an internal key resource of the individual]. *Vestnik Moskovskogo universiteta MVD Rossii*, 6, 19–22.
- Lukovitskaya, E. G. (1998). *Sotsial'no-psikhologicheskoe znachenie tolerantnosti k neopredelennosti: dissertatsiya ... kand. psikhologicheskoy nauk* [Socio-psychological significance of tolerance to indeterminacy: the dissertation ... The candidate of psychological sciences]. SPb.
- Osin, E. N. (2010). Faktornaya struktura russkoyazychnoy versii shkaly obshchey tolerantnosti k neopredelennosti D. Makleyna [Factor structure of the Russian-language version of the scale of general tolerance to the uncertainty of D. McLain.]. *Psikhologicheskaya diagnostika*, 2, 65–86.
- Pergamenshchik, L. A., Lepeshinskiy, N. N. (2007). Oprosnik «Shkaly psikhologicheskogo blagopoluchiya» K. Riff: protsess i rezul'taty adaptatsii [Questionnaire “Scale of psychological well-being” K. Riff: process and results of adaptation]. *Psikhologicheskaya diagnostika*, 3, 73–97.
- Rasskazova, E. I. (2012). Metodika otsenki kachestva zhizni i udovletvorennosti: psichometricheskie kharakteristiki russkoyazychnoy versii [Methodology for assessing the quality of life and satisfaction: the psychometric characteristics of the Russian version]. *Psikhologiya. Zhurnal vysshey shkoly ekonomiki*, 9, 81–90.
- Syrtsova, A. A., Sokolova, E. T., Mitina, O. V. (2008). Adaptatsiya oprosnika vremennoy perspektivy lichnosti F. Zimbardo [Adaptation of the questionnaire of the temporary perspective of the person Ph. Zimbardo]. *Psikhologicheskiy zhurnal*, 29(3), 101–109.
- Vasserman, L. I. (Ed.) (2009). *Metodika dlya psikhologicheskoy diagnostiki sposoba sovladaniya so stressovymi i problemnymi dlya lichnosti situatsiyami* [A technique for psychological diagnosis of the method of coping with stressful and problematic situations for a person]. SPb.: Psikhonevrologicheskiy in-t im. V. M. Bekhtereva.
- Zhiganov, B. A. (2007). *O roli sotsial'noy kompetentnosti lichnosti v povyshenii effektivno-sti upravlencheskikh kadrov v sfere obrazovaniya: dis. ... kand. psikhologicheskoy nauk* [On the role of social competence of the individual in enhancing the effectiveness of managerial personnel in the field of education: dis. ... cand. psychol. sciences]. M.
- Zhukova, E. V., Nestik, T. A. (2013). Vzaimovliyaniye upravlencheskogo videniya i individual'no-lichnostnykh osobennostey rukovoditelya [Interaction of managerial vision and personal characteristics of the leader]. *Natsional'nyy psikhologicheskiy zhurnal*, 2(10), 52–60.
- Zinchenko, V. P. (2007). Tolerantnost' k neopredelennosti: novost' ili psikhologicheskaya traditsiya? [Tolerance to uncertainty: news or psychological tradition?] In A. K. Bolotova (Ed.). *Chelovek v situatsii neopredelennosti* (9-33). M.: TEIS.



## Ритуалы торжественного открытия новых российских заводов зарубежных корпораций: смысл, содержание и приёмы церемоний

ГУРКОВ Игорь Борисович

*Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия*

МОРГУНОВ Евгений Борисович

*Московская высшая школа социальных и экономических наук, Москва, Россия*

*Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия*

**Аннотация.** *Цель.* Целью исследования является анализ малоизученного феномена международного бизнеса — церемоний открытия новых заводов международных корпораций. *Дизайн исследования.* Основой исследовательского дизайна является анализ видеоматериалов, освещающих проведение подобных церемоний в России в 2012–2017 гг. Всего было проанализировано 119 видеоматериалов, посвящённых открытию 56 промышленных объектов. Для анализа видеоматериалов было разработано специальное руководство, включавшее специфические параметры, относящиеся к элементам церемонии торжественного открытия предприятия, содержанию вербальных и невербальных элементов коммуникации. *Результаты.* В ходе анализа видеоматериалов были выделены обязательные элементы, присутствующие во всех церемониях открытия новых производственных предприятий зарубежными компаниями в России — ознакомительный тур по предприятию для высокопоставленных представителей российских властей, торжественные речи руководителей компании-инвестора и представителей российских властей, совершение символического акта ввода предприятия в эксплуатацию; а также вариативные элементы, наблюдавшиеся в ходе отдельных церемоний. При анализе содержания речей были выделены три основных компонента коммуникации — когнитивный (передача информации), аффективный (выражение эмоций) и конативный (демонстрация доброй воли). Указанные элементы содержались в разных пропорциях в речах руководителей компании-инвестора и представителей российских властей. *Выводы.* Поскольку компании-инвесторы и власти принимающей страны имеют несколько различающиеся интересы (инвесторы заинтересованы в технической эффективности открываемого нового производства, а власти принимающей стороны — в долгосрочном характере инвестиций), основное содержание речей каждой из сторон сводится к открытому признанию интересов противоположной стороны: иностранные инвесторы подтверждают долгосрочный характер инвестиции, а представители властей принимающей страны выражают свое восхищение техническим уровнем нового производства. *Оригинальность.* Исследование представляет первое в отечественной научной литературе исследование важного феномена международного бизнеса. Исследование также имеет практическую ценность, позволяя улучшить дизайн церемоний и их позитивное воздействие на власти принимающей стороны.

**Ключевые слова:** международные корпорации; церемонии открытия новых заводов; организационные ритуалы; прямые иностранные инвестиции; Россия.

## Введение

Формальная церемония открытия новых зарубежных предприятий, принадлежащих международным корпорациям (далее — ТНК), являет собой феномен, довольно распространённый в международном бизнесе, но практически полностью игнорируемый в академических исследованиях. В этой статье мы покажем, что документированное описание хода и содержания этих церемоний может обогатить наше понимание практик управления в ТНК, уточнить интересы основных участников таких церемоний и точнее представить феномен коммуникаций в международном бизнесе, интегрирующим в персональную, внутриорганизационную и межорганизационную коммуникацию представителей (индивидов и организаций) из разных стран.

Наша статья организована как отчёт об исследовательском путешествии в специфическую область, описывающий своеобразные, а порой и забавные ритуалы, характеризующие церемонии открытия предприятий. Этим церемониям до настоящего времени были посвящены только три научные статьи. Р. Ф. Конопатский обратил внимание на важность церемоний открытия производственных предприятий как части проектов долгосрочного присутствия западных корпораций на развивающихся рынках (Konopatski, 1992). И. Б. Гурков проанализировал церемонии открытия большинства новых предприятий ТНК в России в 2012—2015 гг. (Gurkov, 2016a). И. Гурков и А. Кококринина описали все церемонии открытия новых заводов ТНК в России, произошедшие с 2012 г. по начало 2017 г., и представили типологию формальных церемоний открытия предприятий на основе сравнения рангов представителей «материнской компании» и официальных представителей властей «принимающей страны», а также факторов, которые определяют присутствие или отсутствие на таких церемониях высокопоставленных представителей принимающей страны (Gurkov, Kokorina, 2017).

В связи с малочисленностью академических публикаций об интересующем нас феномене, традиционный обзор теряет свой смысл. Поэтому первую часть нашей статьи мы посвятим короткому введению в историю данного феномена и его становлению в нынешней форме, его ключевым элементам и нюансам, зависящим от специфического контекста, в котором церемония происходит, и содержанию самого события. В следующей части статьи мы используем теоретические положения и методические принципы этнографии, экономической географии, экономики, организационных исследований, организационной психологии и теории коммуникаций для конструирования исследовательского фрейма, который позволит нам создать специфические инструменты исследования для фиксации, описания и документирования нашего феномена. Далее мы покажем, как разработанные нами исследовательские инструменты были использованы при системном анализе специфических документов о феномене. Речь идет о 119 публично доступных видеозаписях формальных церемоний открытия 56 российских предприятий, принадлежащих ТНК. Мы расскажем о стадиях анализа, включающих кодировку видеоданных в качестве определённых категорий и затем использование этих категорий для группировки и презентации определённых аспектов интересующего нас феномена. В заключительной части статьи мы обсудим значение полученных нами результатов для науки и практики, в частности, для управленцев, работающих в ТНК. Кроме того, мы предлагаем возможные направления для последующих исследований в данной области.



## Церемонии открытия новых предприятий

### Исторические корни феномена

Обычай праздновать успешное завершение действий, имеющих важное экономическое значение, сформировались еще в доисторические времена. Наиболее популярными были празднества по поводу успешного завершения охоты, удачного сезона рыбной ловли или сбора урожая. Рудименты этих празднований сохранились до сих пор. Например, в Нидерландах первую бочку свежесоленой сельди, пойманной в новом сезоне, по-прежнему принято дарить главе государства (королю или королеве). Этот ритуал имеет происхождение в начале 16 века, когда Нидерланды были европейским лидером в добыче сельди — одной из ключевых отраслей народного хозяйства Западной Европы в 15—17 веках.

Первой публичной церемонией открытия индустриального проекта, поддержанного местным правительством и иностранной компанией, стало открытие Суэцкого канала 15–17 ноября 1869 года. Эта церемония уже содержала все ключевые элементы, характерные для подобных современных церемоний в крупных индустриальных проектах. Подготовка к церемонии проекта, длившегося достаточно долго, включала предложение композитору Джузеппе Верди написать оперу «Аида» (он не успел вовремя справиться с заданием), приглашение именитых гостей, включая императрицу Франции и императора Австро-Венгрии, участие в церемонии художников–маринистов и известных писателей, которые могли бы запечатлеть в картинах и текстах происходящие события. Сюда же входило пробное и официальное прохождение судов по каналу, а также речи, военные парады, фейерверки, банкеты, театральные представления и многие другие события. Торжественным открытием Суэцкого канала иностранные инвесторы (французская компания Суэцкого канала, которой принадлежало 53% акций) стремились подтвердить глобальную значимость события, а местные власти (которым принадлежало 44% акций) — вступление Египта в семью цивилизованных стран.

### Современные торжественные церемонии открытия новых предприятий, принадлежащих ТНК

Современные торжественные церемонии открытия новых зарубежных предприятий ТНК обычно предполагают прохождение похожих стадий: стадии подготовки (строительство объекта, монтаж, тестирование и запуск оборудования, разработку программы собственно церемонии открытия нового завода); стадии исполнения (ознакомление основных участников церемонии с новыми производственными мощностями, приветственные речи, исполнение символической процедуры запуска производства в действие); сопутствующие действия (разговоры гостей между собой, интервью важных гостей, представления артистов, банкеты). Наиболее существенное различие между современными церемониями и церемониями XIX века состоит в том, как они регистрируются и каким способом они преподносятся широкой публике. Видеотрансляция основных элементов таких церемоний стала элементом новостных передач местного и национального телевидения, а официальные видеозаписи церемоний часто доступны на корпоративных вебсайтах, а иногда и на вебсайтах органов местной власти в принимающих производства странах. Кроме того, многочисленные любительские видеозаписи данных церемоний доступны на YouTube.

Формальные церемонии открытия производственных мощностей обычно можно разделить на два различных типа проектов: а) открытие нового предприятия и б) ввод в действие дополнительных мощностей на уже существующем предприятии. Церемония открытия новых заводов ТНК — это практически обязательное событие. Тайное открытие

нового предприятия — событие редкое, оно встречается в странах, находящихся под воздействием международных санкций, как, например, в ЮАР в 1962–1994 годах, Иране с 1979 года или Бирме в 1997–2012 годах. Решение проводить или не проводить формальную церемонию открытия дополнительных производственных мощностей на уже существующих предприятиях ТНК — решение добровольное и зависит от соотношения между потенциальными выгодами от повышения уровня наблюдаемости компании для широкой публики (то есть реальных и потенциальных бизнес-партнёров и потребителей) и потенциальными потерями от демонстрации конкурентам стратегических действий компании. Такой подсчёт приобретений и потерь часто затрудняется из-за требований со стороны властей к ТНК способствовать местному экономическому развитию определённых отраслей или территорий. Местные власти зачастую просят корпорации «открыть какие-нибудь новые мощности» на их территории, чтобы продемонстрировать видимость успешного развития «подведомственной территории».

### **Сборка исследовательского фрейма для объяснения феномена**

Для описания и документирования слабо изученного феномена социальной жизни имеет смысл найти его место в более широкой таксономии. Мы определяем место формальных церемоний открытия предприятий ТНК в несколько этапов.

1. Ритуал.
2. Организационный ритуал.
3. Организационный ритуал, необходимый для выделения важной стадии стратегических действия ТНК (инвестирование в зарубежные производственные мощности).
4. Организационный ритуал, необходимый для успешного исполнения последовательности стратегических действий нескольких организаций (головного офиса ТНК, местного офиса / местного подразделения, местных бизнес-партнёров, местных властей разного уровня) или групп внутри нескольких организаций.
5. Организационный ритуал, необходимый для выделения удачного исполнения последовательности стратегических действий нескольких организаций или групп, обладающих разными интересами и культурами (различиями в структуре целей, временных ориентаций, уровнями погружения в контекст, сигнальными системами и другими особенностями).

Следуя определённой выше таксономии, мы организовали наш исследовательский фрейм спиральным образом, начиная с первого элемента таксономии (ритуал) и заканчивая конечным элементом таксономической иерархии (организационный ритуал, необходимый для выделения удачного исполнения последовательности стратегических действий нескольких организаций или групп, обладающих разными интересами и культурами).

### ***Ритуалы***

Научный анализ ритуалов как важных элементов социальной жизни был проведён классиками философии как в восточной (Конфуций), так и в западной традиции. В современных западных науках об обществе системные представления о ритуале вполне очевидны уже в пионерских работах представителей французской социологической школы и в функционалистской школе британской культурной антропологии. Э. Дюркгейм рассматривал ритуал как социальный инструмент, используемый для формирования коллективных представлений, групповой идентичности. Эта мысль получила своё развитие в детальной классификации ритуалов (Durkheim, 1915/1961). К. Леви-Стросс рассматривал ритуалы как знаковую систему (Levi Strauss, 1955/1973). Наиболее дифференцированное определение ритуала мы находим у В. Малявина: «Во-первых, ритуал есть прежде всего памятное и даже бесконечно

памятуемое событие; в нём и посредством него осуществляется возобновление непреходящего.... Он служит критерием нравственности, учит не умному и не отвлеченно доброму, а вечнущему в жизни, пусть даже эти вечные истины слишком часто кажутся совершенно обыденными и даже тривиальными.... Во-вторых, ритуал, определяя нормативные качества действия, воплощает собой всё исключительное, в своем роде единственное в существовании. Он проливает «свет вечности» на будничное течение жизни, не отрицая, а оправдывая тем самым исключительность каждого момента существования.... В-третьих, воспроизводя в себе принципы классификаций вещей, ритуал утверждает всеобщую связь явлений и в конечном счете — «сокровенное подобие» противоположностей: присутствия и отсутствия, явленного и сокрытого, сознательного и бессознательного и т. д. Ритуал есть не что иное, как символическое действие и в этом смысле — средство и среда сокровенной (но оттого же имманентной и безусловной) общительности людских сердец...» (Малявин, 2007, с. 20–21).

И К. Леви-Стросс, и В. Малявин делали ударение на коммуникативной функции ритуалов. Более того, В. Малявин, опираясь на собственное глубокое исследование средневековой и современной китайской культуры — наиболее ритуализированной культуры с глубинными духовными практиками, не обладающими развитым религиозным компонентом, — не отличал нерелигиозные ритуалы от религиозных. Некоторые социально выполняемые религиозные ритуалы, включая требование тишины при молитве или даже медитации, являются по сути коммуникативными. В то же время нерелигиозные ритуалы, выполняемые в одиночестве, объединяют и связывают человека с обществом, как, например, британский ритуал бритья дважды в день, позволяющий «ощущать себя джентльменом». Тем не менее, большинство ритуалов тесно связаны с коммуникативным контекстом (см.: Cole, 2015), предполагающим непосредственную коммуникацию двух и более человек. Такие высоко контекстные ритуалы могут использоваться для разрешения конфликтов (Turner, 1969), передавать знания, координировать действия и закреплять когнитивное содержание посредством сильных эмоций. Благодаря этим особенностям ритуалы придают большую значимость социальным событиям.

### **Организационные ритуалы**

Говоря специально об организационных ритуалах, А. К. Смит и Б. Стюарт в замечательном обзоре литературы о таких ритуалах определили их как «объединяющие, повторяющиеся, сериальные действия, приводящие в соответствие символическое значение, произведённое в специфическом, предопределённом контексте с амбициями в достижении специфических целей» (Smith, Stewart, 2011, p. 117). Организационные ритуалы обычно представляют собой высококонтекстные коммуникационные события. По предположению авторов, организационные ритуалы имеют несколько важных функций, а именно: «(1) придавать значение [событию]; (2) управлять напряжённостью; (3) укреплять социальный порядок; (4) обозначать важные ценности; (5) повышать групповую солидарность; (6) включать в группу и исключать из неё участников; (7) демонстрировать приобщённость; (8) управлять социальными структурами; (9) предписывать и подкреплять значимость событий» (Smith, Stewart, 2011, p. 113).

Мы уверены в том, что все указанные элементы могут быть распространены на формальные церемонии открытия предприятий, принадлежащих ТНК. Функции «вносить значение», а также «предписывать и подкреплять важность событий» не требуют специальной проверки, так как они «пронизывают» всю структуру формальной церемонии, созданной для открытия нового производства. Функции «передачи важных ценностей» и «повышения групповой солидарности» могут быть обнаружены в структуре церемониальных речей,

посвящённых открытию, а также в том факте, что большинство таких речей произносятся перед лицом подчинённых сотрудников, специально нанятых для работы на новых производственных мощностях. «Включение в группу и исключение из неё участников» становится очевидным при оценке списка приглашённых и частично благодаря анализу состава тех, кто принимает символическое участие в запуске новых производственных мощностей в действие. Функция «демонстрации приобщённости» выражается в ранге лиц, участвующих в открытии от лица материнской компании. Присутствие ведущих руководителей корпорации (или крупнейших собственников в семейных компаниях) сигнализирует о предоставлении подразделению расширенного производственного мандата, частично говорит о назначении данного производства первым по значимости в данной стране (см.: Gurkov, 2016b). Их присутствие демонстрирует причастность руководства материнской компании к дальнейшему развитию данного предприятия, поскольку достижение полной производственной мощности и предельной операционной эффективности обычно требует значительного времени и усилий.

Для выявления функции «управления напряжением» с помощью формальной церемонии открытия мы перейдем далее к рассмотрению организационных ритуалов, исполняемых работниками компании на важных стадиях её стратегических действий.

### ***Организационные ритуалы, посвящённые обозначению важных стадий в стратегических действиях, предпринимаемых ТНК***

Любые инвестиции связаны с риском и неопределённостью. В иностранных производственных проектах содержатся два типа неопределённости. Первый тип — неопределённость, связанная со временем, ценой и общей осуществимостью в достижении корпоративных стандартов качества продукции и приемлемого уровня эффективности производственного процесса в условиях иной деловой культуры и часто иной культуры производства, присущей местным работникам (см.: Gurkov, 2014). Второй источник неопределённости — это реакция потребителей на изменение страны производства продукции. Предрассудки относительно отдельных стран существуют не только среди потребителей (B2C), но и на профессиональном (B2B) рынке (см.: Smith, 1993; Janda, Rao, 1997; Chailan, Ille, 2015). На рынке государственного потребления (B2G) в настоящее время принято предоставлять предпочтительный доступ к государственным заказам отечественным производителям (см.: Kobrin, 2017). Кроме того, решения о зарубежных инвестициях содержат значительное число психологических элементов (см.: Aharoni, 2011; Aharoni et al., 2011) и включают в себя такие переменные, как «репутация руководителя проекта» и «управленческая компетентность руководителя проекта» (см.: Graham et al., 2015, p. 463). То есть, церемония открытия предприятия обычно предназначена быть символом того, что потребители в конце концов положительно примут продукцию нового предприятия и что операционная эффективность достигнет хотя бы минимально допустимого уровня.

Мы переходим к следующему витку спирали, на котором достижения вновь открытого предприятия или новой производственной мощности подкрепляются «оркестром» из действий представителей материнской компании (или её регионального центра), представителей властных структур принимающей страны и местных деловых партнёров.

### ***Организационные ритуалы, служащие для обозначения удовлетворительного исполнения последовательности стратегических действий нескольких организаций***

В настоящее время производственные подразделения ТНК обладают ясно определённым и в то же время ограниченным мандатом, концентрирующим их усилия исключительно на производстве, так как большинство ТНК имеют отдельные структуры для ведения

сбытовой деятельности в стране или регионе (Burckley, 2012). В рамках ограниченного мандата производственные подразделения ТНК обладают исключительным набором индикаторов, различающих собственное производство и контрактное производство. В эти индикаторы могут быть включены: уровень устойчивости операций, соответствие продукции и процедур корпоративным стандартам качества (т.е. шесть сигм) и уровень себестоимости, включающий серьёзные ограничения на окружающую и поддерживающую инфраструктуру (надёжную доставку сырья, комплектующих, готовой продукции и рабочих смен, надёжность систем электроснабжения, водоснабжения и вывода сточных вод).

Зависимость от поддерживающей инфраструктуры критически важна для производственных подразделений на полноценном процессинговом предприятии (при изготовлении строительных материалов, химических соединений), а надёжность систем энергоснабжения очень важна на сборочном производстве. Всё это касается проблемы управления «внешней средой» предприятия как одним из аспектов построения «рабочих» взаимоотношений с региональными властями (Beugelsdijk et al., 2010; Fuchs et al., 2017). Церемония открытия предприятия является символом того, что получены все ответы на вопросы о благоприятных взаимоотношениях между иностранными инвесторами и местными органами власти (отведение земельного участка; проблемы с подводкой энергосети, водоснабжения, выводом отходов; установлено соответствие с местными правилами экологического контроля и трудового законодательства). Кроме того, они показывают, что местные организации, отвечающие за подключение производственных мощностей предприятия к местной инфраструктуре, вполне соответствуют возложенным на них задачам.

В дополнение к более или менее подходящему для иностранных индустриальных инвесторов «правовому полю», необходимо также благоприятное отношение к ним местных властей, а также компетентность юридических подразделений самих иностранных компаний, которые были бы в состоянии на приемлемом уровне решать проблемы, возникающие при запуске производственных мощностей. В условиях недоговорённостей, так называемого неполного контракта (Hart, Moore, 1999; 2008; Tirole, 1999), может проявиться оппортунистическое поведение одной или нескольких сторон, вовлечённых в развитие взаимоотношений. И только обоюдное доверие может считаться единственным путем к достижению решений, выгодных всем участникам проекта. Доверие является ключевым элементом социальных сценариев (Adler, Kwon, 2002; Bstieler, Hemmert, 2010; Kramer, 1999; McAllister, 1995), дающим надежду на то, что партнёры не будут действовать исключительно в своих собственных интересах (Madhok, 1995; McAllister, 1995; Uzzi, 1997).

Различают «западную» (McAllister, 1995) и «восточную» (Li, 2008) модели развития организационного доверия. По сути, они отличаются друг от друга степенью выраженности когнитивного и аффективного своих элементов. Когнитивный элемент доверия можно определить как «доверие, идущее от головы» (Chua et al., 2009, p. 491), при котором «мы выбираем того, кому мы будем доверять, на каком уровне и при каких обстоятельствах, и мы основываем наш выбор на том, что считаем «хорошими основаниями», дающими нам свидетельства кредитоспособности» (Lewis, Weigert, 1985, p. 970). Доверие основано на аффекте в тех случаях, когда стороны «эмоционально инвестируют в отношения доверия, выражают заботу относительно благосостояния партнёров, верят во внутреннюю важность взаимоотношений с ними, а также в такое же отношение к себе с противоположной стороны» (McAllister, 1995, p. 26).

Формальные церемонии открытия, которые включают в себя очную встречу нескольких «партий» и групп, вовлечённых в инвестиционный проект, служат поводом для выражения как когнитивного, так и аффективного аспектов доверия, т.е. того, что другими словами

можно назвать «подтверждением кредитоспособности каждой партии (группы), участвующей в событии. Благодарность за прошлое неоппортунистическое поведение партнёров по бизнесу во время строительства, монтажа и запуска производственных мощностей важна, но ещё более важно уверение в дальнейшей кредитоспособности партнеров. Те аспекты доверия (когнитивный и аффективный), о которых шла речь выше, подтверждаются неопровержимыми аргументами (фактами) и выражением позитивных эмоций, которые должны отчетливо «прочитываться» и приниматься участниками церемонии.

Однако необходимые убеждающие техники включают в себя и дополнительный компонент, называемый конативным (см.: Berger et al., 2017). Участники церемонии дают клятвы и заверения, а также ожидают подобных заверений с противоположной стороны. Приемлемая композиция из когнитивных и аффективных элементов в выражении доверия, подкреплённая необходимым уровнем конативного элемента не всегда легко формируется в ходе коммуникации даже носителями одной и той же культуры. В нашем случае, когда речь идет о ТНК, эта проблема усложняется фактом вероятной социально-психологической дистанции между участниками церемонии (см. Lewis, 2006; Dukova, 2009).

В ситуации имеющейся социально-психологической дистанции когнитивный элемент более эффективен, хотя некоторые аргументы выглядят менее очевидными и определёнными. Аффективный элемент при межкультурной коммуникации лишается надёжной «почвы», поскольку открытое выражение отдельных эмоций может быть неправильно истолковано представителями иной культуры. Наконец, конативный элемент может оказаться «обоюдоострым оружием», поскольку во многих культурах оценивают различным образом кредитоспособность партнеров, клятвы и уверения в надёжности, предоставляемые «соплеменникам» и «чужестранцам». Можно добавить, что восприятие социально-психологической дистанции довольно ассиметрично (см.: Nakonson et al., 2016) и уровень предрассудков относительно психологической близости к «чужестранцам» отличается в одной и той же национальной культуре и обычно снижается с опытом и разнообразием кросс-культурных коммуникаций отдельной личности или социальной группы.

Мы подходим к последнему глубинному витку нашей спирали, чтобы рассмотреть основную практическую проблему, возникающую в ходе церемоний открытия новых производств, принадлежащих ТНК. Как выразить признательность за прошлые поступки и показать намерение в продолжении кредитоспособного поведения в будущем с помощью аргументов и выражения чувств людьми, которые представляют разные национальности и профессиональные культуры, и являющимися представителями разных социальных слоев и статусов, а также обладающими разными уровнями легитимности и ситуационной власти?

***Организационные ритуалы, посвящённые обозначению достойного исполнения последовательности стратегических действий, которые будут произведены несколькими организациями или группами носителей разной культуры***

Выше мы показали, что скрытая цель церемоний открытия предприятий состоит в том, чтобы заверить их участников как представителей разных партий и групп в кредитоспособности этих групп (партий) и подкрепить ментальные установки и поведенческие паттерны, которые должны противостоять любому оппортунистическому поведению этих групп (партий). Такая задача может быть решена с помощью презентации рационального (фактов) и демонстрации эмоций, которые показывают доверие, с использованием определённого набора коммуникативных методов и техник (риторических, мимических, а также манер поведения основных участников церемонии, одежды и символических действий). Более того, уверения в кредитоспособности участников ритуала в идеале влияет на всех участни-

ков церемонии вне зависимости от их национальной культуры, социального веса и статуса, различий в контролируемых ими ресурсах, уровня легитимности и властного статуса. Некоторые элементы церемонии (как, например, символический акт запуска производственного оборудования, последующий банкет и выступление артистов) служат, если говорить словами В. Малявина, тому, чтобы сделать «ритуал... запоминающимся и даже бесконечно незабываемым событием» (Малявин, 2007, с. 21). Тем самым создаётся некая важная точка в совместной истории для последующих клятв и ссылок на неё.

Необходимо отметить также асимметричность положения иностранных инвесторов и представителей властей принимающей стороны — этих двух важнейших участников церемонии — относительно их ситуационной власти и ожиданий относительно специфических параметров производственного инвестиционного проекта. Асимметрия в ситуационной власти наиболее очевидна. Несмотря на то, что некоторые крупные ТНК обладают экономической властью (измеряемой размерами глобальных продаж, прибылей и тому подобного), сравнимой с некоторыми небольшими национальными экономиками, разворачивание зарубежного промышленного проекта с необходимостью наделяет власти принимающей страны превосходством, благодаря которому они определяют своевременность конкретных типов инвестирования и выдают разрешительную документацию на них разного рода (выделение земли, начало операционных циклов). Ситуационное властное превосходство местных чиновников в процессе разворачивания производственных мощностей иностранного инвестора ведёт к тому, что общий дизайн церемонии открытия предприятия должен быть понятен и близок представителям местных властей. Последнее обстоятельство позволяет нам сделать некоторые предположения.

*Предположение 1. Дизайн церемонии открытия предприятия иностранной ТНК в определённой стране должен в общем следовать местным традициям в праздновании завершения определённых промышленных проектов.*

Второй тип асимметрии менее очевиден, но, может быть, не менее важен при управлении иностранными промышленными инвестициями. Мы имеем в виду различие в установках иностранных инвесторов и местных властей относительно специфической собственности инвестиционного проекта самого по себе. Относительно различных схем продвижения инвестиционного проекта, которые часто предполагают режим льготного налогообложения, принимающая сторона не высказывает большого интереса в возможном получении значительного денежного потока от проекта. Однако её ведущий интерес состоит в размере инвестиций в новый проект и объёмы последующей занятости в нём местных работников, поскольку это создает стабильную базу для налогообложения (налог на собственность и налоги на заработки работников). Далее, принимающая сторона хотела бы, чтобы производство было «эффективным», то есть работающим в неопределённо долгий период времени. По контрасту, логика внешней производственной активности диктует ТНК иной набор инвестиционных критериев: устойчивость операций, соответствие продукции стандартам качества и себестоимости. Организация и исполнение церемонии открытия должны продемонстрировать приемлемость критериев каждой из партий критериям приемлемости проекта другой партии. Это позволяет нам сделать следующее предположение 2.

*Предположение 2. Асимметрия должна существовать в содержании самой церемонии, потому что представителями иностранных инвесторов и местных властей будут подчеркнуты различные аспекты проекта.*

Если говорить конкретнее, то представители местных властей должны принять критерии эффективности зарубежного производственного проекта ТНК, и приветствовать их, выразив восхищение техническими аспектами вновь открытого предприятия. Чем сильнее будет выражено восхищение и чем выше ранг представителя местных властей, продемонстрировавшего это восхищение, тем большего успеха церемония открытия нового предприятия достигнет в глазах иностранных инвесторов. Иностранные инвесторы в свою очередь должны вызвать интерес у представителей принимающей страны. С точки зрения представителей властей принимающей страны демонстрация значительных инвестиций в проект и намерений инвесторов поддерживать этот проект в состоянии эффективной деятельности в течение неопределённо длительного периода времени может служить признанием инвестора в своем неоппортунистическом поведении в будущем (относительно дисциплины, соответствия местному законодательству, экологическим стандартам и тому подобного). Следовательно, *церемония открытия предприятия представляет собой уникальное коммуникативное действие, в котором каждая из сторон публично выражает принятие критериев эффективности проекта, присущие противоположной стороне.*

## Метод

Чтобы продвинуться в более глубоком изучении этих недостаточно исследованных явлений мы использовали и усовершенствовали некоторые качественные методы исследования. Ценность качественного исследования неоднократно подчёркивалась исследователями в области организации и управления. Его целями является создание новых теорий и выявление идеосинкретических влияний на исследуемое явление (Basal, Corley, 2011; Birkinshaw et al., 2011; Eisenhardt, Graebner, 2007; Rynes, 2007; Welch et al., 2011).

