

---

**ИССЛЕДОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПСИХОЛОГИИ**

---

# Экспериментальное изучение роли доверия в развитии партнерских отношений в бизнесе<sup>1</sup>

**ШТРОО Владимир Артурович**

*канд. психол. наук, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия, vstroh@hse.ru*

**БАЛАКШИН Михаил Евгеньевич**

*канд. психол. наук, ЭКОПСИ Консалтинг, Москва, Россия, balakshin@ecopsy.ru*

В статье обсуждается проблема экспериментального изучения доверия в деловых партнерских отношениях. Дается краткий обзор теоретических концепций и эмпирических исследований в данной области. На предваряющих этапах исследования выявлены два базовых критерия оценки успешности развития деловых партнерских отношений – «доверие» и «получаемая взаимная выгода», которые легли в основу экспериментальной схемы, реализованной на принципе подставного участника. Основными условиями, варьируемыми в ходе экспериментальной процедуры, были сочетания этих двух критериев: условие 1 – высокое доверие, низкие промежуточные результаты взаимодействия; условие 2 – низкое доверие, средний промежуточный результат. Зависимой переменной выступала степень оптимистичности прогноза достижения совместного результата, выражаемая величиной «индивидуальной ставки» наивного участника делового взаимодействия. Полученные данные позволили сделать вывод о том, что среди двух факторов, оказывающих влияние на успешность партнерских отношений, таких как доверие и промежуточный результат совместной деятельности (получение выгоды), наблюдается значительно более мощное действие фактора реального результата от партнерства. Однако, как было установлено, даже при отсутствии прямой взаимной выгоды возникающее доверие позволяет тем не менее сохранить партнерские отношения на какое-то время.

**Ключевые слова:** деловые отношения; партнерские отношения; доверие; эксперимент.

## Введение

Изучение деловых партнерских отношений, их специфики, факторов, влияющих на успешность их развития в бизнесе, имеет сегодня не только серьезную научную значимость, но и прежде всего практическую ценность. Вместе с тем результаты подобных исследований этой области широко не афишируются вследствие явной возможности их коммерческого использования, поскольку такие результаты сами по себе часто становятся объектом купли-продажи и одним из условий ведения успешного бизнеса. Этим в определенной степени объясняется широкое распространение популярной литературы, основанной, как правило, на личном опыте автора и не содержащей систематизированного научного обобщения, что в

---

<sup>1</sup> В данной работе использованы результаты, полученные в ходе выполнения проекта «Самоопределение личности в бизнесе: проблемы, модели, подходы», выполненного в рамках программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ

целом отражает реальную востребованность знаний об успешном выстраивании партнерских отношений для большого, среднего и малого бизнеса.

Именно поэтому изучение деловых партнерских отношений является актуальной задачей современной науки. Однако ее решение сталкивается с рядом серьезных препятствий, одним из которых является сложный, междисциплинарный предмет исследований, оказавшийся в фокусе внимания различных наук. Вторым препятствием становится труднодоступность эмпирического материала, позволяющего обоснованно описывать специфику и механизмы, определяющие деловые партнерские отношения.

Создание эффективных деловых отношений, особенно в бизнесе, предполагает определенную готовность от обеих сторон к равному партнерству, а также значительные усилия для их поддержания и упрочения. В нашей стране начинает складываться новая культура деловых партнерских отношений, что отражено в работах на эту тему. Использование очевидных и скрытых ресурсов подобного рода отношений является очевидным преимуществом для представителей многих отраслей экономики и бизнеса в целом, в результате чего отдельной самостоятельной деятельностью становится проведение переговоров, сопровождение разнообразных проектов и даже особая система технологий, ориентированных на поддержание складывающихся и развивающихся деловых партнерских отношений.

Современное научное знание относительно особенностей деловых партнерских отношений существенно пополнилось в последнее время работами таких авторов, как П.Н. Шихирев, А.Л. Журавлев, В.В. Масленников, В.П. Позняков и др. Тем не менее продолжает ощущаться дефицит взвешенных представлений о специфическом вкладе различных факторов в становление и развитие этих отношений. Изучая литературу, посвященную деловым партнерским отношениям, мы сталкиваемся с большим разнообразием публикаций, в которых основной является проблема коммуникации как таковой. Это направление зачастую обозначается как проблематика «делового общения», а в популяризированном варианте – «искусство делового общения». Соответственно, проблема специфичности деловых партнерских отношений редуцируется к коммуникативным актам, изучение которых необходимо, но недостаточно. В то же время фундаментальные психологические труды, вскрывая социальную природу человека, рассматривают вопрос отношений на очень высоком уровне обобщения. Поэтому при попытке обобщить знания в области деловых партнерских отношений складывается впечатление дефицита взвешенных исследований, адекватно отражающих специфику этой сферы науки и практики. Это касается в первую очередь экспериментальных исследований, в которых корректно моделировался бы столь сложный и специфичный процесс.

Вместе с тем можно констатировать все увеличивающийся интерес со стороны различных исследователей к феноменам доверия и недоверия. Многие авторы подчеркивают фундаментальное значение доверия для жизнедеятельности человека (А.Б. Купрейченко, П.Н. Шихирев, К. Роджерс, Т.П. Скрипкина, А. Селигмен, Б.Г. Мещеряков, В.П. Зинченко и др.). Однако почти любая работа, сфокусированная на феномене доверия, начинается с утверждения авторов о явно недостаточной изученности этого явления. Наличие разнообразных подходов к его исследованию свидетельствует о сложности феномена доверия для понимания и концептуализации. Так, Т.П. Скрипкина приходит к выводу, что зачастую доверие не изучается как самостоятельный феномен, а рассматривается как условие существования какого-либо другого явления: доверие к миру, доверие к другому и доверие к себе [Скрипкина, 1998]. Необходимость рассмотрения действительно сложной феноменологической картины доверия при попытках проникнуть в суть этого явления подтверждается, например, еще тем, что в английском языке используется несколько слов, обозначаемых русским словом «доверие»: «confidence», «trust», «faith».

В сфере социально-экономических взаимоотношений, в частности в области деловых отношений, доверие достаточно часто рассматривается как социальный капитал организации и – шире – общества, являющийся серьезным ресурсом, в котором отражаются социальные сети и взаимоотношения между ними в обществе, т.е. это совокупность отношений, порождающая действия. Эти отношения связаны с ожиданием того, что другие агенты будут выполнять свои обязательства без применения санкций. А одновременная концентрация ожиданий и обязательств выражается обобщенным понятием «доверие».

Таким образом, на сегодня представления о доверии и его специфических месте и роли в деловых отношениях остаются разрозненными, а их эмпирическая база – недостаточно систематизированной. Одни авторы показывают роль доверия в возникновении партнерских отношений (И.В. Антоненко, Л.С. Богданова, С.А. Корнев, В.А. Михеев, П.Н. Шихирев и др.), другие считают, что доверие может выступать в качестве индикатора успешности деловых отношений (А.Л. Журавлев, И.В. Балуцкий, Ю.П. Попов, Дж. Судов и др.). Третьи предлагают рассматривать доверие как определенную стратегию в реализации предпринимательской деятельности, требующей усилий для непосредственного производства доверия (Х. Олдрич, У. Гартнер, М. Лоу и др.). Следовательно, необходимо сфокусировать внимание на проблематике доверия в контексте деловых партнерских отношений, исследовать роль доверия в процессе их развития, по возможности с опорой на экспериментальный дизайн.

Именно поэтому целью данной работы стало экспериментальное изучение доверия как фактора успешности деловых партнерских отношений. Принимая в качестве *объекта* исследования деловые партнерские отношения, мы концентрируем свое внимание на доверии, выступающем своеобразным психологическим индикатором успешности деловых партнерских отношений. Исходя из этого, была сформулирована *основная гипотеза исследования*: в реальной деловой активности партнеров их вера в успех в большей степени детерминруется предыдущими результатами сотрудничества, чем доверием, выступающим в их же собственных представлениях глобальным фактором успешности отношений. В соответствии с обозначенными целью и гипотезой нами были сформулированы следующие задачи:

1) проанализировать теоретические предпосылки изучения деловых партнерских отношений и роли доверия в них;

2) изучить роль доверия на ранних этапах формирования деловых партнерских отношений на основе разработанной теоретической модели их целостного развития.

