



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

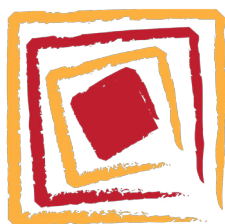
ISSN 2312-5942

www.orgpsyjournal.hse.ru



2017. Том 7. № 1.

2017. Том 7. № 1.



Электронный научный журнал

URL: www.orgpsyjournal.hse.ru

E-mail: 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)

Булгаков А.В. (Московский государственный гуманитарный университет)

Гайдар К.М. (Воронежский государственный университет)

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)

Поддьяков А.Н. (НИУ Высшая школа экономики)

Сарычев С.В. (Курский государственный университет)

Серкин В.П. (НИУ Высшая школа экономики)

Чернышев А.С. (Курский государственный университет)

Штроо В.А. (НИУ Высшая школа экономики)

Benton Stephen (University of Westminster, London, UK)

van Dick Rolf (Goethe University Frankfurt, Germany)

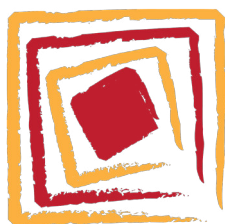
Takooshian Harold (Fordham University, New York City, USA)

Schaufeli Wilmar (Utrecht University, Netherlands)

Stoner James (Fordham University, New York City, USA)

Корректор: Вовна О.С.

2017. Vol. 7. No. 1.



Scientific e-journal

URL: www.orgpsyjournal.hse.ru

E-mail: 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

Stephen Benton (*Westminster University, UK*)

Rolf van Dick (*Goethe University Frankfurt, Germany*)

Wilmar Schaufeli (*Utrecht University, Netherlands*)

James Stoner (*Fordham University, USA*)

Harold Takooshian (*Fordham University, USA*)

Lyudmila N. Aksenovskaya (*N.G. Chernyshevsky Saratov State University, Russia*)

Tahir Yu. Bazarov (*Lomonosov Moscow State University, Russia*)

Alexander V. Bulgakov (*Moscow State Humanitarian University, Russia*)

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*)

Vladimir P. Serkin (*National Research University «Higher School of Economics, Russia»*)

Wladimir A. Stroh (*National Research University «Higher School of Economics, Russia»*)

Alexey S. Chernyshev (*Kursk State University, Russia*)

Corrector: Olga Vovna

Содержание

От редакции

- 6–7 Представляем новый номер

Исследования в организационной психологии

- 8–20 Эргатическая система как базовое понятие организационной психологии и психологии управления
И. И. Васильева
- 21–30 Психосемантический подход к анализу организационных взаимодействий уровня «человек — работа»
М. М. Абдуллаева
- 31–50 Особенности эмоционального благополучия рабочих и инженерно-технических работников промышленных предприятий
Л. И. Карапетян

Организационно-психологическая практика

Обзоры

- 51–82 Как система трансактивной памяти влияет на процесс коллективной работы и ее результаты?
Н. Т. Кадилов, Н. И. Меркушева

Первые шаги

- 83–96 Особенности временной перспективы у руководителей разного должностного уровня
А. А. Чеврениди

Конференции

- 97–118 Куда девать бизнес? (по материалам пресс-конференции в КЦ «Шаг»)
Е. Н. Емельянов, С. Е. Емельянова
- 119–123 Теория решения изобретательских задач возвращается в практику обучения персонала
В. П. Серкин, В. А. Штроо

Литературный гид

- 124–128 Здоровая организация: метафоры, мифы и реальность
Т. Ю. Базаров
- 129–134 20 самых цитируемых и 20 самых свежих статей про эмоциональное благополучие

Content

Editorial

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

Research in organizational psychology

- 8–20 “Ergatic system” as the basic concept for organizational psychology and management
I. Vasileva
- 21–30 Psychosemantic approach to the analysis of organizational interactions on the level of
«person — work»
M. Abdullaeva
- 31–50 The Emotional Well-being of Employee in Industry
L. Karapetyan

Organizational psychology in practice

Reviews

- 51–82 How does transactive memory system affect a process of collaborative working and its results?
N. Kadirov, N. Merkushova

First steps

- 83–96 Features of time perspective among managers of different levels
A. Chevrenidi

Conferences

- 97–118 What to do with business? (based on the materials of the press conference)
N. Emelyanov, S. Emelyanova
- 119–123 The theory of inventive problems solving returns to the practice of personnel training
V. Serkin, W. Stroh

Literary guide

- 124–128 Healthy organization: metaphors, myths and reality
T. Bazarov
- 129–134 20 most cited and 20 most recent articles on emotion well-being



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 сразу три исследования. В статье И. И. Васильевой *«Эргатическая система как базовое понятие организационной психологии и психологии управления»* предпринимается попытка формирования понятия «эргатическая система» методом восхождения от абстрактного к конкретному. Обсуждению возможности использования особенностей субъективных семантик специалистов для решения задачи «взаимосоответствия» человека и его работы посвящена статья М. М. Абдуллаевой *«Психосемантический подход к анализу организационных взаимодействий уровня «человек — работа»*. В статье Л. В. Карапетян *«Особенности эмоционального благополучия рабочих и инженерно-технических работников промышленных предприятий»* приводятся результаты масштабного исследования, проведённого на предприятиях реального сектора экономики в г. Екатеринбурге.

Статья Н. Т. Кадирова и Н. И. Меркушовой *«Как система трансактивной памяти влияет на процесс коллективной работы и ее результаты?»*, размещённая в рубрике **«Обзоры»**, посвящена практически неизвестной в русскоязычной организационной психологии концепции трансактивной памяти. Авторы выражают надежду, что их работа послужит отправной точкой в исправлении этой ситуации, а также поспособствует более подробному изучению влияния системы трансактивной памяти на предпринимательство, креативность и принятие решений. Обзор основан на результатах 33 исследований, опубликованных в зарубежной периодике за период 2000-2016 гг. Исследования разделены на семь групп, в зависимости от того, с каким аспектом коллективной работы в них связывается система трансактивной памяти.

В рубрике **«Первые шаги»** представлена статья А. А. Чевренди *«Особенности временной перспективы у руководителей разного должностного уровня»*, в которой автор рассматривает различные взгляды на роль времени в человеческой деятельности, анализирует конструкты и способы организации временной перспективы личности. В статье описано эмпирическое исследование особенностей временной перспективы руководителей различных московских организаций, находящихся на разных должностных уровнях в управленческой структуре.

В рубрике **«Конференции»** мы приводим фактически полную стенограмму пресс-конференции основателей Консалтинг-Центра «ШАГ» Евгения и Светланы Емельяновых. Тема пресс-конференции звучала так: *«Куда девать бизнес?»*. В повестке встречи было заявлено три вопроса — наследование бизнесов, новое поколение предпринимателей и корпоративное управление. Своими впечатлениями об открытом семинаре Института Образования НИУ ВШЭ, посвящённого проблемам ТРИЗ-образования, поделились В. П. Серкин и В. А. Штроо.

В рубрике **«Литературный гид»** вы найдёте вдумчивую рецензию Т. Ю. Базарова на только что вышедшую на русском языке книгу О. А. Коновалова *«Организационная анатомия. Как управлять компанией с хирургической точностью»*, а также традиционную заметку от редакции о двадцати самых цитируемых и двадцати самых «свежих» научных статьях, посвящённых проблематике эмоционального благополучия персонала.

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.

In the **“Research in organizational psychology”** section we offer three articles. *Irina Vasileva* in the article *“Ergatic system” as the basic concept for organizational psychology and management* makes an attempt to form the concept of «ergatic system» by climbing from the abstract to the concrete. The work by *Mehirban Abdullaeva* *“Psychosemantic approach to the analysis of organizational interactions on the level of “person — work”* is devoted to the discussion of a possibility of using subjective semantic features of specialists to solve the person-work fit problem. *Larisa Karapetyan* in the article *“The Emotional Well-being of Employee in Industry”* shares the results of an empirical study of emotional well-being among employees of industrial enterprises in Ekaterinburg.

The article *“How does transactive memory system affect a process of collaborative working and its results?”* by *Nikita Kadirov* and *Natalia Merkurshova* in **“Review”** section is devoted to the concept of transactive memory. There aren't studies on TMS in Russian academic literature and authors hope their paper will become a starting point to fill this gap and contribute more studies about impact of the TMS on entrepreneurship, creativity and decision-making process. Their review based on 33 empirical studies published since 2000 to 2016.

In **“First steps”** section you could find the work *«Features of time perspective among managers of different levels»* by *Anastasiya Chevreñidi*. Author discusses the time perspective problem and its impact on the management career success. The study involved 120 managers from different professional spheres.

In **“Conferences”** part we present an almost complete transcript of the press conference of the founders of Consulting Center “STEP” *Eugeny Emelyanov* and *Svetlana Emelyanova*. The main theme of the conference was: *“What to do with business?”* The agenda of the meeting covered three issues: the inheritance of businesses, the new generation of entrepreneurs and corporate governance. *Wladimir Stroh* and *Vladimir Serkin* share their impressions of the open seminar of HSE University's Institute of Education (IOE), devoted to the problems of theory of inventive problems solving (TRIZ) education.

In the **“Literary guide”** section you will find a thoughtful review (author *Takhir Bazarov*) of the book *“Organizational anatomy. How to manage a company with surgical precision”* by *Oleg Konovalov*. This issue ends with a traditional editorial note about the twenty most cited and twenty most recent scientific articles on emotional well-being.

Please Enjoy Reading!



Эргатическая система как базовое понятие организационной психологии и психологии управления

ВАСИЛЬЕВА Ирина Ивановна

Институт психологии Российской академии наук, Москва, Российская Федерация

Аннотация. В статье предпринята попытка формирования понятия «эргатическая система» методом восхождения от абстрактного к конкретному: поэтапным содержательным обогащением базовой аксиоматической модели. На каждом этапе моделирования полагается специфическое допущение и оцениваются его логические следствия в отношении базовых свойств. Эта новая конкретность становится условием для следующих шагов моделирования и так далее. Результатом данного теоретического процесса становится множество порождений базовой модели, которые опознаются как феномены наблюдаемой реальности и одновременно упорядочиваются самой последовательностью шагов моделирования. В качестве исходной модели эргатической системы признается двучленная структура субъект-объект (S–O). Без доказательства признается ее базовое свойство: взаимное порождение субъекта объектом и наоборот, которое отображается формулой «опредмечивание-распредмечивание». Допущение разделённости субъекта задает обратную функцию интеграции, которая в простейшем виде обеспечивается структурой формальных предписаний. Принципиальная недостаточность этого механизма порождает дополнительно неформальные компенсирующие деятельности разного рода, что закрепляет множественность одновременно актуальных для исполнителей целей как фундаментальный признак, а многообразные конфликты между целями — как неустранимое качество коллективного труда. Необходимость обеспечения устойчивого доминирования титульной деятельности в условиях фоновой конфликтности задает функцию лидерства (руководства). Совокупность решений руководителем типовых конфликтов выступает как образец поведения для подчинённых и определяется как организационная культура. Организационная культура, включая иррациональный свой компонент в виде организационной мифологии и группового бессознательного, определяется как интеграционный механизм разделённого субъекта. Аналогично понимаются и другие механизмы коллективной интеграции — обменные отношения, принципы справедливости. Рассматривается роль по-разному организованных объектов труда в интеграции разделённого субъекта труда. Обнаружено, что в исследовательской практике объектная детерминация группового субъекта исключается из рассмотрения, что противоречит основным допущениям деятельностного подхода. Понятие «эргатическая система» преодолевает это ограничение и может быть рассмотрено как базовое понятие для психологии управления.

Ключевые слова: эргатическая система; восхождение от абстрактного к конкретному; субъект-объектное соответствие; принцип деятельности; организация.

Введение

Практическое приложение результатов научных исследований в области психологии управления прямо зависит от убеждающей силы предложенной концепции. Системология показывает, что убеждающую силу придают знанию такие качества, как целостность и полнота. Они обеспечиваются системной организованностью знания (Проблемы..., 1965). В названиях большинства концепций управления слово «система» — обязательный атрибут: система «Кайдзен», система «Шесть сигм» и тому подобное. Популярны и другие «системы»: 14 принципов менеджмента ведущей компании Тойота (J. Liker), пять принципов выдающейся карьеры (J. M. Citrin), шесть принципов возрождения бренда (L. Light), структура из пяти (H. Mintzberg)¹, пять древних принципов руководства (J. Myrick) и так далее. Очень часто управленческие концептуализации оформляются в виде выразительных аббревиатур со свойствами гештальта: *HOT* (*Human-Organization-Technology* — в организационной психологии); *SEIPS model* (*Systems Engineering Initiative for Patient Safety* — в макроэргономике), *ABC*-анализ (от англ. *antecedent* — предпосылка, *behavior* — поведение, *consequence* — последствие) и тому подобное, символизируя тем самым, что предложенная концептуализация целостна и полна.

Между тем внешние признаки системности вызывают подозрения в их несущественности, формальности, что порождает сомнения и в надежности рекомендаций. Рациональный ум может породить вопросы: почему, например, принципов 14, а не 13 или 15? Или почему «сигм» именно шесть? Может от взгляда учёного где-то укрылась седьмая, главная сигма, которая всё меняет? Такие сомнения практика обоснованны и справедливы, и одновременно свидетельствуют о том, что управленческие «системы» таковыми не являются, поскольку не обладают убеждающей полнотой. Логическим следствием дефицита убедительности в науке управления является позиция одного из ведущих специалистов по управлению в мире Генри Минцберга, который утверждает, что научиться управлению нельзя, освоить эту «психологическую науку» можно только на практике (Mintzberg, 2004).

В такой позиции виден очевидный вызов научной рациональности. Ведь давать веские обоснования для действий — обязанность науки. Любая инновация требует больших или меньших капиталовложений. Стремление исключить риски при этом — законное требование практиков, и ожидания полной ясности, адресованные науке, вполне справедливы. Создание теоретического понятия «организация», концептуально упорядочивающего организационную феноменологию и выявляющего полноту связей между представлениями управленческой практики, — единственно возможный способ получить необходимую степень убедительности.

Метод восхождения от абстрактного к конкретному — базовые постулаты

Теоретическое понятие формируется методом восхождения от абстрактного к конкретному, а целостность и полнота, как свойства получающейся в результате конструкции, обеспечиваются самим процессом такой поэтапной конкретизации. В диалектической методологии метод восхождения от абстрактного к конкретному признается основным методом теоретической систематизации категорий (Зиновьев, 2002; Ильенков, 1955; Момджян, 1986; Пископфель, 1990; Щедровицкий, 1975).

1 В русскоязычной литературе закрепился ошибочный перевод «структура в кулаке» (Минцберг, 2011).

Формирование понятия — это процесс моделирования. Стартовой точкой принимается некоторое элементарное знание — простейшая, признаваемая очевидной, связь между объектом и его свойствами. Процесс моделирования состоит в пошаговом допущении различных экспериментальных условий в отношении объекта и оценке того, как принятое условие преобразует его исходные свойства. Более точно — какими качествами обогащается элементарная стартовая структура и какой новый объект возникает при этом. Каждый шаг такого логического процесса может быть проверен. Может быть также проверена полнота логического вывода на этом шаге. После чего допустимо дальнейшее движение моделирования с повторением оценки полноты и логической обоснованности вывода на каждом следующем шаге.

Результатом каждого этапа моделирования является новый объект, связанный с исходной моделью генетической связью. В конечной точке процесса мы получаем множество подобных объектов, каждый из которых — результат конкретизаций исходной абстракции. Связи порождения исключают между ними логические пустоты, что и обеспечивает качество полноты полученного знания, а также — представляется как целостность и завершенность теоретической конструкции. Привязка к исходной базовой модели дает основания использовать доказательность очевидных свойств этой простейшей модели и для более сложных ее форм.

Конструкция, состоящая из множества сложных форм исходной модели, проверяется на соответствие с наблюдаемой реальностью, в результате чего или подтверждается истинность исходных допущений, или обнаруживается необходимость их коррекции. *Полнота знания* обеспечивается контролем процесса моделирования и становится качеством его результата. Она является основанием доказательности и достоверности, наделяет знание убеждающей и побуждающей силой и определяет стратегии его применения. *Целостность знания* указывает на образование гештальта, точки завершенности в логическом построении, на финальность знания (относительную, конечно), позволяющую переходить к практике. Теоретическое понятие — форма организации знания (Давыдов, 2000). Оно может быть использовано в процессе обучения мышлению, но не является психическим феноменом как предлагают считать некоторые авторы.