Лучшим методом получения качественных данных о церемонии открытия предприятия является её посещение. Первый автор получил возможность посетить формальную церемонию открытия предприятия одной из шведских компаний в январе 2015 года. Он получил незабываемые впечатления, однако, мы исходим из того, что содержательный анализ явления требует, как минимум, нескольких наблюдений. У нас не было возможности организовать значительное число персональных посещений церемоний открытия, поскольку даже в крупных ТНК открытие нового российского предприятия — относительно редкое событие. Поэтому накопление персонального опыта при посещении церемоний открытия предприятий потребовало бы чрезмерно длительного времени. Исходя из этого, мы решили заменить персональное посещение анализом видеоматериалов о таких церемониях, которые можно найти в Интернете: на корпоративных сайтах, личных страницах высокопоставленных руководителей некоторых принимающих стран, в архивах теленовостей, и, частично, на телеканалах.

Несмотря на то, что утверждается, что «область визуальных исследований в исследованиях менеджмента стремительно развивается и уже достигла точки зрелости» (Bell, Davison, 2013, p. 167), это в основном приложимо к теоретическим основаниям метода (см.: Meyer et al., 2013). Практические аспекты использования анализа видеоматериалов в исследованиях менеджмента всё ещё недостаточно развиты, несмотря на значительное число публикаций, посвящённых методам качественного исследования (Banks, 2001; Knoblauch et al., 2006; Knoblauch et al., 2008; Adami, 2009; Erickson, 2009; Health et al., 2010; Lahlou, 2011; Snell, 2011; Jewitt, 2012; Smith et al., 2016). Пока не полностью решены две важные методологические проблемы: общие принципы выбора единицы анализа различных событий, снятых



на видео, и принципы совместного анализа вербального (риторического) и невербального (выражений лиц, тона речи, жестов) поведения участников события. Исходя из этого, нам пришлось разработать оригинальный метод анализа видеозаписи с формальных церемоний открытия новых производственных предприятий. В дополнение при просмотре некоторых видеорепортажей с публичных событий возникает важный вопрос: что было снято, а что осталось «за кадром»? Поэтому мы старались игнорировать короткие отредактированные репортажи, представленные в телевизионных новостях, и уделили специальное внимание длинным репортажам, в которых выступления основных участников представлены полностью, и отсутствуют признаки редактирования и цензурирования видеозаписей.

### **Создание инструкции для кодировки при оценке репортажей с церемоний открытия**

Первым элементом нашего анализа видеозаписей стало получение из вторичных источников (корпоративных сайтов, местного телевидения и опубликованных новостей, дисков с производственными материалами) фоновой информации о предприятии, которая была открыта, включая наименование материнской компании, код стандартной промышленной классификации (SIC), типа производства (новое предприятие / расширение существующего предприятия), абсолютные размеры производства (в терминах объёма инвестиций и числа работников) и относительные размеры проекта (соотношение объёма инвестиций в проект с уровнем глобальных продаж «материнской компании»). Кроме того, мы приложили усилия, чтобы получить полную и точную информацию о ключевых персонах, участвовавших в церемониях со стороны корпораций (имена и должности руководителей компании), со стороны властей принимающей страны (имена и должности в местных властных структурах) и там, где это имело место, лиц с третьей стороны (дипломаты из страны базирования материнской компании и т.п.). Помимо этого мы идентифицировали источники получения видеоматериала (любительский видеосюжет, размещённый на YouTube, корпоративный сайт, сайт местного органа власти, телевизионный репортаж, иные источники) и тип материала (полный репортаж, короткий репортаж, видео-интервью с иностранными и местными участниками церемонии, фрагмент церемонии). Мы определяли также длительность данного видео и плотность представленности видеоматериалов о данном предприятии (общее число доступных видеоматериалов о церемонии, общее число видеозаписей отдельного предприятия).

Далее после просмотра десятка видеорепортажей (продолжительных репортажей, посвящённых стандартным церемониям открытия предприятий, а, иначе говоря, церемониям, в которых участвовали руководители материнской компании и местных органов власти), мы разработали контрольный перечень параметров для оценки этих мероприятий. Мы создали шкалу для регистрации основного места проведения церемонии, включающую опции (внутри цеха, в специальном месте на предприятии, вне стен цеха, то есть снаружи); шкалу оценки лиц, посетивших церемонию (от малой группы участников до огромной толпы); шкалу оценки числа и состава лиц, выполнивших символическое действие «запуска предприятия».

Некоторое число шкал было создано для оценки небольших, но очень информативных невербальных знаков, имевших место на событии. Например, для церемоний открытия производственных подразделений, принадлежащих компаниям из восточной Азии (Япония, Корея, Китай), мы выделили западный тип символического акта запуска производства (перерезание ленточки, нажатие кнопки, давление на рычаг управления); восточные симво-

лические действия (одновременное прикладывание ладоней); оба типа действий, исполняемые одновременно. Другим очень информативным аспектом невербального поведения была одежда представителей местной власти во время их ознакомительного путешествия по вновь построенному предприятию. Во время посещения работающих производственных мощностей, особенно в пищевой промышленности отрасли, обычно обязательна специальная униформа (защитная одежда и, иногда, шлем или «чепчик»). Вопрос состоит в том, будет ли защитный комбинезон, надетый на представителя местной власти, оснащен логотипом материнской компании, логотипом местного подразделения материнской компании или будет вовсе без логотипа. Этот малый знак многое говорит о желании представителей местных властей придать визуальному ряду, сопровождающему мероприятие, символы принятия ими правил поведения иностранного инвестора.

Специальный набор обозначений мы применили для отражения типов вербальной активности основных участников (свободное выступление или чтение текста речи по бумаге; попытки высказываний на иностранном языке; попытки обращения к другим участникам церемонии). Кроме того, мы разработали список базовых слов (фраз), выражающих когнитивный, аффективный и конативный элементы, а также демонстрирующих кредитоспособность участников церемонии и, вероятно, других лиц и команд со стороны материнской компании (компании в целом; её совета директоров или исполнительного комитета; отдельных высших руководителей; управляющих местным подразделением; работников материнской компании; работников местного подразделения) и со стороны местных властей. Среди слов и фраз, выражающих когнитивные элементы кредитоспособности, мы выделили: 1) напоминания об обещаниях, данных противоположной стороной; 2) показатели измеримого вклада вновь открываемого предприятия в местное бизнес-сообщество. Аффективные элементы кредитоспособности включали: 1) выражения восхищения отдельными аспектами производства (размер, технологический уровень, уровень техники безопасности и другое); 2) выражение признательности отдельным лицам и командам. Наконец, конативные элементы включали: 1) обещания того, что в дальнейшем будут сделаны определённые действия; 2) уверенность в определённых типах поведения. Общий список параметров описания торжественной церемонии открытия нового российского завода зарубежной ТНК содержится в Приложении 1.

Валидация нашего инструментария проводилась следующим образом. Пять экспертов независимо друг от друга просматривали один и тот же одиннадцатиминутный ролик о формальной церемонии открытия предприятия. Затем каждый эксперт независимо от других заполнял лист с предложенными шкалами, где отмечал особенности организации церемонии, речей выступающих, включая риторику, невербальное поведение и дополнительные знаки. Среднее время просмотров видеозаписи (были разрешены повторные просмотры отдельных эпизодов и записи в целом) составляло 55 минут. Заполненные листы с оценками и ремарками экспертов сравнивались и выявлялись случаи единства мнений экспертов в определении вербальных и невербальных элементов поведения.

### **Подбор примеров**

Мы решили посвятить наше исследование формальным церемониям открытия подразделений ТНК в одной стране — в России. Выбор нашей страны для качественного анализа феномена имел несколько причин. Во-первых, Россия имеет вполне сложившуюся традицию формальных церемоний открытия индустриальных мощностей, сформированную в тридцатые годы прошлого века. Такие церемонии были частью официальной пропаганды

и, следовательно, были хорошо представлены в газетах, документальных фильмах и даже в художественных романах (см.: Ильф и Петров, 1961, с. 318-329). Для национальной традиции в подобном ритуале были характерны пять основных элементов:

- формальный отчет руководителя строительства вышестоящему руководителю и запрос на разрешение запустить объект в действие;
- инспекционный тур высшего руководства по вновь открытому предприятию;
- участие в церемонии не только официальных лиц, конструкторов и управляющих новым предприятием, но и деловых партнёров (поставщиков комплектующих и потенциальных потребителей продукции нового предприятия);
- организация церемонии как митинга с демонстрацией общественного воодушевления, чествованием героев труда, патетическими речами рабочих, выражающих желание, чтобы их незамедлительно отправили на новую стройку,
- банкет.

В рамках национальной традиции проведения ритуала доминировали аффективный и конативный элементы. Тем не менее, на её примере мы имеем отчётливую базу для сравнения традиционных церемоний открытия предприятий с современными церемониями, проводимыми в Российской Федерации. Кроме того, российский пример предоставляет уникальную возможность для сравнения с церемониями открытия предприятий в совершенно иных политическом и экономическом контексте, поскольку условия для прямых иностранных инвестиций в России драматически изменились в течение 2014 — 2015 годов (см.: Gurkov, 2016a; Gurkov, Saidov, 2017). До 2014 года церемонии открытия предприятий были всего лишь важным этапом бизнес-проектов, развиваемых ТНК в стандартных рамках проектов инвестирования в крупную развивающуюся экономику. С 2014 года вместе с развитием политического напряжения в отношениях между Россией и Западом и, частично, с 2015 года, в связи с падением стоимости национальной валюты и рецессией в основных сегментах российского рынка каждое новое предприятие, принадлежащее ТНК, стало рассматриваться как победа российского руководства над его политическими оппонентами — правительствами развитых стран, вводящих санкции против России; как победа местных властных структур, которые создали условия, благоприятные для запуска производства, несмотря на условия экономической нестабильности (или создавшие режим благоприятствования для иностранных инвесторов, рассматривавших опцию отказа от проекта); победа высшего руководства компании, которое убедило инвесторов том, что их потери в случае отказа от проекта будут более значительными, чем в случае его завершения и запуска производства в эксплуатацию; и победа регионального менеджмента, которые заставили высшее руководство «материнской компании» уделить достаточно внимания и выделить необходимые средства для реализации проекта. Из сказанного следует, что аффективный элемент при открытии предприятия должен быть особенно заметен.

Третий рациональный аргумент при выборе российских примеров церемоний состоит в том, что у нас в руках оказалась база данных всех формальных церемоний открытия новых производств, принадлежащих ТНК в России и состоявшихся с 2012 по 2016 год. Данная база данных частично представлена в публикациях (Gurkov, 2016a; Gurkov, Kokorina, 2017) и содержит необходимую фоновую информацию (то есть точное местоположение каждого из вновь открываемых промышленных объектов; основные виды производимой продукции по двузначному коду (SIC); материнскую компанию и страну её базирования; объём инвестиций; число работников на вновь возводимом объекте; имена и должности лиц, посетивших церемонию; имена и позиции в материнской компании её представителей, посетивших церемонию) обо всех церемониях открытия предприятий, принадлежащих подразделе-

ниям ТНК между январем 2012 и декабрем 2016 года. Мы поддерживаем эту базу данных и расширили её вплоть до июня 2017 года. Итоговая база данных включает информацию о 330 объектах: 214 новых предприятиях и 116 дополнительных производственных мощностях уже существующих предприятий, управляемых 243 материнскими компаниями из 33 стран, работающих в 62 российских регионах.

По мере накопления нашей базы данных мы начали собирать видеоматериалы с церемоний открытия производств. Мы исключили из списка для подробного анализа любительские видеоматериалы, имевшие отношение к подготовке церемоний открытия, поскольку посчитали их использование не совсем этически оправданным. Мы нашли 119 публично распространяемых видеоматериалов об открытии 56 промышленных объектов в 20 российских регионах: 42 новых предприятиях и 14 дополнительных производственных мощностях, принадлежащих 46 материнским компаниям из 17 стран. Необходимо подчеркнуть, что для более чем половины материнских компаний (27 примеров) записанные на видео церемонии открытия предприятий были первыми подобными церемониями в РФ. В случае 41 промышленного объекта видеозаписи их церемонии открытия существуют более чем в одном экземпляре. В 20 случаях существует три и более различных видеозаписи одной и той же церемонии. В одном случае церемонию открытия предприятия посетил президент РФ, в двух случаях — премьер-министр, в 42 случаях местное руководство — губернаторы регионов. В реальности, в 45 формальных церемоний открытия, в том числе с участием президента и премьер-министра, приняли участие только 18 губернаторов, поскольку в 2012 — 2017 годах некоторые губернаторы участвовали в более чем одной церемонии открытия предприятий ТНК. Что касается представителей материнской компании, следует сказать, что только в восьми случаях церемонию посетили крупнейшие акционеры. При этом в шести из восьми случаев это были представители германских семейных компаний. В 26 случаях церемонии посетили ведущие руководители компаний.

Таким образом, о большинстве видеоматериалов с церемоний открытия предприятий, имеющихся в нашем распоряжении и посещённых как российскими, так и иностранными руководителями, можно говорить как о событиях кросс-культурной коммуникации. Кроме того, следует указать, что наши примеры репрезентативны с региональной точки зрения, поскольку данные церемонии были записаны в регионах, где было организовано 75% подобных мероприятий. Более того, коэффициент подобия наших региональных примеров с общей популяцией ( $\phi$ -коэффициент неопределённости Крамера) значим на уровне 0.006. Несколько слов о представленности в наших видеоматериалах различных отраслей. В них отображены церемонии открытия предприятий, работающих во всех отраслях, где работают зарубежные ТНК (продовольственные продукты, детское питание, транспортные средства, промышленное и коммерческое оборудование, химическая продукция и сопутствующие товары и т.п.).

## Результаты

### **Устойчивость и отклонения от национальных традиций торжественных церемоний открытия новых предприятий**

Первый этап нашего анализа данных был посвящён выявлению частей национальной традиции в формальных церемониях открытия новых предприятий, которые «выжили» со времен Советского Союза, и тех, которые «не выжили». *Формальный рапорт главы строительства вышестоящему руководству и запрос на разрешение запустить производство на*

*объекте был произведен в единственном исключительном случае* — при участии в церемонии открытия президента РФ. В этом случае по громкой связи руководителем строительства было доложено о готовности предприятия к запуску и запрошено разрешение его произвести. Разрешение было получено, и после этого президент, губернатор, два руководителя партнёрских компаний, представленных в проекте, и два ведущих инженера, по одному от каждой компании, совместно потянули за рычаг. Это действие сопровождалось громким гудком. Во всех других случаях, даже в присутствии премьер-министра, символическим действиям запуска производства не предшествовали ни символические рапорты, ни запросы дать разрешение на запуск производственных мощностей в действие.

*Ознакомительный тур представителя российских властей по вновь вводимым в строй цехам имел место в рамках всех церемоний их открытия.* В то же время во время этих туров были предприняты усилия для минимизации интенсивности именно кросс-культурной коммуникации. Даже если представителей местной власти в туре сопровождали иностранные представители материнской компании, большинство пояснений давалось российскими работниками вновь построенного завода по-русски. Важно подчеркнуть, что во время такого взаимодействия местные сотрудники вели себя естественно и без тени подобострастия. На одной из видеозаписей пояснения мэру Москвы давал сотрудник заводской лаборатории на предприятии, производящем молочную продукцию. Первый из соавторов имел возможность посетить этот завод и проинтервьюировать этого же работника за два года до визита мэра Москвы. Манеры работника в ходе интервью академическому интервьюеру были абсолютно такими же, что и при визите высокопоставленного чиновника. Лицо мэра выражало удовлетворение сделанной презентацией, и он подчеркнул это удовлетворение просьбой повторить ответ: «Что вы сказали? В планах вашего предприятия запуск 60 новых продуктов?!»

В некоторых видеозаписях мы выявили, что тур по предприятию может быть признан ключевым элементом церемонии и может действительно оказывать сильное впечатление на представителей властей. Например, после тщательно подготовленного и отлично проведённого ориентационного тура по предприятию (представленного на отдельной видеозаписи), чрезвычайно опытный и несентиментальный представитель российских властных структур после речей и символического запуска производства спустился с трибуны, на которой производился символический акт запуска производства, к работникам предприятия, стоявшим в ряд недалеко от трибуны, и обратился к ним с искренне и со специфическими жестами (широко раздвигая руки): «Спасибо! И теперь вот так, без микрофона. Я хочу вас поздравить и пожелать успехов! Предприятие шикарное!...» (см.: Церемония... «Русвинил»).

Поскольку данная персона обладала чрезвычайно высоким статусом, данный эпизод может служить символом исключительного успеха церемонии открытия предприятия с точки зрения иностранных инвесторов. Интересно, что представленный эпизод «обращения к людям» нельзя отнести к кросс-культурной коммуникации. Первая линия работников нового предприятия была сформирована как из российских, так из иностранных работников, одетых в спецодежду разных цветов. Представитель власти, спустившись с трибуны, двинулся в сторону российских работников (в спецодежде соответствующего цвета).

*Присутствие на церемонии не только руководителей, строителей и управляющих новым производством, но деловых партнёров (поставщиков оборудования и, отчасти, потребителей новой продукции)* мы наблюдали на 20 из 56 открытых производств. Удивительно, что эти случаи преимущественно относились к новым предприятиям, предназначенным к выпуску производственного оборудования и комплектующих (сельскохозяйственное машиностроение, оборудование для мельниц и т.п.). В одном случае, иностранная компания, находящаяся в совместной германо-японской собственности, пригласила на церемонию более 700 своих

партнёров со всего мира. Этот случай позволил представителям местных властей создать сеть новых деловых контактов и ввести на территорию региона дюжину новых иностранных инвесторов.

*Общая организация церемонии как «митинга единства и поддержки» с публичным выражением воодушевления трансформировалась в более формальный и регулируемый тип церемонии с двумя возможными доминирующими сценариями: «стоячую» церемонию, при которой все участники находятся вокруг или напротив выступающих, или «сидячую» церемонию, напоминающей пресс-конференцию. Важно то, что на церемониях отсутствуют выступления рядовых работников, кроме одного-единственного случая. Подчеркнём, что как местные сотрудники, так и сотрудники-иностранцы, привлечённые на большинство таких церемоний, — это специалисты из центральных инженерных отделов зарубежных подразделений. Это особенно заметно на церемониях открытия российских предприятий, принадлежащих корейским, японским и китайским компаниям. Как российские, так и иностранные работники, как правило, не выступают во время церемоний, если не считать пояснений во время ознакомительного тура. Тем не менее, обязательство выразить воодушевление по случаю открытия предприятия на церемонии выполняется высокопоставленными участниками как с российской, так и с иностранной стороны независимо от типа проводимой церемонии (в стоячем или сидячем формате).*

Приведём пример подобной речи губернатора (речь был произнесена без бумаги в руках, сам губернатор был одет в белый халат с логотипом компании-инвестора и в чепчик, что предписывалось нормами нахождения как работников, так и посетителей внутри предприятия, производящем продукты питания.

*«Уважаемый господин президент [корпорации-инвестора]! Уважаемые жители области! Дорогие друзья! Сегодня мы присутствуем при поистине историческом событии: мы запускаем новое, самое инновационное, высокотехнологичное, передовое производство по производству детского питания — каш, которые будут производиться здесь, на нашей земле.*

*Почему это очень важное событие для всех нас? Потому что это новый этап в развитии нашей пищевой промышленности. Это высокое доверие, которое оказали нам инвесторы, приняв решение построить это суперсовременное предприятие здесь, на территории Н-ской области. Это говорит о доверии к региональной и муниципальной власти. Это говорит о благоприятном инвестиционном климате. Это говорит о том, что мы по всем компонентам (в том числе при подготовке, поставке сырья на фабрику), соответствуем всем высочайшим европейским нормам. Это говорит о том, что у нас большое будущее и огромный потенциал. Открытие этого предприятия — это новая эпоха в развитии, в приготовлении детского питания в России, потому что оно будет произведено из экологически чистого сырья, произведенного здесь на нашей земле.*

*Предприятие «Х» — это мировой лидер. И с запуском этого предприятия мы полностью закрываем потребности нашего российского рынка. Это классический пример импортозамещения. Я очень рад тому, что инвестор, который сегодня принял решение инвестировать в развитие своих производственных площадок на территории нашей области, уже ведёт с нами переговоры об открытии и строительстве следующего комплекса по производству детского питания. И сегодня мы будем обсуждать возможность предоставления дополнительного земельного участка под новое производство. Это очень хороший шаг для реализации инвестиционных проектов в городе Н. И я благодарен компании «Х» за этот выбор и хотел бы вручить президенту компании благодарственное письмо от имени губернатора за оказанное доверие нашему региону, нашей родной земле. Поздравляю Вас всех, дорогие друзья, с открытием фабрики!»*

Несмотря на то, что некоторые высказывания из выступления (новый, инновационный, высокотехнологичный, продвинутая продукция и тому подобное) относятся к аффективному элементу, большая часть выступления содержит выраженный когнитивный элемент. Среди них — подчёркивание выгод проекта для региона и национальной экономики, соответствие проекта наиболее современным трендам в экономической политике российского правительства («импортозамещение»). Некоторые фразы могут быть отнесены к конативному элементу как выражающие обещание со своей стороны совершить в будущем ряд стратегических действий («...сегодня мы обсудим возможность выделения дополнительного участка земли для нового промышленного производства»). Подобное содержание речей характерно и для иных губернаторов, в том числе и при открытии новых очередей производства.

*«Добрый день всем, кто здесь присутствуют, в особенности, конечно, работникам предприятия! Я с огромным удовольствием здесь сегодня присутствую, потому что это — не закладка первого камня, который всегда вызывает некоторое сомнение: как всё будет проходить? насколько успешно? Это — запуск третьей очереди производства! Это говорит о том, что предприятие здесь чувствует себя уверенно, развивается и полностью доверяет тем условиям, которые мы предоставили для его работы. Компания «Х», за что я благодарен руководителем компании, первой отважилась разместить своё производство в нашем индустриальном парке и, конечно, кстати говоря, тогда были ещё и такие, которые приезжали сюда и не верили, что здесь будет такой большой индустриальный парк и уезжали. Говорили, что «Нет, мы, конечно, с удовольствием Вас послушали, все ваши планы, но мы не очень верим, что здесь это может быть». Одним из таких был мой друг — компания Y, и она сегодня очень жалеет о том, что не разместила свое производство здесь и несколько раз мне уже об этом говорили. Но сегодня здесь уже 22 резидента, в этом индустриальном парке и 3500 рабочих мест создано. А в перспективе таких рабочих мест здесь будет около 10.000. И наша задача в том, чтобы все эти рабочие места были такими же, не менее привлекательными, чем здесь на предприятии «Х», которые для вас всех созданы. Насколько я понимаю, вы здесь работаете, потому что вам здесь нравится. И это очень важно. Это самое главное. Значит, здесь есть неплохие условия труда, есть достаточно адекватная оценка вашего труда.*

*Я благодарен компании «Х» за то, что она не только эффективно ведёт здесь свое производство и, таким образом, делает свое предприятие успешным и показывает пример другим нашим предприятиям, но и за то, что предприятие активно участвует в различных социальных программах и очень отзывчиво на участие в социальных программах, в том числе в области здравоохранения и помощи нашим детям, которые воспитываются в детском садике здесь, в селе Z. Я хотел бы пожелать успехов новому производству, которое мы сегодня открываем, в целом производству, которое здесь размещено, в нашем индустриальном парке и также в очередной раз предложить компании «Х», руководству компании подумать над тем, чтобы здесь, у нас производить и другие товары известнейшей марки «Х», которые производятся во всём мире и в России. Почему бы их производство не расширить здесь, у нас, разместить еще какую-нибудь другую марку. И мы создадим не менее удобные условия для такой деятельности. Успехов Вам! Спасибо! С праздником!»*

Представители иностранных инвесторов также произносят речи, выражающие радость. Например, глава наблюдательного совета германской семейной компании произнес следующую речь (на немецком языке, перед большой сидящей аудиторией и с текстом в руке).

*«Леди и джентльмены! Спасибо, что пригласили сюда. Спасибо за ваше желание вместе отпраздновать это важное событие — запуск производственной мощности нашего растущего российского предприятия. Мы ожидали этого долгое время. Это событие очень важно для 11000 работников, которые входят в семью нашей корпорации. Мы заинтересованы в долгосрочных взаимоотношениях с нашими потребителями, работниками и представителями власти во всем мире. Это относится и к России. Мы пришли сюда надолго!»*

Если говорить коротко, энергичная речь, произнесенная крупнейшим собственником, уверила аудиторию в желании инвесторов эффективно управлять вновь открытым производством неопределённо долгий период времени. Это намерение удовлетворяет основные нужды представителей государства и отвечает ведущему критерию успеха церемонии открытия предприятия с точки зрения органов власти. Эта речь может служить образцом выступления иностранного инвестора на церемонии открытия предприятия.

Наконец, **банкеты** мы наблюдали в 13 случаях из 56. Мы предположили, что реальное число банкетов на церемониях открытия предприятий заметно большее, однако, некоторые из них представляют собой закрытые мероприятия и не записываются на видео для публичной демонстрации.

### **Вариабельность церемоний открытия предприятий**

Следующий этап нашего анализа касается воссоздания нюансов настроения высокопоставленных участников; вариабельности в продолжительности их речей; диапазона риторических приемов, используемых разными участниками; вариаций в размерах групп лиц, исполняющих символическое действие запуска предприятия в действие; использования разных типов символических действий, а также языка произнесения речей. Что касается опознаваемых нюансов в настроениях высокопоставленных участников церемоний, нам удалось выделить две доминирующие интонации: патетическую и деловую. Патетическим было доминирующее настроение, выражаемое как российскими, так и иностранными участниками на видео, записанных в предсанкционный период (2012 г. — середина 2014 г.). Патетический настрой выражается несколькими риторическими методами, среди которых преувеличения, метафоры и гиперболы, а также разговорные высказывания местных участников. Выступления, похожие на деловой отчёт, впервые наблюдались в качестве выражающих настроение иностранных инвесторов на церемониях открытия предприятий в 2015 г. и стали еще более распространёнными в 2016 г. Данный стиль характеризуется длинным и монотонным зачитыванием текстов выступлений с важными числовыми данными о делах компании и детальными аргументами относительно выгоды проекта (несмотря на тот очевидный факт, что такие количественные данные плохо воспринимаются на слух, частично из-за не всегда аккуратного последовательного перевода).

Мы также регистрировали длительность выступлений всех выступавших в 2012–2017 годов. В 2012–2014 годах нормой было двухминутное выступление с последовательным переводом как с принимающей, так и с гостевой стороны (85% выступлений). В 2016 году средняя длительность выступления представителей местных властей (с последовательным переводом) достигла четырёх минут, а длительность выступлений иностранных представителей достигла восьми-десяти минут и даже более. Длинные, похожие на деловой отчёт устные выступления, содержащие пакет аргументов в защиту выполненного проекта, стали



тактикой, которую иностранные участники церемоний открытия предприятий посчитали наиболее удобной в условиях ухудшающихся экономических условий в РФ (см.: Гурков, Моргунов, 2015). В такой ситуации высказывание общего плана «мы пришли сюда, чтобы остаться» не может убедить представителей местной власти в долгосрочности намерений иностранных инвесторов. Его мало для того, чтобы объяснить, зачем необходимы новые производственные мощности в условиях сокращения рынка и сокращения выпуска продукции. Нужны дополнительные аргументы, чтобы оценить, каковы шансы, что это производство достигнет необходимой мощности объемов сбыта продукции.

Состав персон, участвующих в символическом акте запуска новых производств, было очень разным в различных церемониях. Общее число участников символического запуска варьировалось от двух до десяти, со средним значением четыре человека. *Большее число персон (более чем шесть), принимавших участие в символическом запуске предприятия, наблюдалось в случаях, когда западные или азиатские компании открывали свое первое производство в РФ.* Такое поведение представителей компаний, не имеющих большого опыта управления российскими активами, можно понять. Они привозят большое число своих представителей на церемонию для разделения между ними ответственности за проект, имеющий новое местоположение, а также привлекают большое число представителей местных властей для создания своеобразного «юридического щита», защищающего деятельность предприятия. В то же время, корпорации, владеющие дюжиной российских предприятий и опытом в многочисленных церемониях, посвящённых расширению существующих (построенных или приобретенных) мощностей, могут позволить себе оптимизировать и минимизировать церемонию запуска очередного производства в действие. Например, работник может просто нажать на клавишу компьютерной «мышки» на своем столе в то время, как представители властей и менеджеры корпорации стоят возле него, и новое производство будет приведено в действие.



Рисунок 1. Ритуал совместного прикладывания ладоней

Символические действия по запуску производства в строй также заметно различаются. Совместное разрезание ленточки можно признать в качестве доминирующего символического акта (27 из 56 случаев). Другие типы коллективных действий (нажатие на рычаг, нажатие на кнопку или поворот нескольких ключей) также можно назвать популярными. Японские компании обычно организуют двойные символические действия — совместное

прикладывание ладоней и последующее разрезание ленточки. Представители китайских компаний при открытии своих российских предприятий предпочитают совместное прикладывание ладоней как единственный символический акт запуска производства в действие (см. Рисунок 1).

Относительно языка произнесения речей можно сказать следующее. Все представители властей принимающей стороны говорят только по-русски, не пытаясь даже несколько слов сказать на языке иностранных партнёров. Представители немецких и французских компаний предпочитают произносить речи на, соответственно, немецком и французском языках. Представители компаний из других стран, включая японские компании, предпочитают говорить на английском языке. Исключение составили руководитель шведской компании «Oriflame», который занял позицию руководителя российского подразделения давно и на церемонии открытия второго предприятия в РФ почти идеально говорил по-русски, (см.: Церемония ... «Oriflame») и руководители китайских корпораций, предпочитавшие говорить по-китайски.

### **Средства кросс-культурной коммуникации**

Мы представляли себе, что местные работники вновь открываемого производства, принадлежащего иностранным инвесторам, выступают в роли фасилитаторов кросс-культурной коммуникации двумя способами. Во-первых, образованные и симпатичные менеджеры составляют компанию представителям местных властей в их ориентационном туре по предприятию, делают пояснения и направляют внимание местных чиновников на его преимущества и сильные стороны. Во-вторых, безмолвно стоящая или сидящая при выступлениях на церемонии группа работников выступает в роли аудитории для речей представителей местной власти, а иногда может выразить свое восхищение предприятием «без микрофона». Однако, мы должны указать на третью группу фасилитаторов, которая часто принимает участие в церемониях и выполняет особую роль — дипломатов из страны, к которой относятся иностранные инвесторы.

Присутствие дипломатов из стран, произведших инвестиции в данное предприятие, нельзя назвать распространённым явлением. Дипломаты участвовали в 18% церемоний открытия иностранных предприятий в РФ, произошедших с января 2012 г. по июнь 2017 г., и в 43% церемоний, записанных на видео. В большинстве случаев это высокопоставленные дипломаты — чрезвычайные и полномочные послы, либо советники-посланники (вторая по рангу должность в иерархии дипломатической миссии).