## Теоретические предпосылки

Опираясь на теоретический анализ публикаций различного рода, посвященных изучению деловых партнерских отношений и определению роли доверия в этих отношениях, вслед за многими авторами полагаем, что доверие является важным основанием этих отношений [Антоненко, 2003; Журавлев, Купрейченко, 2007; Кузнецов, 2005; Седавных, 2006; Шихирев, 1998; Chua et al., 2005; Ring, van de Ven, 1992; Sydow, 1998]. Зарубежные исследователи отмечают, что доверие является важнейшей институциональной основой бизнеса [Коуз, 1993; Фукуяма, 2004; Luhman, 2000]. Действительно, без определенного уровня доверия потенциальному партнеру тот или иной субъект предпринимательской деятельности, скорее всего, не вступит в деловые отношения с ним. Не случайно разрабатываются целые алгоритмы по выбору партнера, которые включают последовательность действий и целый ряд требований к потенциальному партнеру [Балакшин, Евдокименко, 2001], что, по сути, создает доверие «по расчету», предвещающее реальное взаимодействие [Lewicki, Bunker, 1996].

По словам Д.Е. Дугинова, в настоящее время сосуществуют различные понимания сущности партнерских отношений в бизнесе, хотя использование термина «партнерство» распространяется все шире и применяется в разных контекстах, что отражается в устойчивых словосочетаниях: «стратегический партнер», «производственный партнер», «финансовый партнер», «инвестиционный партнер» и т.п. Сам автор предлагает понимать партнерство в бизнесе как вид экономических отношений, основанных на совместных действиях и усилиях сторон, объединенных общим интересом, под которым понимается в первую очередь выгода для обеих сторон, и направленных на достижение конкретных целей, которые хорошо понимаются участниками таких отношений [Дугинов, 2007].

В целом соглашаясь с приведенным определением, необходимо подчеркнуть, что дефиниция деловых партнерских отношений должна отражать партнерскую природу этих отношений (в противовес, например, иерархическим отношениям), а также их деловую направленность (в отличие, например, от партнерства в браке). Обобщение литературных источников, посвященных данному вопросу, позволило выделить особенности деловых партнерских отношений:

- собственные цели (или иначе – выгоды), которые имеются у каждой партнерской стороны и которые достигаются только в результате совместной работы;
- значимость выдвигаемых целей для каждой из сторон;
- потенциально длительный период сотрудничества;
- особая природа деловых партнерских отношений, в которых параллельной реальностью являются не только отношения по делу (каждый из партнеров может представлять компании, коллективы и т.д.), но и личные отношения между партнерами (взаимная симпатия, интерес и т.д.).

Используя в качестве отправной точки приведенные выше характеристики деловых партнерских отношений, мы задались вопросами: а что представляют собой успешные деловые партнерские отношения? Какие факторы способствуют их развитию? На основании каких критериев оценивается успех и принимаются решения о продолжении или прекращении партнерских отношений? Возможно ли спрогнозировать пути развития отношений, и если да – то по каким основаниям? Какие этапы проходят партнеры при выстраивании деловых отношений? Насколько они универсальны?

Ответы на эти вопросы не очевидны, а имеющихся теоретических концепций и эмпирических данных явно недостаточно. Пытаясь восполнить имеющийся пробел, мы поставили перед собой задачу изучения успешных деловых партнерских отношений в экспериментальных условиях. Однако реализации этой задачи предшествовал аналитический этап выделения факторов, которые особым образом сказываются на успешности деловых партнерских отношений и которые можно было бы включить в экспериментальную схему. Опираясь на проведенный анализ литературных источников [Антоненко, 2006; Богданова, 2006; Зинченко, 2001; Купрейченко, 2008; Фукуяма, 2004; Шихирев, 1999], мы ожидали, что доверие станет одним из этих факторов. Под доверием в нашем исследовании мы понимаем психологическое отношение, которое включает интерес и уважение к объекту или партнеру; представление о потребностях, которые могут быть удовлетворены в результате взаимодействия с ним; эмоции от предвкушения их удовлетворения и позитивные эмоциональные оценки партнера; расслабленность и безусловную готовность проявлять по отношению к нему добрую волю, а также совершать определенные действия, способствующие успешному взаимодействию. «Собственно» доверие – отношение, построенное в результате основанного на проверенных результатах объективного оценивания людей и объектов окружающего мира как достойных, заслуживающих доверия [Купрейченко, 2008]. Кроме того, следует упомянуть, что А.Л. Журавлев неоднократно подчеркивал необходимость изучать доверие в деловых партнерских отношениях на разных уровнях взаимодействия: на межличностном,

межгрупповом, межорганизационном [Журавлев, 2005]. В данной статье мы представляем результаты экспериментального исследования роли доверия в деловых партнерских отношениях на межличностном уровне.

## Методика

Возможности экспериментального изучения социальных явлений, каковым является предмет нашего исследования, широко обсуждались в специальной литературе. Тем не менее огромный вклад в современные представления о доверии внесли исследования, объединяемые в теории обмена, в которых экспериментально изучалось взаимодействие в диадах сначала знакомых друг с другом участников, а затем ничем не связанных участников [Clifford, 1971; Lahn, 1995; Parks, Hulbert, 1995]. Понимание невозможности проведения «чистого» эксперимента в естественных условиях и осознание потенциальных ограничений лабораторного эксперимента привело к появлению нескольких этапов исследования.

На первом этапе проводились структурированные интервью, посвященные ключевым вопросам развития деловых партнерских отношений и их качества. Основными респондентами выступили эксперты в деловых партнерских отношениях, которые имели длительный и успешный опыт в данной области взаимодействия. Результаты, полученные после анализа результатов интервью, позволили разработать опросник, направленный на выявление ведущих факторов успешности деловых партнерских отношений, и приступить ко второму этапу исследования. На этом этапе были опрошены респонденты, имеющие разнообразный опыт деловых партнерских отношений. Исходное довольно большое количество критериев, упоминаемых респондентами в качестве ведущих, удалось свести к четырем основным: «доверие», «получаемая партнерами взаимная выгода (промежуточный результат)», «удовлетворенность партнеров ходом событий» и «наличие у партнеров общих целей».

Дальнейший сравнительный анализ позволил из этих четырех критериев оставить только два: «доверие» и «получаемая партнерами взаимная выгода (промежуточный результат)», поскольку именно на эти критерии опираются при прогнозировании успешности деловых партнерских отношений более опытные и ответственные за крупные сделки респонденты. Особый интерес для нас представляло сопоставление этих двух критериев – преимущественно «субъективного и процессуального» доверия с преимущественно «объективированным» промежуточным результатом. Что же из них в наибольшей степени влияет на успех деловых отношений – доверие партнеру или достигаемый (промежуточный) результат? Именно нахождение ответа на этот вопрос должно было стать основной задачей, решаемой с помощью экспериментальной модели зарождения и развития (построения) деловых партнерских отношений.

На третьем этапе исследования нами был осуществлен эксперимент, направленный на прояснение вклада каждого из выделенных ведущих факторов успешности деловых партнерских отношений. Для точности понимания необходимо указать, что это не был эксперимент в узком значении, т.е. «подлинный эксперимент», а, скорее, квазиэксперимент [Кэмпбелл, 1996]. Однако далее в тексте для удобства его восприятия читателем нами будет использован термин «эксперимент».