Структура «субъект-объект» как базовая абстракция в моделировании совместной активности

Процесс теоретического построения начинается с выбора базовой абстракции, отражающей всеобщие свойства объектной феноменологии — качества, присущие всем объектам изучаемой реальности. Эта проблема выбора единицы анализа — «клеточки» изучаемой реальности — поднималась не раз в отечественной психологии (Л. С. Выготский, Д. Н. Узнадзе, А. Н. Леонтьев, Б. Ф. Ломов и др.) и в философской методологии (Есина, 2012; Лекторский, 1965; Любутин, 1981; и др.). Повторяющиеся обращения к ней и в последнее время подтверждают ее центральное место в проблеме систематизации категорий (Журавлев, 2009; Пископпель, 1990; Ткаченко, 1983). Результаты этой многолетней теоретической работы научного сообщества позволяют сформулировать гипотезу о том, что предельной, далее неразложимой единицей описания *любой* активности является двучленная структура «субъект-объект» (S-O).

Сущность субъект-объектной структуры можно охарактеризовать следующей формулой: «субъект» и «объект» являются взаимоположенными моментами единого целого, определяющимися друг через друга и взаимодействующими друг с другом. Действуя с объектом, субъект принимает на себя его качества, «воспитывается» объектом, «распредмечивает» его.

С другой стороны, результат действий субъекта в отношении объекта становится носителем информации о качествах самого субъекта — субъект «опредмечивает», определяет себя в объекте. Связка «опредмечивание-распредмечивание» признается фундаментальной характеристикой всех видов человеческой практики. Структура S–O является искомым онтологическим основанием целостности — принципом внутренней организации всех видов активности, позволяющим начать процесс поэтапной конкретизации этой базовой единицы в направлении полного охвата всей наблюдаемой реальности.

Предельная абстрактность структуры S–O позволяет ей стать универсальной платформой для описания всех форм преобразующей практики: индивидуальной и коллективной, с материальными объектами и идеальными, полных форм и в разной степени вырожденных. При этом взаимоотношения элементов этой структуры — субъекта и объекта — остаются подобными для всех этих форм. Исследования, проводимые в рамках научной школы субъектного подхода (К. А. Абульханова, Л. И. Анциферова, В. А. Брушлинский, А. Л. Журавлев и др.), дали убедительные подтверждения тому, что отношения индивидуального субъекта к вне положенному объекту являются *прототипом* для всех более сложных форм субъект-объектных отношений.

Субъект и объект — разделённые элементы целого. Это системное свойство деятельности впервые в новейшей философии было отрефлексировано Г.-Ф. Гегелем, а затем К. Марксом. В 1920-х гг. С. Л. Рубинштейн переформулировал его как методологическое правило для изучения психических явлений, названное *принципом деятельности*: «...субъект в своих деяниях, в актах своей творческой самодеятельности не только обнаруживается и проявляется; он в них созируется и определяется. Поэтому, тем, что он делает, можно определять то, что он есть» (Рубинштейн, 1986, с. 106).

Раскрывая эвристическую ограниченность интроспекционизма, в соответствии с которым признавалось, что познать законы своих психических явлений субъект способен в самонаблюдении (интроспекции), С. Л. Рубинштейн показал, что познавательную определённую психические элементы получают лишь в соотношении с внешними объектами, с которыми взаимодействует субъект. Вне соотношения с внешним объектом, на который направлена активность субъекта, постичь регулирующий эту активность психический компонент субъекта невозможно. Вне связи с реальным внешним объектом, который отражается психикой и по отношению к которому психика организует деятельность субъекта, любое психическое переживание перестаёт определяться — исчезает: «Когда специально ищут переживание, находят пустоту» (Рубинштейн, 1989, с. 26).

Этот системный методологический принцип в течение десятилетий плодотворно реализовывался отечественной наукой в изучении психических процессов отдельного индивидуума в познании (Психология..., 2009 и др.) и в труде (Климов, Носкова, 1992 и др.). Однако при дальнейшем теоретическом движении к субъекту более высокого уровня — коллективному — он был утрачен. Взаимопорождающие свойства коллективного субъекта и объекта его деятельности не получили должного внимания исследователей в период активного интереса к феномену коллективизма, хотя принципиальные указания на это содержатся в «Капитале» К. Маркса. К. Маркс, разбирая механизмы кооперации (труда коллективного субъекта), подчеркивал, что правила, строение и механизм кооперации определяются *объектом* труда. Кооперации «требует уже **самое расположение предметов труда** в пространстве» (*выделено мною* — И. В.) (Маркс, Энгельс, 1955а, с. 340). «Масса труда» и способ ее организации должны соответствовать объекту, будь то косяк селди, стадо овец или хлопковое поле, которые надо «обработать» в ограниченный по времени период (Маркс, Энгельс, 1955а, с. 339). Объект — главная детерминанта, определяющая свойства коллек-

тивного субъекта так же, как объект определяет свойства субъекта индивидуального. Это означает, что условие понимания коллективной психики — в изучении взаимодействия коллектива с объектом труда: предметами, включенными в технологические преобразования.

Оценивая ретроспективно историю изучения коллективного труда, можно отметить, что в познании распределённого субъекта (коллектива) закрепились интроспекционистская традиция. Коллектив изучают по суммарным интроспекциям его членов. О психологических качествах коллективного субъекта судят по тому, что способны осознать и понять в своих групповых отношениях сами члены коллектива. Именно их суждения, полученные при помощи разного рода опросников, становятся предметом изучения, измерения, сопоставления и классификации с применением современных статистических средств эмпирического описания. Тем самым предполагается, что в таком коллективном самонаблюдении могут быть поняты истоки коллективных настроений.

Такая позиция определила на значительный период времени главную проблематику в исследованиях коллектива: *взаимоотношения коллектива и личности*. Этому существуют объяснения. В силу личностной значимости эмоциональных отношений каждому индивиду в процессе такого самонаблюдения в первую очередь представляется он сам в окружении других людей. Поэтому и реальность коллективной жизни воспринимается им как стихия эмоциональных отношений каждого со всеми. Акцент в изучении коллектива, таким образом, естественно сместился на оппозицию «личность и коллектив». Эта проблема обозначается как центральная, а достижение личностью эмоционального комфорта в коллективе — как цель внутриколлективных взаимодействий. Такое представление широко распространено и даже получило академический статус: «Главная нерешённая проблема психологии производственного коллектива — это проблема соотношения (и взаимоотношения) личности и группы, личности и коллектива» (Пряжников, Пряжникова, 2012, с. 203). И далее: «Поэтому-то люди и увольняются из одних групп и коллективов, чтобы найти для себя такие группы, где они в большей мере смогут реализовать свое чувство собственного достоинства» (там же, с. 203).

Обнаруживается противоречие, которое требует осознания. С одной стороны, необходимость включения категории деятельности в понятийную схему исследования коллектива признавалась и признается большинством ведущих отечественных специалистов (Л. П. Буева, А. В. Петровский, Л. И. Уманский, А. И. Донцов и др.). Так, например, Л. П. Буева подчёркивала, что особые групповые свойства возникают на основе соединённого труда и его специфических качеств: разделения и кооперации функций (Буева, 1975, с. 59).

С другой стороны, де факто социально-психологический интроспекционизм определяет законы формирования личных отношений эмоциональными диспозициями, групповой динамикой предпочтений и отторжений, индивидуальными качествами членов коллектива и их соотношениями, в которых нет места для анализа роли предметов труда (объектов) в детерминации этих отношений. Принцип деятельности, таким образом, называется, но не применяется, не реализуется методически. Это методологическое ограничение мешает зафиксировать наблюдателю объектную (трудовую) детерминацию межличных отношений и уводит от реальных механизмов управления энергией коллектива, что уже становилось предметом научного анализа (Журавлев, 1985).

Эргатическая система как субъект-объектная структура

Теоретическое движение столкнулось с методическими трудностями, преодолеть которые возможно, в первом приближении, через обращение к понятию «система человек-машина» (СЧМ), позволяющему ассимилировать и человека и объект его труда — машину —

в качестве составляющих единой системы (Пископпель, Щедровицкий, 1982). Ограничением, препятствующим продуктивным обобщениям в этом направлении, как заметили авторы, является то, что роль «субстанции», гомогенизирующей столь различные компоненты, как «человек» и «машина», выполняет понятие информации, а сама система представляется как поточная, в которой различают вход потока, выход и преобразователь потока. Подобного рода системотехнические представления соответствуют бихевиористским моделям «стимул — реакция». Они ограниченно адекватны. Как отмечают авторы, «поточные представления о деятельности, являясь модельными представлениями, допустимыми лишь в ограниченных пределах, лишены какого-либо онтологического статуса и могут претендовать на роль средств решения только определенного круга задач» (Пископпель, Щедровицкий, 1982, с. 18).

Преодоление этой ограниченности происходит с обогащением представлений о СЧМ и переходом от поточной модели к деятельностной модели взаимного порождения субъекта объектом и наоборот, которая позволяет синтезировать предметы инженерной психологии и организационной. Мы определяем активное практическое отношение субъекта к объекту — *эргатическую систему* — как простейшую стартовую модель, поэтапная конкретизация которой образует теоретическое движение, охватывающее основные феномены организационной психологии.

Конкретизация понятия «эргатическая система»

Проекция базовой структуры S–O на эргатическую систему (систему труда, организацию) выделяет в ней оператора (субъект, S) и машину (объект, O). При этом в роли объекта (машины) могут выступать самые разные по сложности устройства: от реверсивной отвертки до многотонного прессы и тому подобного. Полагая, что субъект (оператор) может быть распределен в физическом воплощении, мы получаем коллективного субъекта — коллектив организации. Полагая, что объект в физическом воплощении также может быть распределен, мы получаем машинный комплекс, состоящий из единиц оборудования и образующий технический компонент эргатической системы. Возможен вырожденный вариант материальных компонентов эргатической системы, когда объект представлен знаковыми заместителями: знаниями, информационными моделями и так далее.

Проблема адекватности субъекта объекту принимает вид эргатической функции (Климов, 1988) и может разрешаться как в предмете инженерной психологии — как обеспечение соответствия техники возможностям человека, так и предмете организационной психологии — как соответствие коллективного субъекта особенностям организации (структуре объекта) (см. обзор: Мандрикова, Сафиуллина, 2013). Дальнейшие конкретизации могут осуществляться несколькими путями.

Факт разделённости и субъекта, и машины задает обратную функцию: обеспечения целостности разделенного — воссоздания результативной функциональности. Целостность машинного комплекса достигается в процессе инженерного проектирования. Целостность разделённого субъекта (коллектива) изначально обеспечивается формально: набором взаимосвязанных предписаний поведения на каждой должностной позиции — организационной структурой (Weber, 1922/1978 и др.).

Теоретический анализ, подтверждённый управленческой практикой в течение многих десятилетий, показывает недостаточность этого механизма интеграции, по крайней мере, по двум причинам. Во-первых, все возможные условия труда не могут быть предусмотрены формальными предписаниями, что порождает необходимость осуществления исполнителями трудовых функций внеформальной компенсирующей активности, выходящей за рамки

предписаний (Пригожин, 1980 и др.). Во-вторых, формальные предписания запрещают или ограничивают естественные психологические и социальные потребности, что порождает у исполнителей психологические проблемы и, как следствие, потребность в их компенсации — уже другого рода. Возникают также непредписанные формы индивидуальной и групповой активности персонала, в которых возможна их полноценная психологическая и социальная реализация (Mayo, 1933; Argyris, 1957 и др.).

Все виды активности — формальные и неформальные — осуществляются одновременно. Это означает, что для исполнителей трудовых функций одновременно актуальны множество целей разной природы, что многократно усложняет задачу обеспечения целостности коллективного субъекта. Признание множественности одновременно реализуемых исполнителями целей задает, по крайней мере, два направления дальнейшей конкретизации.

Во-первых, реальность трудовой деятельности обнаруживает себя как стихия конфликтов между целями деятельности разных типов. Формальные цели вступают в конфликт с неформальными. Индивидуальные цели — с групповыми. Внутри каждой категории задач также существуют конфликты. Например, внутри формальной деятельности типичны конфликты между оперативной и контрольной, экономической и технологической подсистемами и так далее (Бородкин, Коряк, 1983 и др.). Реальный труд предстает как многообразный конфликт, в котором сталкиваются, взаимодействуют и преобразуются все одновременно актуальные цели, что задает необходимость в упорядочивающей функции организационного управления — лидерстве. Ее назначение — обеспечение устойчивого доминирования титульной функции и достижение планового результата (Занковский, 2002 и др.).

Во-вторых, множественность одновременно реализуемых деятельностей многократно усложняет задачу интеграции распределённого субъекта и обнаруживает множество стихийно возникающих механизмов социальной самоорганизации. На этом этапе конкретизации возникает логическое основание для интеграции социально-психологической проблематики в эргатическую систему как модели самоорганизации распределенного субъекта.

Как интеграционные механизмы могут быть рассмотрены:

- организационная культура (включая ее иррациональную составляющую — организационный миф и коллективное бессознательное) (Malinowski, 1922; Argyris, 1957; Schein, 2004 и др.), обеспечивающая единство представлений в ситуации формальной неопределенности;

- процедурная справедливость (Homans, 1958; Leventhal, 1980 и др.), обеспечивающая интеграцию в деятельности, не регулируемых формально;

- обменные отношения (Homans, 1958; Blau, 1964 и др.), стабилизирующие трудовые отношения в условиях взаимозависимости².

Обращение к объективной детерминации коллективного субъекта обнаруживает, что по-разному разделенный объект труда по-разному влияет на целостность (интегрированность) коллективного субъекта (Журавлев, 1985; Васильева, 2014). Наличие общего предмета труда существенно облегчает этот процесс. Общий предмет труда выступает как канал информации: он «опредмечивает» в себе рабочие свойства всех участников труда, облегчает взаимопонимание и личное взаимодействие. Эти коммуникативные качества предметов труда были отмечены еще С. Л. Рубинштейном: «...действие с вещами...выступает как поступок, т.е. осуществленное через отношение к вещи отношение к другому» (цит. по: Абульханова, 2014, с. 6). Легко отследить у К. Маркса теоретический исток этих взглядов: «...Предмет, как бытие для человека, как предметное бытие человека, есть в то же время

2 Подробнее аргументация дана в публикациях автора (Васильева, 2017; Vasiljeva, Zhuravljov, 1993 и др.).

наличное бытие человека для другого человека, его человеческое отношение к другому человеку, общественное отношение человека к человеку» (Маркс, Энгельс, 1955b, с. 47).

Общий предмет труда, таким образом, выступает как своего рода экран, на котором отображаются усилия и вклады со-участников труда. Он делает очевидными критерии эффективности и позволяет справедливо распределять поощрения и санкции. Общий объект труда также устанавливает зависимость всех участников друг от друга и одновременно является средством управления каждым каждым. Эта взаимозависимость стихийно формирует солидарные мотивы: взаимопомощи и справедливого распределения материального вознаграждения.

Отсутствие в совместном труде общих предметов труда ограничивает возможности участников труда регулировать общий труд и узнавать друг друга. Это затрудняет личное взаимодействие, блокирует инициативу и мотивы к сотрудничеству, делает невозможной саморегуляцию коллектива, что в целом проявляется в низкой эффективности совместных действий. Зависимость структуры предметов труда и свойств коллективного субъекта — важный, но неисследованный аспект коллективного труда, требующий тщательного изучения. Потенциал классических работ С. Л. Рубинштейна, Е. Триста и К. Бэмфорса (Рубинштейн, 1986; Trist, Bamforth, 1951), в которых прослежены принципиальные зависимости такого рода, еще ждёт реализации.

Вся совокупность механизмов интеграции субъектов совместной деятельности образует проблемное поле для деятельности лидера (руководителя организации), а качество интеграции титульной производственной деятельности может рассматриваться как показатель его эффективности и управленческой компетентности. Интерес руководителя в отношении любых рекомендаций бизнес-консультантов должен быть направлен на оценку именно их интеграционного потенциала — субъект-объектных соответствий всех типов.

Сопоставляя эвристические возможности понятий «эргатическая система» и «организация», можно обнаружить, что для понятия «организация» они существенно уже. Понятие «организация» в распространённом представлении опирается на модель поточной системы, которая получает из окружающей среды некоторые входные данные, трансформирует их и выдает в окружающую среду некоторые выходные данные (Daft, 2006 и др.). Как указывалось выше, это представление только ограниченно адекватно. В этой модели отсутствует объект как главная детерминанта коллективного субъекта. Такого ограничения нет в модели эргатической системы, которая содержит теоретические возможности для интеграции всей феноменологии коллективного труда и одновременной реализации принципа деятельности как фундаментального методологического принципа.

Заключение

Простейшая модель практического отношения субъекта к объекту (S–O) является адекватным результатом поиска упорядочивающего основания для всей феноменологии распределенного (коллективного) труда. Она обладает достаточностью логических условий, позволяющей путем поэтапной их конкретизации прийти к полному представлению о природе основных феноменов организационного поведения (лидерство, организационная культура, обменные отношения, справедливость), раскрывая при этом их интеграционную сущность — различную для различных условий.