Дипломаты из страны компании-инвестора выполняют две, а иногда даже три важных задачи на церемониях открытия предприятий. Во-первых, само их присутствие на церемонии является знаком одобрения инвестиционного проекта с точки зрения правительства страны, к которой принадлежит компания-инвестор. Эта задача стала важной в условиях политической напряжённости между РФ и развитыми западными странами. Во-вторых, во всех записанных на видео случаях дипломаты произносят свои речи по-русски и используют специфические фразы, имеющие аффективное значение, которое может быть потеряно при переводе. Например, один дипломат использовал в своем выступлении стандартный российский разговорный конструкт, который обычно используется, когда человек или объект очень дорог: «это (предприятие) — наша гордость и знак наших близких отношений». Это выражение сопровождалось определённой позой подтверждения искренности: правая рука находилась на груди, у сердца. В другом видеосюжете иностранный дипломат так высказался о вновь открываемом предприятии — оно «с заграничным паспортом, но с российской пропиской».

Однако ещё более важная задача, выполняемая дипломатами, относится к возможности усилить конативный элемент ритуала. Используя дипломатический иммунитет, иностранные дипломаты позволяют себе прямо и отчетливо выразить свои ожидания от местных властей. Например, посол начал свою речь со следующего.

*«Я хочу подчеркнуть особую поддержку, оказанную проекту со стороны губернатора, господина Н., особенно, в получении различных лицензий, включая разрешение на строительство и на работу предприятия. Глубоко благодарен областному правительству за поддержку и прошу вас и в будущем оказывать её в развитии нашего предприятия».*

Эта фраза была произнесена в конце зачитывания письменного текста речи. Далее посол оставил текст речи и посвятил несколько минут своего выступления замечательным перспективам добросердечных отношений его страны и Российской Федерации.

### **Когнитивный, аффективный и конативный элементы церемоний открытия предприятий**

Следующий этап анализа состоял в поиске данных о выраженности отдельных элементов церемонии (когнитивного, аффективного и конативного) в вербальном поведении (содержание речей, содержание интервью, сопутствующих церемонии) отдельных участников, таких как представители местных властей и иностранных инвесторов.

Данные, представленные в Таблице 1, отображают тип отношений между разными группами на церемониях открытия предприятий, который мы назвали «*асимметричная взаимность*». Обмен благодарностями с противоположной стороной (или высшим региональным чиновникам и высшим руководителям корпорации, которые способствовали успеху проекта) присутствовал в 100% случаев и составлял общий фундамент взаимности в коммуникации. Далее, каждая из сторон обычно получает то, что она ожидает от противоположной стороны, поскольку иностранные инвесторы рассчитывают на защиту своих долгосрочных инвестиций. Иностранные инвесторы обещают дальнейшие шаги в инвестировании, делают заверения относительно некоторых аспектов их дальнейших действий для укрепления конативного элемента доверия.

Таблица 1. Частота тем, используемых в речах на церемониях открытия предприятий (в процентах)

Элемент	Тема	Представители иностранных инвесторов	Представители региональных властей
Когнитивный	Воспоминание об определённых обещаниях противоположной стороны	5	8
	Демонстрация измеримого вклада вновь построенного предприятия в местное бизнес-сообщество, национальную экономику и проч.	5	89
Аффективный	Выражение восхищения отдельными аспектами производства	8	100
	Выражение благодарности отдельным лицам или командам	100	100
Конативный	Предсказание дальнейших действий инвесторов и местных властей	58	16
	Уверение в определённых типах поведения партнёров в будущем	63	13

Благодаря этим риторическим аргументам и использованию ориентационного тура, которые сопутствуют церемонии, иностранные инвесторы буквально «выжимают» из представителей региональных властей выражение восхищения отдельными аспектами предприятия. Это именно то, чего иностранные инвесторы ожидают услышать от представителей региональных властей. В большинстве случаев положительные аффективные установки подкрепляются когнитивным элементом доверия, выражаемым представителями власти посредством демонстрации измеримого вклада вновь открытого предприятия в местное деловое сообщество или национальную экономику.

Такая асимметричная взаимность, наблюдавшаяся во всех видеозаписях церемоний, проанализированных нами, в основном выполняла свою задачу стать уникальным коммуникативным действием, в которой каждая сторона публично выражает принятие ею законности критериев надёжности промышленного инвестиционного проекта, которые присущи противоположной стороне. Полученные нами результаты в целом соответствуют нашим предположениям. Во-первых, организация церемоний открытия в РФ в основном следует российским традициям подобных мероприятий. Во-вторых, церемонии открытия предприятий стали ассиметричными по содержанию, исключая обмен благодарностями с обеих сторон.

## Дискуссия

### Достижения данного исследования

Данное исследование вносит вклад в изучение коммуникации в международном бизнесе тремя путями. Во-первых, используя этнографический подход, мы собрали систематические данные о коммуникативных событиях и представили полный набор параметров такого события (пространство, участники, деятельность, объекты, действия, содержание, время, цели, а также ожидаемые и наблюдаемые чувства их участников) (см.: Spradly, 1980, p. 78). Более того, используя множественные видеозаписи с большого числа мероприятий в качестве квази-включённого наблюдения и прикладывая уникальный набор шкал для фиксации отдельных элементов происходящего и вербального, а также невербального поведения основных участников, мы вышли за пределы дихотомии «значимости измерений» в этнографическом исследовании (см.: Holloway, Brown, Shipway, 2010). В отношении событий коммуникации мы определили значение их отдельных элементов, вычислили частоты встречаемости отдельных элементов и оценили общую эффективность коммуникации.

Наш второй вклад в изучение коммуникации в международном бизнесе состоит в ясном определении *«асимметричной взаимности» как ядра и следующего из него содержания коммуникации*. В целях достижения похожих целей (демонстрации своей кредитоспособности противоположной стороне), партнёры по расширению производства иностранной ТНК (представители ТНК и властей принимающей страны) делают различное ударение на отдельных элементах доверия (когнитивный, аффективный и конативный). Кроме того, они имеют различные ожидания и предпочитают разное содержание коммуникации от противоположной стороны. Иностранные инвесторы ожидают услышать от представителей властей слова восхищения новым предприятием как основное содержание общения. Представители властей хотели бы услышать от иностранных инвесторов недвусмысленные заверения в необратимости сделанных ими инвестиций и воочию убедиться в значительности инвестиций в предприятие. Данные об эффективности *«асимметричной взаимности»* в коммуни-

кации серьезно расширяет потенциальный репертуар методов сокращения разрыва между культурами.

Наш третий вклад в изучение коммуникации в международном бизнесе состоит в выявлении роли пассивных и активных фасилитаторов, необходимых для достойного проведения отдельных видов коммуникации. Мы выявили роль дипломатов из стран иностранных инвесторов, которые помогли в укреплении конативного элемента доверия между партиями участников церемонии и служили проводниками дополнительных заверений в необратимости инвестиций. Мы определили роль местных работников вновь открытого предприятия, которая состояла в проведении ориентирующих туров по предприятию для местного руководства и подкрепляла зримые свидетельства значительных инвестиций в предприятие вербальным общением. Нами была выявлена роль «собрания работников вновь открытого предприятия», которых можно назвать внимательной и восприимчивой аудиторией для выражения местными руководителями их восхищения предприятием. Вследствие этого мы определили, что некоторые виды коммуникации в международном бизнесе могут состояться только при условии наличия специфических типов широкой аудитории, а благодаря ей становятся по-настоящему эффективными коммуникациями.

### **Приложения к практике управления**

Мы представили феномен церемонии открытия предприятия ТНК как важный шаг в исполнении иностранных инвестиционных проектов в области промышленности. Цель этих церемоний состоит в том, чтобы стать прелюдией к дальнейшим действиям в достижении планового уровня использования производственных мощностей. Исходя из этого, наше исследование имеет очевидные приложения в области менеджмента, которые мы хотим представить в форме предложений по планированию и проведению церемоний открытия предприятий, их общей композиции и дизайну, а также составу участников.

Как было показано, ознакомительный тур представителей региональных органов власти по вновь построенным цехам имеет особое значение для предоставления визитерам доказательств высокого технологического уровня предприятия. Для того, чтобы создать чувство когнитивного и аффективного доверия к иностранному инвестору, не надо устраивать церемонию открытия предприятия на ранних стадиях установки производственного оборудования. Как минимум, должны быть уже установлены и проверены важнейшие компоненты оборудования, которые должны создавать впечатление, что уже возможно осуществление эффективной производственной деятельности. В дополнение, прилегающая территория уже должна быть приведена в порядок. Первое впечатление может быть определяющим и порядок за стенами цехов может послужить хорошим свидетельством того, что похожий порядок поддерживается и на самом предприятии.

Наше второе предложение касается участников церемонии открытия предприятия. Поскольку иностранные инвесторы не всегда могут надеяться на присутствие на церемонии высокопоставленных чиновников принимающей стороны (см.: Gurkov & Kokorina, 2017), усилия должны быть приложены к тому, чтобы на церемонии присутствовали дипломаты из страны компании-инвестора. В большинстве случаев они смогут произнести речь на русском языке, которая укрепит аффективный и, отчасти, конативный элементы церемонии. Такие выступления могут заинтересовать представителей региональных властей, решающих вопрос о своём участии в тех или иных промышленных инвестиционных проектах и отвечающих за большое число бюрократических процедур.

Некоторые рекомендации могут быть сделаны в отношении роли работников нового предприятия, выполняемой в ходе церемонии его открытия. Во-первых, мы продемонстрировали важность ознакомительного тура, сопровождаемого коммуникацией работников и визитеров, в формировании необходимого впечатления от предприятия. Это значит, что маршрут по предприятию должен быть тщательно спланирован, а содержание коммуникаций должно быть подготовлено и отрепетировано. На церемониях, посвящённых расширению уже существующего производства, проблема поиска местных работников с необходимыми коммуникативными умениями, соответствующего внешнего вида и уровня поведения не представляется проблемой. Этого нельзя сказать о предприятиях, которые только открываются. В таких случаях необходимо воспользоваться услугами работников регионального головного офиса или сестринского предприятия, владеющих русским языком, и помочь им в проведении ознакомительного тура.

Следующее предложение касается роли группы местных работников, привлекаемых к участию в церемонии открытия предприятия. Мы рекомендуем дополнить участие местных работников предприятия членами команды запуска в выполнении местных стандартов церемоний. Вполне уместным для большинства церемоний открытия было бы небольшое выступление члена команды запуска (особенно, на языке страны компании-инвестора), посвящённое высокому качеству установки оборудования, и похожее выступление представителя от группы постоянных работников нового предприятия (на русском языке) о высоком уровне организации процессов и процедур производства и о том, что предприятие и впредь будет работать эффективно. Подобные выступления могли бы заметно укрепить когнитивный и конативный элементы церемонии.

### **Ограничения исследования и последующие перспективы**

Наше исследование имеет ограничения по выборке и по методу. Мы сконцентрировали наше внимание на церемониях открытия предприятий в одной стране. Такие церемонии распространены повсеместно, и мы нашли данные об открытии похожих предприятий тех же ТНК в других странах. Следовательно, дальнейшие исследования можно провести в сравнительном ключе, то есть о церемониях открытия предприятий ТНК в разных странах. Использование нашей базы данных как отправной точки для сбора данных о церемониях, проводимых теми же ТНК в других странах, было бы интересно, в особенности, в случаях крупных развивающихся экономик (Китай, Индия, Бразилия, Мексика). Такое исследование имело бы не только научное значение, но определило бы некоторые управленческие приложения, поскольку позволило бы сделать рекомендации по оптимальному дизайну церемоний открытия предприятий ТНК в каждой конкретной стране более утонченными.

Другое ограничение нашего исследования имеет отношение к основному используемому методу, то есть к анализу видеозаписей. Этот метод позволил нам выявить основные элементы церемоний открытия предприятий, оценить когнитивные, аффективные и конативные элементы построения доверия как самое важное содержание церемонии; воспроизвести эволюцию некоторых ведущих параметров церемоний (продолжительности речей, настроения основных участников). В то же время анализ видеозаписей был использован как замена включённого наблюдения и персонального участия в церемонии. В данной ситуации принципиально важными могли бы стать мнения непосредственных участников событий и их суждения о церемонии как ритуале и их чувствах до него, во время его совершения и после церемонии. Их можно было бы получить с помощью серии интервью и анкет участ-

ников церемоний открытия предприятий с обеих сторон (иностранных инвесторов и представителей местных властей), и представить иные возможные направления исследования.

Наконец, наш анализ показал, насколько важен дизайн церемонии. В данном отношении существенную пользу могло бы принести уточнение у «мастеров церемоний» степени соответствия плана церемонии и его непосредственной реализации. Незаменимым источником такой информации являются организаторы церемонии. Обычно ими являются директора по связям с общественностью местного подразделения компании или руководители этого подразделения. Данный аспект был бы возможен в том случае, если бы нам были доступны интервью и анкетирование «мастеров церемоний» об общих условиях их организации и выполнения, включая параметры времени и бюджета, методов обеспечения присутствия на церемонии основных участников, практические особенности управления событием. Это направление исследований привело бы к существенному продвижению в понимании особенностей внутренней организационной политики ТНК и к позитивным результатам в развитии инструментов и методов управления публичными событиями.

## **Заключение**

Данная статья демонстрирует, что в ситуации, когда ТНК создают новые производственные предприятия за рубежом, они сталкиваются со значительной неопределённостью относительно возможности оппортунистического поведения местных партнёров по бизнесу как во время строительства и запуска мощностей, так и позже, при попытках достижения запланированного уровня эффективности производства и использования производственных мощностей. Формальные церемонии открытия выполняют функцию важного инструмента поддержания и укрепления доверия с местными партнерами по бизнесу и предотвращения в дальнейшем их оппортунистического поведения. Местные партнёры по бизнесу также нуждаются в гарантиях неоппортунистического поведения иностранных инвесторов, поэтому основное содержание формальных церемоний открытия предприятий сводится к обоюдному предъявлению различных элементов доверия (когнитивного, аффективного и конативного). Эти элементы по-разному важны для разных групп участников церемонии и предъявляются с помощью разных методов вербального и невербального поведения и, соответственно, церемонии открытия предприятий представляют собой асимметричный и реципрокный комплект многостадийных коммуникаций. Эффективность таких мероприятий зависит от степени, в которой одна из групп участников церемонии сконцентрирует свое внимание на выражении тех элементов доверия, которые наиболее важны для противоположной группы участников, и в возможности представить эти элементы в недвусмысленной манере.

### **Признательность**

Авторы благодарят профессора Майкла Дж. Морли и доктора Герда Ленга за ценные советы на разных стадиях подготовки данной статьи и Александру Кокорину за помощь в поиске и анализе видеоматериалов.

### **Финансовая поддержка**

Данное Исследование осуществлено в рамках Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ в 2018 году.

## Литература

- Гурков, И. Б., Моргунов, Е. Б. (2015). Практики управления человеческими ресурсами в российских подразделениях международных компаний в 2014 году. *Организационная психология*, 5(3), 68–84.
- Ильф, И., Петров, Е. (1961). Золотой теленок. В кн. Ильф, И., Петров, Е. *Собрание сочинений в 5 томах, Том 2*. М.: Государственное издательство художественной литературы.
- Малявин, В. (2007). *Империя Ученых*. М.: Европа.
- Церемония открытия производства ПВХ компании «Русвинил» в г. Кстов Нижегородской области. URL: <https://www.youtube.com> (дата обращения: 12.01.2018)
- Церемония открытия предприятия компании «Oriflame» в г. Ногинске Московской области URL: <https://www.youtube.com> (дата обращения: 15.01.2018)
- Adami, E. (2009). We/YouTube: Exploring sign-making in video-interaction. *Visual Communication*, 8, 379–400.
- Adler, P. S. Kwon, S.-W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27, 17–40.
- Aharoni, Y. (2011). Behavioral elements in foreign direct investment decisions. *Research in Global Strategic Management*, 15, 23–60.
- Aharoni, Y., Tihanyi, L. & Connelly, B. L. (2011). Managerial decision-making in international business: A forty-five-year retrospective. *Journal of World Business*, 46, 135–142.
- Banks, M. (2001). *Visual methods in social research*. London: Sage.
- Bansal, P., Corley, K. (2011). From the editors: The coming of age for qualitative research: Embracing the diversity of qualitative methods. *Academy of Management Journal*, 54, 233–237.
- Bell, E., Davison, J. (2013). Visual management studies: Empirical and theoretical approaches. *International Journal of Management Reviews*, 15, 167–184.
- Berger, R., Herstein, R., Silbiger, A., Barnes, B. R. (2017). Developing international business relationships in a Russian context. *Management International Review*, 57, 441–471.
- Beugelsdijk, S., McCann, P., Mudambi, R. (2010). Introduction. Place, space and organization: Economic geography and the multinational enterprise. *Journal of Economic Geography*, 10, 485–493.
- Bezemer, J., Mavers, D. (2011). Multimodal transcription as academic practice: a social semiotic perspective. *International Journal of Social Research Methodology*, 14(3), 191–206.
- Birkinshaw, J., Brannen, M. Y., Tang, R. (2011). From a distance and generalizable to up close and grounded: Reclaiming a place for qualitative methods in international business research. *Journal of International Business Studies*, 42, 573–581.
- Bstieler, L., Hemmert, M. (2010). Trust formation in Korean new product alliances: How important are pre-existing social ties? *Asia Pacific Journal of Management*, 27, 299–319.
- Buckley, P. (2012). The multinational enterprise as a global factory. In Verbeke, A., Merchant, G. (Eds.), *Handbook of Research on International Strategic Management* (77–92). Cheltenham: Edward Elgar.
- Chailan, C., Ille, F. (2015). Branding from emerging countries: How to compete internationally? *Critical Perspectives on International Business*, 11, 54–71.
- Chua, R. Y. J., Morris, M. W., Ingram, P. (2009). Guanxi vs networking: Distinctive configurations of affect- and cognition-based trust in the networks of Chinese vs American managers. *Journal of International Business Studies*, 40, 490–508.
- Cole, B. M. (2015). Lessons from a martial arts dojo: A prolonged process model of high-context communication. *Academy of Management Journal*, 58, 567–591.
- Dikova, D. (2009). Performance of foreign subsidiaries: Does psychic distance matter? *International Business Review*, 18, 38–49.



- Durkheim, E. (1915/1961). *Elementary forms of the religious life*. New York, NY: Collier-McMillan.
- Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50, 25–32.
- Erickson, F. (2009). Ways of seeing video: Toward a phenomenology of viewing minimally edited footage. In Goldman, R., Pea, R., Barron, B., Derry, S. J. *Video research in the learning sciences* (145–158). New York, NY: Routledge.
- Fuchs, M., Henn, S., Franz, M., Mudambi R. (Eds.). (2017). *Managing culture and interspace in cross-border investments*. New York, NY: Routledge.
- Grady, J. (2008). Visual research at the crossroads. *Forum: Qualitative Social Research / Sozialforschung*, 9(3), Art. 38.
- Graham, J. R., Harvey, C. R., Puri, M. (2015). Capital allocation and delegation of decision-making authority within firms. *Journal of Financial Economics*, 115, 449–470.
- Gurkov, I. (2014). Management practices in Russian manufacturing subsidiaries of foreign multinational corporations: challenging some beliefs about contemporary Russian industrial management. *Post-Communist Economies*, 26, 220–240.
- Gurkov, I. (2016a). Against the wind — New factories of Russian manufacturing subsidiaries of Western multinational corporations. *Eurasian Geography and Economics*, 57, 161–179.
- Gurkov, I. (2016b). Oriflame CIS: The successful evolution of a regional subsidiary's mandate. *Global Business and Organizational Excellence*, 35(4), 44–54.
- Gurkov, I., Kokorina, A. (2017). Who cut the ribbon? A quantitative analysis of formal opening ceremonies of new plants of multinational corporations in Russia. *Eurasian Geography and Economics*, 58, 258–277.
- Gurkov, I., Saidov, Z. (2017). Current strategic actions of Russian manufacturing subsidiaries of Western multinational corporations. *Journal of East-West Business*, 23, 171–193.
- Håkanson, L., Ambos, B., Schuster, A., Leicht-Deobald, U. (2016). The psychology of psychic distance: Antecedents of asymmetric perceptions. *Journal of World Business*, 51, 308–318.
- Hart, O., Moore, J. (1999). Foundations of incomplete contracts. *The Review of Economic Studies*, 66, 115–138.
- Hart, O., Moore, J. (2008). Contracts as reference points. *Quarterly Journal of Economics*, 123, 1–48.
- Heath, C., Hindmarsh, J., Luff, P. (2010). *Video in qualitative research: Analyzing social interaction in everyday life*. London: Sage.
- Janda, S., Rao, C. P. (1997). The effect of country-of-origin related stereotypes and personal beliefs on product evaluation. *Psychology and Marketing*, 14, 689–702.
- Jewitt, C. (2012). An introduction to using video for research. *National Centre for Research Methods Working paper, 03/12*, London.
- Knoblauch, H., Baer, A., Laurier, E., Petschke, S., Schnettler, B. (2008). Visual analysis. New developments in the interpretative analysis of Video and photography. *Forum: Qualitative Social Research / Sozialforschung*, 9(3), Art. 14.
- Knoblauch, H., Schnettler, B., Raab, J., Soeffner, H. (Eds.). (2006). *Video analysis — Methodology and methods. Qualitative audiovisual data Analysis in sociology*. Frankfurt: Peter Lang.
- Kobrin, S. J. (2017). Bricks and mortar in a borderless world: Globalization, the backlash, and the multinational enterprise. *Global Strategy Journal*, 7, 159–171.
- Konopacki, R. F. (1992). Operating a manufacturing plant in an Asian culture. *Journal of Business Strategy*, 13, 58–60.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569–59.
- Lahlou, S. (2011). How can we capture the subject's perspective?: An evidence-based approach for the social scientist. *Social science information*, 50, 607–655.

- Levi Strauss, C. (1955/1973). *Tristes tropiques*. New York, NY: Atheneum.
- Lewis, D. J., Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63, 967–985.
- Lewis, R. D. (2006). *When cultures collide: Leading across cultures* (3rd ed.). Boston, MA: Nicholas Brealey International.
- Li, P. P. (2008). Toward a geocentric framework of trust: An application to organizational trust. *Management and Organization Review*, 4, 413–439.
- Madhok, A. (1995). Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: A trust-based approach. *Journal of International Business Studies*, 26, 117–137.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24–59.
- Meyer, K. E., Mudambi, R., Narula, R. (2011). The opportunities and challenges of multiple embeddedness. *Journal of Management Studies*, 48, 235–252.
- Meyer, R. E., Höllerer, M. A., Jancsary, D., Van Leeuwen, T. (2013). The visual dimension in organizing, organization, and organization research: Core ideas, current developments, and promising avenues. *Academy of Management Annals*, 7, 489–555.
- Pink, S. (2006). *The future of visual Anthropology: Engaging the senses*. London: Routledge.
- Rynes, S. L. (2007). Editor's forward on rich research. *Academy of Management Journal*, 50, 13.
- Schubert, C. (2006). Video analysis as practice and the practice of video analysis. In Knoblauch, H., Schnettler, B., Raab, J., Soeffner, H. (Eds.), *Video analysis: Methodology and methods. Qualitative audiovisual data analysis in sociology* (115–26). Frankfurt: Peter Lang.
- Scott-Kennel, J., Michailova, S. (2016). Subsidiary internal and external embeddedness: Trade-up and trade-off. *International Journal of Multinational Corporation Strategy*, 1, 133–154.
- Smith, W. R. Jr. (1993). Country-of-origin bias: A regional labelling solution. *International Marketing Review*, 10(6), 4–12.
- Smith, A. C. T., Stewart, B. (2011). Organizational rituals: Features, functions and mechanisms. *International Journal of Management Reviews*, 13, 113–133.
- Smith, S. K., Mountain, G. A., Hawkins, R. J. (2016). A scoping review to identify the techniques frequently used when analysing qualitative visual data. *International Journal of Social Research Methodology*, 19, 693–715.
- Snell, J. (2011). Interrogating video data: systematic quantitative analysis versus microethnographic analysis. *International Journal of Social Research Methodology*, 14, 253–258.
- Spradley, J. P. (1980). *Participant observation*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace Janovich.
- Tirole, J. (1999). Incomplete contracts: Where do we stand? *Econometrica*, 67, 741–781.
- Turner, V. (1969). *The Ritual Process: Structure and Anti-Structure*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Ul Haq, H., Drogendijk, R., Holm, D.B. (2017). Attention in words, not in deeds: Effects of attention dissonance on headquarters-subsidiary communication in multinational corporations. *Journal of World Business*, 52, 111–123.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42, 35–67.
- Von Krogh, G., Rossi-Lamastra, C., Haefliger, S. (2012). Phenomenon-based research in management and organization science: When is it rigorous and does it matter? *Long Range Planning*, 45, 277–298.
- Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E., Paavilainen-Mantymaki, E. (2011). Theorising from case studies: towards a pluralist future for international business research. *Journal of International Business Studies*, 42, 740–762.

## Приложение 1

### Учётная карточка описания торжественной церемонии открытия нового производства иностранной компании в России

#### 1. Материнская компания

- А) объём глобальных продаж материнской компании в год, предшествующий открытию нового производства в России
- Б) общее число иностранных заводов материнской компании
- В) общее число заводов материнской компании в России
- Г) тип собственности материнской компании (частная, семейная, акционерная, иное)
- Д) страна происхождения материнской компании

#### 2. Объект

- А) тип объекта (новый завод, новая очередь существующего завода, новый цех и т.д.)
- Б) отраслевая принадлежность производства (классификация SIC)
- В) регион (область)
- Г) объём инвестиций
- Д) число занятых работников текущее / планируемое
- Е) объём инвестиций в процентах от годовых объемов продаж материнской компании

#### 3. Состав участников церемонии открытия

- А) наиболее высокопоставленный участник со стороны материнской компании (собственник, генеральный директор, член правления, руководитель регионального подразделения, руководитель странового подразделения, иное)
- Б) наиболее высокопоставленный российский участник (Президент, Премьер-министр, министр Правительства РФ, губернатор (Президент республики), иное)
- В) дипломаты страны происхождения материнской компании, их ранг

4. Тип церемонии открытия — внутри заводских помещений, конференция с сидящими слушателями, митинг (стоящие слушатели), иное

#### 5. Общее количество торжественных речей

#### 6. Продолжительность торжественных речей

#### 7. Содержание когнитивного, аффективного и конативного элемента в речах.

#### 8. Невербальные знаки (жесты, интонация) при произнесении речей.

#### 9. Тип символического действия запуска нового производства

#### 10. Число участников символического действия запуска нового производства



# ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

## Rituals of the formal opening of new Russian plants of foreign corporations: the meaning, content and manner of ceremonies

**Igor GURKOV**

*National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia*

**Evgeniy MORGUNOV**

*Moscow School of Social and Economic Science, Moscow, Russia*

*National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia*

**Abstract.** *Purpose.* The goal of the study is to generate evidence on an underexplored phenomenon of international business. *Study design.* The study is based on the analysis of publicly available videos devoted to formal plant opening ceremonies by foreign multinational corporations in Russia. In total, 119 videos devoted to openings of 56 industrial facilities were studied. To make possible the quantitative analysis of the content of the videos a special guide was developed in order to determine the frequency of particular elements of verbal and non-verbal communications. *Findings.* As foreign investors and host country's authorities have different expectations towards newly opened production facilities (foreign investors are interested in technical efficiency of newly erected facilities while host countries authorities are interested in long-term functioning of the facility), the essence of the communication during formal opening ceremony is public assurance of the other side of acceptance of the other side's interests. Cognitive, affective and conative elements of communication are used to demonstrate the sincerity of the expressed messages. *Research limitations.* The major research limitation is related to the single-country design of the study. The major implication for practice is the importance of orientation tours on the newly erected premises for representatives of host country's authorities; as such tours serve as a forma pretext to express admiration by the technical level of a new facility. *Originality.* The paper presents the first study of public opening ceremonies of oversea plants based on analysis of videos.

**Keywords:** multinational corporations, formal ceremonies of plant opening, organizational rituals, foreign direct investments.

### References

- Adami, E. (2009). We/YouTube: Exploring sign-making in video-interaction. *Visual Communication*, 8, 379–400.
- Adler, P. S. Kwon, S.-W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27, 17–40.
- Aharoni, Y. (2011). Behavioral elements in foreign direct investment decisions. *Research in Global Strategic Management*, 15, 23–60.

- Aharoni, Y., Tihanyi, L., & Connelly, B. L. (2011). Managerial decision-making in international business: A forty-five-year retrospective. *Journal of World Business, 46*, 135–142.
- Banks, M. (2001). *Visual methods in social research*. London: Sage.
- Bansal, P., & Corley, K. (2011). From the editors: The coming of age for qualitative research: Embracing the diversity of qualitative methods. *Academy of Management Journal, 54*, 233–237.
- Bell, E., & Davison, J. (2013). Visual management studies: Empirical and theoretical approaches. *International Journal of Management Reviews, 15*, 167–184.
- Berger, R., Herstein, R., Silbiger, A., & Barnes, B. R. (2017). Developing international business relationships in a Russian context. *Management International Review, 57*, 441–471.
- Beugelsdijk, S., McCann, P., & Mudambi, R. (2010). Introduction. Place, space and organization: Economic geography and the multinational enterprise. *Journal of Economic Geography, 10*, 485–493.
- Bezemer, J., & Mavers, D. (2011). Multimodal transcription as academic practice: a social semiotic perspective. *International Journal of Social Research Methodology, 14*(3), 191–206.
- Birkinshaw, J., Brannen, M. Y., & Tang, R. (2011). From a distance and generalizable to up close and grounded: Reclaiming a place for qualitative methods in international business research. *Journal of International Business Studies, 42*, 573–581.
- Bstieler, L., & Hemmert, M. (2010). Trust formation in Korean new product alliances: How important are pre-existing social ties? *Asia Pacific Journal of Management, 27*, 299–319.
- Buckley, P. (2012). The multinational enterprise as a global factory. In Verbeke, A., & Merchant, G. (Eds.), *Handbook of Research on International Strategic Management (77–92)*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Chailan, C., & Ille, F. (2015). Branding from emerging countries: How to compete internationally? *Critical Perspectives on International Business, 11*, 54–71.
- Chua, R. Y. J., Morris, M. W., & Ingram, P. (2009). Guanxi vs networking: Distinctive configurations of affect- and cognition-based trust in the networks of Chinese vs American managers. *Journal of International Business Studies, 40*, 490–508.
- Cole, B. M. (2015). Lessons from a martial arts dojo: A prolonged process model of high-context communication. *Academy of Management Journal, 58*, 567–591.
- Dikova, D. (2009). Performance of foreign subsidiaries: Does psychic distance matter? *International Business Review, 18*, 38–49.
- Durkheim, E. (1915/1961). *Elementary forms of the religious life*. New York, NY: Collier-McMillan.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal, 50*, 25–32.
- Erickson, F. (2009). Ways of seeing video: Toward a phenomenology of viewing minimally edited footage. In Goldman, R., Pea, R., Barron, B., & Derry, S. J. (Eds.), *Video research in the learning sciences (145–158)*. New York, NY: Routledge.
- Fuchs, M., Henn, S., Franz, M., & Mudambi, R. (Eds.). (2017). *Managing culture and interspace in cross-border investments*. New York, NY: Routledge.
- Grady, J. (2008). Visual research at the crossroads. *Forum: Qualitative Social Research / Sozialforschung, 9*(3), Art. 38.
- Graham, J. R., Harvey, C. R., & Puri, M. (2015). Capital allocation and delegation of decision-making authority within firms. *Journal of Financial Economics, 115*, 449–470.
- Gurkov, I. (2014). Management practices in Russian manufacturing subsidiaries of foreign multinational corporations: challenging some beliefs about contemporary Russian industrial management. *Post-Communist Economies, 26*, 220–240.
- Gurkov, I. (2016a). Against the wind — New factories of Russian manufacturing subsidiaries of Western multinational corporations. *Eurasian Geography and Economics, 57*, 161–179.