Вдохновляющими на создание экспериментальной схемы, которая была реализована в данном исследовании, стали классические эксперименты Г. Тибо и Дж. Келли, проведенные в рамках теории социального обмена, в которых была убедительно показана взаимозависимость участников диады [Келли, Тибо, 1984]. Дилемма узника, платежные матрицы и другие подобные схемы позволяют изучать взаимодействие двух партнеров, включающее и некоторые негативные последствия решений, и определенную выгоду. С этой точки зрения, подобные схемы уместно использовать и для изучения межличностного взаимодей-

ствия в контексте деловых отношений, которые несут в себе и индивидуальные расходы, и потенциальную прибыль от сотрудничества. В реальной жизни мы, как правило, имеем дело с партнерскими отношениями, которые находятся на разных этапах своего развития и в которых принимают участие партнеры с разнообразными личностными особенностями. Поэтому и в нашем эксперименте мы не ставили перед собой цель смоделировать партнерские отношения «полного цикла», т.е. от зарождения до распада, а сфокусировались лишь на начальном периоде их становления, что позволяет, на наш взгляд, обнаружить базовые закономерности разворачивания данного процесса, «ухватить» его ключевые моменты.

Существенное отличие нашего эксперимента от ранних классических схем заключается в том, что партнеры по взаимодействию включены в более широкий социальный и даже организационный контекст, чем просто диадические отношения. Партнеру приходится нести «издержки» еще до начала взаимодействия, а не после совершенного выбора. Этот момент позволяет моделировать ситуации, более соответствующие реальности, в которой деловые партнеры имеют собственные обязательства (разделенную ответственность) и совместные обязательства (совместная ответственность). Другим важным отличием является наличие только одного «подлинного» участника взаимодействия, который и являлся единственным испытуемым в диаде, тогда как второй участник диады всегда был «сообщником экспериментатора», посвященным в суть происходящего. И наконец, взаимодействие партнеров имело длительную протяженность во времени и включало несколько «циклов», что давало возможность выявлять динамические аспекты сотрудничества в разных условиях.

Характеризуя предполагаемое экспериментальной моделью взаимодействие между участниками исследования, нужно определить его как сотрудничество [Сушков, 2008], при котором межсубъектные границы остаются достаточно непроницаемыми, что более соответствует реальным ситуациям делового взаимодействия, где межличностные отношения являются фоновыми по сравнению с поставленными производственными (деловыми) целями. Это обстоятельство справедливо, скорее, для партнеров по бизнесу, нежели для коллег по работе, у которых особенности межличностного взаимодействия могут выходить на первый план. Согласно типологии В.И. Панова, планируемая деятельность в парах должна осуществляться на субъект-субъектном уровне, а само взаимодействие может быть отнесено к совместно-субъектному типу, когда каждый из партнеров может преследовать собственные цели [Панов, 2004].

Итак, логическая схема нашего эксперимента предполагала моделирование двух видов условий для проверки влияния двух ранее выделенных факторов успешности деловых партнерских отношений. *Условие 1* включало формирование высокого доверия в сочетании с низкими результатами деятельности. *Условие 2* включало формирование недоверия в сочетании с удовлетворительными (средними) результатами совместной деятельности. Экспериментальная ситуация в каждом конкретном случае предполагала наличие трех действующих лиц – двух партнеров, которые участвуют в эксперименте в качестве испытуемых, а также экспериментатора, который руководит всей процедурой взаимодействия. Изучалось взаимодействие двух партнеров в каждом из условий в связи с выполнением поставленной экспериментальной задачи. В качестве основных партнеров деловых отношений выступали приглашенные испытуемые (партнер А), которые взаимодействовали с «фиктивными партнерами» (партнер Б). Выполнение экспериментатором (Э) роли одного из партнеров (партнера Б) позволяло в реальном взаимодействии варьировать различные поведенческие стратегии, что моделировало необходимые экспериментальные условия. Таким образом, экспериментатор выступал последовательно в двух ролях – то в качестве партнера Б, то в качестве «легитимного» экспериментатора. Такое сочетание ролей позволяла специальная процедура исследования, предполагающая дистантное (заочное) взаимодействие партнеров.

Для реализации *первого условия (высокое доверие, низкие результаты)* фиктивный партнер (Б) на ранних стадиях взаимодействия и при выполнении начальных заданий создает различные ситуации, которые помогают формировать отношение доверия. Однако при этом полученные от экспериментатора (Э) оценки совместного результата выполнения задания являются низкими (1–2 балла по шкале от 1 до 10). Для реализации *второго условия (низкое доверие, средний результат)* создаются различные ситуации, подрывающие доверие испытуемого к своему партнеру. При этом оценки совместного результата выполнения задания получаются на уровне выше среднего (6 баллов)<sup>2</sup>. Для создания доверия или недоверия партнера А по отношению к партнеру Б соблюдались определенные правила поведения, опирающиеся на факторы, необходимые для формирования и укрепления доверия. Среди них:

- соблюдение личных договоренностей с партнером, формальных и неформальных правил взаимодействия;
- поддержание открытой коммуникации между партнерами, предоставление честной обратной связи;
- учет потребностей и интересов партнера;
- демонстрация единства мнений о способах достижения результатов.

Таким образом, *доверие и промежуточный результат* рассматривались как *независимые переменные*, а в качестве *зависимой переменной* выступили *результаты деятельности испытуемых по созданию индивидуальной ставки*. Под индивидуальной ставкой понимается условный коэффициент, получаемый после выполнения предварительных заданий. Далее приведены описания конкретных поведенческих приемов, используемых в двух экспериментальных условиях (в соответствии с выделяемыми М. Дойчем условиями, способствующими формированию межличностного доверия, таких как наличие третьего лица (экспериментатора), характер коммуникативных связей (информирование) и др. [Deutsch, 1968]).

*Прием 1. Соблюдение личных договоренностей с партнером, формальных и неформальных правил взаимодействия.* Для создания доверия партнер Б договаривается о конкретных сроках предоставления результатов своей части задания, присылает эти результаты за несколько минут до назначенного времени, рассказывает о своей поездке в Италию, о хороших фотографиях, инициирует отправку фотографии партнера, отвечает на письма в течение того же дня в соответствии с предварительной договоренностью. Разрушение доверия предполагало противоположную стратегию – нарушение договоренностей, отсутствие раскрытия личности партнера Б в процессе коммуникаций, нерегулярность контактов. При этом партнер Б не демонстрирует сожалений о нарушении договоренностей, не извиняется.

*Прием 2. Поддержание открытой коммуникации между партнерами, предоставление честной обратной связи.* Формированию доверия способствует то, что партнер Б демонстрирует готовность что-то обсудить и тем самым помочь, вступает в контакт с партнером А столько, сколько требует выполнение задания, раскрывает в полной мере свою позицию по решению, дает аргументированную вежливую обратную связь по решению партнера А, даже негативную. Недоверие формируется из-за дефицита контактов между партнерами (партнер Б уклоняется от частых контактов, даже если это необходимо для адекватного выполнения задания, недостаточно эмоционально поддерживает своего партнера, никакой помощи партнеру А не предлагает и не оказывает, даже если партнер А его самостоятельно об этом просит).

*Прием 3. Учет потребностей и интересов партнера.* Для создания доверия партнер Б узнает о занятости, не тревожит в оговоренное время, предварительно уточняет потреб-

<sup>2</sup> Участники получали информацию о том, что 6 баллов – это хороший результат по сравнению с тем, какие оценки ставятся «обычно».

ности партнера при выборе материала, необходимого для задания, интересуется мнением партнера. Противоположный эффект достигается из-за отсутствия учета потребностей партнера А со стороны партнера Б, когда партнер Б пишет письма в то время, когда партнер А однозначно ответить не может, настаивает на срочных ответах (хотя и знает, что это невозможно), при обращении к экспериментатору требует необходимый дополнительный материал исходя из собственного видения решения.

*Прием 4. Демонстрация единства мнений о способах достижения результатов.* Вклад в создание доверия осуществляется партнером Б благодаря тому, что он интересуется у партнера А, как поступить при решении задачи, сообщает, что думает аналогичным образом, при предложении собственного варианта решения партнер Б соглашается с мнением партнера А, демонстрируя, что переубежден его аргументацией. Недоверие поддерживается тем, что партнер Б активно настаивает на своих вариантах решения, игнорирует аргументацию партнера А в пользу иных вариантов, даже если предлагает очевидно неправильный способ решения.

Таким образом, благодаря разнообразным приемам в ходе начального этапа эксперимента удается создавать необходимые отношения испытуемых к своим партнерам – доверие или недоверие. Результат совместных действий, как было упомянуто ранее, определялся «внешними» оценками, даваемыми экспериментатором.