Понятие «эргатическая система», которое соответствует этому процессу восхождения к конкретности, обеспечивает необходимую полноту ориентировки для принятия

управленческих решений и формирует обобщенное представление о задачах управленческой практики как интеграционных по своему смыслу.

Понятие «эргатическая система» преодолевает ограниченность модели организации как поточной системы, включая в рассмотрение объектную детерминацию коллективного труда и раскрывая принципиальную роль материальных компонентов в интеграционных механизмах. Тем самым создается поле для реализации деятельностного подхода в отношении распределенного (коллективного) субъекта и раскрывается мощный потенциал для эффективных управленческих решений.

Литература

- Абульханова, К. А. (2014). Методологический принцип субъекта: исследование жизненного пути личности. *Психологический журнал*, 35(2), 5–18.
- Бородкин, Ф. М., Коряк, Н. М. (1983). *Внимание: конфликт!* Новосибирск: Наука.
- Брушлинский, А. В., Воловикова, М. И., Дружинин, В. Н. (Ред.) (2000). *Проблема субъекта в психологической науке*. М.: Академический проект.
- Буева, Л. П. (1975). Деятельность как объект социальной психологии. В кн.: *Методологические проблемы социальной психологии* (45–62). М.: Наука.
- Васильева, И. И. (2014). Предметные связи и безопасность. В кн.: *Психология труда и управления в современной России: организация, руководство и предпринимательство: материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 20-летию факультета психологии и социальной работы* (355–358). Тверь: Твер. гос. университет.
- Васильева, И. И. (2017). *Справедливость в организации: системно-функциональный подход* (в печати).
- Давыдов, В. В. (2000). *Виды обобщения в обучении: Логико-психологические проблемы построения учебных предметов*. М.: Педагогическое общество России.
- Дафт, Р. Л. (2006). *Теория организации*. М.: Юнити-Дана.
- Есина, О. Ю. (2012). *Проблема эмпирического субъекта: от классической к постнеклассической рациональности: автореферат дис. ... кандидата философских наук*. СГУ, Саратов.
- Журавлев, Г. Е. (1985). Морфологические и функциональные аспекты структур отношений в производственном коллективе. В кн.: *Социальная психология и социальная практика* (38–49). М.: Наука.
- Журавлев, Г. Е. (2009). *Активная система: человек и мир*. М.: Спутник.
- Занковский, А. Н. (2002). *Организационная психология*. Москва: Флинта.
- Зиновьев, А. А. (2002). *Восхождение от абстрактного к конкретному: на материале «Капитала» К. Маркса*. М.: Кафедра философии РАН.
- Ильенков, Э. В. (1955). О диалектике абстрактного и конкретного в научно-теоретическом познании. *Вопросы философии*, 1, 42–56.
- Климов, Е. А. (1988). *Введение в психологию труда*. М.: Моск. гос. университет.
- Климов, Е. А., Носкова, О. Г. (1992). *История психологии труда в России*. М.: Изд-во Моск. ун-та.
- Лекторский, В. А. (1965). *Проблема субъекта и объекта в классической и современной буржуазной философии*. М.: Высшая школа.
- Любути, К. Н. (1981). *Проблема субъекта и объекта в немецкой классической и марксистско-ленинской философии*. М.: Высшая школа.
- Мандрикова, Е. Ю., Сафиуллина, Э. Р. (2013). Роль соответствия личности организации (person-organization fit) в формировании человеческого капитала организации. *Организационная психология*, 3(4), 2–17.

- Маркс, К., Энгельс Ф. (1955a). *Сочинения. 2-е изд. Т. 23.*
- Маркс, К., Энгельс Ф. (1955b). *Сочинения. 2-е изд. Т. 2.*
- Минцберг, Г. (2011). *Структура в кулаке: создание эффективной организации.* СПб.: Питер.
- Момджян, К. Х. (1986). *Категории исторического материализма: системность, развитие: начальные этапы восхождения от абстрактного к конкретному.* М.: Изд-во Моск. ун-та.
- Пископпель, А. А. (1990). Категория деятельности и предмет психологии. *Вопросы психологии, 2*, 98–110.
- Пископпель, А. А., Щедровицкий, Л. П. (1982). От системы «человек-машина» к «социотехнической» системе. *Вопросы психологии, 3*, 15–25.
- Пригожин, А. И. (1980). *Социология организаций.* М.: Наука.
- Проблемы исследования систем и структур: Материалы к конференции.* (1965). М: Издание АН СССР.
- Пряжников, Н. С., Пряжникова, Е. Ю. (2012). *Психология труда: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений.* М.: Академия.
- Психология человека в современном мире.* (2009). Материалы Всероссийской юбилейной научной конференции, посвященной 120-летию со дня рождения С. Л. Рубинштейна, 15–16 октября 2009 г. Т. 1–6. М.: Институт психологии РАН.
- Рубинштейн, С. Л. (1986). Принцип творческой самодеятельности (к философским основам современной педагогики). *Вопросы психологии, 4*, 101–108.
- Рубинштейн, С. Л. (1989). *Основы общей психологии: В 2-х т. Т. 1.* М.: Педагогика.
- Ткаченко, А. Н. (1983). Методология разработки единицы анализа психики в истории советской психологии. *Психологический журнал, 4(2)*, 3–14.
- Щедровицкий, Г. П. (1975). Общая идея метода восхождения от абстрактного к конкретному. В кн.: *Разработка и внедрение автоматизированных систем в проектировании* (161–169). М.: Стройиздат.
- Argyris, C. (1957). The Individual and Organization: Some problems of Mutual Adjustment. *Administrative Science Quarterly, 1*–24.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life.* N.Y.: Wiley.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology, 597*–606.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. In: *Social exchange: advances in theory and research* (27–55). N.Y.: Plenum Press.
- Malinowski, B. (1922). *Argonauts of the Western Pacific.* London: Routledge & Kegan Paul.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization.* New York: MacMillan.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers, not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development.* San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership.* San Francisco: Jossey-Bass.
- Trist, E. L., Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the Longwall method. *Human Relations, 4(3)*, 3–38.
- Vasiljeva, I. I., Zhuravljov, G. E. (1993). Dependencies and Exchanges in an Industrial Team. In: S. V. Malakhov (Ed.). *Economic Psychology & Behavioral Economics* (376–383), proceedings of the 18th Annual Colloquium of IAREP.
- Weber, M. (1978/1922). *Economy and society: An outline of interpretative sociology.* Univ. of California Press.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

“Ergatic system” as the basic concept for organizational psychology and management

Irina VASILEVA

Institute of Psychology, Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

Abstract. The article is an attempt of «ergatic system» concept formation by means of ascendancy from the abstract to the concrete, i.e. through step-by-step content enrichment of basic axiomatic model. At every stage of modeling, special assumption is supposed and its logical consequences regarding basic properties are assessed. That new haecceity becomes the condition for the next modeling steps, etc. This theoretic process results in variety of the basic model emanations, which are identified as phenomena of observed reality and at the same time are ordered by the very sequence of modeling steps. The subject-object (S–O) binomial structure is considered as the basic model of ergatic system. Its basic property is accepted without prove: mutual generation of the subject by the object and vice versa, represented by formula «objectivation-desobjectivation». The assumption of separatedness of the subject defines inverse function of integration that is supported in elementary form by formal prescripts structure. The fundamental insufficiency of that mechanism originates additionally informal compensating activities of various types, which allocates the plurality of aims simultaneously actual for agents as basic (fundamental) attribute, and various contradictions between the aims as an inherent property of corporate effort. The necessity of sustainable dominance of titular activity under the conditions of background conflict defines the leadership (control). The complex of typical ways of conflicts resolutions by the leader acts as the model of conduct for the subordinates and is defined as organizational culture. The organizational culture, including its irrational component as organizational mythology and the group unconscious, is defined as separated subject integration mechanism. Other mechanisms of the collective integration such as exchange relationships, procedural fairness principles are considered the same way. The role of differently arranged labor objects in integration of labor separated subject is considered. It was revealed that, in research practices, object determination of group subject is excluded from the consideration which contradicts the general assumptions of the activity approach. The concept «ergatic system» overcomes this restraint and may be considered as a basic concept for organizational psychology.

Keywords: ergatic system, organization, the ascent from the abstract to the concrete, subject-object correspondence, activity principle.

References

- Abul'khanova, K. A. (2014). Metodologicheskiy printsip sub'ekta: issledovanie zhiznennogo puti lichnosti [The methodological principle of the subject: the study of the life path of the individual]. *Psikhologicheskiy zhurnal*, 35(2), 5–18.

- Argyris, C. (1957). The Individual and Organization: Some problems of Mutual Adjustment. *Administrative Science Quarterly*, 1–24.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. N.Y.: Wiley.
- Borodkin, F. M., Koryak, N. M. (1983). *Vnimanie: konflikt!* [Warning: the conflict!] Novosibirsk: Nauka.
- Brushlinskiy, A. V., Volovikova, M. I., Druzhinin, V. N. (Red.) (2000). *Problema sub'ekta v psikhologicheskoy nauke* [The problem of the subject in the psychological science]. M.: Akademicheskiiy proekt.
- Bueva, L. P. (1975). Deyatel'nost' kak ob'ekt sotsial'noy psikhologii [Activities as an object of social psychology]. In: *Metodologicheskie problemy sotsial'noy psikhologii* (45–62). M.: Nauka.
- Daft, R. L. (2006). *Teoriya organizatsii* [Organization Theory]. M.: Yuniti-Dana.
- Davydov, V. V. (2000). *Vidy obobshcheniya v obuchenii: Logiko-psikhologicheskie problemy postroeniya uchebnykh predmetov* [Types of generalization in learning: Logical and psychological problems of building learning subjects]. M.: Pedagogicheskoe obshchestvo Rossii.
- Esina, O. Yu. (2012). *Problema empiricheskogo sub'ekta: ot klassicheskoy k postneklassicheskoy ratsional'nosti* [The problem of the empirical subject: from the classical to the postnonclassical rationality]: avtoreferat dis. ... kandidata filosofskikh nauk. Saratovskiy gos.universitet, Saratov.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 597–606.
- Il'enkov, E. V. (1955). O dialektike abstraktnogo i konkretnogo v nauchno-teoreticheskom poznanii [About dialectics of the abstract and the concrete in the scientific and theoretical cognition]. *Voprosy filosofii*, 1, 42–56.
- Klimov, E. A. (1988). *Vvedenie v psikhologiyu truda* [Introduction to work psychology]. M.: Mosk. gos. universitet.
- Klimov, E. A., Noskova, O. G. (1992). *Istoriya psikhologii truda v Rossii* [The history of work psychology in Russia.]. M.: Mosk. gos. universitet.
- Lektorskiy, V. A. (1965). *Problema sub'ekta i ob'ekta v klassicheskoy i sovremennoy burzhuaznoy filosofii* [The problem of subject and object in the classical and contemporary bourgeois philosophy]. M.: Vysshaya shkola.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. In: *Social exchange: advances in theory and research* (27–55). N.Y.: Plenum Press.
- Lyubutin, K. N. (1981). *Problema sub'ekta i ob'ekta v nemetskoj klassicheskoy i marksistsko-leninskoy filosofii* [The problem of subject and object in the German classical and Marx's-Lenin's philosophy]. M.: Vysshaya shkola.
- Malinowski, B. (1922). *Argonauts of the western pacific*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Mandrikova, E. Yu., Safiullina, E. R. (2013). Rol' sootvetstviya lichnosti organizatsii (person-organization fit) v formirovanii chelovecheskogo kapitala organizatsii [The role of person-organization fit in the formation of the human capital of the organization]. *Organizational Psychology*, 3(4), 2–17.
- Marx, K., Engels F. (1955b). *Sochineniya* [Works.]. 2-e izd. T. 2.
- Marx, K., Engels, F. (1955a). *Sochineniya* [Works.]. 2-e izd. T. 23.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: MacMillan.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers, not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Mintzberg, H. (2011). *Struktura v kulake: sozдание effektivnoy organizatsii* [Structure in Fives: Designing Effective Organizations.]. SPb.: Piter.
- Momdzhyan, K. Kh. (1986). *Kategorii istoricheskogo materializma: sistemnost', razvitie: nachal'nye etapy voskhozhdeniya ot abstraktnogo k konkretnomu* [Categories of historical materialism:

- systemic, development: the initial stages of ascent from the abstract to the concrete]. M.: Mosk. gos. universitet.
- Piskoppel', A. A. (1990). Kategoriya deyatel'nosti i predmet psikhologii [The category of activity and the subject of psychology]. *Voprosy psikhologii*, 2, 98–110.
- Piskoppel', A. A., Shchedrovitskiy, L. P. (1982). Ot sistemy «chelovek-mashina» k «sotsiotekhnicheskoy» sisteme [From the “man-machine” system to “socio-technical” system.]. *Voprosy psikhologii*, 3, 15–25.
- Prigozhin, A. I. (1980). *Sotsiologiya organizatsiy* [Sociology of organizations]. M.: Nauka.
- Problemy issledovaniya sistem i struktur: Materialy k konferentsii* [System and structure research: Conference proceedings]. (1965). M.: Izdanie AN SSSR.
- Pryazhnikov, N. S. & Pryazhnikova, E. Yu. (2012). *Psikhologiya truda* : ucheb. posobie dlya stud. vyssh. ucheb. zavedeniy [Work Psychology: Textbook for students]. M.: Akademiya.
- Psikhologiya cheloveka v sovremennom mire* [Human Life in the modern world]. (2009). Materialy Vserossiyskoy yubileynoy nauchnoy konferentsii, posvyashchennoy 120-letiyu so dnya rozhdeniya S. L. Rubinshteyna, 15–16 oktyabrya 2009 g. T. 1–6. M.: Institut psikhologii RAN.
- Rubinshteyn, S. L. (1986). Printsip tvorcheskoy samodeyatel'nosti (k filosofskim osnovam sovremennoy pedagogiki) [The principle of creative self (to the philosophical foundations of modern pedagogy)]. *Voprosy psikhologii*, 4, 101–108.
- Rubinshteyn, S. L. (1989). *Osnovy obshchey psikhologii* [Fundamentals of General Psychology]: V 2 t. T. 1. M.: Pedagogika.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shchedrovitskiy, G. P. (1975). Obshchaya ideya metoda voskhozhdeniya ot abstraktnogo k konkretnomu [The general idea of the method of ascent from the abstract to the concrete]. In: *Razrabotka i vnedrenie avtomatizirovannykh sistem v proektirovanii* (161–169). M.: Stroyizdat.
- Tkachenko, A. N. (1983). Metodologiya razrabotki edintsy analiza psikhiki v istorii sovetskoy psikhologii [The methodology of the analysis of the psyche unit development in the history of Soviet psychology]. *Psikhologicheskiy zhurnal*, 4(2), 3–14.
- Trist, E. L., Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the Longwall method. *Human Relations*, 4(3), 3–38.
- Vasil'eva, I. I. (2014). Predmetnye svyazi i bezopasnost' [The subject of communication and security]. In: *Psikhologiya truda i upravleniya v sovremennoy Rossii: organizatsiya, rukovodstvo i predprinimatel'stvo: materialy Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, posvyashchennoy 20letiyu fakul'teta psikhologii i sotsial'noy raboty* (355–358). Tver': Tver. gos. universitet.
- Vasiljeva, I. I., Zhuravljov, G. E. (1993). Dependencies and Exchanges in an Industrial Team. In: S. V. Malakhov (Ed.) *Economic Psychology & Behavioral Economics* (376–383), proceedings of the 18th Annual Colloquium of IAREP.
- Weber, M. (1978/1922). *Economy and society: An outline of interpretative sociology*. Univ. of California Press.
- Zankovskiy, A. N. (2002). *Organizatsionnaya psikhologiya* [Organizational Psychology]. Moskva: Flinta.
- Zhuravlev, G. E. (1985). Morfologicheskie i funktsional'nye aspekty struktur otnosheniy v proizvodstvennom kollektive [Morphological and functional aspects of the structure of relations in the production team]. In: *Sotsial'naya psikhologiya i sotsial'naya praktika* (38–49). M.: Nauka.
- Zhuravlev, G. E. (2009). *Aktivnaya sistema: chelovek i mir* [The active system: the man and the world]. M.: Sputnik.
- Zinov'ev, A. A. (2002). *Voskhozhdenie ot abstraktnogo k konkretnomu: na materiale “Kapitala” K. Marksa* [The ascent from the abstract to the concrete: on a material of “Capital” of Marx]. M.: Kafedra filosofii RAN.