- Gurkov, I. (2016b). Oriflame CIS: The successful evolution of a regional subsidiary's mandate. *Global Business and Organizational Excellence*, 35(4), 44–54.
- Gurkov, I. B., Morgunov, E. B. (2015). Praktiki upravleniya chelovecheskimi resursami v rossiyskikh pod-razdeleniyakh mezhdunarodnykh kompaniy v 2014 godu [Practices of human resource management in Russian sub-divisions of international companies in 2014]. *Organizational psychology*, 5(3), 68–84.
- Gurkov, I., Saidov, Z. (2017). Current strategic actions of Russian manufacturing subsidiaries of Western multinational corporations. *Journal of East-West Business*, 23, 171–193.
- Gurkov, I., Kokorina, A. (2017). Who cut the ribbon? A quantitative analysis of formal opening ceremonies of new plants of multinational corporations in Russia. *Eurasian Geography and Economics*, 58, 258–277.
- Håkanson, L., Ambos, B., Schuster, A., Leicht-Deobald, U. (2016). The psychology of psychic distance: Antecedents of asymmetric perceptions. *Journal of World Business*, 51, 308–318.
- Hart, O., Moore, J. (1999). Foundations of incomplete contracts. *The Review of Economic Studies*, 66, 115–138.
- Hart, O., Moore, J. (2008). Contracts as reference points. *Quarterly Journal of Economics*, 123, 1–48.
- Heath, C., Hindmarsh, J., Luff, P. (2010). *Video in qualitative research: Analyzing social interaction in everyday life*. London: Sage.
- Ilf, I., Petrov, E. (1961). Zolotoy telenok [Golden calf]. In Ilf, I., Petrov, E. *Sobranie sochineniy v 5 tomakh, Tom 2*, M.: Gosudarstvennoe izdatel'stvo khudozhestvennoy literatury.
- Janda, S., Rao, C. P. (1997). The effect of country-of-origin related stereotypes and personal beliefs on product evaluation. *Psychology and Marketing*, 14, 689–702.
- Jewitt, C. (2012). An introduction to using video for research. *National Centre for Research Methods Working paper, 03/12*, London.
- Knoblauch, H., Baer, A., Laurier, E., Petschke, S., Schnettler, B. (2008). Visual analysis. New developments in the interpretative analysis of Video and photography. *Forum: Qualitative Social Research / Sozialforschung*, 9(3), Art. 14.
- Knoblauch, H., Schnettler, B., Raab, J., Soeffner, H. (Eds.). (2006). *Video analysis — Methodology and methods. Qualitative audiovisual data analysis in sociology*. Frankfurt: Peter Lang.
- Kobrin, S. J. (2017). Bricks and mortar in a borderless world: Globalization, the backlash, and the multinational enterprise. *Global Strategy Journal*, 7, 159–171.
- Konopacki, R. F. (1992). Operating a manufacturing plant in an Asian culture. *Journal of Business Strategy*, 13, 58–60.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569–59.
- Lahlou, S. (2011). How can we capture the subject's perspective?: An evidence-based approach for the social scientist. *Social science information*, 50, 607–655.
- Levi Strauss, C. (1955/1973). *Tristes tropiques*. New York, NY: Atheneum.
- Lewis, D. J., Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63, 967–985.
- Lewis, R. D. (2006). *When cultures collide: Leading across cultures* (3rd ed.). Boston, MA: Nicholas Brealey International.
- Li, P. P. (2008). Toward a geocentric framework of trust: An application to organizational trust. *Management and Organization Review*, 4, 413–439.
- Madhok, A. (1995). Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: A trust-based approach. *Journal of International Business Studies*, 26, 117–137.
- Malyavin, V. (2007). *Imperiya Uchenykh* [Empire of Scholars], M.: Evropa.

- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24–59.
- Meyer, K. E., Mudambi, R., Narula, R. (2011). The opportunities and challenges of multiple embeddedness. *Journal of Management Studies*, 48, 235–252.
- Meyer, R. E., Höllerer, M. A., Jancsary, D., Van Leeuwen, T. (2013). The visual dimension in organizing, organization, and organization research: Core ideas, current developments, and promising avenues. *Academy of Management Annals*, 7, 489–555.
- Pink, S. (2006). *The future of visual Anthropology: Engaging the senses*. London: Routledge.
- Rynes, S. L. (2007). Editor's forward on rich research. *Academy of Management Journal*, 50, 13.
- Schubert, C. (2006). Video analysis as practice and the practice of video analysis. In Knoblauch, H., Schnettler, B., Raab, J., Soeffner, H. (Eds.), *Video analysis: Methodology and methods. Qualitative audiovisual data analysis in sociology* (115–26). Frankfurt: Peter Lang.
- Scott-Kennel, J., Michailova, S. (2016). Subsidiary internal and external embeddedness: Trade-up and trade-off. *International Journal of Multinational Corporation Strategy*, 1, 133–154.
- Smith, A. C. T., Stewart, B. (2011). Organizational rituals: Features, functions and mechanisms. *International Journal of Management Reviews*, 13, 113–133.
- Smith, S. K., Mountain, G. A., Hawkins, R. J. (2016). A scoping review to identify the techniques frequently used when analysing qualitative visual data. *International Journal of Social Research Methodology*, 19, 693–715.
- Smith, W. R. Jr. (1993). Country-of-origin bias: A regional labelling solution. *International Marketing Review*, 10(6), 4–12.
- Snell, J. (2011). Interrogating video data: systematic quantitative analysis versus microethnographic analysis. *International Journal of Social Research Methodology*, 14, 253–258.
- Spradley, J. P. (1980). Participant observation. Fort Worth, TX: Harcourt Brace Janovich.
- Tirole, J. (1999). Incomplete contracts: Where do we stand? *Econometrica*, 67, 741–781.
- Tseremoniya otkrytiya predpriyatiya kompanii «Oriflame» v g. Noginske Moskovskoy oblasti. Retrieved from: <https://www.youtube.com> (data obrashcheniya: 15.01.2018)
- Tseremoniya otkrytiya proizvodstva PVKh kompanii «Rusvinil» v g. Kstov Nizhegorodskoy oblasti. Retrieved from <https://www.youtube.com>
- Turner, V. (1969). *The Ritual Process: Structure and Anti-Structure*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Ul Haq, H., Drogendijk, R., Holm, D.B. (2017). Attention in words, not in deeds: Effects of attention dissonance on headquarters-subsidiary communication in multinational corporations. *Journal of World Business*, 52, 111–123.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42, 35–67.
- Von Krogh, G., Rossi-Lamastra, C., Haefliger, S. (2012). Phenomenon-based research in management and organization science: When is it rigorous and does it matter? *Long Range Planning*, 45, 277–298.
- Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E., Paavilainen-Mantymaki, E. (2011). Theorising from case studies: towards a pluralist future for international business research. *Journal of International Business Studies*, 42, 740–762.



## Взаимосвязь креативности и конфликтного поведения сотрудников организаций

ФЕДОРОВА Анастасия Александровна

Национальный исследовательский университет «Высшая Школа Экономики», Москва, Россия

**Аннотация.** В данной статье креативность рассматривается комплексно в трёх измерениях: в качестве дивергентного мышления (Дж. Гилфорд), компонента самоактуализации (А. Маслоу) и состояния потока (М. Чиксентмихайи). Определённые личностные свойства креативной личности могут быть связаны также с конфликтным поведением, провоцировать его возникновение, интенсивность и готовность к их разрешению, в то время как совладающее поведение играет решающую роль в организационной среде. *Цель исследования* — изучение взаимосвязи креативности и конфликтного поведения личности. *Метод.* Был проведён квази-эксперимент в организационной среде. На первом этапе участникам предлагалось заполнить методики изучения личностной креативности и конфликтного поведения. На втором этапе респонденты участвовали в решении кейса в диадах. Партнёром респондента являлся помощник экспериментатора, проинструктированный на индуцирование конфликтной ситуации. Выборку исследования составили менеджеры среднего звена крупных компаний ( $N = 687$ , 358 мужчин и 329 женщин, средний возраст — 36 лет). Для последующего анализа данных о мере выраженности креативности в трёх обозначенных измерениях были отобраны респонденты, вошедшие в верхние и нижние 30% выборки по трём тестам креативности. *Результаты.* Обнаружилось, что креативность как дивергентное мышление, как компонент самоактуализации и как состояние потока статистически связаны. Кроме того, существуют значимые различия в количестве предпринимаемых попыток разрешения конфликта у сотрудников с высокой и низкой мерой выраженности креативности. Существуют значимые различия в факте возникновения конфликта у сотрудников с высокой и низкой мерой выраженности креативности. Существует статистическая возможность предсказать тип копинг-стратегий сотрудника на основе меры выраженности креативности по трём измерениям. *Ценность результатов* заключается в том, что, во-первых, комплексно рассмотрена креативность личности в трёх измерениях; во-вторых, создана авторская методика оценивания состояния потока, что имеет ценность для консультационных практик в организации; в-третьих, результаты исследования позволяют создать ряд практических рекомендаций и образовательных курсов по управлению креативными сотрудниками.

**Ключевые слова:** креативность, конфликтное поведение, дивергентное мышление, самоактуализация, состояние потока, копинг стратегия.

### Введение

В психологии тема изучения креативности не теряет своей актуальности со второй половины XX века. Наибольшее количество исследований посвящено особенностям характера креативной личности, стилей мышления, эмоционального реагирования, поведения, кросс-



культурным характеристикам и иным феноменам (Богоявленская, 2002; Яголковский, 2007; Albrechts, 2005; Amabile, 1996; Csikszentmihalyi, 1999; Eschleman, Madsen, Alarcon, 2014; Fraser, 2010; Guilford, 1950; Henderson, 2004; Hennessey, Amabile, 2010; Hirst, Knippenberg, 2009; Isen, Daubman, 1984; Kaufmann, 1997; Leung, 2014; Lubart, 2000; Rioli, 2010; Rios, 2014; Russ, 1993; Smith, 2010; Sternberg, 1996; Vosburg, 1998). К настоящему времени тема креативности личности продолжает привлекать большое внимание со стороны исследователей, однако можно отметить отсутствие единого определения феномена.

В 1950 г. Дж. Гилфорд предложил свою концепцию изучения творчества как *дивергентного мышления*. Согласно данной теории, творческий человек обладает определёнными чертами: широтой мышления, гибкостью, способностью рассматривать различные и даже противоположные решения, а также оригинальностью (Guilford, 1950). А. Маслоу в своих работах связывает творчество с *самоактуализацией*, понимая его как некое спонтанное и естественное поведение, которое предполагает активность субъекта и достаточную усидчивость для завершения начатого (Maslow, 2000). С другой стороны, М. Чиксентмихайи в своих работах определяет творчество как погруженность в процесс, *состояние потока* (Csikszentmihalyi, 1999). Поэтому в данной работе креативность личности рассматривается одновременно в нескольких аспектах: как дивергентное мышление, компонент самоактуализации и состояния потока.

Исследование креативности в данных аспектах позволит нам далее выделить, согласно системной теории В. Д. Шадрикова, три уровня изучения креативности:

- уровень индивида (представлен теорией Дж. Гилфорда о дивергентном мышлении, которое также может соотноситься с работой функциональных систем);
- уровень субъекта деятельности (представлен теорией М. Чиксентмихайи о состоянии потока как включенности в деятельность и отношения);
- уровень личности (представлен креативностью как компонентом самоактуализации А. Маслоу и предполагает аспекты принятия решений, а также морально-нравственных выборов) (Шадриков, 2002).

Подобное комплексное рассмотрение креативности расширяет понимание феномена, переходя от изучения конкретной черты к изучению креативной личности в системе отношений и взаимосвязи со средой, что, в свою очередь, позволит изучить многообразие поведения и взаимодействия творческого сотрудника. Ввиду особенной нестабильности условий работы современных организаций, изучение способов поведения сотрудников в конфликтной ситуации имеет особую актуальность. Сегодня исследования данных феноменов в организациях посвящены, в целом, проблемам управления креативными командами и влиянию организационных факторов на работоспособность. Однако особенности поведения креативной личности в конфликтной ситуации остаются неизученными.

Актуальность нашего исследования связана с необходимостью поиска взаимосвязи меры выраженности креативности сотрудника и конфликтного поведения для определения способа выхода из сложившейся ситуации с наименьшими потерями. Более того, поиск связи между креативностью и конфликтным поведением позволит, по нашему мнению, изменить управленческий стиль, повысить его эффективность. Изучение взаимосвязи креативности сотрудника и его конфликтного поведения необходимо для повышения эффективности управления, а также снижения потерь от конфликтных взаимодействий в организации, определения способа выхода из сложившейся ситуации с наименьшими потерями. Дефицит времени, неопределённость ответственности, чрезмерный рабочий стресс ведут к неизбеж-

ным конфликтам между сотрудниками, каждый из которых стремится к наиболее стабильному положению (Бодров, 2006; Болотова, 2007).

Основные результаты проведённого исследования могут быть использованы в принятии организационных и управленческих решений, при создании рабочих команд. Кроме того, данный комплекс методик может использоваться в психодиагностике, ассессменте, подборе персонала, бизнес-консультировании.

### **Теоретические подходы к исследованию креативности личности**

Следует отметить различные подходы к соотношению понятий «творчество», «творческое мышление» и «креативность». Так, большинство исследователей приравнивает творчество к его результату или новому продукту. Однако, например, работы О. К. Тихомирова и А. В. Брушлинского в большей степени посвящены процессуальной стороне творчества. С. Л. Рубинштейн же предлагает рассматривать творчество в аспекте личности и значимости деятельности (Яголковский, 2007). Стоит отметить, что большинство зарубежных авторов отождествляют креативность с творчеством и определяют её через результаты деятельности (Perry-Smith, Shalley, 2003). Е. П. Торренс также отмечает, что креативность тождественна творчеству, но связана с процессуальной стороной решения возникающих проблем, например, чувствительности к ситуации, поиску и проверке решений и др. (Torrance, 1988).

Большинство современных исследователей под креативностью понимают способность к созданию продукта, отличающегося новизной, соответствием контексту (Amabile, 1996), а также способность к продвижению своих идей в обществе (Богоявленская, 2002). Р. Стернберг также уточняет необходимость адаптации конечного продукта к требованиям общества на основе индивидуального опыта (Sternberg, 2010). Кроме того, Р. Вайсберг указывает на субъективность, случайность и закономерность творческого процесса (Weisberg, 1993). Поскольку креативность является индивидуальной активностью, направленной на решение какой-либо задачи на основе прошлого опыта, можно говорить о творческом продукте как новом для самого индивида, но не для общества в целом.

Несмотря на огромное количество подходов к определению и изучению креативности и творческого мышления, можно выделить три главных направления (Леонтьев, 2004). Так, во-первых, креативность рассматривается в качестве способности индивида. В этом случае она является частью интеллектуальных процессов, дивергентным мышлением, способностью к созданию нового и так далее (Guilford, 1950; Torrance, 1988). С другой стороны, внимание исследователей также сфокусировано на атрибутах и установках креативного человека, как правило, сформулированных в аспекте самоактуализации (Maslow, 2000; Barron, 1968). В этом контексте креативность изучается как особая черта характера, в том числе, например, в качестве фактора «открытость опыту» Большой пятёрки личностных черт (McCrae, 1987). Третьим и совершенно иным подходом является комплексное рассмотрение творчества в жизни личности и её взаимодействии с внешней средой (Csikszentmihalyi, 1999).

Согласно концепции изучения творчества как дивергентного мышления творческий человек обладает определёнными чертами: широтой мышления, гибкостью, способностью рассматривать различные и даже противоположные решения, а также оригинальностью (Guilford, 1950). Е. П. Торренс, современник Дж. Гилфорда, определяет креативность как способность к ощущению и разрешению трудностей и проблем, а также к поиску гипотез по их преодолению (Torrance, 1965). Креативность в подходе Дж. Гилфорда рассматривается в качестве общей способности. Хотя В. Н. Дружинин, однако, вносит замечание, что статистически более вероятно найти уникальные решения в большом пуле вариантов (Дружинин, 2000).

Это же утверждает и Дж. Гилфорд в своих работах, подчёркивая, что действительно креативная, новаторская идея может прийти лишь спустя огромное количество попыток решения проблемы (Guilford, 1959). При работе с креативностью как дивергентным мышлением следует также учитывать его чувствительность к тренировке (Wallach, Kogan, 1965).

А. Маслоу в своих работах связывает творчество с самоактуализацией, понимая его как некое спонтанное и естественное поведение, которое предполагает активность субъекта и достаточную усидчивость для завершения начатого. Так, в человеческую природу заложено творчество, альтруизм, эмоциональный интеллект и спонтанность поведения (Abell, 2002; Bursell, 2005; Greene, Burke, 2007; Krems, Kenrick, 2017; Mannheim, 1998; Maslow, 2000; Rogers, 1980). А. Маслоу также отмечает, что, достигнув состояния самоактуализации, личность становится подлинной, способной воплотить будущее, сгладить конфликтные ситуации, справиться с трудными задачами. Таким образом, проявляется индивидуальность и творческая способность личности (Greene, Burke, 2007). Однако иные исследования, посвящённые восприятию понятия «самоактуализация» респондентами, отмечают, что чаще всего его рассматривают как некое достижение, статус, нежели процессное или творческое состояние (Krems, Kenrick, 2017). Понимание креативности как самоактуализации на самом деле фокусируется на личности, процессах деятельности, самопринятии, спонтанности, внутренней целостности. В данном аспекте креативность рассматривается не как общественный феномен или зависимость от социума, но как внутренняя экспрессия личности (Abell, 2002).

С другой стороны, М. Чиксентмихайи в своих работах определяет творчество как погружённость в процесс, состояние потока. В данном аспекте творчество рассматривается во взаимодействии с внешней средой, обществом, иными словами, встроенным в жизнь индивида. Именно этим данный подход отличается от остальных (Wehner, Csikszentmihalyi, Magyari-Beck, 1991). Автор концепции рассматривает как качества творческой личности — вовлечённость, пиковые переживания, уверенность и др., — так и необходимые компоненты внешней среды и общественных реакций (Леонтьев, 2004; Amabile, 1996; Bonaiuto, Mao, 2016; Csikszentmihalyi, 1999; Hunter, 2003; LeFevre, 1989; Ullén, de Manzano, Almeida, 2012; Wehner, Magyari-Beck, 1991).

В основу его теории легла идея о получении удовольствия через творческую деятельность. В качестве таких признаков можно выделить особые свойства и ощущения во время испытывания состояния потока: легкая активность, активация памяти и внимания, сосредоточенность, вовлечённость и интерес к деятельности, самореализация и потеря самосознания (Csikszentmihalyi, 1988; Csikszentmihalyi, Hunter, 2003). Кроме того, исследования подтверждают, что ощущение потока в первую очередь связано с идентичностью и значимой деятельностью (Bonaiuto, Mao, 2016). М. Чиксентмихайи отмечает, что результатом состояния потока может быть способность нестандартно решать сложные проблемы, улучшение навыков коммуникации, ощущение любви к выполняемой деятельности и др. (Csikszentmihalyi, 1999). В данном исследовании сделана попытка перевода качественного представления о состоянии потока в количественную интерпретацию путём создания специализированного опросника, рассматривающего в комплексе различные понятия, связанные с понятием «поток».

### **Связь креативности и особенностей характера личности**

Исследователями выделяются определённые личностные черты, положительно связанные с креативностью. Первой чертой является индивидуализм, склонность к риску в деятельности, способность отойти от групповых стереотипов и продвинуть новую идею

(Любарт, 2009). Более того, необходимо также отметить у креативных людей более эффективную адаптивность и восстановление организма после воздействия стрессоров. Так, рассматривая проблему с различных точек зрения, они не только могут спрогнозировать её развитие, но и найти более продуктивное решение (Eschleman, Madsen, Alarcon, 2014). Кроме того, была обнаружена корреляция креативности с уверенностью в себе, высокой самооценкой, автономностью (Waples, Friedrich, 2011; Creswell, Dutcher, Klein, 2013). Таким образом, можно предположить, что такие индивидуальные особенности могут вносить вклад в конфликтное поведение личности: уверенность в себе и склонность к риску могут придавать креативной личности ложную убежденность в своей правоте без оглядки на мнения других. Более того, исследования показывают, что креативные люди обладают большим фокусом внимания и повышенным объемом рабочей памяти (De Caro, Wieth, 2007). Творческий человек способен породить ряд идей в течение нескольких минут, то есть ему требуется гораздо меньше усилий для эффективного исполнения выполняемой деятельности (Benedek, Muhlmann, 2013).

Конфликтные ситуации сокращают ресурсы организма и, следовательно, влияют на продуктивность работы. Более того, творческие люди могут быть больше подвержены влиянию конфликтов из-за таких качеств, как импульсивность и нейротизм (Богоявленская, 2002). Противоречит ей другая точка зрения о более эффективной адаптивности креативных людей, фактически, из-за того же качества — нейротизма — и умения спрогнозировать проблему до её возникновения (Eschleman, Madsen, Alarcon, 2014). Возникновение кризисов в отношениях с коллегами менее вероятно, если организация стимулирует развитие своих сотрудников через обмен опытом и эффективную работу в создании референтных групп на рабочем месте (Smith, Paquette, 2010). Более того, лёгкие и непродолжительные стрессоры, в том числе, и от конфликтного взаимодействия, активируют ресурсы организма и повышают уровень креативности (Binnewies, Sonnentag, 2009).

При рассмотрении особенностей коммуникации креативной личности необходимо обратить внимание на основные свойства её характера. Так, проактивные сотрудники, как показали исследования, легче устанавливают доверительные отношения с менеджерами и клиентами, что позволяет эффективнее проявлять свою креативность в будущем (Gong, Cheung, 2012). С другой стороны, такие работники сложнее входят в компании с высокой степенью бюрократизма и формализации работы. Таким образом, умение человека эффективно взаимодействовать с другими может быть особенно важно при проявлении креативности на некоторых должностях, что также необходимо учитывать при оценке конфликтного поведения.

Отдельно следует отметить феномен асоциальной креативности (Мешкова, Ениколопов, 2016). Авторы рассматривают связь креативности с моральным поведением в аспекте исследований М. Рунко и Р. МакЛарена, отмечая фактор интенции креативной личности при создании продукта (например, разделение на негативную и вредоносную креативность). Кроме того, рассматриваются исследования Д. Мейера и Т. Мусвейлера, посвящённые изучению закономерности роста креативности в угрожающей ситуации. Таким образом, можно отметить целую область исследований по изучению взаимодействия и взаимовлияния особенностей креативности личности и её моральных выборов в аспекте создания и внедрения продуктов.

Креативность может рассматриваться как социальный продукт, создание способов взаимодействия с другими, новых ассоциативных связей между феноменами повседневной жизни, а также адаптация имеющихся продуктов под требования среды (Tanggaard, 2013). Таким образом, при должном уровне рефлексии своего поведения сотрудник способен подго-

товить себя к конфликтным ситуациям для наиболее эффективного поиска подхода к взаимодействию с совершенно разными оппонентами.

### **Роль креативности в совладании с конфликтными ситуациями**

Современные исследователи рассматривают различные условия среды, влияющие на креативность (Мешкова, 2015), разрешение конфликта в различных видах творческой активности (Леонтьев, 1990), влияние организационных условий и задач на креативность (Chen, 2006; Farh, Lee, 2010; Santos, Uitdewilligen, Passos, 2015; Troyer, Younggreen, 2009; Yong, Sauer, Mannix, 2014), взаимосвязь креативности и агрессивности у детей школьного возраста (Гуськова, 2001; Щербакова, 2005; Wallach, Kogan, 1965). Основные выводы о *влиянии конфликтного поведения на креативность* были сделаны исследователями на выборках детей школьного возраста. Так, М. М. Жердяева выявила ряд внутренних и внешних факторов, препятствующих творческим процессам (Жердяева, 2005). К внешним факторам она относила отсутствие единомышленников и поддержки со стороны референтной группы, неприятие близкими и значимыми людьми (в том числе, родителями, учителями и др.). Таким образом, был сделан вывод о том, что конфликты со значимыми людьми являются ингибиторами креативности. Е. А. Гуськова в исследовании студентов также получила данные о том, что в 28% случаев проблемы с творческим потенциалом вызваны непониманием и неприятием со стороны окружающих, одиночеством, конфликтами и др. (Гуськова, 2004).

Особый интерес для нас представляют исследования *взаимосвязи черт креативности и конфликтности*. Так, исследователи отмечают, что существует ряд черт, позволяющий дифференцировать людей с высокой мерой выраженности креативности: самонадеянность, уверенность в себе, нонконформизм и игнорирование социальных норм, склонность к рискам и высокая адаптивность в конфликтных ситуациях (Sternberg, Lubart, 1996). Исследования, проведенные на детях школьного возраста, однако, демонстрируют нелинейную связь креативности и конфликтности. Здесь необходимо учитывать уровень интеллекта (Wallach, Kogan, 1965). Детям с высокими уровнями креативности и интеллекта были свойственны независимость, агрессивность, уверенность в себе, экстраверсия и привлечение внимания. С другой стороны, дети с низкими интеллектом и креативностью показывали большую экстраверсию и уверенность, однако также бесконфликтность, пассивность и потребность в одобрении. Е. А. Гуськова подтверждает подобные результаты, указывая, что креативные подростки гораздо более часто демонстрируют агрессивное поведение по сравнению с некреативными (Гуськова, 2001). Е. В. Щербакова также показывает важность переменной интеллекта как способности к обучению в поиске связи между креативностью и конфликтностью (Щербакова, 2005). Так, при высокой способности к обучению креативность положительно связана с автономностью, конфликтностью, осмысленностью жизни и самокритичностью. Более того, С. В. Максимова также указывает на то, что высококреативные дети с опережающим уровнем развития часто оказываются отстающими в учебе и имеющими конфликты с окружением ввиду необходимости скрывать свои способности и не выделяться (Максимова, 2006).

Совершенно иной проблемой является *выбор копинг-стратегий креативной личностью*. Так, Д. А. Леонтьев в одной из работ определяет основные типы совладающего поведения в зависимости от типа творчества (Леонтьев, 1990). Он выделяет творческое решение как устранение исходного противоречия в конфликте. В данном случае проблема рассматривается с более высокой позиции для поиска обоюдно выгодного решения.

В литературе можно найти сведения о существовании *различий в конфликтном взаимодействии в зависимости от типа личности*. Исследователи разделяют стили мышления на интуитивный и систематический и делают вывод о том, что личность с интуитивным стилем мышления более конфликтна, однако подобные ситуации повышают её креативность. С другой стороны, индивиды, обладающие систематическим мышлением, менее вовлекаются в конфликтное взаимодействие, которое, к тому же, пагубно сказывается на их креативности (Kim, Choi, 2012).

Н. В. Гришина определяет конфликт как столкновение вследствие противоречивости целей, установок или поведения участников (Гришина, 2004). Межличностные конфликты в организациях в отечественной психологии рассматривались с точки зрения психологического климата в рабочих группах, мотивации сотрудников, стиля управления. Однако достаточно мало исследований было посвящено особенностям креативной личности в организации, становлению её профессионального пути и способам взаимодействия с другими (Гришина, 2004). Как правило, изучение причин конфликтов в организации сводится к выделению основных объективных причин их возникновения (например, недостатков управления, условий труда, нарушений правил поведения). Наиболее частым предметом исследования становятся вертикальные конфликты как наиболее напряжённые и вероятные, а также влияющие на общее восприятие организации (Бодров, 2006). Личностные и межличностные конфликты характеризуются с точки зрения мотивации, когнитивных процессов, деятельности и т.д. Кроме того, к ним относятся конфликты ценностей и интересов (Бодров, 2006; Штроо, 2017). Так, сотрудники, работающие в диадах, при одинаковом количестве ресурсов и распределения власти могут демонстрировать конфликт интересов при попытке продвинуть свои идеи для получения новых достижений. В ряде исследований конфликты в организациях разделяют на конструктивные, позволяющие достичь нового способа действий или соглашения, или деструктивные, лишь отнимающие энергию сотрудников и снижающие эффективность (Штроо, 2017; Raju, 2017).

Ввиду повышения стрессогенности и кризисов взаимодействия в современных организациях, особую актуальность приобретает изучение совладающего поведения личности. В отечественных и зарубежных исследованиях совладающее поведение связывается с понятием «копинга» (*coping*), представляющего собой способность к преодолению проблемной ситуации (Водопьянова, 2009). Следовательно, интенсивность конфликтной ситуации может быть оценена субъективно на основе ресурсов, требуемых для её разрешения (Анцыферова, 1994; Белинская, 2009). Таким образом, зная особенность дивергентного мышления как способствующего рассмотрению ситуации с разных сторон и нахождению различных способов взаимодействия с ней, можно предположить, что обладающий высокой мерой выраженности дивергентного мышления сотрудник будет находить большее количество разнообразных способов выхода из конфликтной ситуации.

Ряд исследований были посвящены изучению управленческих решений в организациях. Так, данные показали, что высококреативные предприниматели в среднем имеют более позитивный эмоциональный фон, а также легче и эффективнее справляются с возникающими конфликтами (Chen, Chang, 2015). Кроме того, указывается на снижение производительности труда сотрудников при возникновении конфликта в решении креативной задачи (Janssen, Giebels, 2013).

С точки зрения *управления процессами креативности в команде* и эффективного разрешения конфликтов, исследователи также выдвигают ряд рекомендаций. Так, уточняется, что внешняя мотивация, например, вознаграждения, улучшают эффективность работы на некоторое время, но существенно снижают креативность сотрудника. Такой тип конфликта

между креативностью и продуктивностью работы можно разрешить лишь верным балансом системы мотивации (Forbes, Domm, 2004). Технология мозгового штурма (*brainstorming*) считается одним из главных креативных процессов в организации. Одной из практик, популярных в настоящее время в организациях, является искусственное создание конфликта во время мозгового штурма между сотрудниками для дальнейшего поиска новых идей. Авторы статьи, однако, отмечают, что подобная практика будет эффективна и не повлияет на благополучие сотрудников лишь в случае одинакового уровня развития интеллектуальных качеств и похожих специальности и опыта (DeClerq, Rahman, 2017).

Современные исследователи ещё раз подтверждают теории прошлых лет о высокой вероятности межличностных конфликтов на самой начальной стадии рабочих проектов, что существенно снижает уровень креативности членов проектных команд. Однако они также отмечают, что средний уровень конфликта задач позволяет, напротив, повысить уровень творческого подхода (Farh, Lee, 2010). Подчёркивается мотивирующая роль конфликта задач, повышающего уровень креативности, поскольку не создает прямого противостояния сотрудников, но активизирует и мобилизует ресурсы организма (Miron-Spektor, Gino, 2011).