Принципиальным для всего эксперимента является то, что в нем сначала создавались необходимые условия, а затем проверялось действие этих условий. Создание условий осуществлялось в 1-й серии, во 2-й они закреплялись, а в 3-й и 4-й сериях поддерживались нейтральные условия, в которых спонтанно разворачивалось поведение, заданное предыдущим контекстом. При этом мы исходили из того, что активное создание необходимых условий на ранних стадиях эксперимента и поддержание нейтральных условий на поздних стадиях позволяет с необходимой степенью достоверности отследить влияние одного из факторов успешности деловых партнерских отношений: доверия между партнерами или промежуточного результата совместной деятельности.

Следует, на наш взгляд, подчеркнуть, что разработанная экспериментальная схема и процедура позволяет искусственно разворачивать-создавать такие отношения, в которых каждый из партнеров по замыслу имеет собственные цели (реальные выгоды), которые достигаются только в результате совместной работы; предполагаемое сотрудничество имеет достаточно длительную протяженность во времени; партнеры вступают в межличностные отношения, которые инструментально включены в достижение целей. Для такого принципиального для деловых партнерских отношений момента, как значимость выдвигаемых целей для каждой из сторон, необходимо также отметить, что схема вознаграждения была разработана таким образом, что у участников эксперимента складывались четкие представления о том, что их общие временные затраты на работу в одной серии эксперимента могут быть приравнены к одному рабочему дню, а заработать за это время они могут премию до 10 тысяч рублей. Это означает экологическую валидность разработанной модели эксперимента для изучения реальных деловых партнерских отношений.

Измерение уверенности партнеров в будущем успехе их отношений было осуществлено с помощью введения в процедуру эксперимента особой работы испытуемого над индивидуальной ставкой. Под индивидуальной ставкой здесь понимается условный коэффициент, получаемый после выполнения промежуточного задания. Это промежуточное задание выполняется испытуемым самостоятельно перед основным – совместным – заданием. Размер индивидуальной ставки отражает объем выполненной промежуточной работы (расшифровки аудиозаписи) и оценивается в баллах от 1 до 10. Чтобы получить максимальный результат промежуточного задания, необходимо прослушать аудиофайл и перевести его с помощью компьютера в печатный текст (формат Word). Чем больше текста напечатано (причем правильно,



т.е. дословно), тем больше ставка (например, от 90 до 100% текста – ставка 10, от 40 до 50% текста – ставка 5, от 0 до 10% текста – ставка 1). Величина ставки определяется экспериментатором по итогу анализа текста, который был предоставлен испытуемым.

Таким образом, индивидуальная ставка – это отражение объема «издержек», личных затрат партнера перед началом совместной работы. Индивидуальная ставка влияет на итоговую премию партнера, но не в такой степени, как результат совместно выполненного задания (см. матрицу премирования в табл. 1). Поэтому мы полагаем, что этот показатель правомерно рассматривать в качестве прогнозирующего успешность партнерских отношений. Уверенному в удачном исходе совместного решения партнеру «имеет смысл вкладываться» в индивидуальную работу, так как это позволит ему многократно увеличить размер премии. Но не уверенному в успешной перспективе сотрудничества партнеру нет смысла этого делать, так как даже выполненное в полном объеме промежуточное индивидуальное задание в сочетании с низкими общими результатами дает минимальный размер премии.

### **Выборка**

Всего в эксперименте в качестве «наивных испытуемых» приняли участие 12 человек, из них 3 мужчин и 9 женщин. Эти испытуемые были распределены по двум группам в соответствии с двумя экспериментальными условиями. В группе 1 (высокое доверие, низкие результаты) был один мужчина и пять женщин. В состав группы 2 (низкое доверие, средние результаты) вошли двое мужчин и четыре женщины. Экспериментальные группы были уравнены благодаря предварительной диагностике некоторых личностных особенностей испытуемых. В первую очередь диагностировался общий уровень доверия как личностной диспозиции. С этой целью использовалась «методика оценки доверия/недоверия личности миру, другим людям, себе», созданная А.Б. Купрейченко [Купрейченко, 2008]. Затем проводилась оценка мотивации достижения успеха и избегания неудачи. Для этого применялся тест-опросник для измерения мотивации достижения А. Мехрабиана в модификации М.Ш. Магомед-Эминова [Фетискин и др., 2002].

### **Особенности экспериментального дизайна**

Эксперимент включал подготовительный и основной этапы, последний, в свою очередь, состоял из четырех серий. На каждом из этапов эксперимента имело место взаимодействие между испытуемым и экспериментатором, а на основном этапе – взаимодействие испытуемого и фиктивного партнера (партнер Б), в роли которого выступал все тот же экспериментатор. В зависимости от полученного в ходе эксперимента результата испытуемый получал реальное вознаграждение (в виде денежных средств).

*Подготовительный этап.* На подготовительном этапе выяснялось потенциальное согласие испытуемого на участие в эксперименте. После этого испытуемый приглашался на вводную встречу с экспериментатором. Основная цель вводной встречи обозначалась как знакомство с партнером по эксперименту и принятие правил участия. Непосредственно на вводной встрече испытуемый получал информацию о том, что предполагаемый партнер по исследованию заболел, прийти не сможет, поэтому аналогичная организационная встреча с ним будет проведена отдельно. Важно заметить, что предполагаемое в эксперименте дистанционное сотрудничество партнеров снимает проблему непосредственного общения (и соответственно факторов, визуально влияющих на отношения) и нивелирует проблему «первого контакта», которая очень подробно обсуждается и учитывается в менеджменте. Это дает возможность предупредить возникновение разного рода социально-перцептивных эффектов, в частности «эффекта ореола».

Следующим шагом вводной встречи было знакомство с основными правилами эксперимента, которые включали такие принципиальные моменты:

- у каждого из партнеров имеется возможность заработать реальные деньги;
- основная работа в эксперименте – это решение задач (анализ предложенных случаев, поиск решений);
- все решения необходимо искать вместе с партнером (совместная работа);
- всего предполагается несколько заданий, которые будут распределены в течение одного-двух месяцев;
- перед каждым заданием необходимо выполнить небольшую работу – чем больший объем работы сделан, тем больше возможность получить высокое вознаграждение;
- задания будут посылаться по электронной почте, поэтому встречаться ни с экспериментатором, ни со своим партнером больше не будет нужно;
- необходимо обеспечить стабильную работу электронной почты в течение 2 месяцев.

После знакомства с основными правилами участия в эксперименте и их принятия испытуемому объяснялись правила премирования:

- премия не делится, не перераспределяется между партнерами, она индивидуальна;
- расчет премии производится после каждого задания, которое можно выполнять около недели;
- премия каждого из партнеров по результатам выполнения задания зависит от двух переменных: индивидуальная ставка (которая делается до начала решения задания) и качество совместного решения задания.

Качество решения задания оценивается исходя из 10-балльной шкалы (партнеры получают оценку от 1 до 10, где 1 балл – это условно «плохое» решение, 5 баллов – условно «хорошее» решение, а 10 баллов – условно «великолепное» решение). Чтобы выставить оценку, сообщается испытуемому, экспериментатор прибегает к помощи экспертов в той области, из которой будут предъявляться задания. Эксперты сравнивают предложенное решение с имеющейся базой вариантов решений. Основными критериями оценки являются:

- вероятность того, что предложенные партнерами рекомендации действительно помогут решить поставленную задачу;
- «красота» и креативность (нетривиальность) предложенного решения.

Испытуемому осознанно предлагается такая система оценки, которая включает скрытые, непрозрачные критерии, а значит, испытуемый потенциально оказывается не способен предугадать результат решения задания. Это позволяет экспериментатору создавать необходимые условия исследования. Особое внимание испытуемого акцентируется на том, что качество совместного решения задания определяется именно экспертной оценкой и не оспаривается. Работа над индивидуальной ставкой предполагала расшифровку аудиозаписи. Длительность одной аудиозаписи – 1 час. Текст для аудиозаписи подбирался таким образом, чтобы испытуемые не имели возможности найти его в Интернете и выдать это за результат своей работы. Испытуемый имеет право не делать расшифровку всего аудиофайла, но тогда размер ставки будет значительно меньше (и итоговая премия соответственно). Расшифровка аудиофайла должна осуществляться испытуемым самостоятельно, а размер индивидуальной ставки не сообщаться партнеру.