Психосемантический подход к анализу организационных взаимодействий уровня «человек — работа»

АБДУЛЛАЕВА Мехирбан Махаметжановна

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

Аннотация. Статья посвящена обсуждению возможности использования особенностей субъективных семантик специалистов для решения задачи «взаимосоответствия» человека и его работы. Актуальность исследования обеспечивается кардинальными изменениями в мире профессий, связанных с технологическими инновациями, сменой управленческих парадигм, необходимостью быстрой обработки поступающей информации. Идея исследования опирается на классификацию отношений работающего человека к объектам мира, которая разрабатывается в научной школе Е. Ю. Артемьевой и понимается как типология замещающей реальности, раскрывающаяся через способы свободного описания объектов и метафорическую интерпретацию шкал семантического дифференциала. Медицинские работники являются одним из старейших и развитых профессиональных сообществ, переживающие кардинальные перестройки, связанные с организационным и техническим обновлением. В исследовании приняли участие 120 врачей разных специальностей, им было предложено свободное описание стандартизированного набора изображений Е. Ю. Артемьевой. Основное предположение заключалось в том, что словарь полученных описаний будет различаться у врачей разных специальностей, что будет связано с историей их деятельности и привычностью выделения значимых на их взгляд аспектов. Результаты контент-анализа, частотный анализ полученных данных подтверждают выдвинутую гипотезу. Врачи при оценке априори несемантизированных изображений устанавливают сходство с определённым для каждой специальности «эмоционально знакомым объектом» (замещающей реальностью) и его выделяемые характеристики относятся к разным категориям. Внутри медицинских специальностей, относящихся к типу социомических профессий, происходит распределение смысловых акцентов. Полученные данные позволяют различать специальности в рамках одной профессии, что дает возможность более точно подбирать работу специалистам по содержательным критериям. Соотнесение семантик с профессиональной принадлежностью позволит предсказывать степень соответствия семантических структур человека миру своей профессии.

Ключевые слова: мир профессии; психосемантика; классификация профессий; замещающая реальность; семантическое атрибутирование объектов.

Введение

Одной из задач современной организационной психологии является оптимизация трудовой деятельности в профессиональной среде, предполагающая изучение личност-

ного потенциала и требований к специалисту на конкретном рабочем месте. В настоящее время изменения в мире труда столь стремительны, что традиционные функции управления персоналом, связанные с информированием и консультированием специалистов, усложняются даже для самих психологов-консультантов. Специалисты в области профессионального образования приходят к выводу об изменчивости профессий, связанной с темпами роста информации и обновления знаний на фоне скоростей модернизации социума (Кравченко, 2010). «Даже на протяжении одной человеческой жизни происходит отмирание одних профессий и появление новых, более того, эта изменчивость проявляется и субъективно в том, что человек сам переходит от одних профессий к другим» (Нечаев, 2016, с. 382). Постоянное технологическое обновление, появление новых средств труда, изменение структуры профессиональных задач работников приводят к обогащению содержания существующих профессий, часто только формально сохраняющих прежнее название, и к появлению новых. В этих условиях задача психологического изучения профессий становится особенно актуальной. И проблема заключается не столько в выборе оснований для дифференцирования профессий¹, сколько в поиске универсальной кластеризации мира профессий, которая позволила бы решить вопрос «наилучшего взаимного соответствия — взаимосовместности — человека как субъекта труда, с одной стороны, и объективных требований социально фиксированного трудового поста — с другой» (Климов, 1998, с. 91).

Выделение двух составляющих в системе «человек — работа (профессия)», каждая из которых, в свою очередь, может быть представлена в виде отдельной структуры, допускает реализацию двух различных методологических подходов к ее анализу — «от профессии» и «от человека». Первый подход ставит акцент на требованиях профессии к субъекту труда, связанный изначально с основной проблематикой индустриальной психотехники — психологическим изучением профессий и составлением их классификаций, рационализацией труда, профилактикой производственного травматизма и аварийности. В рамках этого подхода разрабатываются различные модели типа «свойство — свойство», решающие проблему «профпригодности» человека как соответствия его качеств неизменным требованиям профессии. Психологические классификации, создаваемые на базе этих моделей, в качестве оснований включают степень стрессогенности профессии, частоту возникновения опасных ситуаций, величину загруженности коммуникативных каналов и тому подобное. Однако в реальности экономические, организационные, социальные условия, в которых деятельность осуществляется, изменчивы, ситуативны, а действие принципов развития и универсальной талантливости человека часто ставит под сомнение категоричность выводов о «непригодности» к данной профессии (Ксенчук, Киянова, 1993).

Второй подход к анализу системы «человек — труд», идущий «от человека», развивает типологическую концепцию индивидуальности. Исследователи, работающие с моделью типа «свойство — структура», исходят из предположения о возможности выделения некой интегративной характеристики, играющей значительную роль в психологической структуре личности профессионала и выполняющей регулирующую функцию в ее деятельности. По мнению многих авторов, такой характеристикой, благодаря которой мы можем описывать индивидуальный мир профессии и степень его личностного принятия, является профессиональная направленность (Менщикова, 2015; Спиридонова, 2011 и др.). Она понимается как своеобразный показатель избирательной активности человека по отношению к предметным областям социально обусловленной деятельности. Самая известная классификация типов профессий по предметному содержанию труда, была предложена Е. А. Климовым (1971, 1996). Е. А. Климов называл эту классификацию обзорной для информационного обеспечения

1 Профессий может быть бесконечно много, см., например, обзор в: (Носкова, 2004),

профессионального самоопределения молодежи (Климов, 1996). Выделение пяти основных «предметов» деятельности специалистов — «человек», «природа», «техника», «знак», «художественный образ» — позволяло профессиональным консультантам относить профессию врача — к социономическим, инженера — к технономическим, и на этом основании оценивать оптанта² по выраженности требуемых качеств. Так, в работе Б. А. Ясько было показано, что для медиков, осуществляющих тонкие манипулятивные действия с пациентами, характерны высокие требования к зрительным функциям, психомоторике и относительно низкие — к коммуникативным качествам (Ясько, 2005). Однако проблема мира труда XXI века состоит в том, что «характер и содержание деятельности современного инженера качественно отличается от того, что знал и умел инженер прошлого века» (Нечаев, 2016, с. 383). Так, анализ научно-популярного медицинского дискурса показал, что, несмотря на субъект-субъектный характер деятельности врача, «неравноправие» отношений порождает «смену базовой концепции медицины, предполагающей сотрудничество врача и пациента в ходе лечения» (Уткина, 2006, с. 5). Следовательно, задача психологов труда заключается в поиске таких оснований для описания взаимодействия уровня³ «человек — работа», которые позволили бы решать проблемы выбора рабочего места, определения оптимальности «взаимосоответствия» специалиста и его деятельности с учетом тех содержательных изменений, которые претерпевают современные профессии.

Методика эмпирического исследования

Постановка проблемы

Развитие мира профессий за счет технических инноваций, включения виртуальных сред, усложнения информационной оснащённости привело к тому, что выделение «чистых» социономических или технономических профессий стало проблематичным. Например, в работе Дж. Группман было показано, что врач прерывает рассказ пациента о симптомах в среднем на 18-й секунде, опираясь в выборе стратегии лечения на данные компьютерного обследования, которое предполагает владение современной техникой, знание программ обследования и умение расшифровывать полученные показатели здоровья (Groorpan, 2008). Современный специалист, относящийся к «человеконаправленным» профессионалам, описывая свою предметную область, включает и людей, и инструменты, и ситуации, и неодушевленные объекты.

Цель исследования

Цель работы состояла в психосемантическом изучении мира профессий для получения более тонких различий внутри одной профессиональной группы в зависимости от спецификации деятельности и субъективного опыта респондентов, что позволило бы создать классификацию, основанную на дифференциации семантических акцентов отношения к миру. Е. Ю. Артемьева писала о типах профессий Е. А. Климова: «Нам кажется, что эта классификация профессиональных деятельностей может прямо пониматься как классификация основных замещающих реальностей при актуализации отношений к предметам и явлениям мира» (Артемьева, 1999, с. 243). Введение Е. Ю. Артемьевой понятия «замещающая реальность» было обусловлено поиском объяснений полимодального оценивания, когда «объект мира является человеку без указания, в какой модальности и на основании какой информации

² «Оптанта» — понятие, предложенное Е. А. Климовым в рамках его периодизации развития человека как субъекта труда (1996). Оптация — это стадия профессионального самоопределения, чаще всего соотносимая с подростковым возрастом. Однако в положении оптанта могут оказаться и взрослые люди, размышляющие о смене профессии или места работы (*прим. ред.*).

³ Имеются в виду иерархические уровни научного анализа организационного поведения (взаимодействия уровня «человек — работа», уровня «специалист — рабочая группа / трудовой коллектив», уровня «служащий — организация»).

включать в деятельность» (там же, с. 136). Было выдвинуто предположение, что человек, воспринимая и описывая реальность, выделяет те её аспекты, которые привычны и связаны с его историей жизни. Более того, в культуре закрепляются и передаются следующим поколениям особые сенсорные, операциональные и эмоциональные эталоны, представляющие собой образцы отношений и нормативные способы действия, сложившиеся в соответствии с критерием оптимальности достижения цели. Основной вопрос, который лежит в основе психосемантических исследований, касается того, что на самом деле оценивает или описывает человек, когда ему предлагают априори несемантизированный объект, значение которого ему неизвестно. Один из ответов — «основными оцениваемыми реалиями, основными типами предметов являются вещи, явления и действия» (там же, с. 149), но этот список можно дробить бесконечно. Более интересный и продуктивный вариант ответа — это «замещающая реальность», которая проявляется, когда нет жестко определяющего объект деятельностного контекста. В работе Е. Ю. Артемьевой и Ю. Г. Вяткина было показано, что оцениваемые объекты могут замещаться разными вещами, с которыми эти объекты ассоциируются (Артемьева, 1999). Таким образом, выбор конкретной замещающей реальности характеризуется проективностью — приписыванием атрибутов субъективного мира внешнему миру. Изучение этих атрибутов позволяет реконструировать смысловые структуры индивидуального опыта человека, которые несут в себе содержательную информацию о предпочитаемых формах взаимодействия с людьми и предметами.

Процедура исследования

Эмпирически смысловые структуры описываются через связи данного значения с другими в сознании субъекта. Практически любой объект окружающего мира имплицитно связан с целой сетью актуализируемых с ним объектов, которые формируют вторичные смысловые эффекты. Эти комплексы значений, имеющие эмоциональный, стилистический или оценочный характер, стали объектом нашего исследования, проведённого среди врачей — терапевтов, педиатров, фтизиатров ($N = 120$), в возрасте от 30 до 55 лет со стажем работы по специальности не менее пяти лет. Мы предположили, что субъективные семантики врачей разных специальностей будут различаться по вкладам семантических свойств, характеризующих профессиональные деятельности, относящиеся к разным типам. Респондентам было предложено описать восемь контурных абстрактных изображений (Рис. 1), отвечая на вопрос: «Какое оно?». Этот набор разрабатывался Е. Ю. Артемьевой и Л. С. Назаровой и, как пишут авторы: «он исчерпывает семантическое разнообразие форм (то есть является полным) и не содержит семантически эквивалентных изображений (то есть является в некотором смысле «непересекающимся»)» (Артемьева, 1999, с. 60).

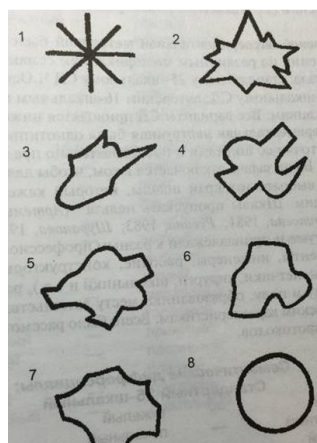


Рисунок 1. Изображения-стимулы Е. Ю. Артемьевой (1977).

Выбор метода свободного описания обусловлен тем, что он не ограничивает в выборе ответа и позволяет выяснить способ порождения значения незнакомого объекта, зафиксировать индивидуальные словари описания, в которых, безусловно, отражается опыт респондентов. В случае, когда предлагается шкалировать объекты вне деятельностного контекста, «включается» замещающая реальность — «тот тип предметов, ассоциации с которыми шкалируются» (Артемьева, 1999, с. 150). В работах В. П. Серкина было показано, что замещающая реальность детерминируется деятельностным контекстом функционирования систем значений (Серкин, 2016). Поэтому обработка результатов начиналась с построения категориальной системы определений, с помощью которых описываются изображения. При этом выделяемые координаты должны были описывать субъективные семантики респондентов, принадлежащих к определенной профессиональной группе.

Результаты

Профессиографический анализ медицинских специальностей терапевтического (лечебного) профиля по блокам требований к врачам (ведение пациента, работа с медицинской документацией, контроль сестринского персонала) позволили выделить четыре типа описаний: эмоционально-оценочные, характеризующие отношение самого респондента к описываемому объекту, стоящему, по его мнению, за изображением (нравится, приятный, симпатичный и тому подобное.); ссылочные — прямые предметные квалификации (указание геометрических свойств изображений и конструктивных особенностей, ссылка на предмет по сходству формы, определения, точно указывающие на объект, ассоциирующийся с изображением и использование грамматической формы «-образное»); антропоморфные — приписывание изображению личностных свойств и человеческих качеств, социальные символы и стереотипы, ссылки на социальные явления и культурные объекты, нестандартные по форме или относящиеся к оценке выполнения стимульного материала исследователем (молодой, глупый, говорит тост, смеющийся и т.п.); метафорические — указание признаков, характерных для объектов, принадлежащих к иному классу, нежели само изображение, использование межмодальных метафор (пахнет, колючий, светящееся).

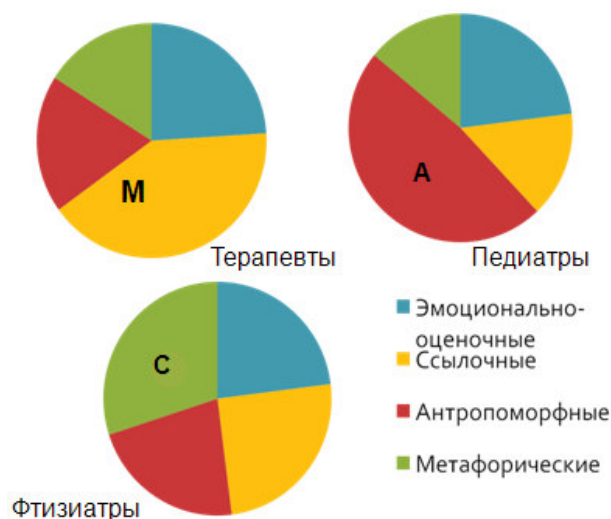


Рисунок 2. Частотное распределение типов описаний изображений стимулов по группам врачей.

Полученные результаты показали, что метафорические описания статистически значимо ($p < .001$) чаще используются терапевтами, чем педиатрами; фтизиатрами — ссылочные значимо чаще ($p < .05$), чем терапевтами и педиатрами. Антропоморфные определения

значимо чаще ($p < .05$) присутствуют в ответах педиатров по сравнению с ответами терапевтов и фтизиатров. Значимых различий в употреблении эмоционально-оценочных описаний получено не было (Рис. 2).

Обсуждение

Полученные результаты показывают, что врачи при оценке априори несемантизированных изображений устанавливают сходство с определённым для каждой специальности «эмоционально знакомым объектом» (замещающей реальностью) и его выделяемые характеристики относятся к разным категориям. Внутри медицинских специальностей, относящихся к типу социономических профессий, происходит распределение смысловых акцентов. Врачи разных специальностей обладают различными структурами семантических комплексов, составленных из вкладов семантических свойств, характеризующих различные профессиональные деятельности. Так, в субъективных семантиках педиатров реальность социальных, человеческих отношений занимает более устойчивую позицию, чем реальность конкретных, физических, принципиально экспертируемых свойств объектов. Особенности ведения маленьких пациентов связаны с необходимостью более тесного контакта с их родителями, которые обеспечивают контроль состояния ребёнка и дают информацию о ходе течения болезни, что требует от врача серьёзных коммуникативных умений по налаживанию отношений. В семантике фтизиатров-рентгенологов на первый план выдвигаются функциональные, непосредственно чувственные характеристики, где реальность эмоциональных отношений является скорее «фоном», чем качествами атрибута. Представители этой терапевтической группы работают с особо опасной инфекцией, поражающей самые разные органы человека с большой вероятностью летального исхода и требующей длительного (до трёх лет) стационарного лечения. Эти особенности деятельности фтизиатров способствуют формированию более тесных, доверительных отношений с пациентом и требуют пристального внимания к кодировке флюорографических снимков и рентгенограмм, что отразилось на предпочтении ими в свободных описаниях прямых предметных квалификаций. Для группы терапевтов, сталкивающихся в силу своей специальности с неопределёнными ситуациями, характерно отношение к профессионально незначимым изображениям как к явлениям или объектам природы и использование межмодальных описаний.