Таким образом, можно отметить высокую актуальность изучения поведения креативного сотрудника в конфликтной ситуации. Творческие сотрудники обладают специфическими чертами и ценностями, что может, в свою очередь, вызывать ряд проблем управления. Наше исследование связи меры выраженности креативности и конфликтности сотрудников позволит определить их основные паттерны поведения в трудной ситуации для обеспечения эффективности бизнес-процессов.

## Методы и процедура исследования

### Операционализация понятий

Теоретической предпосылкой нашего исследования стало рассмотрение креативности в трёх основных аспектах, в трёх формах и способах её проявления: в качестве дивергентного мышления (Д. Гилфорд), как компонента самоактуализации (А. Маслоу) и как состояние потока (М. Чиксентмихайи). Следовательно, каждый из этих аспектов имеет свою эмпирическую специфику, а именно:

1) креативность как способность к рассмотрению большого количества вариантов решений проблемы, комбинированию противоположных идей и общей широте интересов (дивергентное мышление);

2) креативность как реализация творческого потенциала личности путём развития знаний, трансформации и усвоения идей общества, готовности к изменениям и нахождения собственного смысла (компонент самоактуализации);

3) креативность как состояние полной вовлечённости в деятельность, предполагающее уверенность в себе, ощущение самореализации, поиск нестандартных решений и увеличение общей активности (состояние потока).

### Гипотезы исследования

1. Параметры креативности как дивергентного мышления, самоактуализации и состояния потока связаны между собой.
2. Существует связь между высокой мерой выраженности трёх измерений креативности личности и фактом возникновения конфликта в диаде, а именно: чем выше общий уровень креативности, тем выше вероятность возникновения конфликта.

3. Существует связь между высокой мерой выраженности трёх измерений креативности личности и количеством предпринимаемых сотрудником попыток к разрешению конфликта, а именно: чем выше общий уровень креативности сотрудника, тем большее число попыток разрешения конфликта он предпримет.
4. Существует статистическая возможность предсказать тип конфликтного поведения, агрессивности и копинг-стратегий личности на основе меры выраженности креативности по трём измерениям.

**Целью** исследования является изучение взаимосвязи креативности и конфликтного поведения личности в организационном контексте.

### **Выборка**

Эмпирическую базу исследования составили менеджеры среднего звена крупных компаний (с общей численностью сотрудников более пяти тысяч человек) г. Москвы ( $N = 687$ , 358 мужчин и 329 женщин, максимальный возраст — 69 лет, минимальный возраст — 20 лет, средний возраст — 36 лет, стандартное отклонение — 9.37). Респонденты были отобраны к участию рандомизированным образом среди сотрудников выбранных компаний.

Согласно процедуре исследования, заполнение методик каждым респондентом проходило в индивидуальном режиме в период проведения ежегодного ассессмента в компании. К следующему этапу исследования решения бизнес-кейса в диадах были допущены 687 респондентов. Каждому из партнёров давалась инструкция о необходимости выработать общее оптимальное решение. Респондент не был знаком со своим партнёром, который являлся заранее проинструктированным помощником экспериментатора, чьей задачей являлось провоцирование «наивного испытуемого» на конфликт во время совместного решения задания. Время на решение кейса ограничивалось 25 минутами.

### **Методики исследования**

*Тест вербальной креативности «Необычное использование» Дж. Гилфорда.* Во-первых, вербальные тесты больше подходят для взрослой аудитории. Во-вторых, это также обосновано нуждами исследования, которое проходило на выборке менеджеров, и не должно было существенно выделяться среди прочих методик ассессмента. Итоговый балл состоит из показателей: беглость (количество названных идей), гибкость (количество категорий, в которые попадают идеи) и оригинальность (частота встречаемости идеи в выборке). Оригинальная методика Дж. Гилфорда используется практически в неизменном виде (Богоявленская, Сусоколова, 2008). Несмотря на то, что методика разработана в середине прошлого века, её основным преимуществом является применимость к практически любым выборкам, ввиду того, что её основные параметры рассчитываются специально относительно выборки и не требуют дополнительной нормировки.

*Самоактуализационный тест (САТ).* Данная методика подходит для взрослых респондентов с высшим образованием, так как предполагает определённый уровень рефлексии. В основу методики легли концепции А. Маслоу, К. Роджерса, В. Франкла. Так, одной из шкал данной методики является «креативность», состоящая из 14 вопросов с выбором наиболее предпочтительного утверждения. Адаптация на российской выборке выполнена в 1984 г. (Ю. Е. Алёшина, Л. Я. Гозман, М. В. Загика и М. В. Кроз). В текущем исследовании тест показал высокий уровень надёжности. Необходимо подчеркнуть, что САТ является одной из немногих признанных методик, направленных на измерение данного параметра креативности, что позволяет рекомендовать его к широкому применению.

*Авторский опросник, направленный на измерение состояния потока,* разработанный нами на основе теории М. Чиксентмихайи (Csikszentmihalyi, 1999). Согласно базовой концепции,



состояние потока предполагает полную вовлечённость в деятельность, уверенность в себе, ощущение самореализации, поиск нестандартных решений и увеличение общей активности. Опросник состоит из двух блоков по 27 вопросов, связанных с ощущениями респондента во время работы и во время занятия любимым делом или хобби. В ходе создания опросника вначале был составлен список из 42 качеств, которые М. Чиксентмихайи отождествляет с состоянием потока. Далее данные качества были разбиты на пять тематических блоков, описывающих процессы памяти и эмоций, различные ощущения, потенциальные эффекты состояния потока на жизнь респондента и др. Благодаря пилотажному исследованию на выборке в 40 человек, были отобраны итоговые вопросы по 27 пунктов на блок «Работа» и блок «Любимое дело». Показатель  $\alpha$ -Кронбаха равен 0.855 для блока «Работа» и 0.892 — для блока «Любимое дело» на выборке в 687 респондентов. Корреляция с тестом креативности Дж. Гилфорда и шкалой креативности САТ отмечена на высоком достоверном уровне ( $\rho = .81$ ,  $p \leq .001$ ). Для анализа использован коэффициент  $\rho$  Спирмена с поправкой Бонферрони — Холма.

*Методика «Личностная агрессивность и конфликтность»* Е. П. Ильина и П. А. Ковалёва (Ильин, 2000). Методика состоит из 81 утверждения, с которыми респонденту предлагается согласиться или не согласиться («да» – «нет»). Далее баллы респондента суммируются согласно ключу для получения показателей по восьми шкалам (Дерманова, 2002, с. 142–146).

*Методика «Способы совладающего поведения»* Р. Лазаруса и С. Фолкмана. Разработана в 1988 г. и адаптирована на русскоязычной выборке в 2004 г. Л. И. Вассерманом, Б. В. Иовлевым, Е. Р. Исаевой и др. (Крюкова, 2007). Опросник состоит из 50 утверждений, которые в дальнейшем формируют восемь шкал. Полученные баллы суммируются согласно ключу и затем переводятся в  $T$ -баллы. Полученное значение представляет уровень напряжённости копинга.

После заполнения батареи методик респонденты были приглашены к *решению кейса* для уточнения полученных самоотчетных данных с помощью наблюдения за реальным поведением. Каждому из них сообщалось, что решение кейса будет происходить в паре с незнакомым ему сотрудником. В кейсе предлагаются для обсуждения в течение 25 минут четыре вопроса. Отдельно оговаривается, что результат решения будет засчитан только в том случае, если оба участника согласны с решением и внесли свой вклад в него. Один из участников является заранее проинструктированным помощником экспериментатора, чьей задачей является провоцирование «истинного испытуемого» на конфликт во время решения задания путем отрицания предлагаемых им вариантов ответов. Наблюдение позволяет учесть и зафиксировать в количественной форме три параметра:

- факт возникновения или отсутствия конфликта;
- количество попыток, предпринятых респондентом для разрешения конфликта;
- основная выбранная респондентом стратегия для решения конфликтной ситуации.

Для описания поведения респондента в конфликтной ситуации была использована двухмерная модель К. Томаса — Р. Килманна, рассматривающая межличностное взаимодействие по двум измерениям — кооперации и напористости (Thomas, Kilmann, 1974).

### **Обработка данных**

Для статистической обработки данных применялись программы: *Jasp 8.5.1*, *G\*power 3.1.9.3*, *R Studio 1.1.423*, *SPSS 21.0* (анализ мощности, описательные статистики и таблицы сопряжённости, биномиальный критерий,  $\chi^2$ , анализ надёжности, линейная регрессия, классический корреляционный анализ, байесовский корреляционный анализ, диаграммы связи и графики корреляций, коэффициенты:  $\rho$  Спирмена,  $\tau$  Кендалла,  $U$  Манна — Уитни).

## Результаты

### Проверка данных на нормальность распределения

Проверка собранных данных на нормальность распределения была осуществлена с помощью критерия Шапиро—Уилка. Результаты показали, что распределение полученных значений ряда переменных существенно отличается от нормального, в связи с чем для дальнейшего анализа были использованы непараметрические статистические критерии.

### Описательные статистики и проверка на надёжность-согласованность

Описательные статистики для каждой переменной представлены в таблице 1. Проверка на надёжность-согласованность проводилась на выборке в 687 респондентов с помощью коэффициента  $\alpha$  Кронбаха в программе *Jasp*. Показатель *NA* — неприменимость показателя для номинальной переменной.

Таблица 1. Описательные статистики исследуемых переменных

Методика	Переменная	Среднее	Станд. отклон.	Мин.	Макс.	$\alpha$ Кронбаха
«Самоактуализационный тест» (А. Маслоу)	креативность	5.886	3.008	2	14	.671
«Способы совладающего поведения» (Р. Лазарус)	конфронтация	6.550	3.626	0	13	.535
	дистанцирование	6.729	5.250	0	18	.837
	самоконтроль	1.400	4.658	0	18	.662
	поиск социальной поддержки	1.850	4.987	1	18	.802
	принятие ответственности	4.678	3.283	0	1	.671
	бегство-избегание	9.400	4.929	0	18	.666
	принятие решений	7.649	4.929	0	18	.779
	позитивная переоценка	9.603	4.897	1	18	.702
«Личностная агрессивность и конфликтность» (Е. П. Ильин, П. А. Ковалёв)	вспыльчивость	4.974	2.697	0	9	.729
	напористость	5.269	2.934	0	10	.789
	обидчивость	5.054	2.850	0	10	.769
	неуступчивость	3.924	2.272	0	10	.598
	компромиссность	3.924	2.272	0	10	.761
	мстительность	9.400	4.929	0	18	.845
	нетерпимость	5.086	3.228	0	10	.715
	подозрительность	5.304	2.965	0	10	.796
Авторская анкета «Состояние потока»	общий показатель	178.23	34.260	90	248	.892
«Тест вербальной креативности» (Дж. Гилфорд)	общий показатель	45.78	2.112	12	121	NA
Наблюдаемые параметры поведения респондента	факт возникновения конфликта	.4920	.5003	0	1	NA
	количество попыток разрешения конфликта	3.041	2.039	0	9	NA
	основная выбранная стратегия разрешения	3.290	1.511	1	5	NA

### Анализ мощности с помощью инструмента *G\*power*

Данный инструмент позволяет вычислить размер необходимой выборки до проведения исследования. На вход подаются следующие значения:  $1-\beta$  (требуемая мощность, в данном случае  $1-\beta = 0.8$ ), уровень значимости (.95) и вероятность ошибки (.05). Обозначив необходимые параметры, удалось установить, что требуемая мощность достигается на выборке из 687 человек.

### Корреляционный анализ показателей креативности, конфликтного поведения и копинг-стратегий

Для анализа возможных корреляций использован коэффициент ранговой корреляции  $\rho$  Спирмена с поправкой Бонферрони-Холма на выборке 687 человек. В таблице 2 представлен результат проверки связи измерений креативности с агрессивностью и конфликтностью. В таблице представлены наиболее выраженные корреляции. Так, все три методики измерения креативности показали одинаково достоверные значимые связи с рядом переменных. Значимая отрицательная связь креативности отмечена с мстительностью. Положительная связь на уровне тенденции представлена с неуступчивостью. Сильная положительная связь отмечается с вспыльчивостью и нетерпимостью.

Таблица 2. Связи агрессивности и конфликтности с аспектами креативности ( $\rho$  Спирмена)

Переменные агрессивности и конфликтности	Креативность как самоактуализация	Состояние потока	Дивергентное мышление
Вспыльчивость	.50***	.59***	.65***
Неуступчивость	.14*	.23***	.20***
Мстительность	-.57***	-.72***	-.73***
Нетерпимость	.52***	.60***	.64***

Примечание: \* —  $p \leq .01$ ; \*\*\* —  $p \leq .001$ .

В таблице 3 представлен результат корреляционного анализа методик измерения креативности с копинг-стратегиями. В таблице представлены наиболее выраженные корреляции.

Таблица 3. Связи копинг-стратегий и аспектов креативности ( $\rho$  Спирмена)

Копинг-стратегии	Креативность как самоактуализация	Состояние потока	Дивергентное мышление
Самоконтроль	-.22***	-.22***	-.22***
Конфронтация	-.26***	-.26***	-.28***
Бегство-избегание	-.49***	-.49***	-.55***
Принятие решений	.50***	.50***	.58***
Принятие ответственности	.61***	.61***	.68***
Дистанцирование	.59***	.59***	.70***
Позитивная переоценка	-.51***	-.51***	-.58***
Поиск социальной поддержки	-.60***	-.61***	-.70***

Примечание: \*\*\* —  $p \leq .001$ .

Так, все три методики измерения креативности показали одинаково достоверные значимые связи с рядом переменных. Выраженная отрицательная связь отмечается с копинг-стратегиями позитивной переоценки, поиска социальной поддержки и бегства-избегания. Отрицательные связи креативности на уровне тенденции наблюдаются со стратегиями самоконтроля и конфронтации. Положительная связь трёх тестов креативности отмечается со стратегиями дистанцирования и принятия ответственности. Менее сильная положительная связь отмечается со стратегией принятия решений.

### Построение линейных регрессий

Анализ проводился методом пошагового отбора. Результат диагностики коллинеарности отражает, что для каждой независимой переменной значение толерантности менее 0.6, а величина значения VIF менее 10 ( $p \leq .01$ ). Таким образом, эффекта мультиколлинеарности не наблюдается, и модель приемлема для дальнейшей интерпретации. Однофакторный дисперсионный анализ имеет необходимый уровень значимости ( $p \leq .01$ ), что говорит о применимости линейной регрессии.

**Методика «Личностная агрессивность и конфликтность» (Е. П. Ильин, П. А. Ковалёв)**

1. Предсказание параметра «Вспыльчивость» на основе данных о креативности личности. Коэффициент  $R^2 = .414$  (при  $p \leq .01$ ), следовательно, 41% дисперсии может быть объяснён данной моделью (таблица 4).

Таблица 4. Результат линейной регрессии по переменной «Вспыльчивость»

Аспекты креативности	Нестандартизованное значение	Стандартная ошибка	Стандартизованное значение	Толерантность	VIF
Свободный коэффициент	-1.154	.460			
Дивергентное мышление	.048	.008	.355	.235	4.255
Состояние потока	.019	.003	.238	.456	2.191
Самоактуализация	.014	.006	.115	.361	2.767

2. Предсказание параметра «Мстительность» на основе данных о креативности личности. Коэффициент  $R^2 = .555$  (при  $p \leq .01$ ), следовательно, 55% дисперсии могут быть объяснены данной моделью (таблица 5).

Таблица 5. Результат линейной регрессии по переменной «Мстительность»

Аспекты креативности	Нестандартизованное значение	Стандартная ошибка	Стандартизованное значение	Толерантность	VIF
Свободный коэффициент	15.142	.479			
Дивергентное мышление	-.041	.004	-.437	.456	2.191
Состояние потока	-.041	.008	-.256	.235	4.255
Самоактуализация	-.020	.006	-.132	.361	2.767

3. Предсказание параметра «Нетерпимость» на основе данных о креативности личности. Коэффициент  $R^2 = .421$  (при  $p \leq 0.01$ ), следовательно, 42% дисперсии могут быть объяснены данной моделью (таблица 6).

Таблица 6. Результат линейной регрессии по переменной «Нетерпимость»

Аспекты креативности	Нестандартизованное значение	Стандартная ошибка	Стандартизованное значение	Толерантность	VIF
Свободный коэффициент	-1.404	.448			
Дивергентное мышление	.038	.008	.290	.235	4.255
Состояние потока	.023	.003	.294	.456	2.191
Самоактуализация	.017	.006	.137	.361	2.767

**Методика «Способы совладающего поведения» (Р. Лазарус, С. Фолкман)**

1. Предсказание параметра «Поиск социальной поддержки» на основе данных о креативности личности. Коэффициент  $R^2 = .520$  (при  $p \leq 0.01$ ), следовательно, 52% дисперсии могут быть объяснены данной моделью (таблица 7).

Таблица 7. Результат линейной регрессии по переменной «Поиск социальной поддержки»

Аспекты креативности	Нестандартизованное значение	Стандартная ошибка	Стандартизованное значение	Толерантность	VIF
Свободный коэффициент	125.799	4.272			
Дивергентное мышление	-.477	.075	-.346	.235	4.255
Состояние потока	-.313	.057	-.243	.361	2.767
Самоактуализация	-.171	.032	-.212	.456	2.191

2. Предсказание параметра «Бегство-избегание» на основе данных о креативности личности. Коэффициент  $R^2 = .319$  (при  $p \leq 0.01$ ), следовательно, 31% дисперсии может быть объяснён данной моделью (таблица 8).

Таблица 8. Результат линейной регрессии по переменной «Бегство-избегание»

Аспекты креативности	Нестандартизованное значение	Стандартная ошибка	Стандартизованное значение	Толерантность	VIF
Свободный коэффициент	75.806	3.774			
Дивергентное мышление	-.267	.067	-.261	.235	4.255
Состояние потока	-.209	.050	-.219	.361	2.767
Самоактуализация	-.088	.028	-.146	.456	2.191

3. Предсказание параметра «Принятие решений» на основе данных о креативности личности. Коэффициент  $R^2 = .360$  (при  $p \leq 0.01$ ), следовательно, 36% дисперсии могут быть объяснены данной моделью (таблица 9).

Таблица 9. Результат линейной регрессии по переменной «Принятие решений»

Аспекты креативности	Нестандартизованное значение	Стандартная ошибка	Стандартизованное значение	Толерантность	VIF
Свободный коэффициент	-9.785	4.880			
Дивергентное мышление	.432	.086	.318	.235	4.255
Состояние потока	.237	.065	.186	.361	2.767
Самоактуализация	.126	.036	.158	.456	2.191

4. Предсказание параметра «Принятие ответственности» на основе данных о креативности личности. Коэффициент  $R^2 = .529$  (при  $p \leq 0.01$ ), следовательно, 52% дисперсии может быть объяснен данной моделью (таблица 10).

Таблица 10. Результат линейной регрессии по переменной «Принятие ответственности»

Аспекты креативности	Нестандартизованное значение	Стандартная ошибка	Стандартизованное значение	Толерантность	VIF
Свободный коэффициент	-41.119	6.808			
Дивергентное мышление	.818	.120	.370	.235	4.255
Состояние потока	.563	.091	.272	.361	2.767
Самоактуализация	.207	.051	.159	.456	2.191

5. Предсказание параметра «Позитивная переоценка» на основе данных о креативности личности. Коэффициент  $R^2 = .340$  (при  $p \leq 0.01$ ), следовательно, 34% дисперсии могут быть объяснены данной моделью (таблица 11).

Таблица 11. Результат линейной регрессии по переменной «Позитивная переоценка»

Аспекты креативности	Нестандартизованное значение	Стандартная ошибка	Стандартизованное значение	Толерантность	VIF
Свободный коэффициент	89.500	4.219			
Дивергентное мышление	-.334	.074	-.288	.235	4.255
Состояние потока	-.214	.056	-.197	.361	2.767
Самоактуализация	-.109	.031	-.161	.456	2.191

6. Предсказание параметра «Дистанцирование» на основе данных о креативности личности. Коэффициент  $R^2 = .504$  (при  $p \leq 0.01$ ), следовательно, 50% дисперсии могут быть объяснены данной моделью (таблица 12).

Таблица 12. Результат линейной регрессии по переменной «Дистанцирование»

Аспекты креативности	Нестандартизованное значение	Стандартная ошибка	Стандартизованное значение	Толерантность	VIF
Свободный коэффициент	-32.569	4.572			
Дивергентное мышление	.467	.081	.322	.235	4.255
Состояние потока	.196	.034	.230	.361	2.767
Самоактуализация	.324	.061	.239	.456	2.191

**Анализ связей между тремя тестами измерения креативности (дивергентное мышление, самоактуализация и состояние потока)**

Связи между различными аспектами креативности (состояние потока и шкала «Креативность» САИ) с дивергентным мышлением, по Дж. Гилфорду, отмечены на достоверно высоком уровне. Для анализа использован коэффициент ранговой корреляции  $\rho$  Спирмена с поправкой Бонферрони-Холма на выборке 687 человек. Результат анализа представлен в таблице 13.

Таблица 13. Корреляции между различными аспектами креативности ( $\rho$  Спирмена)

Креативность по	Тест Дж. Гилфорда (итоговый)	САТ	Состояние потока (итогов.)	Состояние потока (работа)	Состояние потока (хобби)
Тест Дж. Гилфорда (общ.)	—				
САТ	.69***	—			
Опросник «Состояние потока» (итоговый балл)	.81***	.56***	—		
Опросник «Состояние потока (работа)	.77***	.54***	.89***	—	
Опросник «Состояние потока» (хобби)	.71***	.47***	.91***	.64***	—

Примечание: \*\*\* —  $p \leq .001$

Итак, три использованных нами теста по измерению различных аспектов креативности продемонстрировали высокую надёжность и согласованность, а также наличие корреляции между своими показателям, что означает оправданность использования данных методик в комплексе.

**Анализ связи меры выраженности креативности по трём измерениям (дивергентное мышление, самоактуализация и состояние потока) и наблюдаемых параметров конфликтного поведения**

Для дальнейшего анализа из общей выборки ( $N = 687$ ) были выделены группы с высоким и низким уровнем креативности (верхние и нижние 30% респондентов). Принадлежность к группе определялась с использованием следующего правила. Если респондент одновременно принадлежит к 30-му перцентилю по всем трём параметрам измерения креативности, он относится к «нижней» группе. Если по всем трём параметрам респондент принадлежит к 70-му перцентилю, он попадал в «верхнюю» группу. Таким образом, в «нижней» группе оказалось 44 респондента, а в «верхней» — 123 респондента. Эти две группы обеспечивают нам достаточную контрастность для сравнительного анализа. Сведения о минимальных и максимальных значениях по каждой методике представлены в таблице с описательными статистиками.

Итак, креативность в нашем исследовании складывается из трёх измерений: дивергентное мышление, компонент самоактуализации и состояние потока. Мера выраженности креативности обеспечена отделением от основной выборки верхнего и нижнего квартилей, в итоге обеспечив не менее 40 человек в каждой из двух сравниваемых групп (44 человека в нижней и 123 человека в верхней). Полученные две группы далее сравнивались со следующими наблюдаемыми параметрами: факт возникновения конфликта (описан бинарным образом), количество попыток возникновения конфликта и основная выбранная стратегия поведения в конфликтной ситуации.

1. Анализ связи меры выраженности креативности и факта возникновения конфликта показал склонность респондентов с высокой мерой выраженности креативности к конфликтному поведению. Таблицы сопряжённости и  $\chi^2$  представлены далее (14 и 15):

Таблица 14. Таблица сопряженности для анализа связи меры выраженности креативности и факта возникновения конфликта

Факт возникновения конфликта в ситуации диадического взаимодействия	Группа	
	Низкий уровень креативности	Высокий уровень креативности
0 (отсутствовал)	30	36
1 (имел место)	14	87

Таблица 15. Связь меры выраженности креативности и факта возникновения конфликта

Параметры	Значение	Степени свободы (df)	Вероятность ошибки (p)
$\chi^2$	2.53	1	< .001
N	167		

2. Анализ связи меры выраженности креативности и количества попыток разрешения конфликта с помощью *U*-критерия Манна—Уитни показал значимые различия в количестве попыток, предпринимаемых респондентами с высокой и низкой мерой выраженности креативности. Так, респонденты из группы с высокой мерой выраженности креативности склонны предпринимать значимо большее количество попыток ( $p \leq 0.01$ ) (рисунок 1).

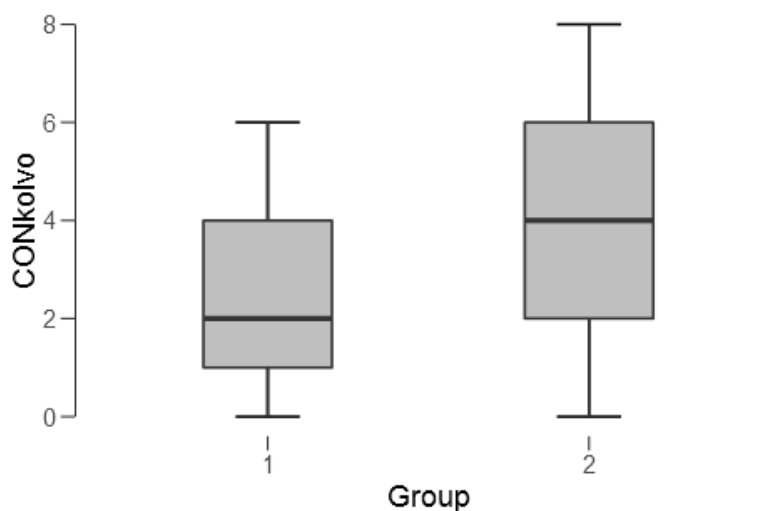


Рисунок 1. Визуальное представление различий в количестве попыток разрешения конфликта (где CONKOLVO — количество попыток разрешения конфликта; group 1 — группа с низкой мерой выраженности креативности; group 2 — группа с высокой мерой выраженности креативности)

Таблица 16. Таблица сопряженности для анализа связи меры выраженности креативности и выбора стратегии поведения в конфликте

Выбранная стратегия	Группа		Всего
	Низкая мера выраженности	Высокая мера выраженности	
1 — соперничество	2	35	37
2 — сотрудничество	6	27	33
3 — компромисс	6	28	34
4 — приспособление	9	21	30
5 — избегание	21	12	33
Итого	44	123	167

Таблица 17. Связь меры выраженности креативности и факта возникновения конфликта

Параметры	Значение	Степени свободы (df)	Вероятность ошибки (p)
$\chi^2$	34.67	4	< .001
N	167		

3. Анализ связи меры выраженности креативности и основной выбранной стратегии поведения в конфликте показал предпочтение стратегии избегания респондентами с низкой мерой выраженности креативности. Однако наши данные не позволяют делать статистически достоверные выводы о конкретной стратегии, предпочитаемой респондентами с высокой мерой выраженности креативности. Результаты анализа представлены далее в таблицах 16 и 17.

**Анализ связи меры выраженности креативности по трём измерениям (дивергентное мышление, самоактуализация и состояние потока) и методики «Способы совладающего поведения» (Р. Лазарус, С. Фолкман)**

Анализ проводился с помощью *U*-критерия Манна—Уитни и показал наличие значимых различий в ряде копинг-стратегий. Так, респондентам с высокой мерой выраженности креативности свойственны принятие решений и ответственности, дистанцирование. Стратегия бегства-избегания и поиска социальной поддержки не используется респондентами с низкой мерой выраженности креативности, и редко используется респондентами с высокой мерой выраженности креативности. В совокупности с тем, что эти стратегии отрицательно связаны с креативностью, можно отметить, что предпочтение им отдается респондентами со средней мерой выраженности креативности. Группе с низкой мерой выраженности креативности свойственны самоконтроль, конфронтация и позитивная переоценка (при  $p \leq 0.01$ ).

**Анализ связи меры выраженности креативности по трем измерениям (дивергентное мышление, самоактуализация и состояние потока) и методики «Личностная агрессивность и конфликтность» (Е. П. Ильин, П. А. Ковалёв)**

Анализ проводился с помощью *U*-критерия Манна—Уитни и показал наличие значимых различий в ряде копинг-стратегий. Так, респондентам с высокой мерой выраженности креативности свойственны вспыльчивость и нетерпимость. Респондентам с низкой мерой выраженности креативности свойственна мстительность (при  $p \leq 0.01$ ).

## **Обсуждение и анализ результатов**

### **Анализ связи методик измерения креативности**

Три использованные нами методики измерения креативности — как дивергентного мышления (Дж. Гилфорд, 1950), как состояния потока (Csikszentmihalyi, 1988) и как компонента самоактуализации (А. Маслоу, 1999) — имеют сильные внутренние связи, что обеспечивает возможность их комплексного использования. На следующем рисунке наглядно отражены связи при корреляции методик при помощи Network Analysis. На рисунке 2 отображен граф связей, где вершинами являются переменные, а рёбрами — их связи. Сила связи определяется толщиной линии. Если связь не значима, то линии нет. В нашем случае все связи значимы. Направление связей прямое. Network Analysis является альтернативной визуализацией корреляционного анализа, в алгоритме которого предусмотрено использование поправки на множественные сравнения.

Креативность, согласно разработанной нами теоретической модели, представляет собой многоуровневый феномен. Она сочетает в себе черты личности, её взаимодействие с окружающим миром и общий жизненный путь. Таким образом, возвращаясь к системным подходам изучения креативности, которые, в основном, представлены в отечественных исследованиях, можно указывать на особую актуальность и статистическую возможность комплексного изучения креативности не как когнитивной черты, но как целого ряда свойств и состояний.



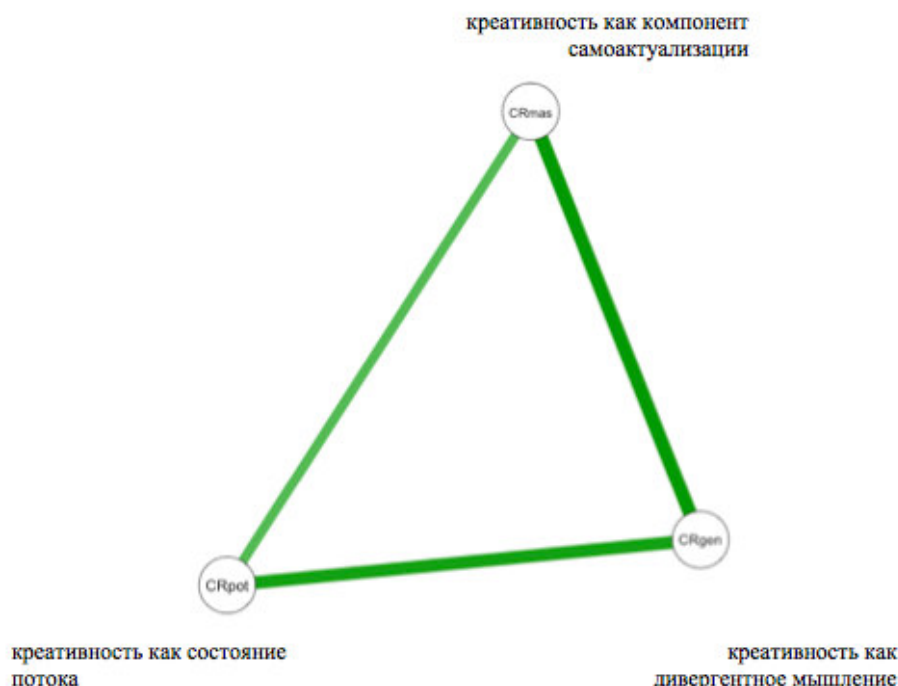


Рисунок 2. Графическое представление связей между тремя измерениями креативности

Обращаясь к теории способностей В. Д. Шадрикова (2002), можно выделить три уровня измерения способности: уровень индивида, уровень субъекта деятельности и уровень личности. Рассматривая полученные результаты с точки зрения данной теории, можно отметить принадлежность каждого использованного метода измерения креативности к определённому уровню. Так, дивергентное мышление, согласно теории Дж. Гилфорда, представляет собой когнитивную особенность, выражающуюся в способности генерации большого количества оригинальных идей. Иными словами, дивергентное мышление представляет собой способность индивида. Иной уровень, субъектно-деятельностный, представляет собой креативность как состояние потока (теория М. Чиксентмихайи). В данном аспекте человек рассматривается включённым в деятельность и общение с окружающими. И на высшем, личностном, уровне «находится» креативность как компонент самоактуализации (А. Маслоу), подразумевающая стратегии принятия решений личности, её ценностные ориентации на жизненном пути.