Внимание испытуемых особо акцентировалось на том, что работа над индивидуальной ставкой – наиболее трудоемкая часть эксперимента, но качество решения совместного задания (которое испытуемые получали только после индивидуальной ставки) влияет на размер премии больше, чем ставка. Для оплаты результатов была разработана специальная матрица премий, где были учтены оба фактора, влияющих на результаты (табл. 1).

**Таблица 1.** Матрица премирования (значения указаны в рублях)

		Результаты выполнения задания									
		1 (min)	2	3	4	5 (med)	6	7	8	9	10 (max)
Индивидуальная ставка	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2	0	50	80	150	250	400	600	1000	1500	2000
	3	0	75	120	225	375	600	900	1500	2250	3000
	4	0	100	160	300	500	800	1200	2000	3000	4000
	5	0	125	200	375	625	1000	1500	2500	3750	5000
	6	0	150	240	450	750	1200	1800	3000	4500	6000
	7	0	175	280	525	875	1400	2100	3500	5250	7000
	8	0	200	320	600	1000	1600	2400	4000	6000	8000
	9	0	225	360	675	1125	1800	2700	4500	6750	9000
	10	0	250	400	750	1250	2000	3000	5000	7500	10000

Можно увидеть, что при низком качестве решения совместного задания (1 балл) испытуемый не получает вознаграждения, даже если его индивидуальная ставка (т.е. результат выполнения индивидуального промежуточного задания) максимальна. Точно также низкий показатель индивидуальной ставки лишает испытуемого возможности заработать даже при очень качественном совместном решении. Эти условия помогают мотивировать испытуемых серьезно относиться ко всем предлагаемым заданиям и исключать «халтурное» отношение к участию в эксперименте.

Важно еще раз подчеркнуть, что результаты выполнения совместного задания больше влияют на размер итоговой премии, чем индивидуальная ставка. Так, даже если индивидуальная ставка максимальна (10 баллов), что означает полный объем и высокое качество выполнения промежуточного индивидуального задания испытуемым, но качество совместного решения по основному заданию оценивается низко (2 балла), итоговая премия составит лишь 250 рублей. В то время как даже низкая индивидуальная ставка (например, 2 балла) позволяет многократно увеличить размер премии, если совместное задание выполнено на 8–9 баллов, и заработать от 1000 до 1500 рублей. Таким образом, испытуемые были осведомлены обо всех организационных требованиях эксперимента, а также о своих возможностях заработать на участии в исследовании. После знакомства и принятия всех правил участия в эксперименте испытуемый оставлял свои координаты (работающий электронный почтовый ящик), и начинался основной этап проведения эксперимента.

*Основной этап эксперимента.* Спустя 1–2 дня после встречи с экспериментатором испытуемый (партнер А) получал письмо по электронной почте от своего партнера (партнер Б – экспериментатор), в котором партнеры заочно познакомились. Еще через 1–2 дня испытуемый получал первое задание, на выполнение которого давалось 10 дней.

Всего было запланировано 4 задания, каждое из которых (совместно с промежуточным заданием) составляло 1 серию эксперимента. К каждому из 4 заданий были предъявлены общие требования, сформулированные следующим образом:

- важно, чтобы каждый испытуемый считал, что он достаточно разбирается в задаче;
- правильность выполнения задания должна быть неочевидна (чтобы экспериментатор мог обоснованно выставлять любую – необходимую по условиям эксперимента – оценку);
- задание должно быть многофазным, чтобы была возможность воспроизвести ситуации, создающие отношения доверия;

- задание должно быть разделено на разные подзадачи, чтобы можно было инициировать распределение ответственности между партнерами.

Основной темой заданий были рабочие отношения между людьми (например, вопрос мотивации подчиненного или преодоление личной антипатии между коллегами).

Цель, поставленная партнерам, предполагала детальный разбор ситуации, сложившейся у двух героев. Этот анализ производился по предоставленным описаниям и подразумевал в качестве результата (ответа) аргументированное решение о том, что необходимо делать одному из героев для разрешения проблемной ситуации. Подзадачи требовали анализа предыстории, сложившейся ситуации, культуры компании, в которой работают герои заданий, анализ портретов обоих героев. Стандартная схема, по которой проводились все серии эксперимента, включала ряд последовательных шагов.

Шаг 1. Определение индивидуальной ставки. Партнеру А высылается ссылка, по которой можно получить аудиофайл для расшифровки. После выполнения этой самостоятельной работы партнер А получает сообщение с указанием величины его индивидуальной ставки.

Шаг 2. Экспериментатор высылает основное задание, в котором сформулирован вопрос. Задача каждого партнера: самостоятельно проанализировать по одному из героев сюжета задания (выбор героя для каждого из партнеров осуществляет экспериментатор), а затем обменяться своими результатами друг с другом.

Шаг 3. Партнерам необходимо распределить зону ответственности: кто из партнеров будет предъявлять экспериментатору промежуточный вариант решения, а кто – отправлять окончательное решение. Кроме того, партнеры обсуждают и делают заключение о том, какая именно информация (из набора дополнительных материалов к заданию) им потребуется для более качественного ответа.

Шаг 4. Экспериментатор принимает распределение функций и высылает запрошенные дополнительные материалы.

Шаг 5. Предъявление экспериментатору одним из партнеров окончательного варианта решения, на основании которого будет произведена оценка совместной работы и рассчитана величина премии (с учетом индивидуальной ставки).

На каждом шаге выполнения заданий экспериментатор дает четкие указания относительно сроков выполнения каждой из подзадач. В соответствии с этими сроками партнеры распределяют свое время и обязанности. Таким образом, создавались условия, в которых разворачивалась реальная деятельность по поиску совместного решения, где у каждого партнера была своя зона ответственности (за величину индивидуальной ставки, анализ психологического портрета одного из героев предъявляемых сюжетов, делегированное общение с экспериментатором от лица обоих партнеров), но итоговый результат, отражающийся в величине премии, зависел от качества партнерского взаимодействия.

После выполнения двух серий эксперимента, в которых (как указывалось ранее) создавались необходимые экспериментальные условия – в одном случае преобладало доверие, а в другом – качественный промежуточный результат, испытуемых просили оценить степень желания продолжить свое участие (так как испытуемым не сообщали точное количество предполагаемых заданий). Для этого каждому испытуемому задавался следующий вопрос: «Хотели ли бы Вы продолжить участие в эксперименте?». Ответить на него можно было одним из вариантов: да, скорее да, скорее нет, нет. Затем наступали серии эксперимента с нейтральными условиями. Общий план эксперимента представлен в табл. 2.

По завершении всех серий эксперимента испытуемых просили заполнить небольшой опросник, содержание которого помогает раскрыть специфику партнерского взаимодействия в субъективной картине испытуемого. Итоговый опросник оценки партнерского взаимодействия был разработан нами специально для задач данного исследования. Он направлен на прояснение субъективного восприятия различных аспектов взаимодействия партнеров

**Таблица 2.** Экспериментальный план эмпирического исследования

Группы	Условия	Серия 1	Серия 2	Серия 3	Серия 4
Группа 1	Доверие	Формируется	Формируется	Нейтрально	Нейтрально
	Результат	2 балла	2 балла	2 балла	3 балла
Группа 2	Доверие	Подрывается	Подрывается	Нейтрально	Нейтрально
	Результат	6 баллов	6 баллов	2 балла	3 балла

по эксперименту и состоит из 10 утверждений. Первые 4 утверждения направлены на оценку действий партнера и отношения к нему. Следующие 4 утверждения нацелены на оценку собственных действий и отношения со стороны партнера. Последние 2 утверждения направлены на оценку взаимодействия и оценку результатов совместной работы. Дополнительно испытуемому предлагалось дать краткое психологическое описание своего партнера по эксперименту.