Универсальность применимости семантических исследований обеспечивается тем, что «всякое значение психологически может быть одновременно представлено как определённая точка (область) в пространствах предметов, операций и эмоций» (Шмелев, 1983, с. 29). Это важное примечание заостряет внимание, во-первых, на проблеме методов изучения значения и, во-вторых, подчеркивает отличительную особенность собственно психологического исследования значений, заключающуюся в том, что одни и те же значения у разных индивидов приобретают различные личностные смыслы. Другими словами, использование психосемантического инструментария позволяет строить модели, в которых учитывается пристрастное отношение субъекта к миру. В смысловых структурах отражаются различия в предметном содержании деятельности отдельно взятого человека, его нейрофизиологические особенности, выражающиеся, в частности, в предпочтении определённой модальности восприятия, социокультурные различия, уникальность условий развития и тому подобное. Таким образом, личный опыт приводит к тому, что одни и те же «безличные общественные значения» приобретают «личностный смысл» или «значение-для-меня». «Значения, так же как и смыслы, генетически неразрывно связаны с деятельностью. Через посредство индивидуальной деятельности они не переходят из общественного сознания в индивидуальное, а строятся в индивидуальном сознании ...» (Леонтьев, 2007, с. 378).

Выводы и заключение

Таким образом, полученные в исследовании данные позволяют различать специальности в рамках одной профессии. В нашем случае представители одной социэкономической группы характеризуются разными вкладами типов описаний, отражающих особенности их повседневной деятельности. Мы допускаем, что подбор «техноцентрированному» или «природоцентрированному» медику соответствующей по содержанию работы избавит его от недовольства пациентов, требующих помимо чисто профессионального, также и человеческого участия врача в их жизни. Преимущества психосемантического подхода к решению задачи описания работы (профессии) обеспечиваются возможностью «схватывания» целостного образа мира человека, складывающегося под влиянием всей системы деятельностей, в которую он включен. Психосемантическая классификация профессий основана на выборе замещающей реальности, которая является сильным проективным параметром при оценке и описании объектов, лежащих вне деятельностного контекста. По тому, какая психологическая реальность проявляется, мы можем судить о предметной направленности профессионалов и делать выводы о «взаимосоответствии» на уровне «человек — работа».

Литература

- Артемьева, Е. Ю. (1999). *Психология субъективной семантики*: Монография. М.: Наука; Смысл.
- Климов, Е. А. (1998). *Введение в психологию труда*: Учебник. М.: Культура и спорт, ЮНИТИ.
- Климов, Е. А. (1996). *Психология профессионального самоопределения*: Монография. Ростов-на-Дону: Феникс.
- Кравченко, С. А. (2010). Формирование Сетевого человеческого капитала: методологические контуры концепции. *Вестник МГИМО-университета*, 6(15), 15–25.
- Ксенчук, Е. В., Киянова, М. К. (1993). *Технология успеха*. М.: Дело Лтд.
- Леонтьев, Д. А. (2007). *Психология смысла: природа, строение, динамика смысловой реальности*: Монография. М.: Смысл.
- Менщикова, И. А. (2015). *Мотивационно-смысловое содержание профессиональной направленности личности студентов в процессе социализации в вузе*: Автореф. дис. ... канд. психол. наук., Ярославль.
- Нечаев, Н. Н. (2016). Профессия и профессионализм: к задачам психологии профессионального творчества. В сб.: *Психология развития человека как субъекта труда. Развитие творческого наследия Е. А. Климова*. Материалы международной научно-практической конференции (379–386). М.: Акрополь.
- Носкова, О. Г. (2004). *Психология труда*: Учеб. пособие. М.: Академия.
- Серкин, В. П. (2016). Влияние профессиональной специфики образа мира и образа жизни на восприятие. В сб.: *Психология развития человека как субъекта труда. Развитие творческого наследия Е. А. Климова*. Материалы международной научно-практической конференции (68–78). М.: Акрополь.
- Спиридонова, Н. Ю. (2011). *Связь направленности личности с выбором профессии в юношеском возрасте*: Автореф. дис. ... канд. психол. наук, М.
- Уткина, Т. И. (2006). *Метафора в научно-популярном медицинском дискурсе: семиотический, когнитивно-коммуникативный, прагматический аспекты*: Дисс.... канд. филол. наук, Пермь.

- Шмелев, А. Г. (1983). *Введение в экспериментальную психосемантику: теоретико-методологические основания и психодиагностические возможности*: Монография. М.: Изд-во Моск. ун-та.
- Ясько, Б. А. (2005). *Психология личности и труда врача*: Монография. Ростов н/Д.: Феникс.
- Groopman, J. (2008). *How Doctors Think*: Reprint edition. Wilmington: Mariner Books.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Psychosemantic approach to the analysis of organizational interactions on the level of «person — work»

Mehirban M. ABDULLAEVA

Lomonosov Moscow state university, Moscow, Russia

Abstract. The article is devoted to the discussion of a possibility of using subjective semantic features of specialists to solve the problem of “correlation” of a person and his work. The actuality of the study is confirmed by cardinal changes in the professions world, bound with technological innovations, change of coordinative paradigms, necessity of prompt information processing. The idea of the study is based on the classification of relations between a working person and a world objects by E. Yu. Artemyeva and is seen as the typology of substitutional reality, that is revealed through the means of free object description and metaphoric interpretation of semantic differential scales. The professional group of medical workers is one of the oldest and most developed that is experiencing now cardinal changes because of organizational and technical renewal. 120 medical workers of different specializations took part in the study. They were asked to describe freely the standard set of images by E. Yu. Artemyeva. The main supposition was, that the vocabulary of the descriptions given would differ, depending on specializations, practical experience and habitualness of emphasizing of important for them aspects. The results of the content-analysis, as well as the frequency domain analysis confirm the hypothesis. The medical workers, while estimating a priori unsystematized images, find out similarity with a certain “emotionally familiar object” (substitutional reality), inherent in every specialization, and its characteristics refer to different categories. There is an assignment of descriptive accents within the medical specializations that refer to sociology professions. The received data allow distinguishing specializations within one professional group, and that gives the opportunity to select more precisely the work for the specialists according to the descriptive criteria. The correlation of the semantics with professional identity allows to foresee the extent of correspondence of one person’s semantic structures to his professional world.

Keywords: the world of a profession, psychosemantics, the professions classification, replacing reality, a semantic attribute of objects.

References

- Artem'eva, E. Yu. (1999). *Psihologija sub'ektivnoj semantiki*: Monografija. M.: Nauka; Smysl.
- Groopman, J. (2008). *How Doctors Think*: Reprint edition. Wilmington: Mariner Books.
- Jas'ko, B. A. (2005). *Psihologija lichnosti i truda vracha*: Monografija. Rostov n/D.: Feniks.
- Klimov, E. A. (1996). *Psihologija professional'nogo samoopredelenija*: Monografija. Rostov-na-Donu: Feniks.

Address: 11/9, Mokhovaya str., Moscow 125009, Russia.

E-mail: mma11msu@gmail.com

- Klimov, E. A. (1998). *Vvedenie v psihologiju truda*: Uchebnik. M.: Kul'tura i sport, JuNITI.
- Kravchenko, S. A. (2010). Formirovanie setevogo chelovecheskogo kapitala: metodologicheskie kontury koncepcii. *Vestnik MGIMO-universiteta*, 6(15), 15–25.
- Ksenchuk, E. V., Kijanov, M. K. (1993). *Tehnologija uspeha*. M.: Delo Ltd.
- Leont'ev, D. A. (2007). *Psihologija smysla: priroda, stroenie, dinamika smyslovoj real'nosti*: Monografija. M.: Smysl.
- Menshhikova, I. A. (2015). *Motivacionno-smyslovoe sodержanie professional'noj napravlenosti lichnosti studentov v processe socializacii v vuze*: Avtoref. dis. ... kand. psihol. nauk., Jaroslavl'.
- Nechaev, N. N. (2016). Professija i professionalizm: k zadacham psihologii professional'nogo tvorčestva. In: *Psihologija razvitija cheloveka kak sub'ekta truda. Razvitie tvorčeskogo nasledija E. A. Klimova*. Materialy mezhdunarodnoj nauchno-praktičeskoj konferencii (379–386). M.: Akropol'.
- Noskova, O. G. (2004). *Psihologija truda*: Ucheb. posobie. M.: Akademija.
- Serkin, V. P. (2016). Vlijanie professional'noj specifiky obraza mira i obraza zhizni na vos-prijatie. In: *Psihologija razvitija cheloveka kak sub'ekta truda. Razvitie tvorčeskogo nasledija E. A. Klimova*. Materialy mezhdunarodnoj nauchno-praktičeskoj konferencii (68–78). M.: Akropol'.
- Shmelev, A. G. (1983). *Vvedenie v jeksperimental'nuju psihosemantiku: teoretiko-metodologicheskie osnovanija i psihodiagnostičeskie vozmožnosti*: Monografija. M.: Izd-vo Mosk. un-ta.
- Spiridonova, N. Yu. (2011). *Svjaz' napravlenosti lichnosti s vyborom professii v junosheskom vozraste*: Avtoref. dis. ... kand. psihol. nauk, M.
- Utkina, T. I. (2006). *Metafora v nauchno-populjarnom medicinskom diskurse: semiotičeskij, kognitivno-kommunikativnyj, pragmatičeskij aspekty*: Diss.... kand. filol. nauk, Perm'.



Особенности эмоционального благополучия рабочих и инженерно-технических работников промышленных предприятий

КАРАПЕТЯН Лариса Владимировна

Уральский федеральный университет, Екатеринбург, Россия

Аннотация. Целью данной работы является изучение особенностей эмоционального благополучия работников производственных предприятий (рабочих и инженерно-технических специальностей). В статье представлена актуальность изучения эмоционального благополучия персонала, рассмотрена история изучения этой проблемной области. Раскрыты субъективные предпосылки эмоционального благополучия, а также описаны результаты эмпирического исследования эмоционального благополучия работников производственных предприятий. **Методики исследования.** Методика диагностики особенностей социально-психологической адаптации (СПА) К. Роджерса – Р. Даймонд, опросник определения атрибутивного стиля объяснения жизненных событий SASQ М. Селигмана, методика «Незаконченные предложения», а также семантический дифференциал с использованием специально подобранных дескрипторов. **Результаты.** Проведённое исследование позволило автору сформулировать основные выводы о различиях в структуре эмоционального благополучия у рабочих и инженерно-технических работников в зависимости от его типа (позитивное / негативное). В целом рабочие и инженерно-технические работники имеют преимущественно высокий уровень эмоционального благополучия, средний уровень адаптации и умеренно пессимистичны. При этом инженерно-технические работники в большей степени связывают успех с собственной активной позицией в работе, карьере, в то время как рабочие предпочитают более пассивную позицию, полагаясь на удачу. **Научную ценность** представляет оригинальная трёхмерная модель эмоционального благополучия, включающая уровни эмоционального оценивания (уровень единичного), личностных качеств (уровень особенного) и имплицитных представлений (уровень общего), а также описание особенностей эмоционального благополучия разных групп персонала производственной сферы, связанного с полом, возрастом, образованием.

Ключевые слова: эмоциональное благополучие, жизненная установка.

Введение

Эмоциональное благополучие (ЭБ) как основание внутреннего равновесия личности в последние годы является одной из актуальных проблемных областей психологической науки. Наиболее распространёнными в современной психологии являются труды, посвящённые анализу самого понятия «эмоциональное благополучие» и раскрытию его сущности. В связи с политическими и экономическими переменами, происходящими во всем мире, а также вследствие изменения статуса и престижности различных видов профессиональной деятельно-

сти, промышленные предприятия потеряли производственный и экономический авторитет и способность к обеспечению социальной и материальной защиты своих сотрудников. Это касается как представителей рабочих специальностей, так и сотрудников инженерно-технического и научно-исследовательского эшелонов производства. Такая обстановка, закрепившись во времени, безусловно, дестабилизирует эмоциональное благополучие персонала, блокирует профессиональное развитие и деформирует профессиональную деятельность. Профилактика острого и хронического эмоционального неблагополучия в профессиональной сфере требует раскрытия сущности самого феномена эмоционального благополучия, механизмов его формирования, особенностей преобразования структуры в зависимости от специфики профессиональной деятельности, а также установления его роли в структуре личности.

Научные исследования психологического благополучия начинаются с середины XX века и описаны преимущественно в трудах зарубежных ученых (М. Аргайл, Р. Бернс, У. Джеймс, К. Э. Изард, М. Кляйн, М. Селигман, Д. Пайнз, М. Чиксентмихайи, Л. Фестингер, К. Хорни, Э. Эриксон.). В отечественной психологии данный феномен рассматривался лишь опосредованно, в рамках психологии эмоций (Ф. Е. Василюк, Л. М. Веккер, В. К. Вилюнас, Е. П. Ильин) либо в рамках психофизиологии (В. М. Бехтерев, П. В. Симонов). В настоящее время появляется всё больше работ, посвящённых исследованию различных аспектов благополучия: его предикторы, факторы и детерминанты (Куликов, 2004; Весна, Ширяева, 2009; Миллер, 2012; Минюрова, Заусенко, 2013; Водяха, 2013), динамика (Козьмина, 2014), структура (Воронина, 2002; Куликов, 2004; Фесенко, 2005), психологические корреляты (Фесенко, 2005; Гордеева, 2008; Водяха, 2013;), возрастные закономерности (Гордеева, 2008, Идобаева, 2013).

В России психологическое благополучие активно изучается в качестве основного фактора оптимального функционирования человека в различных сферах жизнедеятельности: родительство (Жуковская, 2011), трудовая занятость (Бучацкая, 2006), экстремальные, трудные условия жизни (Весна, Ширяева, 2009; Фесенко, 2005). Достаточно много исследований психологического благополучия в образовательном пространстве (Минюрова, Заусенко, 2013; Водяха, 2013; Овчарова, 2003; Абсатарова, 2013; Александрова, 2013). Таким образом, современная психология уделяет всё больше внимания изучению благополучия и анализу субъективной оценки качества жизни индивида. Исследования, посвящённые различным аспектам благополучия, позволяют формировать целостную картину эмоционального благополучия как психологического феномена жизни человека.

Понятие и субъективные предпосылки эмоционального благополучия

На основании анализа исследований, посвящённых изучению благополучия, под эмоциональным благополучием мы будем понимать *субъективное переживание, проявляющееся в ощущении счастья и удовлетворенности жизнью в целом*. Наличие субъективных предпосылок эмоционального благополучия обеспечивается, на наш взгляд, *базовой жизненной установкой*, что позволяет рассмотреть её в качестве интегрального психологического основания эмоционального благополучия. Позитивная базовая жизненная установка, по нашим предположениям, будет способствовать оптимальному прогнозу в отношении эмоционального благополучия. Под базовой жизненной установкой (БЖУ) мы понимаем *глубинные тенденции, связанные с принятием или отвержением себя и социума*. Базовая жизненная установка может быть как позитивной (и тогда мир воспринимается как доброжелательный, открытый, человек находится в состоянии эмоционального благополучия), так и негатив-

ной (и тогда человек воспринимает окружающую действительность как равнодушную или враждебную, и, испытывая тревогу, страх, находится в состоянии эмоционального неблагополучия).

Описать БЖУ можно не только как позитивную или негативную. Мы полагаем, что возможно выделение *актуальной* (выраженной, непосредственной) и *ресурсной* (скрытой, латентной, опосредованной) БЖУ. При этом актуальная базовая жизненная установка определяет непосредственное отношение человека к себе, своей жизни, своим личностным особенностям в настоящий момент. Именно она оказывает существенное влияние на эмоциональное состояние человека, являясь своеобразным триггером конкретного поведения. Актуальная базовая жизненная установка определяет выраженность эмоционального благополучия, переживаемого человеком в настоящий момент времени. Ресурсная БЖУ направлена на определение отношения человека к своей жизни, оценку поведения, результатов жизнедеятельности, отношение к окружающим людям и миру в целом. Отношение к миру и себе, отраженное в ресурсной базовой жизненной установке, безусловно влияет на актуальное состояние, но обладает и фоновыми свойствами, то есть может находиться в латентном состоянии и обнаруживаться при соответствующих условиях. Т. И. Пономаренко отмечает, что ресурсная установка может влиять на поведение человека за счёт активации внутреннего ресурса, снижения эмоциональной напряженности. Ресурсную установку можно использовать как возможность изменения неэффективных стратегий поведения и активации эффективных (Пономаренко, 1998).

Исследование особенностей эмоционального благополучия в различных профессиональных группах

Выборка и методика исследования

В данной статье мы остановимся на сравнении эмоционального благополучия представителей рабочих специальностей производства (рабочих) и представителей инженерно-технических специальностей (ИТР). Всего в исследовании приняли участие 376 человек. Одна выборка состояла из рабочих промышленных предприятий г. Екатеринбурга в количестве 112 человек (из них 63 женщины и 49 мужчин). Вторая выборка включала инженерно-технических работников промышленных предприятий г. Екатеринбурга в количестве 264 человек, из них 169 женщин и 95 мужчин. Основные социально-демографические характеристики выборки представлены в таблицах 1 – 3.