Следует также отметить особую актуальность исследований креативности в аспекте динамического развития личности и взаимовлияния творческих процессов и общественных факторов. Таким образом, в качестве направления будущих исследований можно отметить необходимость разработки методологической базы для изучения креативности с точки зрения структурно-динамического подхода.

### **Анализ связи трёх измерений креативности и наблюдаемых параметров конфликтного поведения**

Результаты трёх методик измерения креативности (креативность как дивергентное мышление, как компонент самоактуализации и как состояние потока) были соотнесены с наблюдаемыми паттернами поведения респондентов: фактом возникновения конфликта; количеством предпринимаемых респондентом попыток разрешения конфликта; основной выбранной стратегией конфликтного поведения. В ходе анализа этих сопоставлений было обнаружено следующее.

Существует значимая связь *факта возникновения конфликтной ситуации и высокой меры выраженности креативности личности* (графически представлено на Рисунке 3). Так, сотрудники с высокой креативностью примерно в шесть раз чаще сотрудников с низкой креативностью проявляли агрессию в ответ на некорректное поведение партнера. Креативность личности глубоко связана с мотивационно-ценностным уровнем, согласно системному взгляду на творческие процессы. Сотруднику, таким образом, важно проявить себя, продемонстрировать результат своего труда. Привнесённые результаты своего труда он готов отстаивать, особенно в условиях значимого социального взаимодействия (в том числе в силу развитого нонконформизма).

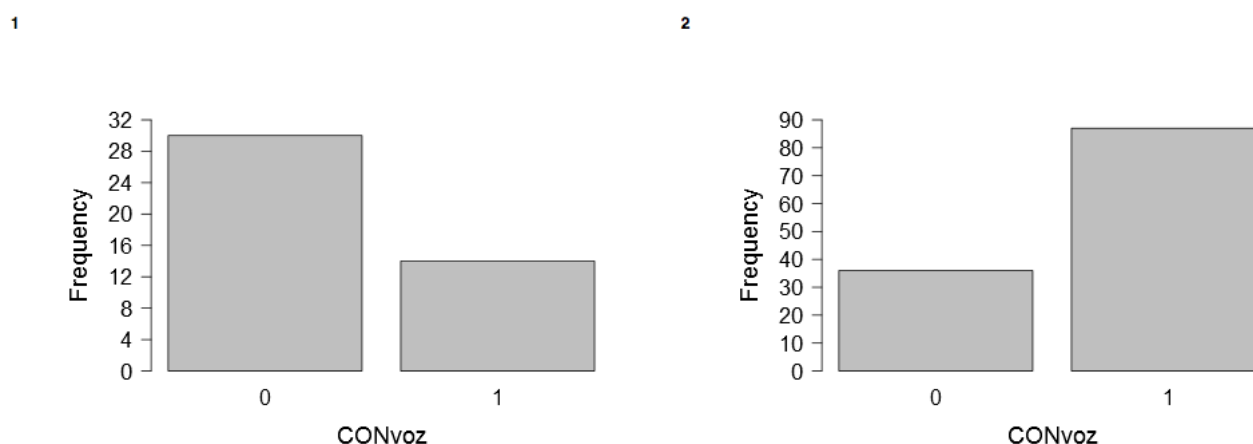


Рисунок 3. Распределение факта возникновения конфликта в группах с высокой и низкой мерой выраженности креативности (где группа 1 (слева) — низкая мера выраженности креативности, группа 2 (справа) — высокая мера выраженности креативности, CONvoz — факт возникновения конфликта (0 — отсутствует; 1 — имеет место)

Конфликт интересов является одним из самых распространённых в организациях. В его условиях высококреативный сотрудник имеет выраженную мотивацию к представлению результатов своего труда, его моральные качества указывают на неприемлемость конфликта, однако ввиду неприятия его идей со стороны партнёра, он агрессивно реагирует на угрозу своим достижениям. Кроме того, конфликтное поведение сотрудников может быть объяснено свойственными творческой личности чертами сензитивности и нейротизма. Так, с одной стороны, сензитивность респондента вынуждает его на более интенсивную эмоциональную реакцию. Нейротизм, с другой стороны, вызывает реакции раздражительности и эмоциональной неустойчивости, способствующие развитию конфликтной ситуации. Подобный результат отмечается в исследованиях прошлых лет (Гуськова, 2001; Жердяева, 2005).

Существуют значимые различия в *количестве предпринимаемых попыток разрешения конфликтной ситуации сотрудниками с высокой и низкой мерой выраженностью креативности личности* (см. Рисунок 4). Креативная личность характеризуется высокой скоростью мышления и уверенностью в себе. Кроме того, креативные предприниматели, согласно опубликованным исследованиям, показали себя более активными и конструктивными в аспекте решения проблем (Chen, Chang, 2015). Творческий индивид, таким образом, стремится добиться цели благодаря развитому дивергентному мышлению. Однако на уровне субъекта деятельности работники осознают потребность в конструктивных отношениях с обществом как основным потребителем результатов их трудов. На личностном уровне творческие люди испытывают потребность в создании нового продукта.

Таким образом, креативная личность осознает свою способность к созданию новых идей и способов деятельности, однако для дальнейшего развития ей необходимо продвижение полученного продукта в обществе. Соответственно, развивает стремление и способность к

преодолению трудностей. Кроме того, подход к изучению креативности как дивергентного мышления также позволяет проинтерпретировать данную связь с большим количеством способов разрешения конфликтной ситуации как проявление дивергентности. Исследования прошлых лет отмечают склонность к конфликтному поведению и агрессии у креативной личности как проявление самозащиты (Гуськова, 2001). Следовательно, большое количество попыток разрешения конфликта может свидетельствовать об ощущении безопасности и отсутствии угрозы со стороны партнёра.

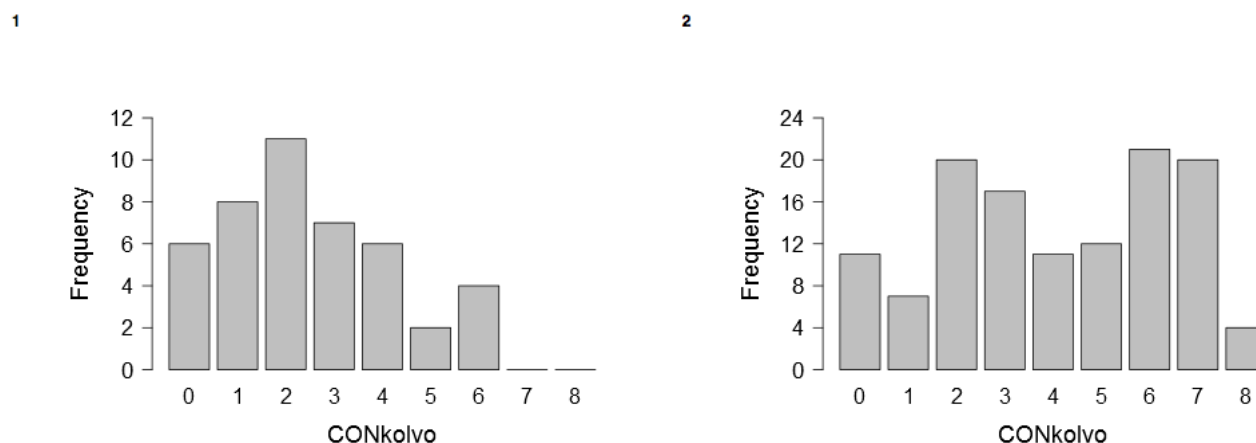


Рисунок 4. Распределение количества попыток разрешения конфликта в группах с высокой и низкой мерой выраженности креативности, где группа 1 (слева) — низкая мера выраженности креативности, группа 2 (справа) — высокая мера выраженности креативности; CONkolvo — количество попыток разрешения конфликта

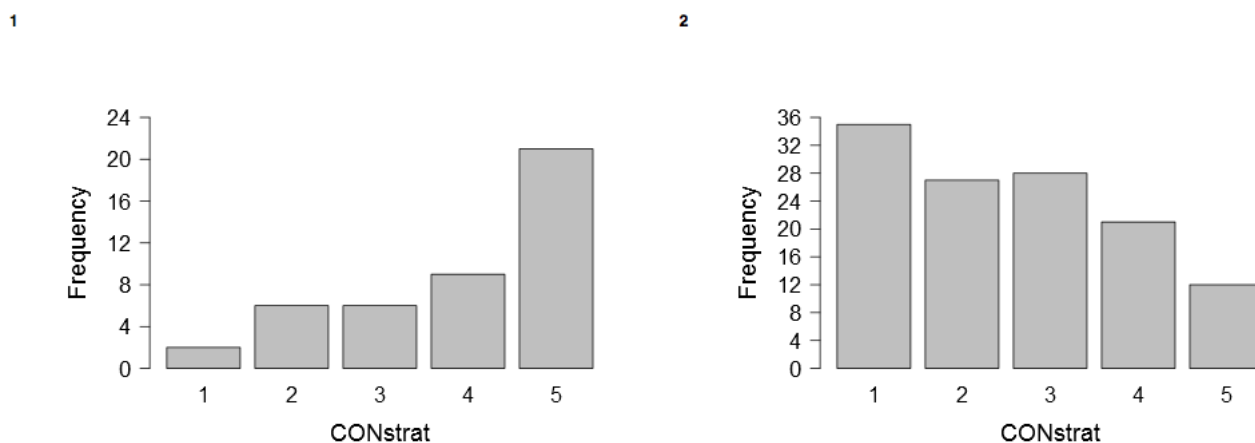


Рисунок 5. Частота выбора стратегий в группах с высокой и низкой мерой выраженности креативности, где группа 1 (слева) — низкая мера выраженности креативности, группа 2 (справа) — высокая мера выраженности; CONstrat — выбранная стратегия поведения: 1 — соперничество, 2 — сотрудничество, 3 — компромисс, 4 — приспособление, 5 — избегание)

Связь меры выраженности креативности и основной выбранной стратегии поведения в конфликтной ситуации требует дополнительных, более узкоспециализированных исследований, несмотря на достоверность полученных в нашем исследовании результатов (см. Рисунок 5). Так, обнаружена связь низкой меры выраженности креативности с преимущественной стратегией избегания, в то время как высокая мера выраженности креативности связана со всеми остальными стратегиями (соперничество, сотрудничество, приспособление и компромисс). Для анализа данного результата необходимо вновь прибегнуть к системной

модели изучения креативности. Так, мотивационно-ценностный профиль творческой личности свидетельствует о стремлении к продвижению созданного продукта, о тесном взаимодействии с окружающей средой и взаимном влиянии (например, теории Л. С. Выготского и Я. А. Пономарёва). Таким образом, стратегия избегания может использоваться низкокреативными индивидами ввиду отсутствия выраженной мотивации к продвижению идей в обществе и, собственно, самого креативного продукта. Кроме того, прочие результаты нашего исследования указывают на отрицательную связь креативности с копинг-стратегией «бегство — избегание», что ещё раз обосновывает отсутствие выраженной избегающей позиции в решении бизнес-кейса в диаде.

### **Анализ связи трёх измерений креативности и копинг-стратегий**

Стратегии принятия решений, принятия ответственности и дистанцирования показали значимую положительную связь с высокой мерой выраженности креативности. Стратегия принятия решений может быть связана с показателем креативности благодаря фактору дивергентного мышления, которое заключается в способности к порождению большого количества оригинальных идей. Данная стратегия, аналогично, заключается в поиске и рассмотрении возможных решений конфликтной ситуации. Кроме того, исследователи также отмечают повышенную адаптивность творческой личности к различным стрессорам ввиду высокой скорости прогнозирования событий (Eschleman, Madsen, Alarcon, 2014).

Стратегия принятия ответственности представляет готовность личности к принятию себя и последствий своих действий. Подобная стратегия может обеспечиваться высоким уровнем креативности как самоактуализации. Так, личностный уровень рассмотрения творческих процессов сконцентрирован на развитии личности, её самоощущении и открытости новому опыту. Таким образом, есть основания полагать, что данная стратегия стимулирует динамическое развитие креативной личности.

Стратегия дистанцирования позволяет личности отвлечься от эмоционального напряжения для рационального разрешения ситуации. Так, качества самостоятельности и индивидуализма указывают на потребность личности в поиске самостоятельного решения проблемы. В подобных условиях отказ от эмоциональной составляющей может быть необходим во избежание перегрузок организма. Ввиду мотивации креативной личности к созданию продукта, поиск решения конфликта путем дистанцирования от аффективных компонентов деятельности может иметь особую актуальность.

Стратегии бегства-избегания и поиска социальной поддержки преимущественно используются индивидами со средней мерой выраженности креативности. Так, стратегия бегства-избегания может быть предпочтительна в случае отсутствия выраженной мотивации или четкой идеи. В данном случае, личность не имеет конкретного продукта для продвижения, а, следовательно, и потребности в использовании активной стратегии совладающего поведения. Кроме того, как показывают исследования, креативность связана с активностью и адаптивностью, в то время как избегающая позиция свидетельствует о пассивной попытке спрятаться от решения проблемы (Eschleman, Madsen, Alarcon, 2014).

Стратегия поиска социальной поддержки также может быть неактуальна и для высококреативных, и для низкокреативных людей. Так, личность с низкой мерой выраженностью креативности не обладает способностью к генерированию новых идей, но чувствует себя гармонично в стабильной обстановке определённости. В данных условиях социальная поддержка в форме советов и сочувствия не требуется ввиду редкого возникновения непредвиденных ситуаций. С другой стороны, личность с высокой креативностью отличается автономией и индивидуализмом, и взаимодействует с обществом как потребителем продукта, но

не как референтной группой. Таким образом, можно отметить, что выраженная потребность в поддержке может быть свойственна личности со средней мерой выраженности креативности в попытках саморазвития в сторону определённости или, напротив, генерации нового.

С низкой мерой выраженности креативности связаны самоконтроль, позитивная переоценка и конфронтация. Стратегия конфронтации показала отрицательную связь с мерой выраженности креативности. Кроме того, необходимо отметить, что стратегию конфронтации в ходе решения кейса чаще выбирали высококреативные респонденты. Данное противоречие разрешается при операционализации данных понятий. Так, конфронтация как копинг-стратегия является неадаптивным поведением ввиду отреагирования отрицательных эмоций без целенаправленной активности по разрешению проблемы. Творческая личность отличается адаптивностью, и данная стратегия отрицательно связана с высокой мерой выраженности креативности. С другой стороны, наблюдаемая в поведении конфронтация (см. Приложение 1) проявляется не как отреагирование, но как попытка продвинуть исключительно свою точку зрения.

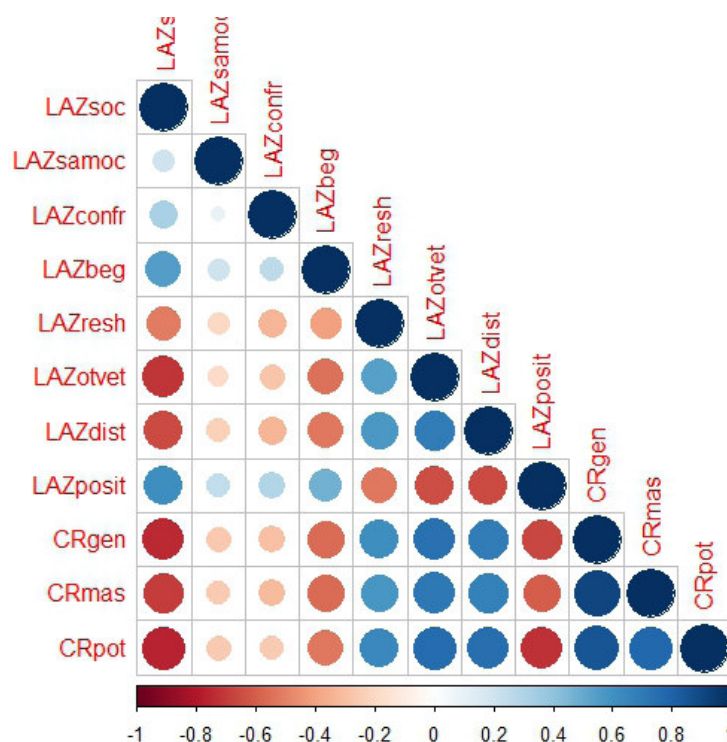


Рисунок 6. Визуализация матрицы корреляций тестов креативности и теста совладающего поведения Р. Лазаруса (где CRpot — состояние потока, CRgen — дивергентное мышление, CRmas — самоактуализация. LAZposit — позитивная переоценка, LAZdist — дистанцирование, LAZotvet — принятие ответственности, LAZresh — принятие решений, LAZbeg — бегство, LAZconfr — конфронтация, LAZsamoc — самоконтроль, LAZsoc — поиск поддержки)

Копинг-стратегия самоконтроля проявляется в сдерживании каких-либо активных действий и эмоций для предварительного анализа ситуации. Переживания и побуждения скрываются от общества. В отличие от стратегии принятия решений, данная стратегия посвящена анализу и бездействию. Кроме того, креативность имеет связь с импульсивностью и активностью, поэтому отрицательная связь со стратегией самоконтроля может быть объяснимой.

Стратегия позитивной переоценки заключается в переосмыслении конфликтной ситуации в аспекте возможностей для личностного роста. Несмотря на полезность данного подхода в аспекте взаимодействия, активные действия по разрешению проблемы не пред-

принимаются. Учитывая активную позицию творческой личности, а также мотивацию достижений и продвижения продукта, можно отметить отрицательную связь как объяснимую.

Анализ показал наличие значимых различий в ряде копинг-стратегий. Визуализация полученных связей представлена на рисунке 6.

### Анализ связи трёх измерений креативности и агрессивного и конфликтного поведения

В нашем исследовании установлено, что с высокой мерой выраженности имеет выраженную связь фактор нетерпимости. Данный феномен относится к эмоциональной реакции на вторжение других в процесс работы и любые настойчивые попытки повлиять на продукт. Можно найти несколько объяснений подобной связи. Так, на уровне индивида креативный сотрудник характеризуется автономией и индивидуализмом, что негативно сказывается на готовности принимать советы других. На уровне субъекта деятельности творческий сотрудник погружён в потоковое состояние, которое характеризуется полной вовлечённостью в процесс работы. Таким образом, комментарии других людей могут не только выводить из этого состояния, но и влиять на результат деятельности.

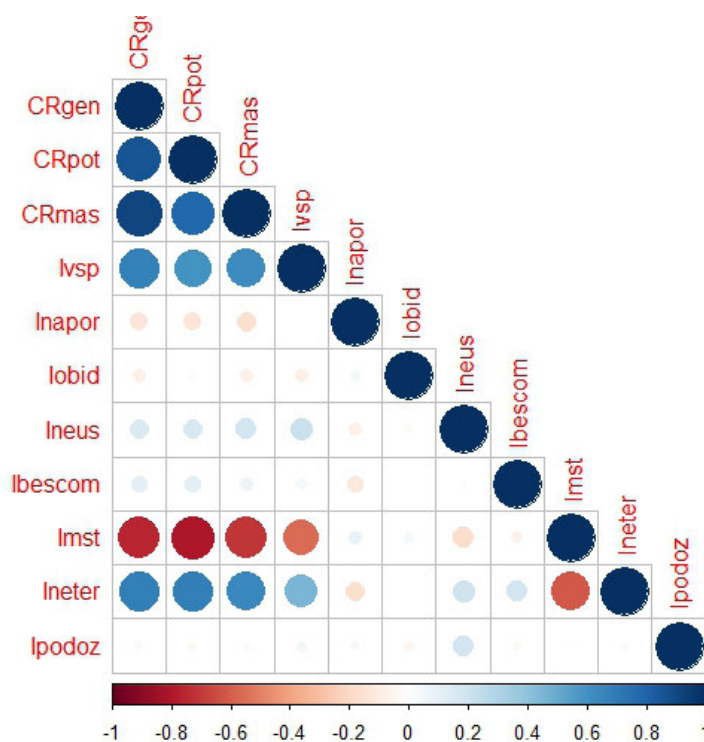


Рисунок 7. Визуализация матрицы корреляций тестов креативности и теста агрессивности и конфликтности Е. П. Ильина и П. А. Ковалёва (где CRpot — состояние потока, CRgen — дивергентное мышление, CRmas — самоактуализация. Ivsp — вспыльчивость, Inapor — напористость, lobid — обидчивость, Ineus — неуступчивость, lbescom — компромиссность, Imst — мстительность, Ineter — нетерпимость, Ipodoz — подозрительность)

Кроме того, также положительную связь с высокой мерой креативности показал фактор вспыльчивости. Данный показатель отражает раздражительность и недоверчивость креативного сотрудника. С точки зрения индивидного уровня, это может быть обосновано через свойственные черты самостоятельности и нейротизма. Исследования также указывают на связь конфликтности и агрессии с креативностью (Гусева, 2001). С точки зрения субъектно-деятельностного и личностного уровней можно также отметить недоверчивость творческой личности к общественным реакциям ввиду частого несоответствия творческих продуктов социальным ожиданиям.

Связь с низкой мерой выраженности креативности была найдена для параметра мстительности. Данный феномен отражает пассивную позицию, не предполагающую разрешение конфликта, а лишь попытки помешать другому человеку в исполнении его задач. С точки зрения индивидуального уровня, креативность связана с высокой самооценкой и активностью, вследствие чего пассивная позиция не выбирается. С точки зрения субъектно-деятельностного уровня, нахождение в потоковом состоянии включает ощущение удовлетворённости и спокойствия. Таким образом, личность учится «отпускать» и разрешать проблемные ситуации по мере возникновения. Личностный уровень предполагает определённые морально-нравственные особенности и достижение самоактуализации, что также противоречит стратегии неразрешения конфликта для попыток мести. Визуализация полученных связей представлена на рисунке 7.

### **Анализ построенных линейных регрессий**

Рассмотренные выше линейные регрессии в среднем объясняют от 30% до 55% дисперсии, в зависимости от переменной. На их основании представляется возможным предсказание конфликтного и совладающего поведения на основании данных о принадлежности сотрудника к группе с высокой или низкой мерой выраженности креативности. Таким образом, было установлено следующее.

*Вспыльчивость* положительно связана с креативностью, то есть свойственна группе с высокой мерой выраженностью, и описывает 41% дисперсии. Вспыльчивость проявляется как общая раздражительность, в том числе, ввиду выраженного недоверия другим. Наличие данной связи может обеспечиваться нейротизмом, автономией и импульсивностью, свойственным творческой личности.

*Мстительность* отрицательно связана с креативностью, то есть свойственна группе с низкой мерой выраженностью творческого мышления, и объясняет 55% дисперсии. Мстительность проявляется в нежелании «спускать» старые обиды, готовности ответить на выпады со стороны окружающих, отсутствие стремления к активному разрешению конфликта, но нежелание идти на компромисс. Данный тип конфликтного поведения практически не используется сотрудниками с высокой мерой выраженностью креативности. С одной стороны, исследователи отмечают использование агрессии для самозащиты креативной личностью. Однако, с другой стороны, мстительность, во-первых, являет лишь один специфический вид конфликтного поведения и не противоречит исходному положению. Во-вторых, исследователи также связывают креативность с высокой самооценкой, адаптивностью и самостоятельностью (Creswell et al., 2013; Waples, Friedrich, 2011). Вероятно, стратегия мстительности может не использоваться такой личностью ввиду способности отпустить обиду или ситуацию после её разрешения.

*Нетерпимость* положительно связана с высокой мерой выраженности креативности и объясняет 42% дисперсии. Нетерпимость проявляется в своевременном и жёстком ответе на конфликтное поведение со стороны других, а также стремление принимать собственные решения без советов других. Кроме того, данный показатель, согласно оригинальной методике, отрицательно связан с мстительностью, что также подтверждается результатами данного исследования. Выраженность нетерпимости может быть обоснована через автономию, индивидуализм, самостоятельность и нон-конформизм креативной личности, которая не рассматривает себя в тесной взаимосвязи с обществом, и стремится оградить себя от его влияния.

*Копинг-стратегия принятия решений* положительно связана с высокой мерой выраженности креативности и объясняет 36% дисперсии. Данная стратегия проявляется в анализе

ситуации и всех возможных путей её разрешения для выработки наилучшей стратегии поведения. Данная стратегия позволяет рационально рассмотреть проблему, однако лишает индивида спонтанности поведения. Описание стратегии, как можно заметить, практически тождественно описанию свойств дивергентного мышления, которое предполагает способность рассмотреть ситуацию с нескольких точек зрения и придумать как можно больше способов решения. Таким образом, наличие связи в регрессионной модели с данной стратегией оправдано. Относительно низкий процент объясняемой дисперсии может быть связан с влиянием побочных факторов. Например, половой и возрастной специфики, а также двух дополнительных аспектов рассмотрения креативности.

*Копинг-стратегия принятия ответственности* также положительно связана с высокой мерой выраженности креативности и объясняет 52% дисперсии. Кроме того, следует отметить, что респонденты группы с низкой мерой выраженности креативности практически не используют данную стратегию. Стратегия проявляется в готовности личности принять ответственность за последствия своих действий, особенно если они повлекли за собой ряд трудностей. Так, индивид обладает способностью к комплексному анализу ситуации и принимает собственную роль в её возникновении. Высокий процент объясняемой дисперсии может быть связан с тем, что данная стратегия напоминает одновременно проявления креативности как дивергентного мышления и как самоактуализации. Кроме того, креативная личность обладает выраженными сензитивностью и нейротизмом, которые также могут стимулировать рефлексивные процессы и самокритичность.

*Копинг-стратегия дистанцирования* связана с высокой мерой выраженности креативности и объясняет 50% дисперсии. Стратегия проявляется в обесценивании ситуации и собственной вовлечённости, переключении внимания и снижении эмоционального напряжения. В случае взаимодействия с другими данная стратегия может проявляться в чертах индивидуализма и автономности креативной личности. С другой стороны, наличие черт нейротизма и сензитивности указывает на недостаточное снижение эмоциональности.

*Копинг-стратегия поиска социальной поддержки* отрицательно связана с креативностью, иными словами, свойственна группе с низкой мерой выраженности креативности, и объясняет 52% дисперсии. Стратегия проявляется в поиске эмоциональной, информационной и какой-либо иной поддержки со стороны референтной группы. Так, личность ожидает сочувствия, совета или внимания со стороны другого. Учитывая стремление творческой личности к индивидуализму, отрицательная связь и предсказание низкой группы меры выраженности креативности оправдано.

*Копинг-стратегия бегства-избегания* отрицательно связана с креативностью, и объясняет 31% дисперсии. Однако стоит уточнить, что несмотря на отрицательную связь, представители группы с низкой мерой выраженности практически не используют данную стратегию. Ввиду отрицательной связи стратегии бегства с высокой мерой выраженности, можно указать на преимущественное использование этой копинг-стратегии сотрудниками со средней мерой выраженности креативности. Стратегия проявляется в попытках уклонения от ответственности и решения проблемы для снижения эмоционального напряжения. Ввиду рассмотренных ранее стратегий, предполагающих активное взаимодействие проблемой, а также корреляцию креативности с открытостью опыту и адаптивностью отказ от использования данной стратегии выглядит логичным.

*Копинг-стратегия позитивной переоценки* отрицательно связана с высокой мерой выраженности креативности, и объясняет 34% дисперсии. Стратегия проявляется в преодолении эмоционального напряжения путем переоценки значимости ситуации в более положительном ключе, что обеспечивает развитие личности. Учитывая сензитивность и нейротизм,



свойственные креативной личности, а также самокритичность по отношению к результатам своего труда, можно отметить закономерность отрицательной связи.

### Выводы

1. Установлено, что существует взаимосвязь меры выраженности креативности и конфликтного поведения сотрудника в организационном контексте.

2. Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что креативность сотрудников положительно связана со вспыльчивостью и нетерпимостью, а также — на уровне тенденции — с неуступчивостью. Кроме того, наблюдается отрицательная связь креативности с мстительностью в конфликтном взаимодействии.

3. Результаты исследования показали, что наиболее предпочитаемыми копинг-стратегиями креативной сотрудника являются дистанцирование, принятие решений и принятие ответственности. Отрицательно связаны с креативностью такие стратегии, как бегство-избегание, поиск социальной поддержки и позитивная переоценка.

4. Согласно полученным результатам исследования, с объяснением 30-50% дисперсии, в зависимости от переменной, по мере выраженности креативности можно предсказать наличие следующих типов конфликтного и агрессивного поведения: вспыльчивость, мстительность, нетерпимость; и копинг-стратегий: поиск социальной поддержки, бегство-избегание, принятие решений, принятие ответственности, позитивная переоценка, дистанцирование.

5. Полученные нами данные свидетельствуют о том, что три параметра измерения креативности — как дивергентного мышления, как компонента самоактуализации и как состояния потока — имеют сильные связи, и, следовательно, могут быть использованы в комплексе для измерения одного конструкта. Таким образом, становится возможным комплексный характер исследования творческой личности, включённой в организацию.

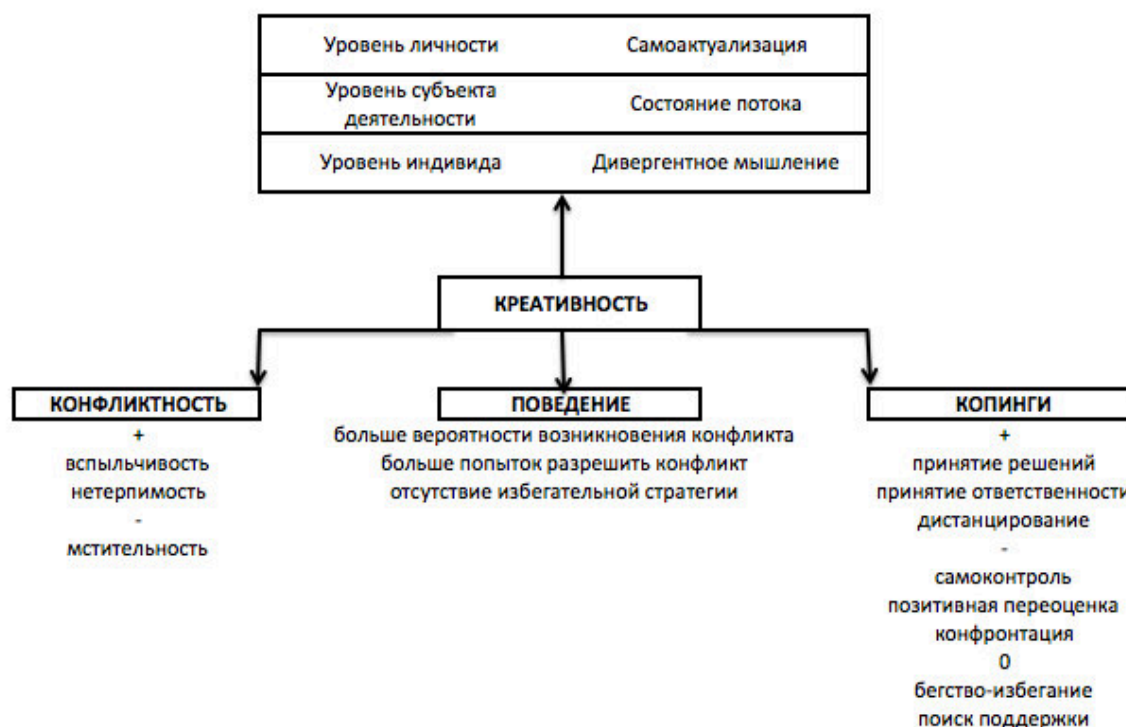


Рисунок 8. Модель связи креативности и конфликтного поведения сотрудников

6. Существует значимая связь высокой меры выраженности креативности и повышенной вероятности факта возникновения конфликта. Кроме того, количество попыток разрешения конфликта также велико в случае высокой меры выраженности креативности.