Финальной точкой эксперимента была выплата суммарных премий, заработанных испытуемыми в процессе участия в эксперименте. Тем участникам, которые имели вопросы по содержанию и целям эксперимента, но ответы на которые не получали в процессе прохождения экспериментальной процедуры, была дана честная обратная связь о сути эксперимента и индивидуальном качестве участия испытуемого.

## Результаты

Участие в эксперименте предполагало выполнение каждым испытуемым нескольких заданий, результаты которых определенным образом оценивались. Однако эти оценки не были отражением «настоящего» качества выполнения заданий, так как использовались для искусственного создания экспериментальных условий в двух группах испытуемых. Реальный же показатель, который целиком и полностью зависел от самого испытуемого, – это величина индивидуальной ставки, которую делал испытуемый перед каждой серией. Индивидуальная ставка, таким образом, получала особую смысловую нагрузку. Если испытуемый прикладывал много усилий, но совместный результат оказывался низким, то размер премии получался минимальный. То есть для каждого испытуемого вставал вопрос о том, насколько стоит вкладываться в выполнение промежуточного индивидуального задания, используя собственные временные и энергетические ресурсы.

При получении хорошего общего результата индивидуальные затраты вознаграждались достойно. Однако низкий результат совместно выполненного основного задания сводил все усилия на нет, обесценивая серьезные затраты по работе над индивидуальным промежуточным заданием. Поэтому величину индивидуальной ставки можно расценивать как индикатор некоторой веры испытуемого в успешность совместной деятельности. Это чем-то напоминает инвестицию в партнерские отношения, от которых ожидается определенный (причем удовлетворяющий обе стороны) результат. Если партнер верит, что сотрудничество окажется взаимовыгодным, он прикладывает собственные усилия (вкладывается) в эти отношения. Поэтому именно величина индивидуальной ставки (выраженная в баллах) будет рассмотрена в качестве основного результирующего показателя эксперимента. Итоговая матрица индивидуальных ставок всех испытуемых в обеих группах представлена в табл. 3.

Как становится видно из представленных данных, на начальных сериях эксперимента в обеих группах были такие испытуемые, которые выполнили промежуточное задание в большом объеме и затратили на него много личного времени, а также такие испытуемые,

**Таблица 3.** Сводные данные по индивидуальным ставкам в эксперименте (в баллах)

Группы	Испытуемые	Ставка 1	Ставка 2	Ставка 3	Ставка 4
Группа 1 (высокое доверие, низкий результат)	С.А.	10	8	3	2
	С.Л.	7	6	4	3
	К.Е.	2	2	2	2
	К.А.	3	2	2	2
	Х.Е.	10	10	5	5
	Т.В.	4	–	–	–
Группа 2 (низкое доверие, средневысокий результат)	М.Е.	7	10	6	7
	Л.А.	5	4	5	–
	Ш.Е.	2	3	4	3
	Р.С.	7	10	9	6
	И.И.	2	3	2	3
	Л.И.	7	9	6	5

**Таблица 4.** Групповые показатели индивидуальных ставок в эксперименте (в баллах)

Группа	Номер ставки	N	Min	Max	Среднее значение	Стандартное отклонение
Группа 1 (высокое доверие, низкий результат)	Ставка 1	6	2	10	6.0	3.5
	Ставка 2	5	2	10	5.6	3.6
	Ставка 3	5	2	5	3.2	1.3
	Ставка 4	5	2	5	2.8	1.3
Группа 2 (низкое доверие, средневысокий результат)	Ставка 1	6	2	7	5.0	2.4
	Ставка 2	6	3	10	6.5	3.5
	Ставка 3	6	2	9	5.3	2.3
	Ставка 4	5	3	7	4.8	1.8

которые не воспользовались своим временным ресурсом для увеличения шанса на получение крупной премии. После второй серии, когда по замыслу эксперимента вступает в силу фактор доверия или фактор выгоды от сотрудничества, показатели индивидуальных ставок в обеих группах выравниваются.

Кроме того, в обеих группах встретились испытуемые, которые сначала согласились принимать участие во всем эксперименте, но затем отказались. Однако в группе с низким результатом испытуемый Т.В. выбыл из эксперимента после первой же серии (когда фактор доверия еще недостаточно вступил в силу). А в группе со средневысоким результатом испытуемый Л.А. закончил участие в эксперименте только после третьей серии. Общие тенденции в одной и второй группах можно отследить с помощью табл. 4.

Перед началом первой серии в группе 1 (высокое доверие, низкий результат) средняя величина индивидуальных ставок составила 6.0 балла при достаточно большом стандартном отклонении (3.5 балла). Здесь встретились такие испытуемые, у которых величина ставки была незначительной (минимальное значение по группе – 2 балла), а также испытуемые, размер ставки которых был максимально возможным (10 баллов).

В группе 2 (низкое доверие, средневысокий результат) на этом этапе исследования среднегрупповое значение индивидуальных ставок оказалось равным 5,0 балла при несколько меньшем стандартном отклонении (2.4 балла), чем в группе 1. И хотя минимальные пока-

затели в этой группе совпадают с аналогичными в группе 1 (по 2 балла), ни один из испытуемых не использовал все свои ресурсы для получения высшего балла по индивидуальной ставке (максимальное групповое значение составило только 7 баллов). Безусловно, никаких выводов о различии результатов по первой ставке в двух группах сделать невозможно, за исключением подтверждения относительной однородности групповых результатов (что дополнительно подтверждается отсутствием статистических различий).

После первой серии эксперимента, когда все испытуемые получили оценку результата совместной работы с партнером, и до начала второй серии эксперимента в группе 1 среднее значение индивидуальных ставок составило 5.6 балла при стандартном отклонении 3.6 балла. На этом этапе снова были испытуемые, которые получили низкие (2 балла) и высокие (максимальные 10 баллов) оценки за выполнение промежуточного задания. По сравнению со среднегрупповым показателем первой ставки групповой размер второй ставки незначительно уменьшился. В то же время в группе 2 среднегрупповая ставка превзошла и свой предыдущий показатель, и размер среднегрупповой ставки в группе 1, и составила 6.5 балла при стандартном отклонении 3.5. Размер минимальной по группе ставки также увеличился с 2 до 3 баллов, появились и такие испытуемые, которые продемонстрировали максимальный результат и получили 10 баллов.

Особо стоит отметить, что полученное промежуточное задание для определения индивидуальной ставки перед второй серией эксперимента уже не было незнакомо испытуемым. Они уже получили представление о характере промежуточных заданий перед тем, как приступили к первой серии. Теперь каждый испытуемый не только знал, какого рода задание ему предстоит выполнить, чтобы получить свою индивидуальную ставку, но и мог представить, какие будут затраты с его стороны для выполнения этого задания, основываясь на своем предыдущем опыте.

Таким образом, можно заключить, что к третьей серии эксперимента, результаты которой, как и результаты четвертой серии, представляют наибольший интерес, выполнение работы над индивидуальными ставками в обеих экспериментальных группах происходило вполне сопоставимо и однородно. Незначительные групповые различия не подтверждаются статистически не столько из-за малочисленности групп (хотя критерий Манна-Уитни применим и к этим размерам групп), сколько из-за больших индивидуальных вариаций показателей испытуемых, входящих в одну группу (что было показано на примере минимальных и максимальных размеров ставок до первой и до второй серии).

Перед началом третьей серии эксперимента уже были созданы необходимые условия, позволяющие отследить влияние факторов доверия и совместного результата работы. Кроме того, у испытуемых сформировалось четкое представление о содержании предлагаемых заданий (как промежуточных, так и основных), ими был получен опыт индивидуальной и совместной работы с партнером. Именно на этом этапе каждому испытуемому был задан вопрос о желании продолжать участвовать в эксперименте. До того как будет продолжено изложение основных результатов по размерам индивидуальных ставок перед завершающими сериями эксперимента, представим результаты ответов испытуемых на поставленный вопрос.