Таблица 1. Распределение участников исследования по полу

Выборки	Женщины		Мужчины		Итого
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>N</i>
Инженерно-технические работники	169	64	95	36	264
Рабочие промышленных предприятий	63	56	49	44	112

По-разному сформировался и возрастной состав¹ исследуемых групп. Зрелый возраст в большей степени представлен в группе ИТР (41%), а в группе рабочих всего 22.3% лиц зрелого возраста. В обеих выборках примерно одинаково лиц среднего возраста (33% в группе рабочих и 39.3% в группе ИТР), а молодежь преобладает в группе рабочих (38,4 % против 26%).

1 Мы исходили из следующей возрастной периодизации наших респондентов: молодой возраст — от 18 до 30 лет; средний возраст — от 30 до 50 лет; зрелый возраст — от 50 лет и выше (см.: Карапетян, 2014).

Кроме этого, респонденты обеих групп имеют ярко выраженные отличия по образованию: среди рабочих 12.5% имеют среднее образование, тогда как среди работников инженерно-технических специальностей со средним образованием нет. 41.1% рабочих имеют среднее профессиональное образование, а среди инженерно-технических работников эта группа составляет 9.5% выборки. 12.5% рабочих и 3.4% ИТР имеют незаконченное высшее образование, и высшее образование получили 33.9% рабочих и 87.1% представителей ИТР (Таблица 3).

Таблица 2. Распределение участников выборки по возрасту

Выборки	Молодой возраст		Средний возраст		Зрелый возраст	
	п	%	п	%	п	%
Инженерно-технические работники	69	26	87	33	108	41
Рабочие промышленных предприятий	43	38.4	44	39.3	25	22.3

В нашем исследовании базовая жизненная установка измерялась с помощью эмоционального оценивания. Кроме БЖУ, как субъективной предпосылки эмоционального благополучия, мы выделяем его личностные детерминанты. Эмоциональное благополучие может по-разному проявляться в зависимости от выраженности тех или иных свойств личности, их взаимодействия между собой. Для изучения личностных особенностей людей с разными типами эмоционального благополучия мы использовали опросник диагностики социально-психологической адаптации (СПА) К. Роджерса — Р. Даймонд (Rogers, Dymond, 1954) в адаптации А. К. Осницкого (2004), а также опросник для определения атрибутивного стиля объяснения событий (Seligman Attributional Style Questionnaire, SASQ) М. Селигмана (Боднар, Глотова, Перунов, 2005).

Таблица 3. Распределение участников выборки по образованию

Подвыборки	Среднее		Среднее профессиональное		Незаконченное высшее		Высшее	
	п	%	п	%	п	%	п	%
Инженерно-технические работники	0	0	25	9.5	9	3.4	230	87.1
Рабочие промышленных предприятий	14	12.5	46	41.1	14	12.5	38	33.9

Помимо уровня эмоционального оценивания и уровня личностных качеств, мы изучали эмоциональное благополучие на уровне имплицитных представлений. Этот уровень включает восприятие собственного эмоционального благополучия и различных его аспектах, представленное в сознании человека. Для исследования эмоционального благополучия на этом уровне мы использовали методику «Незаконченные предложения». Таким образом, эмоциональное благополучие работников организаций изучалось на основе ранее разработанной нами модели (Карапетян, 2016). Мы полагаем, что эмоциональное благополучие можно исследовать на трёх уровнях представленности:

- уровень эмоционального оценивания (актуальная и ресурсная БЖУ) — уровень единичного;
- уровень личностных качеств — уровень особенного;
- уровень имплицитных представлений — уровень общего.

Остановимся подробнее на результатах проведённого исследования.

Результаты

Первый уровень эмоционального благополучия (уровень эмоционального оценивания) изучался при помощи дескрипторов семантического дифференциала. Это были суще-

ствительные и прилагательные, предъявлявшиеся в случайном порядке и имевшие позитивный («везучий», «оптимист», «надёжный», «успешный», «счастливый») и негативный («несчастливый», «пессимист», «завистливый») оттенок. Испытуемых просили оценить степень выраженности данных дескрипторов по 7-балльной системе (от 1 до 7) у себя в настоящем времени (актуальная БЖУ), у себя через пять лет, у отца и матери, у успешного человека и неудачника (ресурсная БЖУ).

На основе оценивания «в настоящий момент времени» выраженности вышеперечисленных дескрипторов мы с помощью двухшагового кластерного анализа выделили две группы испытуемых: с высоким и низким уровнем эмоционального благополучия. Проведём анализ выделенных групп (Таблица 4).

Таблица 4. Распределение участников выборки по уровню эмоционального благополучия

Выборка	Позитивное ЭБ		Негативное ЭБ	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Инженерно-технические работники	157	59.5	107	40,5
Рабочие промышленных предприятий	66	59	46	41

В исследуемых группах преобладает высокий уровень ЭБ, причём процентный состав в обоих случаях фактически одинаков: в группе рабочих высокий уровень ЭБ выявлен у 59% испытуемых, в группе ИТР у 60 %.

Проанализируем социально-демографические показатели в исследуемых группах с позитивной и негативной БЖУ (Таблица 5). Из таблицы 5 видно, что в группе женщин – рабочих позитивное эмоциональное благополучие выявлено у 65%, а негативное — у 35%, у мужчин – рабочих позитивное благополучие выявлено у 51%, негативное — у 49%. В группе ИТР позитивное ЭБ обнаружено у 61% женщин, негативное — у 39%, а также 57% мужчин имеют позитивное ЭБ, 43% — негативное. То есть в обеих группах позитивным ЭБ обладают большее количество женщин, чем мужчин.

Таблица 5. Распределение участников выборки по уровню эмоционального благополучия в зависимости от пола (в процентах)

Выборка	Пол	Позитивное ЭБ	Негативное ЭБ
Инженерно-технические работники	ж	61	39
	м	57	43
Рабочие промышленных предприятий	ж	65	35
	м	51	49

Кроме того, нами выявлены различия по возрасту в исследуемых группах у испытуемых с высоким и низким уровнем эмоционального благополучия (Таблица 6).

Таблица 6. Распределение участников выборки по уровню эмоционального благополучия в зависимости от возраста (в процентах)

Выборка	Возрастная категория	Позитивное ЭБ	Негативное ЭБ
Инженерно-технические работники	Молодой возраст	66.7	33.3
	Средний возраст	62	38
	Зрелый возраст	52.8	47.2
Рабочие промышленных предприятий	Молодой возраст	76.7	23.3
	Средний возраст	56.8	43.2
	Зрелый возраст	32	68

Так, у молодежи, как среди рабочих, так и среди ИТР преобладает высокий уровень ЭБ, хотя среди рабочих эмоционально благополучных больше (76.7% в группе рабочих и 66.7% в

группе ИТР). В среднем возрасте также в обеих группах продолжает преобладать высокий уровень эмоционального благополучия (56.8% – рабочие, 63% ИТР), но при этом число эмоционально благополучных рабочих в среднем возрасте значительно меньше, чем в молодом возрасте. В зрелом возрасте среди рабочих преобладает количество эмоционально неблагополучных респондентов (68%), тогда как среди ИТР устанавливается равенство между респондентами с высоким и низким уровнем эмоционального благополучия (53% — высокий уровень ЭБ, 47% — низкий уровень ЭБ). Таким образом, в обеих выборках с возрастом наблюдается значительное увеличение количества респондентов с негативным эмоциональным благополучием, причём в выборке рабочих это увеличение более очевидно.

Респонденты по-разному распределились в группы с позитивным и негативным эмоциональным благополучием в зависимости от уровня образования (Таблица 7). Поскольку среди ИТР лиц со средним образованием нет, то мы не можем сравнивать эти группы между собой по этому параметру. Среди ИТР, имеющих среднее профессиональное образование, большая часть респондентов демонстрирует высокий уровень ЭБ (64% против 36%), тогда как среди рабочих с этим уровнем образования больше респондентов с низким уровнем ЭБ (56.5% против 43.5%). Оказалось, что незаконченное высшее образование положительно связано с эмоциональным благополучием рабочих: 78.6% рабочих с незаконченным высшим образованием имеют высокий уровень ЭБ, а среди ИТР процентное соотношение эмоционально благополучных/неблагополучных по сравнению со средним профессиональным образованием почти не меняется (66.7% с высоким уровнем ЭБ и 33.3% — с низким). Среди инженерно-технических работников меньшее количество лиц с высшим образованием, имеющих высокий уровень эмоционального благополучия (58.7%), тогда как у рабочих высшее образование положительно связано с эмоциональным благополучием (65.8% с высоким уровнем ЭБ). Таким образом, наиболее эмоционально неблагополучная группа — это группа рабочих со средним профессиональным образованием.

Таблица 7. Распределение участников выборки по уровню эмоционального благополучия в зависимости от образования (в процентах)

Профессиональная группа	Образование	Позитивное ЭБ	Негативное ЭБ
Инженерно-технические работники	Среднее профессиональное	64.0	36.0
	Незаконченное высшее	66.7	33.3
	Высшее	58.7	41.3
Рабочие промышленных предприятий	Среднее	71.4	28.6
	Среднее профессиональное	43.5	56.5
	Незаконченное высшее	78.6	21.4
	Высшее	65.8	34.2

Далее результаты выделенных групп рабочих и ИТР с высоким и низким уровнем ЭБ сравнивались между собой по выраженности дескрипторов актуальной и ресурсной БЖУ (Таблица 8). Данные, приведённые в таблице, свидетельствуют о том, что актуальное эмоциональное благополучие рабочих и ИТР различается лишь по трём параметрам: рабочие чувствуют себя менее успешными, везучими, но и менее завистливыми. Блок «Я через пять лет» продемонстрировал, что рабочие предполагают в будущем быть более счастливыми, успешными, везучими, оптимистичными и надёжными, тогда как ИТР видят себя в будущем более компетентными. Но при этом в группе ИТР негативные дескрипторы имеют более высокие значения: представители этой группы в будущем оценивают себя, как более несчастливых и пессимистичных. Эта же тенденция сохраняется и при сравнении групп ИТР и рабочих с разными уровнями ЭБ. Наиболее счастливыми, успешными, компетентными, везучими, оптимистичными и надёжными видят себя в будущем рабочие с высоким

уровнем ЭБ, наиболее компетентными — эмоционально благополучные представители ИТР. В наибольшей степени несчастливыми и завистливыми в будущем предполагают быть рабочие с низким уровнем ЭБ, а пессимистичными — эмоционально неблагополучные представители ИТР.

Таблица 8. Выраженность компонентов эмоционального благополучия у инженерно-технических работников и рабочих

Дескрипторы	Я в настоящем		Я через 5 лет		Мой отец		Моя мать		Идеал		Антиидеал	
	ИТР	Раб.	ИТР	Раб.	ИТР	Раб.	ИТР	Раб.	ИТР	Раб.	ИТР	Раб.
Счастливый	5	5	5	6	5	5	5	5	6	6	2	2
Успешный	5	4	5	6	5	5	5	5	7	6	2	2
Компетентный	5	5	6	6	5	5	5	5	6	6	3	3
Везучий	5	4	5	5	4	4	4	5	6	6	2	2
Оптимист	5	5	5	6	5	5	5	5	6	6	3	2
Пессимист	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	5	5
Несчастливый	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	5	5
Завистливый	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	5	5
Надёжный	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	3	3

Образ отца, как компонент ресурсной БЖУ, предстает более позитивным в восприятии ИТР: они видят отца более счастливым, везучим и надёжным, а рабочие — более компетентным, но при этом более пессимистичным, несчастливым и завистливым (Таблица 9). Интересным, на наш взгляд, является тот факт, что в группе ИТР разница между значениями дескрипторов в позитивной и негативной группах незначительная (например, отец счастливый $m = 4.99$ в группе с высоким уровнем ЭБ и $m = 4.95$ в группе с низким уровнем), а в группе рабочих отношение к отцу носит более дифференцированный характер (отец счастливый $m = 5.14$ в группе эмоционально благополучных респондентов и $m = 4.39$ в группе эмоционально неблагополучных). В то время как отношение к эмоциональному благополучию матери в большей степени позитивно выражено в группе рабочих: мать воспринимается ими как более счастливая, успешная, компетентная, везучая, оптимистичная. ИТР видят свою мать более надёжной и менее завистливой, но при этом более пессимистичной. Самые высокие оценки положительных дескрипторов, относящихся к объекту семантического дифференциала «Моя мать» — у эмоционально благополучных рабочих, самые низкие — у ИТР с низким уровнем эмоционального благополучия, отрицательные дескрипторы имеют противоположную выраженность.

Таблица 9. Выраженность параметров эмоционального благополучия объекта семантического дифференциала «Мой отец» у представителей профессиональных групп с позитивным и негативным эмоциональным благополучием

Подвыборки			Счастливый	Успешный	Компетентный	Везучий	Оптимист	Пессимист	Несчастливый	Завистливый	Надёжный
ИТР	позитивное ЭБ		4.99	4.83	5.66	4.75	5.10	2.30	2.12	1.56	5.62
	негативное ЭБ		4.95	4.14	4.75	3.82	4.09	2.82	2.64	1.86	5.07
Рабочие	позитивное ЭБ		5.14	4.73	4.98	4.45	4.98	2.50	2.03	1.67	5.53
	негативное ЭБ		4.39	4.37	4.26	4.02	4.24	2.91	3.35	2.35	5.02

Объект СД «Идеал», как образ человека, чье эмоциональное благополучие является образцом для подражания, по положительным дескрипторам оценивают более высоко представители инженерно-технических специальностей: для них он видится как более счастливый, успешный, компетентный, везучий, а для рабочих — как более оптимистичный и надёжный. Объект СД «Антиидеал», как образ человека, чье эмоциональное благополучие воспринимается как не заслуживающее подражания, рабочими оценивается более высокими баллами, как счастливый, везучий, а ИТР — как успешный, компетентный, оптимистичный и надёжный.

Таким образом, по дескрипторам семантического дифференциала, на основании которых происходила кластеризация и выделение групп с высоким и низким уровнем эмоционального благополучия, ИТР оценивают себя как более успешных, компетентных, везучих, но при этом и более пессимистичных, несчастливых и завистливых, тогда как рабочие считают себя более счастливыми, оптимистичными, надёжными. Несмотря на то, что и у той, и у другой группы преобладает эмоциональное благополучие, нежели неблагополучие, выявлены некоторые отличия, зависящие от вида профессиональной деятельности. Это своеобразие сохраняется и по отношению к будущему, а так же по отношению к «идеалу» и «антиидеалу». Для рабочих более значимой позитивной фигурой являются мать, для ИТР — отец.

Второй уровень эмоционального благополучия исследовался при помощи двух личностных опросников: методики диагностики социально-психологической адаптации (СПА) К. Роджерса — Р. Даймонд в адаптации А. К. Осницкого и опросника определения атрибутивного стиля объяснения событий М. Селигмана в адаптации А. М. Боднар, Г. А. Глотовой и Ю. Е. Перунова. На наш взгляд, именно социально-психологическая адаптация / дезадаптация и оптимизм / пессимизм в большей степени способны детерминировать эмоциональное благополучие или неблагополучие индивида. Для сравнения выделенных групп испытуемых по выраженности показателей вышеперечисленных методик нами был проведен однофакторный дисперсионный анализ.

По интегральным показателям методики СПА достоверных различий между группами ИТР и рабочих не обнаружено, однако выявились некоторые значимые различия между выраженностью показателей адаптации у исследуемых групп (Таблица 10).

Таблица 10. Достоверность различий между средними значениями показателей методики СПА у ИТР ($n = 133$) и рабочих ($n = 112$) промышленных предприятий

Показатели	Среднее значение показателя		p
	ИТР	Рабочие	
Адаптация	135.49	137.70	.360
Дезадаптация	80.96	83.47	.503
Самоприятие	42.71	45.04	.030
Неприятие себя	13.46	13.28	.824
Приятие других	25.58	24.66	.113
Неприятие других	15.89	16.97	.183
Эмоциональный комфорт	22.01	23.16	.069
Эмоциональный дискомфорт	16.45	16.59	.898
Интернальность	56.29	55.64	.508
Экстернальность	19.27	20.12	.512
Доминирование	8.36	9.85	.002
Ведомость	18.81	18.76	.943
Уход от проблем	12.56	14.26	.004

Так, группа рабочих продемонстрировала большую адаптивность за счет выраженности таких индикаторов адаптации, как самоприятие и доминирование ($p < 0,05$). Представители этой группы чаще, чем ИТР склонны к эскапизму, то есть к уходу от проблем. Кроме того, получены достоверные различия между средними значениями показателей методики СПА у рабочих с высоким и низким уровнем ЭБ (Таблица 11). Аналогичные данные, полученные на подвыборке ИТР, представлены в таблице 12.