На рисунке 8 визуализированы общие результаты проведённого исследования.

### Ограничения и перспективы исследования

В качестве *ограничений* проведённого исследования можно выдвинуть некоторые положения, касающиеся внутренней и внешней валидности. Во-первых, ограничения самоотчётных методик, использованных в исследовании. Во-вторых, ограничения эмпирического исследования по сравнению с экспериментальным. В-третьих, ограничения выборки. Несмотря на репрезентативность и обоснованность отбора эмпирической базы, респонденты были заняты на управленческих должностях и имели как минимум одно законченное высшее образование. Изменения, вносимые в отбор респондентов, могут также повлиять на полученные результаты.

*Актуальность* проведённого исследования была обусловлена следующими обстоятельствами: 1) поиск взаимосвязи меры выраженности креативности сотрудника и конфликтного поведения необходим для определения способа выхода из сложившейся ситуации с наименьшими потерями; 2) поиск связи между креативностью и конфликтным поведением позволит изменить управленческий стиль на более эффективный; 3) изучение различных аспектов креативности позволит улучшить консультационные практики, адаптировать новые методы и вывести общение на качественно новый уровень.

Среди *перспектив дальнейших исследований* можно отметить следующие направления.

1. Проведение экспериментальных исследований, посвящённых связи и влиянию уровня креативности на конфликтное поведение личности.

2. Уточнение возрастной специфики взаимосвязи креативности и конфликтного поведения личности.

3. Создание обучающих программ и методических материалов по развитию эффективного совладающего поведения в условиях конфликтного взаимодействия креативных команд.

### Литература

- Богоявленская, Д. Б. (2002). *Психология творческих способностей*. М.: Академия.
- Богоявленская, Д. Б., Сусоколова, И. А. (2008). Зарубежные исследования психологии творчества: Постгилфордский период. *Психологическая наука и образование*, 3, 97–107.
- Бодров, В. А. (2006). *Психологический стресс: развитие и преодоление*. М.: Пер Сэ.
- Болотова, А. К. (2007). *Человек и время в познании, деятельности, общении*. М.: ИД ГУ ВШЭ.
- Водопьянова, Н. Е. (2009). *Психодиагностика стресса*. СПб.: Питер.
- Гришина, Н. В. (2008). *Психология конфликта*. СПб.: Питер.
- Гуськова, Е. А. (2001). Связь креативности и агрессии в подростковом возрасте. *Психология XXI века: Тезисы Международной межвузовской научно-практической конференции (297–298)*, СПб.
- Дерманова, И. Б. (2002). Методика «Личностная агрессивность и конфликтность». В сб. И. Б. Дерманова (ред.) *Диагностика эмоционально-нравственного развития (142–146)*, СПб.
- Дружинин, В. Н. (2000). *Психология общих способностей*. СПб.: Питер.

- Ильин, Е. П. (2000). *Мотивация и мотивы*. СПб.: Питер.
- Крюкова, Т. Л., Куфтяк Е. Л. (2007). Опросник способов совладания (адаптация методики WCQ). *Журнал практического психолога*, 3, 93–112.
- Леонтьев, Д. А. (2004). Пути развития творчества: личность как определяющий фактор. *Воображение и творчество в образовании и профессиональной деятельности. Материалы чтений памяти Л. С. Выготского: четвертая международная конференция (214–223)*. М.
- Любарт, Т., Муширу К., Торджман С., Зенасни Ф. (2009). *Психология креативности*. М.: Когито-Центр.
- Маслоу, А. (1999). *Новые рубежи человеческой природы*. М.: Смысл.
- Мешкова, Н. В., Ениколопов, С. Н. (2016). О психологических исследованиях асоциальной креативности. *Психологические исследования*, 9(50), 3.
- Хеллер, К. А., Перлет, К., Сиервальд, В. (1991). Лонгитюдное исследование одаренности. *Вопросы психологии*, 2, 120–127.
- Шадриков, В. Д. (2002). *Введение в психологию: способности человека*. М.: Логос
- Шумакова, Н. Б., Щебланова, Е. И., Щербо, Н. П. (1991). Исследование творческой одаренности с использованием тестов П. Торренса у младших школьников. *Вопросы психологии*, 1, 27–32.
- Штроо, В. А. (2017). Практический психолог как посредник. Психологическая работа с организационными конфликтами. *Журнал практического психолога*, 2, 89–113.
- Яголковский, С. Р. (2007). *Психология креативности и инноваций*. М.: ИД ГУ ВШЭ.
- Abell, S. (2002). Maslow and relatedness: creating an interpersonal model of self-actualization. *Journal of Humanistic Psychology*, 42(4), 37–57.
- Amabile, T. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
- Barron, F. (1968). *Creativity and personal freedom*. Princeton: Van Nostrand .
- Benedek, M., Mühlmann, C., Jauk, E., Neubauer, A.C. (2013). Assessment of divergent thinking by means of the subjective top-scoring method: effects of the number of top-ideas and time-on-task on reliability and validity. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 7, 341–349.
- Binnewies, C., Sonnentag, S., Mojza, E. J. (2009). Daily performance at work: Feeling recovered in the morning as a predictor of day-level job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 67–93.
- Bonaiuto, M., Mao, Ya., Roberts, S., Psalti, A., Ariccio, S., Ganucci Cancellieri, U., Csikszentmihalyi, M. (2016). Optimal experience and personal growth: flow and the consolidation of place identity. *Frontiers in Psychology*, 7.
- Burleson, W. (2005). Developing creativity, motivation, and self-actualization with learning systems. *International journal of Human-Computer Studies*, 63, 436–451.
- Chen, M. (2006). Understanding the benefits and detriments of conflict on team creativity process. *Creativity and Innovation Management*, 15, 105–116.
- Chen, M., Chang, Y. (2015). Creativity cognitive style, conflict, and career success for creative entrepreneurs. *Journal of Business Research*, 68, 906–91.
- Creswell, J. D., Dutcher, J. M., Klein, W. M. P., Harris, P. R., Levine, J. M. (2013). Self-Affirmation Improves Problem-Solving under Stress. *PLoS ONE*, 8(5).
- Csikszentmihalyi, M. (1988). Motivation and creativity: toward a synthesis of structural and energistic approaches to cognition. *New ideas in psychology*, 6(2), 159–176.
- Csikszentmihalyi, M. (1999). Implications of a Systems Perspective for the Study of Creativity. In R. J. Sternberg (Ed.). *Handbook of Creativity* (313–335), Cambridge: Cambridge University Press.
- Csikszentmihalyi, M., Hunter, J. (2003). Happiness in everyday life: the uses of experience sampling. *Journal of Happiness Studies*, 4, 185–199.
- DeCaro, M. S., Wieth, M., Beilock, S. L. (2007). Methodologies for examining problem solving success and failure. *Methods*, 42, 58–67.

- DeClerq, D., Rahman, Z., Belausteguigoitia, I. (2017). Task conflict and employee creativity: the critical roles of learning orientation and goal congruence. *Human Resource Management*, 56(1), 93–109.
- Eschleman, K., Madsen, J., Alarcon, G. (2014). *Benefiting from creative activity: The positive relationships between creative activity, recovery experiences, and performance-related outcomes*. NY: John Wiley and Sons Ltd.
- Farh, J. M., Lee, C., Farh, C. L. (2010). Task conflict and team creativity: a question of how much and when. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1173–1180.
- Forbes, J. B., Domm, D. R. (2004). Creativity and productivity: Resolving the conflict. *SAM Advanced Management Journal*, 69, 4–13.
- Fraser, D. (2010). Creativity, mood disorders and the aesthetic. *Gifted Education International*, 27(1), 84–96.
- Gong, Y., Cheung, S.-Y., Wang, M., Huang, J.-C. (2012). Unfolding the proactive process for creativity: integration of the employee proactivity, information exchange, and psychological safety perspectives. *Journal of Management*, 38(5), 1611–1633.
- Greene, L., Burke G. (2007). Beyond self-actualization. *Journal of human health stvice and administration. Fall*, 116–128.
- Guilford, J. (1959). Traits of Creativity. In: H. H. Anderson (Ed.). *Creativity and Its Cultivation* (142–161), New York: Harper & Row.
- Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5(9), 444–454.
- Henderson, S. J. (2004). Product inventors and creativity: The finer dimensions of enjoyment. *Creativity Research Journal*, 16(2), 293–312. DOI: 10.1080/10400419.2004.9651460
- Janssen, O., Giebels, E. (2013). When and why creativity-related conflict with coworkers can hamper creative employees' individual job performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 574–587. DOI: 10.1080/1359432X.2012.669524
- Kaufmann, G., Vosburg, S. K. (1997). "Paradoxical" mood effects on creative problem-solving. *Cognition and Emotion*, 11, 151–170. DOI: 10.1080/026999397379971
- Kim, M., Choi, J., Park, O. (2012). Intuitiveness and creativity in groups: cross-level interactions between group conflict and individual cognitive styles. *Social behavior and personality*, 40, 1419–1434. DOI: 10.2224/sbp.2012.40.9.1419
- Krems, J. A., Kenrick, D. T., Neel, R. (2017). Individual perceptions of self-actualization: what functional motives are linked to fulfilling one's full potential? *Personality and social psychology bulletin*, 43(9), 1337–1352. DOI: 10.1177/0146167217713191
- Manheim, A. R. (1998). The relationship between the artistic process and self-actualization. *Art therapy*, 15(2), 99–106. DOI: 10.1080/07421656.1989.10758720
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370–396.
- McCrae, R. R. (1987). Creativity, Divergent Thinking, and Openness to Experience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), 1258–1265. DOI: 10.1037/0022-3514.52.6.1258
- Miron-Spektor, E., Gino, F., Argote, L. (2011). Paradoxical frames and creative sparks: Enhancing individual creativity through conflict and integration. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(2), 229–240. DOI: 10.1016/j.obhdp.2011.03.006
- Raju, G. P. (2017). Impact of Conflicts on Team Creativity in Indian Software Companies: Gains & Detriments. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 53(1), 141–152.
- Rogers, C. R. (1980). *A Way of Being*. Boston: Houghton-Mifflin .
- Santos, C. M., Uitdewilligen, S., Passos, A. M. (2015). Why is your team more creative than mine? The influence of shared mental models on intra-group conflict, team creativity and effectiveness. *Creativity and innovation management*, 24(4), 645–658. DOI: 10.1111/caim.12129.

- Smith, S., Paquette, S. (2010). Creativity, chaos and knowledge management. *Business Information Review*, 27 (2), 118–123.
- Sternberg, R. J. (2010). The Nature of Creativity. *Creativity Research Journal*, 18(1), 87–98.
- Tanggaard, L. (2013). The sociomateriality of creativity in everyday life. *Culture & Psychology*, 19(1), 20–32. DOI: 10.1177/1354067X12464987
- Thomas, K. W., Kilmann, R. H. (1974). *Conflict Mode Instrument*, New York: Sterling Forest.
- Torrance, E. P. (1965). *Rewarding creative behavior*. Englewood Cliffs. NJ.: Prentice Hall.
- Torrance, E. P. (1988). The nature of creativity as manifest in its testing. In R. J. Sternberg (Ed.). *The nature of creativity* (43–73). New York: Cambridge University Press.
- Torrance, E. P. (1974). *Torrance tests of creative thinking. Norms-technical manual*. Princeton. NJ: Personnel Press.
- Troyer, L., Younggreen, R. (2009). Conflict and creativity in groups. *Journal of Social Issues*, 65, 409–427.
- Wallach, M., Kogan, N. (1965). *Modes of thinking in young children*. NY: Holt, Rinehart & Winston.
- Waples, E. P., Friedrich, T. L. (2011). Managing creative performance: important strategies for leaders of creative efforts. *Advances in Developing Human Resources*, 13(3), 366–385. DOI: 10.1177/1523422311424713
- Wehner, L., Csikszentmihalyi, M., Magyari-Beck, I. (1991). Current approaches used in studying creativity: An exploratory investigation. *Creativity Research Journal*, 4(3), 261–271. DOI: 10.1080/10400419109534398
- Weisberg, R. W. (1993). *Creativity: beyond the myth of genius*. US: W. H. Freeman
- Yong, K., Sauer, S. J., Mannix, E. (2014). Conflict and creativity in interdisciplinary teams. *Small Group Research*, 45(3), 266–289.

## Приложение 1. Модель К. Томаса и Р. Килманна для экспертной диагностики возникновения конфликтной ситуации и инструкция помощнику экспериментатора

В ходе наблюдения за процессом решения задачи, были зафиксированы следующие параметры о поведении респондента в конфликтной ситуации:

1. Факт возникновения или отсутствия конфликта в диаде. В качестве конфликта учитывались эмоциональные реплики, высказывания негативного характера, попытки перевести разговор из рабочей области в личную, а также любое игнорирование критики без ответа на задаваемые партнёром вопросы. Например, «это решение неправильно, я буду настаивать на своем» без дополнительной аргументации.

2. Количество попыток разрешения конфликтной ситуации. Данный показатель был сформирован исходя из общего количества решений, предложенных респондентом для урегулирования конфликта. Например, предложение каждому внести по своему ответу на каждый из вопросов, или разделить вопросы, или, напротив, попытки убедить партнёра в своей правоте.

3. Основная стратегия разрешения конфликтной ситуации

Стратегии разрешения конфликтной ситуации по К. Томасу и Р. Килманну

	Соревнование	Сотрудничество
Напористость	Избегание	Компромисс
		Приспособление
		Кооперация

Для описания поведения респондента в конфликтной ситуации была использована двухмерная модель К. Томаса и Р. Килманна, рассматривающая направления кооперации как заботы о другом человеке и напористости как преследования собственных интересов. Таким образом, становится возможным выделить следующие типы **стратегий**.

1. *Соревнование*: стремление удовлетворить свои интересы в ущерб другим. В данном случае участник исследования не реагирует на критику и настаивает на включении в финальный ответ на задачу исключительно своих идей.

2. *Приспособление*: отказ от собственных взглядов и интересов. В данном исследовании проявлялось как отказ участника от отстаивания собственных взглядов и полное согласие с критикой, даже если она противоречит его идеям.

3. *Компромисс*: взаимные уступки обоих участников, ведущие к общему проигрышу. В данном исследовании компромисс проявлялся в стремлении обсудить и усреднить обе точки зрения, что в итоге приводило к значимым потерям времени.

4. *Избегание*: отсутствие активной позиции в решении. Участник исследования демонстрировал незаинтересованность в решении задачи и не проявлял активного участия в беседе.

5. *Сотрудничество*: поиск решения, удовлетворяющего обе стороны. В задаче предлагались четыре показателя для анализа. Так, участники договаривались о сотрудничестве и делили сферы анализа между собой.

### **Инструкция помощнику экспериментатора**

Ваша задача — не соглашаться с позицией партнёра при решении кейса, подвергать критике его идеи, однако без «перехода на личности». Предоставляя критику, вы можете руководствоваться следующими возможностями:

— не использовать аргументацию. Например, «Я считаю, что надо...», «Я считаю, это не подходит...». На просьбы дать развёрнутый ответ можете отвечать «Я не знаю», «Мне чего-то не хватает», «Я так думаю / мне так кажется».

— критиковать идею партнёра. Например, «Так не получится...», «Я в это не верю...», «Это не сработает». Если вы можете предложить аргумент при использовании критики — предложите его. Если нет — используйте приёмы, предложенные в п. 1.

— игнорирование. Вы можете задавать вопросы не по теме кейса, предлагать партнёру решить его самостоятельно, не реагировать на его идеи и просьбы, отказываться даже прочитать материалы.

В ходе работы отмечайте следующие параметры:

- сколько вариантов решения кейса предложил ваш партнёр,
- на какое количество критических замечаний он сумел найти ответ;
- сколько попыток перевести разговор в русло решения задачи он приложил;
- какую стратегию он использовал.

*Соревнование:* стремление удовлетворить свои интересы в ущерб вашим. Например, настаивание на включении в финальный ответ на задачу исключительно своих идей, игнорирование критики, отсутствие взаимодействия в процессе решения, отсутствие аргументации.

*Приспособление:* отказ от собственных взглядов и интересов. Например, отказ партнёра от отстаивания собственных взглядов и полное согласие с вашей критикой, даже если она противоречит его изначальным идеям. Пожалуйста, отметьте, на каком этапе решения кейса произошло это приспособление.

*Компромисс:* взаимные уступки обоих участников, ведущие к общему проигрышу. Например, стремление партнера обсудить ваши идеи и усреднить точки зрения, попытки добиться от вас аргументации для выхода из конфликтной ситуации, предложение сделать кейс «хоть как-нибудь, но быстро».

*Избегание:* отсутствие активной позиции в решении. Например, незаинтересованность в решении задачи, отказ от активного участия в беседе, обращение к гаджетам, фразы «Мне все равно», «Сделайте сами», «Я вам доверяю» и прочие.

*Сотрудничество:* поиск решения, удовлетворяющего обе стороны. Например, предложение партнёра разделить вопросы по два на каждого, предложение каждому внести свой ответ на каждый из вопросов, планомерные попытки наладить общение.

## Приложение 2. Кейс «Разрешение ситуации» и инструкция испытуемому

### Инструкция

Один из сотрудников компании «Фьюжн», Виктор, был неправомерно уволен.

Сотрудник обижен своим неправомерным увольнением, и находится в процессе судебного разбирательства с компанией-работодателем. Из чувства мести он начал раскрывать «тайную» информацию о взаимодействии компании «Фьюжн» с врачами.

Виктор дает интервью, получившее широкий общественный резонанс. По его словам, он стремится приоткрыть завесу над скрытыми выплатами врачам, которые осуществляются в виде вечеринок и приглашений на дорогостоящие светские мероприятия, покупок дорогого оборудования и тому подобные действия.

Компания «Фьюжн», по заявлениям этого сотрудника, добивалась, таким образом, лояльности врачей и ожидала от них, что те будут писать позитивные заключения по препаратам.

Эта ситуация вовлекла большое количество интересантов с разных сторон. Под угрозой оказались стоимость акции и репутация компании, а также все это может спровоцировать огромные выплаты, увольнение членов команды «Фьюжн» и пр.

Для разрешения этой ситуации была вызвана команда из штаб-квартиры компании «Фьюжн».

### Задание

Вы — члены спец-команды.

Ваша задача составить план реагирования на эту ситуацию. Вам необходимо разработать:

- стратегию коммуникации,
- ключевые сообщения,
- план работы на семь дней,
- спланировать необходимые ресурсы.

Предложите решение этого кейса. На обсуждение и разработку решения отводится 25 минут. У Вас будет 10 минут для презентации своего решения.

Работа над кейсом производится в парах.

### Условия

каждый из пары должен внести вклад в решение кейса;

результат засчитывается, только если оба участника согласны с предложенным в итоге решением.



### Приложение 3. Авторская анкета «Состояние потока»<sup>1</sup>

#### Инструкция

Цель исследования — изучение особых психологических состояний и факторов, способствующих их появлению. В этой анкете Вам будут предложены вопросы о работе и любимом занятии. При ответах на вопросы о работе вспомните свое последнее место работы (или должность, если работаете в этой компании более года). В качестве любимого занятия может выступать хобби, интерес, спорт, или даже домашнее хозяйство. Это любая активность, которую Вы делаете достаточно часто, и которая приносит вам удовольствие.

#### Тестовый материал

##### 1. Блок «Работа»

Вспомните свое состояние на текущей работе и ответьте на следующие вопросы. Старайтесь ориентироваться на последние полгода работы.

---

На работе вы получаете быструю обратную связь о своих достижениях и промахах?

На работе вы выполняете действия «на автомате»?

Вы испытываете полный контроль над деятельностью?

Вы испытываете полное погружение в работу?

Задания соответствуют вашему уровню навыков (не слишком сложные или лёгкие)?

Вам ясны все цели и задачи рабочего процесса?

---

Вы ощущаете активность на работе?

Вы испытываете кураж на работе?

Вы ощущаете спокойствие и гармонию на работе?

На работе вы ощущаете единство с окружающим миром?

Вы погружаетесь в работу настолько, что забываете о себе всё?

Вы испытываете лёгкое беспокойство на работе?

---

На работе вы лучше запоминаете вещи, чем в другое время?

На работе вы быстрее анализируете информацию, чем в другое время?

На работе вы быстрее осваиваете новые навыки, чем в другое время?

---

Вы ощущаете, что потеряли ход времени, погружившись в работу?

Вы испытываете на работе полную сосредоточенность на деле?

Вы уверены в себе на работе?

На работе вы ощущаете, что это дело важно лично для вас?

Вы ощущаете радость от работы?

Вы ощущаете, что можете реализовать свой потенциал на этой работе?

---

Вам удастся найти верное решение рабочим задачам?

На работе вам удастся найти необычный способ решения сложной проблемы?

На работе вам удастся убедить других в своей правоте?

Ваше общение на работе плодотворно?

Вы выражаете свои мысли на работе чётко и ясно?

Вы ощущаете свою работу как отдых?

---

<sup>1</sup> Анкета разработана на основе выделенных 42 качеств, связываемых М. Чиксентмихайи с состоянием потока. На пилотажном этапе участие приняли 40 человек. После внесения корректировок анкета была использована в основном исследовании.

## 2. Блок «Хобби»

Вспомните любую активность, которую вы делаете достаточно часто, и которая приносит вам удовольствие. Это может быть хобби, интерес, спорт, или даже домашнее хозяйство.

Занимаясь любимым делом, вы лучше запоминаете вещи, чем в другое время?

Занимаясь любимым делом, вы быстрее анализируете информацию, чем в другое время?

Занимаясь любимым делом, вы быстрее осваиваете новые навыки, чем в другое время?

Занимаясь любимым делом, вы сразу видите свои промахи и достижения?

Вы выполняете действия «на автомате», занимаясь любимым делом?

Вы испытываете полный контроль над процессом, занимаясь любимым делом?

Вы испытываете полное погружение в любимую деятельность?

Ваше любимое дело помогает вам развивать новые навыки?

Вы занимаетесь любимым делом без усилий?

Вы ощущаете повышенную активность, занимаясь любимым делом?

Вы испытываете кураж, занимаясь любимым делом?

Вы ощущаете спокойствие и гармонию, занимаясь любимым делом?

Вы ощущаете единство с окружающим миром, занимаясь любимым делом?

Вы погружаетесь в любимое дело настолько, что забываете о себе все?

Вы ощущаете легкое беспокойство, занимаясь любимым делом?

Вы ощущаете, что потеряли ход времени, погрузившись в любимое дело?

Вы испытываете на работе полную сосредоточенность на любимом деле?

Вы уверены в себе, занимаясь любимым делом?

Ваше любимое дело значимо лично для вас?

Вы ощущаете радость от любимого дела?

Вы ощущаете, что можете реализовать себя в любимом деле?

Ваше любимое дело помогает в решении различных проблем?

Ваше любимое дело развивает креативность?

Ваше любимое дело помогает вам убеждать других в своей правоте?

Ваше любимое дело помогает вам наладить общение с другими?

Ваше любимое дело помогает прояснить свои мысли?

Вы отдыхаете, занимаясь любимым делом?

### Шкала ответов

Никогда	Редко	Затрудняюсь ответить	Иногда	Часто
---------	-------	----------------------	--------	-------

### Обработка результатов

#### 1. Перевод значений в баллы.

Никогда	Редко	Затрудняюсь ответить	Иногда	Часто
0	1	2	3	4

2. Вычисление сумм баллов по блокам «работа» и «хобби».

3. Вычисление общей суммы баллов.

4. Вычисление разницы между баллами блоков «работа» и «хобби».



## The Interrelation of Employees' Creativity Level and Conflict Behavior

**Anastasia FEDOROVA**

*National Research University «Higher School of Economics», Moscow, Russia*

**Abstract.** In this paper, creativity is explored in three dimensions: as a divergent thinking (J. Guilford), a self-actualization component (A. Maslow), and a flow state (M. Csikszentmihalyi). Certain personal properties of the creative employee can be associated with conflict behavior, provoke its occurrence, intensity and readiness to cope. *Purpose.* The main goal of the research is to study the relationship between employees' creativity extent and conflict behavior. *Method.* A quasi-experiment was conducted in the organizational environment. At the first stage, participants filled several forms on creativity and conflict behavior. At the second stage, the respondents participated in case solving in the dyads. The respondent's partner was the experimenter's assistant, instructed on inducing a conflict situation. The subjects were mid-level managers of large companies ( $N = 687$ , including 358 men and 329 women, average age 36 years). For the creativity extent analysis were selected the cases in the upper and lower 30% of the sample. *Results.* Creativity as divergent thinking (Guilford, 1959), a component of self-actualization (Maslow, 1999) and a flow state (Csikszentmihalyi, 1999) are statistically related. There are significant differences in the number of attempts to resolve the conflict within a higher and lower extents of creativity. There are significant differences in the fact of conflict emergence within a higher and lower extents of creativity. There is a statistical opportunity to predict the type of coping strategies based on measures of creativity. *The value of the results* consists, first, in a review of personal creativity at three levels; second, in created author's methodology for assessing the flow state, which is of value for consulting practices in the organization; third, the results of the research allow creating a number of practical recommendations and educational courses for managing creative employees.

**Keywords:** creativity, conflict behavior, divergent thinking, self-actualization, flow, coping.

### References

- Abell, S. (2002). Maslow and relatedness: creating an interpersonal model of self-actualization. *Journal of Humanistic Psychology, 42*(4), 37–57.
- Amabile, T. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
- Barron, F. (1968). *Creativity and personal freedom*. Princeton: Van Nostrand.
- Benedek, M., Mühlmann, C., Jauk, E., Neubauer, A.C. (2013). Assessment of divergent thinking by means of the subjective top-scoring method: effects of the number of top-ideas and time-on-task on reliability and validity. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts, 7*, 341–349.
- Binnewies, C., Sonnentag, S., Mojza, E. J. (2009). Daily performance at work: Feeling recovered in the morning as a predictor of day-level job performance. *Journal of Organizational Behavior, 30*(1), 67–93.

- Bodrov, V. A. (2006). *Psikhologicheskiiy stress: razvitie i preodolenie* [Psychological stress: development and coping]. M.: Per Se.
- Bogoyavlenskaya, D. B. (2002). *Psikhologiya tvorcheskikh sposobnostey* [Psychology of creative abilities]. M.: Akademiya.
- Bogoyavlenskaya, D. B., Susokolova, I. A. (2008). Zarubezhnye issledovaniya psikhologii tvorchestva: Postgilfordskiy period [Foreign studies of the psychology of creativity: Postgilford period]. *Psikhologicheskaya nauka i obrazovanie*, 3, 97–107.
- Bolotova, A. K. (2007). *Chelovek i vremya v poznanii, deyatel'nosti, obshchenii* [Man and time in cognition, activity, communication]. M.: ID GU VSHE.
- Bonaiuto, M., Mao, Ya., Roberts, S., Psalti, A., Ariccio, S., Ganucci Cancellieri, U., Csikszentmihalyi, M. (2016). Optimal experience and personal growth: flow and the consolidation of place identity. *Frontiers in Psychology*, 7.
- Burleson, W. (2005). Developing creativity, motivation, and self-actualization with learning systems. *Int. J. Human-Computer Studies*, 63, 436–451.
- Chen, M. (2006). Understanding the benefits and detriments of conflict on team creativity process. *Creativity and Innovation Management*, 15, 105–116.
- Chen, M., Chang, Y. (2015). Creativity cognitive style, conflict, and career success for creative entrepreneurs. *Journal of Business Research*, 68, 906–91.
- Creswell, J. D., Dutcher, J. M., Klein, W. M. P., Harris, P. R., Levine, J. M. (2013). Self-Affirmation Improves Problem-Solving under Stress. *PLoS ONE*, 8(5).
- Csikszentmihalyi, M. (1988). Motivation and creativity: toward a synthesis of structural and energistic approaches to cognition. *New ideas in psych.*, 6(2), 159–176.
- Csikszentmihalyi, M. (1999). Implications of a Systems Perspective for the Study of Creativity. In R. J. Sternberg (Ed.). *Handbook of Creativity* (313–335), Cambridge: Cambridge University Press.
- Csikszentmihalyi, M., Hunter, J. (2003). Happiness in everyday life: the uses of experience sampling. *Journal of Happiness Studies*, 4, 185–199.
- DeCaro, M. S., Wieth, M., Beilock, S. L. (2007). Methodologies for examining problem solving success and failure. *Methods*, 42, 58–67.
- DeClerq, D., Rahman, Z., Belausteguigoitia, I. (2017). Task conflict and employee creativity: the critical roles of learning orientation and goal congruence. *Human Resource Management*, 56(1), 93–109.
- Dermanova, I. B. (2002). Metodika «Lichnostnaya agressivnost' i konfliktnost'» [The method of "Personal aggressiveness and conflict"]. In I. B. Dermanova (red.). *Diagnostika emotsional'no-nravstvennogo razvitiya* (142–146), SPb.
- Druzhinin, V. N. (2000). *Psikhologiya obshchikh sposobnostey* [Psychology of general abilities]. SPb.: Piter.
- Eschleman, K., Madsen, J., Alarcon, G. (2014). *Benefiting from creative activity: The positive relationships between creative activity, recovery experiences, and performance-related outcomes*. NY: John Wiley and Sons Ltd.
- Farh, J. M., Lee, C., Farh, C. L. (2010). Task conflict and team creativity: a question of how much and when. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1173–1180.
- Forbes, J. B., Domm, D. R. (2004). Creativity and productivity: Resolving the conflict. *SAM Advanced Management Journal*, 69, 4–13.
- Fraser, D. (2010). Creativity, mood disorders and the aesthetic. *Gifted Education International*, 27(1), 84–96.
- Gong, Y., Cheung, S.-Y., Wang, M., Huang, J.-C. (2012). Unfolding the proactive process for creativity: integration of the employee proactivity, information exchange, and psychological safety perspectives. *Journal of Management*, 38(5), 1611–1633.