В группе, где было сформировано доверие между партнерами, испытуемые, отвечая на вопрос о желании продолжать участие в эксперименте, ответили следующим образом: 2 человека ответили, что однозначно хотят продолжать участие в эксперименте; 3 человека высказались, что, скорее, хотели бы участвовать (и затем приняли реальное участие), а 1 человек из этой группы, как было сказано ранее, выбыл из эксперимента после первой серии и не отвечал на данный вопрос. В группе, где доверие не формировалось, но поддерживался удовлетворительный результат совместной работы, 4 человека из 6 однозначно высказались за продолжение участия в эксперименте и 2 человека сообщили, что, скорее,

согласились бы принять участие, чем отказались. Все 6 испытуемых этой группы приступили к работе в третьей серии эксперимента.

Анализ среднегрупповых результатов по размерам индивидуальных ставок в первой группе перед третьей серией эксперимента показал, что данная величина отличается от предыдущих значений в меньшую степень и составляет только 3.2 балла (при стандартном отклонении 1.3). Минимальный размер индивидуальной ставки все также выражается в показателе 2 балла, а максимальный результат по группе составил всего лишь 5 баллов.

Во второй группе среднее значение индивидуальных ставок оказалось равным 5.3 балла при стандартном отклонении 2.3 балла. Это более чем на 1 балл меньше по сравнению с предыдущим этапом эксперимента (минимальные и максимальные значения по группе также сдвинулись на 1 балл и составили 2 и 9 баллов соответственно). Однако даже этот размер ставки позволяет испытуемым получить солидный размер премии при успешном выполнении совместного задания. Кроме того, использование критерия Манна–Уитни показало наличие статистической тенденции к значимости межгрупповых различий ( $p = 0.095$ ).

Таким образом, в группе, где создавалось высокое доверие между партнерами, но где испытуемые получали низкие оценки за совместно проделанную работу, величина индивидуальных ставок резко сократилась. Испытуемые этой группы перестали прикладывать много усилий для выполнения промежуточных заданий. Их показатели серьезно отличаются от аналогичных в группе, где доверие между партнерами не создавалось, но при этом поддерживался средневысокий уровень оценок за совместно выполненные задания. Испытуемые группы со средневысокими результатами совместной работы с той же силой, что и до этого, продолжают трудиться над индивидуальной частью экспериментального процесса.

В соответствии со схемой эксперимента все испытуемые после третьей серии получили низкие оценки за результат совместного выполнения задания (3 балла). На вопрос о том, насколько оказались готовы вкладываться в партнерские отношения испытуемые двух групп, можно попробовать ответить исходя из анализа величины четвертой ставки. В первой группе среднее значение оказалось равным 2.8 балла (близко к минимальному) при стандартном отклонении 1.3. Даже самые усердные испытуемые теперь зарабатывают индивидуальную ставку в размере 5 баллов (это максимальный показатель по группе). А величина стандартного отклонения указывает на появившуюся однородность в результатах испы-

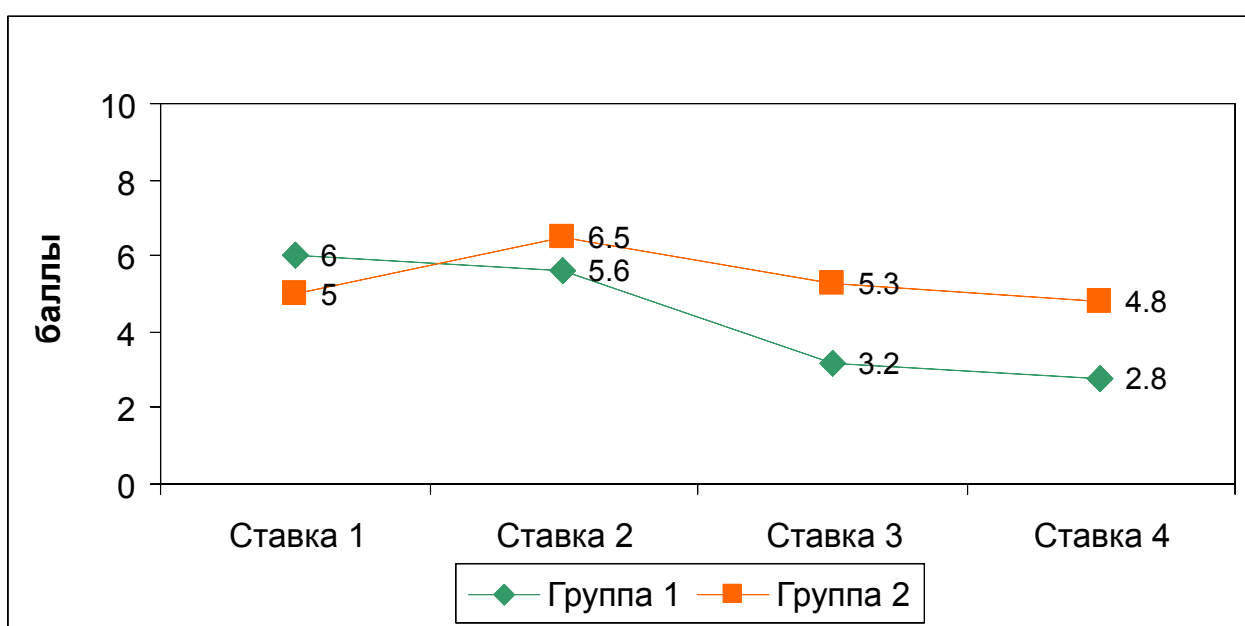


Рис. 1. Динамика индивидуальных ставок



туемых данной группы. Испытуемые второй группы в среднем набрали 4.8 балла при стандартном отклонении 1.8 балла, что хотя и незначительно меньше, чем после второй серии, но действительно больше, чем показали испытуемые первой группы. Здесь минимальная ставка была выражена в 3 баллах, а максимальная составила целых 7 баллов, несмотря на то что результат совместной работы этих испытуемых накануне был оценен достаточно низко.

Следует добавить, что групповые различия можно считать подтвержденными статистически, так как вероятность ошибки даже на такой маленькой выборке составляет только 5.3% ( $p = 0.053$ ). Общую динамику показателей индивидуальных ставок иллюстрирует рис. 1. Относительно группы 1 можно заметить, что показатели до первой и до второй серий эксперимента отличаются незначительно. Резкий спад происходит после второй серии, он только увеличивается к четвертой серии эксперимента.

В группе 2 происходит рост величины ставок после первой серии эксперимента, которые возвращаются к первоначальному уровню после второй серии и незначительно снижаются к концу эксперимента. Следовательно, в группе с высоким доверием, но с низкими промежуточными результатами прослеживается устойчивая тенденция к снижению величины индивидуальных ставок, тогда как группа испытуемых, чья совместная деятельность вначале была подкреплена хорошими оценками результатов, демонстрирует достаточно устойчивый результат по индивидуальным ставкам.

Иначе говоря, сопоставляя результаты в двух группах, можно увидеть, что те испытуемые, чьи промежуточные результаты от совместной работы были удовлетворительными, даже при ухудшении этих показателей продолжают вкладываться в партнерские отношения, используя личные ресурсы, увеличивая вероятную возможность своей прибыли. В то время как испытуемые, у которых сложилось доверие к своему партнеру, но взаимодействие с ним оказалось недостаточно эффективным для приобретения существенной выгоды, перестают тратить личные ресурсы в виде времени и сил на выполнение работы, однако сохраняют имеющиеся партнерские отношения.

Интересно добавить, что даже после того, как результаты совместной работы в четвертой серии эксперимента были оценены снова на низком уровне (в 3 балла), а усилия по формированию доверия больше не прикладывались, испытуемые обеих групп продолжали высказывать пожелания по продолжению своего участия в эксперименте. Так, в обеих группах по 3 человека сообщили, что хотели бы продолжить участие, а еще по 2 человека сказали, что, скорее, согласились бы продолжить участие далее, чем отказаться от участия в эксперименте.

## Выводы

1. Полученные с помощью эксперимента данные позволяют сделать вывод о том, что среди двух факторов, оказывающих влияние на успешность партнерских отношений, таких как доверие и промежуточный результат совместной деятельности (получение выгоды), наблюдается более мощное действие фактора реального результата от партнерства.