Таблица 11. Достоверность различий между средними значениями интегральных показателей методики СПА у рабочих с высоким ($n = 66$) и низким ($n = 46$) уровнем эмоционального благополучия

Показатели	Среднее значение показателя		<i>p</i>
	Группа с высоким уровнем ЭБ	Группа с низким уровнем ЭБ	
Адаптация	65.56	59.23	.001
Самоприятие	79.64	74.42	.011
Приятие других	65.86	61.91	.076
Эмоциональный комфорт	64.57	53.10	.000
Интернальность	72.74	65.70	.003
Доминирование	53.63	44.31	.002

Группу рабочих с высоким уровнем эмоционального благополучия характеризуют более высокие показатели по шкалам «адаптация», «самоприятие», «эмоциональный комфорт», «интернальность» и «доминирование», с низким — невысокие значения по шкале «принятие других». Группа ИТР с высоким уровнем эмоционального благополучия отличается более высокими оценками по всем интегральным показателям методики СПА, а группа ИТР с низким уровнем эмоционального благополучия показала себя как наименее адаптивная.

Таблица 12. Достоверность различий между средними значениями интегральных показателей методики СПА у ИТР с высоким ($n = 84$) и низким ($n = 49$) уровнем эмоционального благополучия

Показатели	Среднее значение показателя		<i>p</i>
	Группа с высоким уровнем ЭБ	Группа с низким уровнем ЭБ	
Адаптация	66.38	58.31	.000
Самоприятие	78.67	71.40	.000
Приятие других	68.84	62.32	.001
Эмоциональный комфорт	63.75	51.82	.000
Интернальность	72.62	63.28	.000
Доминирование	48.30	42.20	.029

Интересные данные, полученные при сравнении групп ИТР и рабочих с высоким уровнем ЭБ, представлены в таблицах 13 и 14.

Таблица 13. Достоверность различий между средними значениями интегральных показателей методики СПА у ИТР ($n = 84$) и рабочих ($n = 66$) с высоким уровнем эмоционального благополучия

Показатели	ИТР	Рабочие	<i>p</i>
Адаптация	66.38	65.56	.620
Самоприятие	78.67	79.64	.574
Приятие других	68.84	65.86	.102
Эмоциональный комфорт	63.75	64.57	.750
Интернальность	72.62	72.74	.950
Доминирование	48.30	53.63	.032

Таблица 14. Достоверность различий между средними значениями показателей методики СПА у ИТР ($n = 84$) и рабочих ($n = 66$) с высоким уровнем эмоционального благополучия

Показатели	Среднее значение показателя		<i>p</i>
	ИТР	Рабочие	
Адаптация	139.57	142.68	.288
Дезадаптация	73.37	77.77	.355
Самоприятие	43.77	47.26	.012
Неприятие себя	11.69	12.50	.423
Приятие других	26.57	24.98	.029
Неприятие других	14.89	15.97	.292
Эмоциональный комфорт	22.79	24.39	.037
Эмоциональный дискомфорт	14.24	14.59	.791
Интернальность	57.68	56.67	.425
Экстернальность	16.82	18.17	.403
Доминирование	8.81	10.91	.000
Ведомость	18.07	18.53	.645
Уход от проблем	11.86	13.89	.007

Из таблиц 13 и 14 видно, что по интегральным показателям методики СПА выявлено лишь одно различие: рабочие с высоким уровнем ЭБ более склонны к доминированию, чем эмоционально благополучные представители ИТР. При анализе средних оценок показателей методики СПА обнаружилось больше различий: рабочих с высоким уровнем ЭБ отличают более высокие показатели по шкалам «самоприятие», «приятие других» и «эмоциональный комфорт». Средние значения по показателям методики СПА в группах ИТР и рабочих с низким уровнем ЭБ достоверных различий не показали.

Методику SASQ М. Селигмана заполнили 133 представителя ИТР и 112 рабочих предприятий. Результаты опроса по данной методике продемонстрировали определённые различия, дающие возможность определить своеобразие стратегии объяснения событий представителями данных групп. Так, респондентам из группы рабочих в большей степени характерна персонализация благоприятных событий, представители данной профессиональной группы более склонны, чем инженерно-технические работники, приписывать себе заслуги в наступлении благоприятных событий в своей жизни (Таблица 15).

Таблица 15. Достоверность различий между средними значениями показателей методики SASQ М. Селигмана у ИТР ($n = 133$) и рабочих ($n = 112$) промышленных предприятий

Шкалы методики SASQ	Среднее значение показателя		<i>p</i>
	ИТР	Рабочие	
Постоянство отношения к неблагоприятным событиям	3.16	3.49	.122
Постоянство отношения к благоприятным событиям	3.12	3.16	.812
Широта отношения к неблагоприятным событиям	3.51	3.60	.693
Широта отношения к благоприятным событиям	2.70	2.73	.868
Персонализация неблагоприятных событий	4.64	4.40	.245
Персонализация благоприятных событий	2.66	3.05	.028
Надежда	6.65	7.09	.219
Итог по неблагоприятным событиям	11.28	11.49	.640
Итог по благоприятным событиям	8.50	8.95	.241
Окончательный итог	-2.77	-2.54	.738

Из таблицы 15 также видно, что представители обеих профессиональных групп по итоговым значениям методики SASQ демонстрируют уровень умеренного пессимизма, и что хотя значимых различий между группой ИТР и группой рабочих по итоговой шкале опросника нет, группа ИТР всё же несколько более пессимистична.

Если проводить сравнения внутри профессиональных групп между респондентами с высоким и низким уровнем эмоционального благополучия, то эмоционально благополучные ИТР отличаются более низкими результатами по шкалам пессимизма (итог по неблагоприятным событиям) и более высокими оценками по окончательному итогу, эта группа хотя и имеет уровень умеренного пессимизма, но он несколько ниже, чем у группы менее благополучной в эмоциональном плане. Группу ИТР с высоким уровнем ЭБ также отличает меньшая выраженность показателя «постоянство отношения к неблагоприятным событиям», они считают происходящие с ними неблагоприятные события временными. В то же время представители этой группы несколько ниже оценивают себя по шкале «широта отношения к неблагоприятным событиям», они считают, что происходящие с ними неблагоприятные события единичны и имеют конкретные причины. Группа ИТР с высоким уровнем ЭБ по сравнению с группой ИТР с низким уровнем ЭБ может быть оценена как несколько менее пессимистичная, хотя различия между средними значениями по шкалам методики не достигли уровня достоверности (Таблица 16).

Таблица 16. Средние значения по шкалам методики SASQ у ИТР с высоким ($n = 84$) и низким ($n = 49$) уровнем эмоционального благополучия

Шкалы методики SASQ	Среднее значение по шкале	
	Высокий уровень ЭБ	Низкий уровень ЭБ
Постоянство отношения к неблагоприятным событиям	3.17	3.14
Постоянство отношения к благоприятным событиям	3.06	3.22
Широта отношения к неблагоприятным событиям	3.39	3.71
Широта отношения к благоприятным событиям	2.85	2.45
Персонализация неблагоприятных событий	4.50	4.88
Персонализация благоприятных событий	2.71	2.57
Надежда	6.54	6.86
Итог по неблагоприятным событиям	11.01	11.73
Итог по благоприятным событиям	8.64	8.24
Окончательный итог	-2.35	-3.49

Результаты обработки методики SASQ позволяют выделить некоторые отличительные особенности (различия по шкалам не достигли уровня значимости) рабочих с высоким и низким уровнем ЭБ (Таблица 17).

Таблица 17. Средние значения по шкалам методики SASQ у рабочих с высоким ($n = 66$) и низким ($n = 46$) уровнем эмоционального благополучия

Шкалы методики SASQ	Среднее значение по шкале	
	Высокий уровень ЭБ	Низкий уровень ЭБ
Постоянство отношения к неблагоприятным событиям	3.36	3.67
Постоянство отношения к благоприятным событиям	3.08	3.28
Широта отношения к неблагоприятным событиям	3.79	3.33
Широта отношения к благоприятным событиям	2.91	2.48
Персонализация неблагоприятных событий	4.52	4.24
Персонализация благоприятных событий	3.11	2.98
Надежда	7.15	7.00
Итог по неблагоприятным событиям	11.67	11.24
Итог по благоприятным событиям	9.09	8.74
Окончательный итог	-2.58	-2.50

В группе рабочих с высоким уровнем ЭБ отмечаются высокие значения показателя «широта отношения» как к неблагоприятным, так и к благоприятным событиям. Рабочие

данной группы склонны к реакции генерализации при столкновении как с благоприятными, так и с неблагоприятными ситуациями, что свидетельствует об относительной нестабильности в плане оптимистического/пессимистического объяснения происходящего. Кроме этого, для данной группы характерны высокие значения по шкале «персонализация благоприятных событий» (они уверены, что благоприятные события это их заслуга), а также самые высокие значения показателя «итог по благоприятным событиям», что позволяет считать эту группу относительно оптимистичной. Группа эмоционально неблагополучных рабочих продемонстрировала несколько большую выраженность шкалы «постоянство отношения» как к неблагоприятным, так и к благоприятным событиям. Рабочие с низким уровнем ЭБ склонны к оценке происходящего не как временного, а как постоянного. Кроме этого, для них не свойственно самообвинение при наступлении негативного события (более низкие оценки по шкале «персонализация неблагоприятных событий»).

Таблица 18. Средние значения показателей методики SASQ у ИТР ($n = 84$) и рабочих ($n = 66$) с высоким уровнем эмоционального благополучия

Показатели	Среднее значение по шкале	
	ИТР	Рабочие
Постоянство отношения к неблагоприятным событиям	3.17	3.36
Постоянство отношения к благоприятным событиям	3.06	3.08
Широта отношения к неблагоприятным событиям	3.39	3.79
Широта отношения к благоприятным событиям	2.85	2.91
Персонализация неблагоприятных событий	4.50	4.52
Персонализация благоприятных событий	2.71	3.11
Надежда	6.54	7.15
Итог по неблагоприятным событиям	11.01	11.67
Итог по благоприятным событиям	8.64	9.09
Окончательный итог	-2.35	-2.58

Средние значения показателей методики SASQ у ИТР и рабочих с высоким уровнем ЭБ представлены в таблице 18. Отметим, что различия в средних значениях по шкалам опросника определения атрибутивного стиля объяснения жизненных событий между сравниваемыми подвыборками не достигли уровня достоверности. Этот факт может свидетельствовать о том, что эмоционально благополучные работники — как рабочие, так и ИТР — имеют сходные атрибутивные стили. Несколько иные результаты получились при сравнении ИТР и рабочих с низким уровнем ЭБ (Таблица 19).

Таблица 19. Средние значения показателей методики SASQ у ИТР ($n = 49$) и рабочих ($n = 46$) с низким уровнем эмоционального благополучия

Показатели	Среднее значение по шкале		p
	ИТР	Рабочие	
Постоянство отношения к неблагоприятным событиям	3.14	3.67	.710
Постоянство отношения к благоприятным событиям	3.22	3.28	.237
Широта отношения к неблагоприятным событиям	3.71	3.33	.130
Широта отношения к благоприятным событиям	2.45	2.48	.097
Персонализация неблагоприятных событий	4.88	4.24	.304
Персонализация благоприятных событий	2.57	2.98	.903
Надежда	6.86	7.00	.290
Итог по неблагоприятным событиям	11.73	11.24	.858
Итог по благоприятным событиям	8.24	8.74	.030
Окончательный итог	-3.49	-2.50	.017

Данные, приведённые в таблице, показывают, что рабочие с низким уровнем ЭБ достоверно менее пессимистичны, чем эмоционально неблагополучные ИТР. Следовательно, при умеренном уровне пессимизма наименее пессимистичной является группа ИТР с высоким уровнем ЭБ, наиболее пессимистичной — группа ИТР с низким уровнем ЭБ. Группа рабочих, с точки зрения выраженности показателей оптимизма / пессимизма, является более однородной.

Подводя итоги изучения эмоционального благополучия на втором уровне, мы заключаем следующее. Методика СПА обнаружила значимые различия между выраженностью показателей социально-психологической адаптации у исследуемых групп. Так, группа рабочих продемонстрировала большую адаптивность за счет выраженности таких индикаторов адаптации, как самопринятие и доминирование. Представители этой группы чаще, чем ИТР, склонны к эскапизму, то есть к уходу от проблем.

Группу рабочих с позитивным эмоциональным благополучием характеризуют более высокие показатели самопринятия, эмоционального комфорта и доминирования, с негативным — низкие значения по шкале «Принятие других». Группа ИТР с позитивным эмоциональным благополучием отличается более выраженной адаптацией и более высокими оценками по показателю «Принятие других», с негативным — наименьшими значениями по шкалам адаптации, самопринятия, эмоционального комфорта, интернальности и доминирования. Таким образом, группа ИТР с негативным эмоциональным благополучием показала себя как наименее адаптивная.

Методика SASQ М. Селигмана показала, что респонденты как с позитивным, так и с негативным эмоциональным благополучием характеризуются умеренным пессимизмом, и что хотя значимых различий между группой ИТР и группой рабочих по итоговой шкале опросника нет ($m = 2.77$ против $m = -2.57$), группа ИТР всё же несколько более пессимистична. Кроме этого, выявлены определённые различия, дающие возможность определить своеобразие атрибутивного стиля объяснения событий представителями данных групп. Больше всего группы отличаются по показателю «персонализация событий». Так, группа ИТР имеет более высокие показатели по шкале «персонализация неблагоприятных событий» и более низкие — по шкале «персонализация благоприятных событий». Представители данной профессиональной группы более склонны, чем рабочие, искать причину неблагоприятных событий в себе и в меньшей степени видят свою заслугу в происходящих с ними благоприятных событиях.

Если сравнивать между собой группы с высоким и низким уровнем эмоционального благополучия, то эмоционально благополучные ИТР отличаются более низкими результатами по шкалам пессимизма (итог по неблагоприятным событиям) и более высокими оценками по окончательному итогу. Эта группа хотя и имеет уровень умеренного пессимизма, но — минимальный, по сравнению с остальными группами. Группу ИТР с низким уровнем ЭБ отличают меньшая выраженность показателя «постоянство отношения к неблагоприятным событиям», они считают происходящие с ними неблагоприятные события временными. В то же время представители этой группы несколько ниже других оценивают себя по шкале «широта отношения к благоприятным событиям», они считают, что происходящие с ними благоприятные события единичны и имеют конкретные причины. Данная группа также характеризуется самыми высокими оценками по сумме значений шкал пессимизма (итог по неблагоприятным событиям) и самым низким окончательным итогом. Эта группа может быть оценена как наиболее пессимистичная.

Результаты, полученные с помощью методики SASQ, позволяют выделить отличительные особенности и группы рабочих с высоким уровнем ЭБ. Наибольшие значения получены

по показателю «широта отношения» как к неблагоприятным, так и к благоприятным событиям. Рабочие данной группы склонны к реакции генерализации при столкновении как с благоприятными, так и с неблагоприятными ситуациями, что свидетельствует об относительной нестабильности в плане оптимистического/пессимистического объяснения происходящего. Кроме этого, для данной группы характерны высокие значения по шкале «персонализация благоприятных событий» (уверены, что благоприятные события это их заслуга), а также самые высокие значения показателя «итог по благоприятным событиям», что позволяет считать эту группу относительно оптимистичной. Группа эмоционально неблагополучных рабочих в качестве отличительных признаков продемонстрировала большую выраженность показателя «постоянство отношения» как к неблагоприятным, так и к благоприятным событиям. Рабочие с низким уровнем ЭБ склонны к оценке происходящего не как временного, а как постоянного. Кроме этого, для них не свойственно самообвинение при наступлении негативного события (самые низкие оценки по шкале «персонализация неблагоприятных событий»). Таким образом, при умеренном уровне пессимизма наименее пессимистичной является группа ИТР с высоким уровнем ЭБ, наиболее пессимистичной — группа ИТР с низким уровнем ЭБ.

Третий уровень эмоционального благополучия (уровень имплицитных представлений) изучался при помощи методики «Незаконченные предложения». Группы рабочих и ИТР с разными уровнями эмоционального благополучия сравнивались также по особенностям их представлений об успехе, везении и неудаче. Собранные первичные данные были обработаны с помощью частотного анализа.

Первый блок предложений был связан с пониманием *успеха*. Большинство участников выборки ИТР связывают успех с достижением цели. У рабочих эта аналогия также проявляется, но с меньшей встречаемостью (60% против 40%). Для инженеров успех связан с карьерой, работой, для рабочих — с удачей, обстоятельствами. ИТР успешным считают человека, который добивается цели, результата, рабочие — материально обеспеченного человека.