- Greene, L., Burke G. (2007). Beyond self-actualization. *Journal of human health stvice and administration. Fall*, 116–128.
- Grishina, N. V. (2008). *Psikhologiya konflikta* [Psychology of conflict]. SPb.: Piter.
- Guilford, J. (1959). Traits of Creativity. In: H. H. Anderson (Ed.). *Creativity and Its Cultivation* (142–161), New York: Harper & Row.
- Guilford, J. P. (1950). Creativity. **American Psychologist**, 5(9), 444–454.
- Guskova E. A. (2001). Svyaz kreativnosti i agressii v podrostkovom vozraste [The connection of creativity and aggression in puberty]. *Psychologia XXI veka: Tezisi Mezhdunarodnoi mezhvusovskoi nauchno-practicheskoi konferencii* (297–298), SPb.
- Heller, K. A., Perlet, K., Sierwald, W. (1991). Longityudnoe issledovanie odarennosti [Longitudinal study of giftedness]. *Voprosy psikhologii*, 2, 120–127.
- Henderson, S. J. (2004). Product inventors and creativity: The finer dimensions of enjoyment. *Creativity Research Journal*, 16(2), 293–312. DOI: 10.1080/10400419.2004.9651460
- Ilyin, E. P. (2000). *Motivatsiya i motivy* [Motivation and motives]. SPb.: Piter.
- Janssen, O., Giebels, E. (2013). When and why creativity-related conflict with coworkers can hamper creative employees' individual job performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 574–587. DOI: 10.1080/1359432X.2012.669524
- Kaufmann, G., Vosburg, S. K. (1997). "Paradoxical" mood effects on creative problem-solving. *Cognition and Emotion*, 11, 151–170. DOI: 10.1080/026999397379971
- Kim, M., Choi, J., Park, O. (2012). Intuitiveness and creativity in groups: cross-level interactions between group conflict and individual cognitive styles. *Social behavior and personality*, 40, 1419–1434. DOI: 10.2224/sbp.2012.40.9.1419
- Krems, J. A., Kenrick, D. T., Neel, R. (2017). Individual perceptions of self-actualization: what functional motives are linked to fulfilling one's full potential? *Personality and social psychology bulletin*, 43(9), 1337–1352. DOI: 10.1177/0146167217713191
- Kryukova, T. L., Kuftyak E. L. (2007). Oprosnik sposobov sovladaniya (adaptatsiya metodiki WCQ) [Questionnaire of methods of coping (adaptation of WCQ methodology)]. *Zhurnal prakticheskogo psikhologa*, 3, 93–112.
- Leontiev, D. A. (2004). Puti razvitiya tvorchestva: lichnost' kak opredelyayushchiy faktor [Ways of development of creativity: personality as the determining factor]. *Voobrazhenie i tvorchestvo v obrazovanii i professional'noy deyatelnosti. Materialy chteniy pamyati L. S. Vygotskogo: chetvertaya mezhdunarodnaya konferentsiya* (214–223). M.
- Lyubart, T., Mushiru K., Tordjman S., Zenasni F. (2009). *Psikhologiya kreativnosti* [Psychology of creativity]. M.: Kogito-TSentr.
- Manheim, A. R. (1998). The relationship between the artistic process and self-actualization. *Art therapy*, 15(2), 99–106. DOI: 10.1080/07421656.1989.10758720
- Maslow, A. (1999). *Novye rubezhi chelovecheskoy prirody* [New frontiers of human nature]. M.: Smysl.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370–396.
- McCrae, R. R. (1987). Creativity, Divergent Thinking, and Openness to Experience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), 1258–1265. DOI: 10.1037/0022-3514.52.6.1258
- Meshkova, N. V., Enikolopov, S. N. (2016). O psikhologicheskikh issledovaniyakh asotsial'noy kreativnosti [About psychological research of antisocial creativity]. *Psikhologicheskie issledovaniya*, 9(50), 3.
- Miron-Spektor, E., Gino, F., Argote, L. (2011). Paradoxical frames and creative sparks: Enhancing individual creativity through conflict and integration. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(2), 229–240. DOI: 10.1016/j.obhdp.2011.03.006

- Raju, G. P. (2017). Impact of Conflicts on Team Creativity in Indian Software Companies: Gains & Detriments. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 53(1), 141–152.
- Rogers, C. R. (1980). *A Way of Being*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Santos, C. M., Uitdewilligen, S., Passos, A. M. (2015). Why is your team more creative than mine? The influence of shared mental models on intra-group conflict, team creativity and effectiveness. *Creativity and innovation management*, 24(4), 645—658. DOI: 10.1111/caim.12129.
- Shadrikov, V. D. (2002). *Vvedenie v psikhologiyu: sposobnosti cheloveka* [Introduction to psychology: the ability of man]. M.: Logos
- Shumakova, N. B., Shsheblanova, E. I., Shsherbo, N. P. (1991). Issledovanie tvorcheskoy odarennosti s ispol'zovaniem testov P. Torrensa u mladshikh shkol'nikov [Study of creative talent with the use of tests by P. Torrens in junior schoolchildren]. *Voprosy psikhologii*, 1, 27–32.
- Smith, S., Paquette, S. (2010). Creativity, chaos and knowledge management. *Business Information Review*, 27 (2), 118–123.
- Sternberg, R. J. (2010). The Nature of Creativity. *Creativity Research Journal*, 18(1), 87–98.
- Stroh, W. A. (2017). Prakticheskiy psikholog kak posrednik. Psikhologicheskaya rabota s organizatsionnymi konfliktami [Practical psychologist as a mediator. Psychological work with organizational conflicts]. *Zhurnal prakticheskogo psikhologa*, 2, 89–113.
- Tanggaard, L. (2013). The sociomateriality of creativity in everyday life. *Culture & Psychology*, 19(1), 20–32. DOI: 10.1177/1354067X12464987
- Thomas, K. W., Kilmann, R. H. (1974). *Conflict Mode Instrument*. New York: Sterling Forest.
- Torrance, E. P. (1965). *Rewarding creative behavior*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall.
- Torrance, E. P. (1988). The nature of creativity as manifest in its testing. In R. J. Sternberg (Ed.). *The nature of creativity* (43–73). New York: Cambridge University Press.
- Torrance, E. P. (1974). *Torrance tests of creative thinking. Norms-technical manual*. Princeton, NJ: Personnel Press.
- Troyer, L., Younggreen, R. (2009). Conflict and creativity in groups. *Journal of Social Issues*, 65, 409–427.
- Vodop'yanova, N. E. (2009). *Psikhodiagnostika stressa* [Psychodiagnostics of stress]. SPb.: Piter.
- Wallach, M., Kogan, N. (1965). *Modes of thinking in young children*. NY: Holt, Rinehart & Winston.
- Waples, E. P., Friedrich, T. L. (2011). Managing creative performance: important strategies for leaders of creative efforts. *Advances in Developing Human Resources*, 13(3), 366–385. DOI: 10.1177/1523422311424713.
- Wehner, L., Csikszentmihalyi, M., Magyari-Beck, I. (1991). Current approaches used in studying creativity: An exploratory investigation. *Creativity Research Journal*, 4(3), 261–271. DOI: 10.1080/10400419109534398
- Weisberg, R. W. (1993). *Creativity: beyond the myth of genius*. US: W. H. Freeman.
- Yagolkovskiy, S. R. (2007). *Psikhologiya kreativnosti i innovatsiy* [Psychology of creativity and innovation]. M.: HSE.
- Yong, K., Sauer, S. J., Mannix, E. (2014). Conflict and creativity in interdisciplinary teams. *Small Group Research*, 45(3), 266–289.



## Перспективы межуниверситетского сотрудничества: по итогам IX Международной научно-практической конференции «Организационная психология: люди и риски»

МУТАЛИМОВА Аида Магомедбеговна

*Дагестанский государственный университет, Махачкала, Республика Дагестан, Россия*

**Аннотация.** В статье излагаются основные итоги Девятой Международной научно-практической конференции «Организационная психология: люди и риски», которая проходила 26-27 апреля 2018 г. на факультете психологии Саратовского национального исследовательского государственного университета им. Н. Г. Чернышевского. Конференция была подготовлена и проведена силами преподавателей магистерской программы «Организационная психология» под руководством декана факультета психологии, профессора Л. Н. Аксеновской. Представленные доклады и их обсуждение показали перспективы научно-исследовательского взаимодействия организационных психологов различных регионов страны, а также возможности международного сотрудничества.

**Ключевые слова:** конференция; организационная психология; люди и риски; организационная культура; ордерный подход; психология труда; лидерство; партнёрство; карьерные ориентации; кадровый резерв.

26-27 апреля 2018 г. на факультете психологии Саратовского национального исследовательского государственного университета им. Н. Г. Чернышевского состоялась ежегодная IX Международная научно-практическая конференция «Организационная психология: люди и риски». В работе конференции приняли участие ученики, последователи, коллеги и единомышленники автора оригинального ордерного подхода к изучению организационной культуры Л. Н. Аксеновской, заинтересованные в развитии и применении на практике идей, созданной ею научной школы.

### **Первый день конференции. Пленарные доклады и секционный марафон**

В первый день конференции, 26 апреля, согласно программе, были запланированы пленарное и секционное заседания, а также секционный марафон молодых исследователей (студентов, магистрантов, аспирантов). Открывая конференцию на пленарном заседании, декан факультета психологии Людмила Николаевна Аксеновская поприветствовала участников конференции, обратив внимание на обширную географию присланных научных статей и приехавших гостей. В этом году доклады представили исследователи из США, Швеции, Израиля,

а также из разных городов России: Москвы, Челябинска, Воронежа, Пензы, Калининграда, Самары, Махачкалы и других.

С приветствием к собравшимся обратился и проректор по административной деятельности и управлению персоналом А. В. Стальмахов и передал участникам поздравительное слово ректора А. Н. Чумаченко. «Данная конференция является ровесницей факультета психологии Саратовского национального исследовательского государственного университета им. Н. Г. Чернышевского (СНИГУ), который наследует традиции, заложенные С. Л. Франком. Отрадно видеть, что сегодня декан факультета психологии Людмила Николаевна Аксеновская представит выступление, посвящённое Семёну Людвиговичу и применению его социально-психологических идей для решения актуальных проблем нашего времени», — отметил проректор.

С приветственным словом по видеосвязи выступила Дженис Нергер, декан Колледжа естественных наук Колорадского университета, которая ещё в 2010 г. была гостем факультета психологии и поделилась воспоминаниями о своем пребывании в Саратовском университете. Она констатировала, что усилиями Л. Н. Аксеновской, преподавателей, студентов факультета психологии СНИГУ связь с Колорадским университетом не теряется, а совместная работа и искренняя дружба способны изменить мир. К участникам и гостям конференции обратилась также и заместитель генерального директора по персоналу АО ТД «ГЦ-Поволжье» И. Ю. Фёдорова, представитель организации-партнёра факультета психологии, отметила, что конференция — это площадка для сотрудничества и принятия совместных решений по актуальным вопросам организационной психологии.

Научные сообщения на пленарном заседании начались с доклада по видеосвязи Анники Ланц, профессора кафедры организационной психологии и психологии труда Стокгольмского университета. Ею было представлено исследование, направленное на создание культуры обучения посредством командной работы и сотрудничества. В частности, профессор рассуждала о модели бережливого производства, которая признана наиболее эффективной. А. Ланц сделала акцент на необходимости развития культуры обучения на производстве, выделив ключевые факторы, создающие для этого благоприятные условия. Среди них — командная активность и приверженность идее изменения. Однако основа успеха — это эффективное лидерство.

Традиционным гостем, постоянным участником и сопредседателем этой ежегодной научно-практической конференции, стоявшим у истоков её становления, является авторитетный учёный, доктор психологических наук, профессор кафедры социальной психологии факультета психологии МГУ им. М. В. Ломоносова Тахир Юсупович Базаров. В своём докладе «Лидерство и самоорганизация: перспективы и риски партнёрства» им были обозначены основные проблемные ситуации, с которыми сталкивается современный организационный консультант, представлена модель профессионально-управленческих ролей и механизмы влияния на самоорганизацию.

Приятным сюрпризом для участников конференции стало выступление создателя в Саратове первой в СССР лаборатории психологии труда на транспорте, а ныне руководителя Международного межвузовского учебного центра в Иерусалиме — Семёна Иосифовича Августевича. В своём сообщении по видеосвязи он отразил современный взгляд на опыт организации психологической службы в автотранспорте в 1970—1980-х годах, поделился воспоминаниями об истории создания службы, рассказал о целях и задачах лаборатории и взаимоотношениях с различными работниками автопарка. Много откликов вызвала



созданная С. И. Августевичем модель принятия решения водителем в экстремальных условиях вождения.

А. Н. Занковский, заведующий лабораторией психологии труда, эргономики, инженерной и организационной психологии Института психологии РАН в своём докладе сделал акцент на проектировании организаций завтрашнего дня с точки зрения организационной психологии. Л. Н. Аксеновская, обратила внимание на методологический потенциал взглядов С. Л. Франка, раскрыла ключевые идеи его духовной психологии, рассмотрев её как концептуальную основу изучения, конструирования и трансформации организаций и организационной культуры в современном мире. В выступлении было показано, как развиваемый на факультете психологии ордерный подход к социально-психологическому изучению организационной культуры связан с идеями С. Л. Франка и как тема духовного лидерства может быть трансформирована в тему духовной организации. Большой интерес вызвал доклад члена Совета директоров концерна «Дубки» (предприятие — член ассоциации работодателей выпускников факультета психологии) Н. В. Ивановой (выпускницы факультета психологии СНИГУ), представившей систему корпоративного управления предприятием, построенную на активном использовании достижений психологии и реализуемую при активном участии психологов предприятия.

А. В. Погодина (кандидат психологических наук, заведующая кафедрой психологии управления МГППУ), Л. Н. Аксеновская (доктор психологических наук, декан факультета психологии СНИГУ) и А. М. Муталимова (кандидат психологических наук, доцент кафедры общей и социальной психологии ДГУ) представили результаты совместного межрегионального исследования. Обсуждению и сравнительно-сопоставительному анализу подверглись полученные эмпирические данные о лидерских способностях, карьерных ориентациях и психологической готовности к предпринимательской деятельности студентов вузов различных специальностей (психология, химия, экономика) и регионов (Москва, Саратов, Махачкала).

Совместная работа Е. В. Рягузовой и Т. В. Белых, докторов психологических наук, профессоров СНИГУ, была представлена в виде аналитического обзора результатов оценки управленческого потенциала кадрового резерва Саратовской области. Были рассмотрены результаты масштабной психологической диагностики управленческого потенциала участников регионального проекта «Школа молодого управленца». Ведущий психолог Приволжского межрегионального правления ПАО «Газпром», кандидат психологических наук Л. В. Карпушина представила разработанную совместно с коллегами, программу психологического сопровождения деятельности работников охранных предприятий Газпрома. Доклад кандидата психологических наук, доцента кафедры общей и социальной психологии СНИГУ А. Ю. Смирновой о психологических особенностях переживаний угрозы потери работы сотрудниками саратовских предприятий, нашёл отклик у участников конференции, обсуждались вопросы карьерных стремлений персонала в условиях нестабильности в организации.

Традиционным для конференции явился секционный марафон, в котором принимают участие молодые учёные и гости конференции, продолжавшийся до позднего вечера. Более трёх десятков докладов и выступлений было заявлено для участия в марафоне. Живой обмен опытом участников всех секций, знакомство с результатами исследований друг друга, их обсуждение, экспертная оценка и ценные рекомендации бессменного руководителя и ведущего марафона — профессора Т. Ю. Базарова — залог сохранения и развития организационной психологии в будущем.

## **Второй день конференции. Знакомство с предприятиями — базами практики и Круглый стол**

Второй день конференции, 27 апреля 2018 г., был посвящён, прежде всего, посещению практических баз факультета психологии СНИГУ, встречам с руководителями предприятий — членами Ассоциации работодателей выпускников факультета психологии. Участники и гости посетили кафедру психологии бизнеса и психологии менеджмента на базе ТД «ТЦ–Поволжье», где о сотрудничестве с организационными психологами СНИГУ и перспективах развития кафедры им рассказала генеральный директор предприятия, депутат Областной Думы З. М. Самсонова. Зинаида Михайловна показала помещение кафедры и рабочие места психологов, рассказала о совместных мероприятиях с факультетом психологии и поделилась планами реализации новых проектов, ответила на вопросы гостей. Затем состоялась поездка на завод концерна «Дубки», где директор компании «Персонал-Консалтинг» Н. В. Иванова, совместно с руководителями подразделений концерна провела экскурсию по цехам завода. Участников и гостей ознакомили с работой Корпоративного университета, и продемонстрировали практическое применение психологических технологий в работе предприятия.

После перерыва и возвращения в СНИГУ, участники конференции приняли участие в заседании Круглого стола «Новые риски в деятельности российских организаций и возможности «старой» организационной психологии: смена парадигмы?». Были заслушаны выступления преподавателей факультета психологии СНИГУ — С. В. Фроловой, Н. М. Романовой, А. А. Понукалина, А. А. Карелина и других участников. Затем собравшиеся организационные психологи обсудили проект создания нового учебника по организационной психологии, в котором могут быть отражены различные подходы и методы работы организационных психологов в российских организациях, испытывающих кризисные и санкционные нагрузки, не характерные для предприятий других стран. Были озвучены предполагаемые разделы и главы учебника, а также обозначены авторы, ответственные за их написание с учетом имеющегося опыта, проводимых исследований и научных интересов, в рамках которых работают участники конференции.

## **Завершение конференции. Подведение итогов**

Закрывая конференцию, профессор Т. Ю. Базаров и профессор Л. Н. Аксеновская отметили, что конференция стала новым шагом в развитии сотрудничества организационных психологов. В этом году в работе конференции впервые приняли участие три руководителя магистерских программ по организационной психологии (СНИГУ — Л. Н. Аксеновская, МГППУ — А. В. Погодина, ДГУ — Н. Н. Казиева). Гости, руководители магистерских программ в свою очередь выразили глубокую заинтересованность в развитии сотрудничества с факультетом психологии СНИГУ и в участии в его проектах (в частности, в Летней школе по ордерным исследованиям). Несмотря на значительное разнообразие направлений, в рамках которых были представлены доклады, выступления и практические психологические технологии в работе организационных психологов, идея ордерного подхода — главная идея конференции — красной нитью проходила через всю содержательную часть мероприятия.

Резюмируя рассказ о работе IX Международной научно-практической конференции «Организационная психология: люди и риски», хочется отметить некоторые аспекты, обратившие на себя внимание. Во-первых, это широта обсуждаемой проблематики и её мульти-

культурность. Во-вторых, это разнообразие форм работы (пленарное и секционное заседания, общение с зарубежными коллегами в режиме видеоконференции, секционный марафон для молодых учёных, посещение баз студенческой практики, работа круглого стола, установление межуниверситетского сотрудничества и т.д.).

От имени гостей и всех участников конференции выражаем огромную признательность Людмиле Николаевне Аксеновской за приглашение, организацию и проведение такого масштабного международного мероприятия в области организационной психологии, наполненного интересным содержанием. насыщенная программа в разных форматах двухдневного взаимодействия организационных психологов имела не только информационную, но и эмоциональную ценность. Участники конференции с глубочайшим интересом слушали друг друга, оппонировали, дискуссировали, генерировали новые идеи в режиме живого общения, что наполнило мероприятие особым духом профессионального единения коллег-психологов.



Фото 1. Выступление Л. Н. Аксеновской



Фото 2. Пленарное заседание



Фото 3. Выступление А. В. Стальмахова



Фото 4. Секционный марафон



# ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

---

## Prospects of cooperation between universities: on the results of the IX International scientific and practical conference “Organizational psychology: people and risks”

**Aida MUTALIMOVA**

*Dagestan State University, Makhachkala, Republic of Dagestan, Russia*

**Abstract.** The report describes the main results of the 9<sup>th</sup> International Scientific and Practical Conference “Organizational Psychology: People and Risks”, which was held April 26-27, 2018 at the Psychology Department of the Saratov National Research University. The conference was prepared and conducted by the master’s program “Organizational Psychology”, under the direction of the Dean of the Faculty of Psychology, Professor Liudmila Aksenovskaya. Presented reports and their discussion showed the perspectives of the research collaboration of organizational psychologists of different regions of the country, as well as the possibilities of international cooperation.

**Key words:** conference; organizational psychology; people and risks; organizational culture; order approach; labor psychology; leadership; partnership; career orientations; staff reserve.



## «Бизнес в России: риски и перспективы развития в новых условиях». Личные впечатления участника 27-ой конференции Национального института сертифицированных консультантов по управлению

МАЛИНИНА Лариса Петровна

ООО «Агентство КУПРИМ», портал профессиональных консультантов «Вопросы управления», Москва, Россия

**Аннотация.** 12-13 апреля 2018 г. в Москве прошла Кейс-конференция «Бизнес в России: риски и перспективы развития в новых условиях». Конференция, погружающая руководителей бизнеса и консультантов по управлению в новую реальность — технологий, бизнеса, общества. Экспертные мнения, консультационное видение, необходимые знания для понимания векторов развития компаний.

**Ключевые слова:** конференция; управленческое консультирование; кейс-конференция.

### Конференция в новом формате

Конференции Национального института сертифицированных консультантов по управлению (НИСКУ) — это всегда насыщенная интеллектуальность, высокая работоспособность, особая атмосфера единения, радости сотворчества, чувства юмора и возможности получить очень неожиданные и очень непростые вопросы из зала. Мой опыт встреч с конференциями НИСКУ начался в 2010 году и продолжается по сей день, и всегда это какие-то новые находки и одновременно что-то очень знакомое, что можно встретить только здесь.

«Мы хотим провести ДРУГУЮ конференцию!». Рабочая группа организаторов предложила новый формат кейс-конференции. «У нас не будет долгих и скучных докладов, у нас будут яркие «сцепки» консультантов и предпринимателей по одним и тем же вопросам. За каждым мнением — опыт, взлёты и падения, личные открытия». Тщательный подбор кейсов и спикеров. На мой взгляд, задумка удалась.

### Многообразии тем, кейсов, вопросов и ответов

Неслучайный разброс тем конференции. Финансовый мониторинг и «живая организация». Рассказы «из первых уст» об этапах становления и развития семейного бизнеса. Один кейс — с позиции «женского взгляда». Другой кейс — совсем с другого ракурса и уже — с

«мужской позиции». И ещё одно выступление о вечной теме бизнеса — об отношениях «руководство и подчинение».

Динамичное и вызывающее выступление о понятии «тренд<sup>1</sup>» в бизнесе с наглядными примерами, что трендом является, и как из этого можно извлекать пользу. А что — трендом только называется, но им на самом деле не является, и ориентация на такие «псевдо-тренды» только отвлекает и предлагает ложные ориентиры. Производственная тема, представленная сразу четырьмя кейсами с «говорящими» названиями.

- «Развитие производственной системы: преодоление сопротивления персонала».
- «Планирование ресурсов в производстве. Как повысить эффективность компании».
- «Производство строительных материалов. Увеличение продаж на конкурентном рынке».
- «Опыт. Управление изменениями на машиностроительных предприятиях».

И, конечно же, обстоятельный и, вместе с тем, эмоционально насыщенный, разговор о развитии рынка консалтинга.

Завершающая панельная дискуссия о новых формах сотрудничества консультантов. О том, как развивается управленческое консультирование в Туркменистане. О создании нового сообщества русскоязычных консультантов. О новых вызовах.

И открывающая панельная дискуссия, задавшая основную интонацию конференции — важность партнёрского диалога между консультантами и клиентами — в частности, между консалтингом и бизнесом в целом. Что влияет на выбор консультанта заказчиком, с одной стороны, и заказчика — консультантом? Как возникает доверие? Так ли на самом деле важна «химия» отношений? Консультанты, выступающие с позиции клиента, и руководители, в совершенно консультационном и напутственном стиле, объясняющие консультантам, как нужно работать на примере собственных проектов по изменению организационной культуры.

Сложный диалог сторон. Непростые вопросы ведущего. Складывается понимание, что да, партнёрство в работе клиента и консультанта, это важно. Но как его выстроить? Как его удержать? И снова тема о доверии и «химии» отношений.

## Публичная сертификация консультантов по управлению

И другая сторона конференции — сертификационные кейсы, представленные консультантами во время защит. Параллельная и органично встроенная часть конференции, дополняющая и усиливающая общий формат всего мероприятия. Результат работы комитета по сертификациям — пять сертификаций для начинающих управленческих консультантов и четыре повторные сертификации для тех, кто подтверждает свою квалификацию СМС<sup>2</sup>.

В 2017 году используемые в НИСКУ процедура публичной сертификации, компетентностная модель и оценочные листы, применяемые при сертификации и пересертификации, были признаны Международным Советом институтов управленческого консультирования (ICMCI<sup>3</sup>) лучшей практикой («*The best practices*»).

1 **Тренд** (от англ. *trاند*) — основная *тенденция* изменения чего-либо. В экономике — направление движения цен или индексов, где выделяются восходящий (бычий), нисходящий (медвежий) тренды. Сегодня трендом в широком смысле обозначается объективный, устойчивый, направленный (увеличение или уменьшение) процесс изменений измеряемого параметра какого-либо явления общественной жизни. В индустрии моды термин «тренд» употребляется по недоразумению (*прим. ред.*).

2 **СМС** (англ. *Certified Management Consultant*) — сертифицированный консультант по управлению по международному стандарту ICMCI.

3 **ICMCI** (*International Council Management Consulting Institutes*) — сеть ассоциаций консультантов по всему миру, которая имеет общую миссию, ценности и цели.

Что включает в себя процедура публичной сертификации? Мои наблюдения в течение нескольких лет знакомства с НИСКУ свидетельствуют следующее.

Это серьёзная совместная работа и того, кто проходит процедуру сертификации, и тех, кто помогают подготовиться, кураторов, от которых многое зависит, и непосредственно сертификационной комиссии, ассессоров, выставляющих свои аттестационные баллы, и просто участников публичной сертификации, наблюдающих сценарий этого действия, задающих свои вопросы, создающих эту особую атмосферу.

Это заметный внутренний рост осознанного профессионализма и уверенности консультанта наряду с признанием этого роста, продвижения, получаемого от коллег по цеху. Это вдруг неожиданно развернувшаяся теоретическая дискуссия, профессиональный диалог, обмен мнениями. Это вопросы, понятные опытным консультантам и не всегда сразу понятные начинающему консультанту или не вовлечённому в консультационную профессию участнику. Например:

— С какими этическими дилеммами сталкиваются консультанты в процессе работы?

— Кто на самом деле являлся клиентом консультанта?

— Каким образом консультант «вышел» на контракт?

— Насколько консультант удовлетворён достигнутыми результатами консультационного проекта? В чём не доработал? Что ещё можно было предложить клиенту для решения обозначенных проблем?

— Какова эффективность работы консультанта как поставщика интеллектуальной услуги?

— Как эмоциональная увлечённость работой с клиентом сочетается с умением отстраниться от эмоций и оценить стоимость затраченных часов интеллектуальной работы, достигнутые результаты компании клиента и стоимость полученного гонорара консультанта?

— Кто пострадал в процессе консультационного проекта? Если есть те, кто выиграли от работы консультанта? Наверняка были и те, кто оказался в стане пострадавших или недовольных?

— Во время прошлой сертификации вы совсем по-другому трактовали свою роль в организации как консультанта. Что изменилось за это время?

И не важно, что для соискателя это уже не первая, а вторая, третья или даже четвертая процедура сертификации, это всё так же волнительно, серьезно и ответственно. И несмотря на, казалось бы, уже немалый опыт работы, на новом уровне развития ты получаешь новые сложные вопросы, на которые ищешь новые консультационные ответы.

Так проходят конференции НИСКУ. Это надо видеть. В этом надо участвовать. На сломе консалтинговых поколений преемственность победила. Новое поколение готово принять и принимает свою эстафету, поколение основателей готово передать и передаёт свою эстафету.

Видео-репортаж о 27-ой конференции НИСКУ с фрагментами всех выступлений, включая процедуры сертификации, можно найти на страницах Портала профессиональных консультантов «Вопросы управления». Подробнее о процедуре сертификации можно прочитать на сайте НИСКУ (<http://cmcrussia.ru>).



Фото 1. Хайниш Станислав Викторович, вопросы из зала.



Фото 2. Томаш Ярема, генеральный директор ЗАО «Южно Кыргызский цементный», выступление.



Фото 3. Иванов Михаил Аркадьевич, выступление.  
Шахова Наталья, модератор.



Фото 4. Групповое фото.





## ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

---

### «Business in Russia: risks and prospects for development in new conditions». Personal impressions of the participant of the 27<sup>th</sup> conference of the National Institute of Certified Management Consultants

**Larisa MALININA**

*LLC «Agency KUPRIM», Portal of professional consultants «Management issues», Moscow, Russia*

**Abstract.** The Case Conference “Business in Russia: risks and prospects for development in the new environment” was held in Moscow on April 12-13, 2018. Conference, plunging business executives and management consultants into a new reality — technology, business, society. Expert opinions, consulting vision, necessary knowledge for understanding the vectors of company development.

**Keywords:** conference; management consulting; case-conference.



## Новая книга Евгения и Светланы Емельяновых «Пятая нога. Наблюдательный совет в развитии малого и среднего бизнеса. Катехизис»



Вышла в свет книга Евгения и Светланы Емельяновых **«Пятая нога. Наблюдательный совет в развитии малого и среднего бизнеса. Катехизис»**. Это первое в нашей стране издание про корпоративное управление для среднего бизнеса.

Книга уникальна тем, что написана практикующими консультантами, которые проанализировали и обобщили опыт своей работы с более чем 50 российскими негосударственными компаниями, действующими сегодня на отечественном рынке. Во всех них создание системы корпоративного управления и наблюдательных советов, как их ключевой составляющей, стало решающим моментом развития бизнесов на определённой стадии жизни компаний.

Книга написана легко, в ней много кейсов. Авторы выбрали жанр катехизиса (вопросов и ответов), чтобы читатель в любой момент мог обратиться к интересной для него теме. А

в качестве читателей могут выступать владельцы компаний, члены советов директоров и наблюдательных советов, консультанты, преподаватели — все те, кто хочет погрузиться в существующие реалии корпоративного управления в отечественном среднем бизнесе.

### ПРЕДИСЛОВИЕ

**Игорь Розанов, Исполнительный директор Ассоциации независимых директоров**

Сегодня, в нашу высокотехнологичную эпоху, рядом с технологиями и новациями по-прежнему уютно соседствуют несколько стереотипов. Один из них — что корпоративное управление предназначено только для больших публичных компаний. В чём жизнеспособность этого стереотипа у российских собственников? Будем откровенны. Порой — наличие не совсем чистых интересов. Порой — нежелание выносить сор из избы. Иногда — нежелание делиться своей властью. Непонимание, что бизнес должен быть публичным.

Тем не менее, мы видим всё больше примеров компаний, которые активно используют ресурс корпоративного управления. Они создают у себя советы директоров. Приглашают в

них профессиональных независимых директоров. Начинают обсуждать с ними свои бизнес-вопросы. Вместе находят прорывные решения. И в результате их бизнес растет сегодня быстрее.

Опыт Ассоциации независимых директоров подтверждает это. Выигрывают те, кто услышал, кто сделал правильные выводы и вовремя создал у себя в компании новую — корпоративную — систему управления. Для этого нужны новые знания и умения — в связи с этим издание «Пятая нога. Наблюдательный совет в развитии малого и среднего бизнеса» Евгения и Светланы Емельяновых представляется очень ценным и полезным. Оно очевидно будет способствовать распространению лучших практик корпоративного управления в непубличных компаниях. Уверен, что читатели книги смогут взять всё самое лучшее из того богатого опыта, который есть у авторов в плане создания советов директоров в организациях. Взять, чтобы победить в своём бизнесе.