2. Доверие также способствует поддержанию партнерских отношений (и полученные результаты не противоречат другим данным о роли доверия в партнерских отношениях), однако оказывает меньшее влияние по сравнению с фактором получаемой выгоды. Наличие только доверия между деловыми партнерами, не подкрепленного реальными результатами от взаимодействия, перестает быть стимулирующим фактором для инвестиций в отношения, а значит, и в потенциальную прибыль. Отсутствие взаимной выгоды от партнерства становится серьезным препятствием к доступу разнообразных ресурсов. Партнеры оказываются не готовыми тратить свои ресурсы в ситуации, когда выгода от сотрудничества (а значит,

увеличение различных затрат на реализацию этого сотрудничества) неочевидна, а компенсация произведенных затрат недостаточна.

3. Тем не менее, как нам удалось обнаружить, доверие остается сильным фактором для сохранения партнерских отношений и в тех случаях, когда взаимная выгода отсутствует или не покрывает затраченных ресурсов. Здесь вполне правомерно задать вопрос о качестве поддерживаемых отношений: насколько подобные отношения можно продолжать считать деловыми, если одним из определяющих деловые отношения моментом является именно наличие взаимной выгоды от партнерства. Следует заметить, что даже в этом эксперименте партнеры получали хотя и незначительную, но прибыль.

## Заключение

В самой модели эксперимента не было заложено необходимости и возможности совершения испытуемыми реальных финансовых затрат. Несколько иное дело, что совершаемые испытуемыми временные и энергетические затраты трудно сопоставимы с теми небольшими премиями, которые получали участники из первой группы (не более 400 рублей при максимально возможной ставке в 10 баллов). Но с тем большей вероятностью можно предположить, что именно доверие удерживало в партнерских отношениях испытуемых, которые регулярно – от раза к разу – получали низкие оценки за свои совместные усилия по выполнению заданий.

Возможно также, что сформировавшееся доверие к партнеру на условном континууме отношений «деловые – личные» «сдвигало» складывающиеся отношения к полюсу более личных, нежели деловых. Все вышеизложенное справедливо только в отношении партнерства, находящегося на стадии становления. Именно начальные этапы деловых партнерских отношений моделировались в проведенном эксперименте. Насколько получаемые выводы будут соответствовать реалиям партнерских отношений на более поздних стадиях их развития, необходимо проверять в иных условиях, нежели созданные в данном исследовании.

## Литература

- Антоненко И.В.* Социальная психология доверия: Дисс. ... д-ра психол. наук. Ярославль, 2006.
- Антоненко И.В.* Социально-психологическое исследование феномена доверия в сфере деловых отношений. М.: ГОУ ВПО ГУУ, 2003.
- Балакшин М.Е., Евдокименко А.С.* Информационная система тренингового обучения // Инновации в образовании. 2008. № 7. С. 48–51.
- Богданова Л.С.* Доверие как социальный фактор развития партнерских отношений между организациями: Дис. ... канд. психол. наук. М., 2006.
- Дугинов Д.Е.* Сущность партнерских отношений в бизнесе [Электронный ресурс] // Международная ассоциация независимых юристов. 2007. URL: <http://www.ibil.ru/index.php?type=review&area=1&p=articles&id=89>.
- Журавлев А.Л.* Психология совместной деятельности. М.: Ин-т психологии РАН, 2005.
- Журавлев А.Л., Купрейченко А.Б.* Экономическое самоопределение: Теория и эмпирические исследования. М.: Ин-т психологии РАН, 2007.
- Зинченко В.П.* Психология доверия. Самара: СИОКПП, 2001.

- Келли Г., Тибо Дж.* Межличностные отношения. Теория взаимозависимости // Современная зарубежная социальная психология / под ред. Г.М. Андреевой, Н.Н. Богомоловой, Л.А. Петровской. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1984. С. 61–81.
- Коуз Р.* Проблема социальных издержек // Фирма, рынок и право. М.: Дело, 1993. С. 87–141.
- Кузнецов Д.* Партнерские отношения – эволюция, а не революция [Электронный ресурс]. Мое Дело. 2005. № 10. URL: <http://www2.moyo-delo.ru/disk/md/md/md72/md72-52.htm>.
- Купрейченко А.Б.* Психология доверия и недоверия. М.: Ин-т психологии РАН, 2008.
- Кэмпбелл Д.* Модели экспериментов в социальной психологии и прикладных исследованиях. СПб.: Социально-психологический центр, 1996.
- Панов В.И.* Экологическая психология: опыт построения методологии. М.: Наука, 2004.
- Седавных А.В.* Формирование доверия клиента в управленческом консультировании: Маг. дисс. М., 2006.
- Скрипкина Т.П.* Доверие как социально-психологическое явление: Дисс. ... д-ра психол. наук. Ростов-на-Дону, 1998.
- Сушков И.Р.* Психологические отношения человека в социальной системе. М.: Ин-т психологии РАН, 2008.
- Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М.* Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. Учебное пособие. М.: Изд-во Института психотерапии, 2002.
- Фукуяма Ф.* Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию. М.: АСТ, Ермак, 2004.
- Шихирев П.Н.* Взаимное доверие как основа деловой этики // Доверие – ключ к успеху экономических реформ (материалы круглого стола). М.: Ин-т экономики РАН, 1998.
- Шихирев П.Н.* Этические принципы ведения дел в России. М.: Финансы и статистика, 1999.
- Chua R.Y.J., Ingram P., Morris M.* Whom in our network do we trust?: Cognition- and affect-based trust in managers' professional networks. Working Paper. Columbia University. 2005.
- Clifford C.* Cooperation, trust, and perceived intentions in a 2 person game // Dissertation Abstracts International. 1971. № 32 (5-a). P. 2797–2798.
- Deutsch M.* Trust and suspicion // Journal of Conflict Resolution. 1968. Vol. 2. P. 265–279.
- Lahno B.* Trust, reputation and exit in exchange relationships // Journal of Conflict Resolution. September 1995. Vol. 39. P. 495–510.
- Lewicki R.J., Bunker B.B.* Developing and maintaining trust in work relationships // Trust in organizations: Frontiers of theory and research / Eds. R.M. Kramer, T.R. Tyler. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996.
- Luhman N.* Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives // Trust: Making and Breaking Cooperative Relations (electronic edition) / Ed. by D. Gambetta. Oxford: University of Oxford, 2000. Ch. 6. P. 94–107.
- Parks C.D., Hulbert L.G.* High and low trusters' responses to fear in a payoff matrix // Journal of Conflict Resolution. 1995. Vol. 39. P. 718–730.
- Ring P.S., van de Ven A.H.* Structuring cooperative relationships between organizations // Strategic Management Journal. 1992. Vol. 13. P. 483–498.
- Sydow J.V.* Understanding the constitution of interorganizational trust // Trust Within and Between Organizations / C. Laneand, R. Bachmann (eds.). Oxford, 1998. P. 31–63.

# Experimental study of the role of trust in the development of partnerships in business

**Vladimir A. STROH**

*Ph.D., National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia, vstroh@hse.ru*

**Michael E. BALAKSHIN**

*Ph.D., ECOPSY Consulting, Moscow, Russia, balakshin@ecopsy.ru*

## **Abstract**

The article discusses the problem of the experimental study of trust in the business partnerships. A brief review of theoretical concepts and empirical research in this area are given. In anticipating stages of the study there were identified two basic criteria for the evaluation of the business partnerships development – «Confidence» and «Derived mutual benefit», which formed the basis of the pilot scheme, implemented on the principle of party dummy. The main conditions varied during the experimental procedure was a combination of these two criteria: the condition 1 – high confidence, low intermediate results of the interaction, condition 2 – low trust, the average intermediate result. The dependent variable was the degree of optimization elasticity of the joint achievement of the forecast results, expressed the value of the «individual rate» naive participant business interactions. The data obtained allows to conclude that among the two factors that influence the success of the partnership, such as trust and the intermediate result of joint activities (receiving benefits), there is much more potent factor in the actual result of the partnership. However, as has been established, even in the absence of a direct mutual benefit arising can trust, however, maintain partnerships at a time.

**Keywords:** business relationships; partnership; trust; experiment.