Группа ИТР с высоким уровнем эмоционального благополучия характеризуется наиболее частой встречаемостью продолжения «успех — это достижение цели» (63.3%), и в меньшей степени они связывают успех с материальным благосостоянием. ИТР с низким уровнем ЭБ в меньшей степени отождествляют успех с удачей, а в большей — с карьерой, работой, талантом и способностями, старанием и усердием. Рабочие с высоким уровнем ЭБ в значительной степени считают, что в основе успеха лежит потребность в славе, показателем успеха они считают материальное благополучие. Рабочих с низким уровнем ЭБ от других групп отличает отождествление успеха с удачей, они в меньшей степени связывают успех с карьерой и работой. Они считают, что для успеха нужны не усердие, таланты и способности, а оптимизм, умение отдохнуть и расслабиться, поскольку успех — это не определенный результат и итог труда, а внутреннее состояние.

Следующий блок предложений был направлен на выяснение отношения испытуемых к *везению*. В случае со стимулом «Обычно везёт тем, кто...» ИТР с высоким уровнем ЭБ отличались большей по сравнению с остальными группами встречаемостью продолжения «умный, имеет высокий интеллект», а также «имеет интуицию». Основными чертами везучего человека они считают одарённость, смелость и умение рисковать, а если кому-либо повезло, то у инженерно-технических специалистов с выраженным ЭБ чаще, чем у представителей других групп, возникает чувство уважения и симпатии, и реже, чем у остальных — чувство зависти. Они считают, что в нашей стране везёт талантливым людям. ИТР с невыраженным

ЭБ считают, что в жизни больше везёт оптимистам, дуракам и смелым, рискованным людям. Если кому-то повезло, это не побуждает их к действию, не вызывает воодушевления, они просто радуются за других. ИТР с низким уровнем ЭБ считают, что в нашей стране везет тем, у кого есть связи и власть.

Рабочие с высоким уровнем ЭБ полагают, что везёт тем, кто уверен в себе и коммуникабелен. Они радуются за других, если тем повезло. Считают, что в России везёт тем, кто богат, у кого есть деньги. Рабочие с низким уровнем ЭБ считают, что везёт тем, кто просто является везучим, счастливчиком. Для таких «везунчиков» характерен оптимизм, легкое отношение к жизни. При взгляде на таких людей у рабочих с низким уровнем ЭБ возникает чувство зависти. В нашей стране, по их мнению, везёт тем, кто ворует и обманывает.

С помощью третьего блока незаконченных высказываний мы выясняли отношение испытуемых к такому аспекту неблагополучия, как *неудача*. Инженерно-технические работники с высоким уровнем ЭБ считают неудачниками тех, кто ничего не могут, ни на что не способны, ничего в жизни не добились. Черты характера неудачника, по их мнению, — зависть и пессимизм. Если же в жизни не везёт им самим, то представители данной группы пытаются проанализировать ситуацию и найти причины. ИТР с низким уровнем ЭБ полагают, что неудачники — это те, кто не уверен в себе. Для неудачников, по мнению респондентов данной группы, свойственно упрямство, занудство и неумение справляться с трудностями. Если ИТР с низким уровнем ЭБ не везёт, то они расстраиваются, огорчаются, и не пытаются исправить положение.

Рабочие с высоким уровнем ЭБ в качестве неудачника видят ленивого и пассивного человека, с низким интеллектом и кругозором. Когда представителям данной группы не везёт, они пытаются всеми силами исправить ситуацию. Рабочие с невыраженным ЭБ отождествляют с неудачником того, кто ни к чему не стремится. Однако они считают такого человека ленивым, озлобленным, равнодушными и скрытным. Если же им самим не везёт, то они видят причину в себе, винят себя за то, что случилось.

Выводы

Эмоциональное благополучие — это многофакторный конструкт, представляющий сложную взаимосвязь социально-демографических, эмоционально-оценочных, личностных и когнитивных факторов, отражающий субъективное переживание индивида, проявляющееся в ощущении счастья и удовлетворенности жизнью в целом.

Изучение эмоционального благополучия проводилось нами на основании трехмерной модели, включающей три уровня: уровень единичного (отражает актуальное состояние респондента), уровень особенного (включает индивидуальные особенности и личностные характеристики), уровень общего (содержит имплицитные представления о различных аспектах эмоционального благополучия) (Карапетян, 2016).

Рабочие и ИТР промышленных предприятий г. Екатеринбурга имеют преимущественно высокий уровень эмоционального благополучия. Существенных различий эмоционального благополучия, связанных с полом и возрастом, выделено не было, хотя в целом более высокий уровень благополучия продемонстрировали женщины по сравнению с мужчинами, а также респонденты более молодого возраста. В то же время, существуют определённые особенности эмоционального благополучия у рабочих и ИТР, связанные с особенностями их профессиональной деятельности.

Анализ первого уровня эмоционального благополучия (уровня эмоционального оценивания актуального состояния) показал, что ИТР оценивают себя как более успешных, компе-

тентных, везучих, но при этом и более пессимистичных, несчастливых и завистливых, тогда как рабочие считают себя более счастливыми, оптимистичными, надёжными.

При анализе второго уровня эмоционального благополучия (анализе индивидуальных особенностей и личностных характеристик) было выявлено, что рабочие более склонны к персонализации благоприятных событий (уверены, что благоприятные события — это их личная заслуга), а также являются более оптимистичными, чем ИТР. Группа ИТР, по сравнению с рабочими, отличается большей склонностью к пессимизму. Для них в большей степени характерно искать причину неблагоприятных событий в себе, тогда как в случае благоприятного исхода, заслуга приписывается скорее обстоятельствам или другим людям.

Анализ третьего уровня эмоционального благополучия (уровень имплицитных представлений об успехе, везении и неудаче) показал, что ИТР в большей степени связывают успех с собственной активной позицией в работе, карьере, а рабочие предпочитают более пассивную позицию, полагаясь на удачу.

Литература

- Абсатарова, Т. Р. (2013). Психологическое благополучие педагога: показатели и критерии оценивания. В сб. *Психологическое благополучие личности в современном образовательном пространстве: Сборник статей Уральского государственного педагогического ун-та* (102–106). Екатеринбург.
- Александрова, Л. П. (2013). Психологическое благополучие ребенка как условие успешного развития и обучения. В сб. *Психологическое благополучие личности в современном образовательном пространстве: Сборник статей Уральского государственного педагогического ун-та* (93–97). Екатеринбург.
- Аргайл, М. (2003). *Психология счастья*. СПб.: Питер.
- Бахарева, Н. К. (2004). *Субъективное благополучие как системообразующий фактор толерантности*. Автореферат дисс. ... канд. психол. наук. Хабаровск.
- Боднар, А. М., Глотова, Г. А., Перунов, Ю. Е. (2005). Оптимизм как фактор, влияющий на успешность в профессиональной деятельности. *Психологический вестник Уральского государственного университета*, 5, 275–283.
- Бухаленкова, Д. А. (2013). Представления современных подростков об успехе. *Национальный психологический журнал*, 4(12), 31–35.
- Бучацкая, М. В. (2006). *Психологическое благополучие работающих женщин*. Автореф. дисс. ... канд. психол. наук. Москва.
- Веккер, Л. М. (1998). *Психика и реальность: единая теория психических процессов*. Т. 2. М.: Смысл.
- Весна, Е. Б., Ширяева, О. С. (2009). Психологическое благополучие личности в экстремальных природно-климатических условиях жизнедеятельности. *Вестник Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова. Серия «Гуманитарные науки»*, 2(8), 31–41.
- Водяха, С. А. (2013). Предикторы психологического благополучия студентов. *Педагогическое образование в России*, 1, 70–74.
- Воронина, А. В. (2002). *Оценка психологического благополучия школьников в системе профилактической и коррекционной работы психологической службы*. Дисс. ... канд. психол. наук. Томск.
- Гордеева, Т. О. (2008). Оптимистический/пессимистический стиль мышления, психологическое благополучие и проблема продолжительности жизни россиян. *Здоровье нации и образование*, 2, 36–38.

- Джидарьян, И. А. (2001). *Представление о счастье в российском менталитете*. СПб.: Алетейя.
- Жуковская, Л. В. (2011). *Психологическое благополучие и родительские установки женщин*. Автореф. дисс. ... канд. психол. наук. СПб.
- Идобаева, О. А. (2013). *Психолого-педагогическая модель формирования психологического благополучия личности*. Дисс. ... докт. психол. наук. Москва.
- Изард, К. Э. (2000). *Психология эмоций*. СПб.: Питер.
- Карапетян, Л. В. (2014). Возрастная динамика представлений о собственном эмоционально-личностном благополучии. *Человеческий капитал*, 6(66), 179–184.
- Карапетян, Л. В. (2016). Теоретические и эмпирические подходы к созданию модели эмоционально-личностного благополучия. *Известия Уральского федерального университета. Сер. 1, Проблемы образования, науки и культуры*, 22(4), 100–107.
- Козьмина, Л. Б. (2014). *Динамика психологического благополучия личности студентов-психологов*. Дисс... канд. психол. наук. Иркутск.
- Куликов, Л. В. (2004). *Психогигиена личности. Вопросы психологической устойчивости и психопрофилактики*. СПб.: Питер.
- Миллер, Л. В. (2012). Психологическое благополучие как адаптационный потенциал личности студентов в отдаленный период времени после психотравмирующего события. *Scientific World*, 14(1), 74–79.
- Минюрова, С. А., Заусенко, И. В. (2013). Личностные детерминанты психологического благополучия педагога. *Педагогическое образование в России*, 1, 94–101.
- Овчарова, Р. В. (2003). *Практическая психология образования*. М.: Академия.
- Осницкий, А. К. (2004). Определение характеристик социальной адаптации. *Психология и школа*, 1, 43–56.
- Пономаренко, Т. И. (1998). *Установка как фактор формирования стратегии поведения*: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.01. Новосибирск.
- Селигман, М. (2006). *Новая позитивная психология: Научный взгляд на счастье и смысл жизни*. М.: София.
- Фесенко, П. П. (2005). *Осмысленность жизни и психологическое благополучие личности*. Автореф. дисс. ... канд. психол. наук. М.
- Фестингер, Л. (2000). *Теория когнитивного диссонанса*. СПб.: Речь.
- Шамянов, Р. М. (2010). О некоторых преобразованиях структуры субъективного благополучия личности в разных условиях профессиональной социализации. *Мир психологии*, 1, 237–249.
- Яремчук, С. В. (2013). Субъективное благополучие как компонент ценностно-смысловой сферы. *Психологический журнал*, 34(5), 85–95.
- Boniwell, I. (2008). *Positive psychology in a nutshell: A balanced introduction to the science of optimal functioning*. London: Personal Well-Being Centre.
- Cothran, D. J. (2013). "And I Hope You See Things That Startle You": What Students Can Teach Us about Physical Education. *Kinesiology Review*, 2(1), 76–80.
- Rogers, C. R., Dymond, R. F. (Eds.) (1954). *Psychotherapy and Personality Change: Coordinated Research Studies in the Client-Centered Approach*. Chicago: University of Chicago Press.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

The Emotional Well-being of Employee in Industry

Larisa KARAPETYAN

Ural Federal University, Yekaterinburg, Russia

Abstract. The *aim* of this work is to study the characteristics of emotional well-being of the employees of industrial enterprises (workers and engineering staff). The article presents a study of the relevance of emotional well-being of staff, reviewed the history of the studying of the problem and subjective conditions of emotional well-being, and describes the results of an empirical study of emotional well-being among employees of industrial enterprises. *Method.* Social and Psychological Adaptation Survey by C. R. Rogers and R. F. Dymond (SPA), a questionnaire SASQ M. Seligman (to identify attribution style), the method of «incomplete sentences», a technique using semantic differential descriptors. *Results.* The study allowed the author to formulate the basic conclusions about the differences in the structure of emotional well-being of workers and engineering and technical personnel, depending on its type: workers and engineers are predominantly high level of emotional well-being, the average level of adaptation and moderately pessimistic. Engineering staff largely attributed to the success of their own active position in jobs, careers, workers prefer a more passive role, relying on luck. *The scientific value* is presented in the original three-dimensional model of emotional well-being, including levels of emotional evaluation (level of the unit), personal qualities (grade special) and implicit representations (general level), as well as a description of features of emotional well-being of different groups of personnel of the production sphere, associated with sex, age, education.

Keywords: emotional well-being, basic life mindset.

References

- Absatarova, T. R. (2013). Psikhologicheskoe blagopoluchie pedagoga: pokazateli i kriterii otseni-vaniya [Psychological well-being of the teacher: indicators and evaluation criteria]. In *Psikhologicheskoe blagopoluchie lichnosti v sovremennom obrazovatel'nom prostranstve: Sbornik statei Ural'skogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo un-ta* (102–106). Ekaterinburg.
- Aleksandrova, L. P. (2013). Psikhologicheskoe blagopoluchie rebenka kak uslovie uspehnogo razvitiya i obucheniya [Psychological well-being of the child as a condition for successful development and learning]. In *Psikhologicheskoe blagopoluchie lichnosti v sovremennom obrazovatel'nom prostranstve: Sbornik statei Ural'skogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo un-ta* (93–97). Ekaterinburg.
- Argyle, M. (2003). *Psikhologiya schast'ya* [Psychology of happiness]. SPb.: Piter.
- Bakhareva, N. K. (2004). *Sub'ektivnoe blagopoluchie kak sistemoobrazuyushchii faktor tolerantnosti* [Subjective well-being as a system-forming factor of tolerance]. Avtoref. diss. ... kand. psychol. nauk. Khabarovsk.
- Bodnar, A. M., Glotova, G. A., Perunov, Yu. E. (2005). Optimizm kak faktor, vliyayushchii na uspehnost' v professional'noi deyatel'nosti [Optimism as a factor influencing success in professional activity]. *Psikhologicheskii vestnik Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta*, 5, 275–283.

- Boniwell, I. (2008). *Positive psychology in a nutshell: A balanced introduction to the science of optimal functioning*. London: Personal Well-Being Centre.
- Buchatskaya, M. V. (2006). *Psikhologicheskoe blagopoluchie rabotayushchikh zhenshchin* [Psychological well-being of working women]. Avtoref. diss. ... kand. psychol. nauk. Moskva.
- Bukhalenkova, D. A. (2013). Predstavleniya sovremennykh podrostkov ob uspekhe [Representations of modern adolescents about success]. *Natsional'nyi psikhologicheskii zhurnal*, 4(12), 31–35.
- Cothran, D. J. (2013). "And I Hope You See Things That Startle You": What Students Can Teach Us about Physical Education. *Kinesiology Review*, 2(1), 76–80.
- Dzhidaryan, I. A. (2001). *Predstavlenie o schast'e v rossiiskom mentalitete* [The idea of happiness in the Russian mentality]. SPb.: Aleteiya.
- Fesenko, P. P. (2005). *Osmyslennost' zhizni i psikhologicheskoe blagopoluchie lichnosti* [The meaningfulness of life and the psychological well-being of the individual. Author's abstract]. Avtoref. diss. ... kand. psychol. nauk. M.
- Festinger, L. (2000). *Teoriya kognitivnogo dissonansa* [Theory of cognitive dissonance]. SPb.: Rech'.
- Gordeeva, T. O. (2008). Optimisticheskii/pessimisticheskii stil' myshleniya, psikhologicheskoe blagopoluchie i problema prodolzhitel'nosti zhizni rossiyan [Optimistic / pessimistic style of thinking, psychological well-being and the problem of the life expectancy of Russians]. *Zdorov'e natsii i obrazovanie*, 2, 36–38.
- Idobaeva, O. A. (2013). *Psikhologo-pedagogicheskaya model' formirovaniya psikhologicheskogo blagopoluchiya lichnosti* [Psychological and pedagogical model of the formation of the psychological well-being of a person]. Diss. ... dokt. psikhol. nauk. Moskva.
- Izard, K. E. (2000). *Psikhologiya emotsii* [Psychology of emotions]. SPb.: Piter.
- Karapetyan, L. V. (2014). Vozrastnaya dinamika predstavlenii o sobstvennom emotsional'no-lichnostnom blagopoluchii [Age dynamics of ideas about their own emotional and personal well-being]. *Chelovecheskii kapital*, 6(66), 179–184.
- Karapetyan, L. V. (2016). Teoreticheskie i empiricheskie podkhody k sozdaniyu modeli emotsional'no-lichnostnogo blagopoluchiya [Theoretical and empirical approaches to creating a model of emotional and personal well-being]. *Izvestiya Ural'skogo federal'nogo universiteta. Ser. 1, Problemy obrazovaniya, nauki i kul'tury*, 22(4), 100–107.
- Koz'mina, L. B. (2014). *Dinamika psikhologicheskogo blagopoluchiya lichnosti studentov-psikhologov* [Dynamics of the psychological well-being of the personality of students-psychologists]. Diss. ... kand. psychol. nauk. Irkutsk.
- Kulikov, L. V. (2004). *Psikhogigiena lichnosti. Voprosy psikhologicheskoi ustoichivosti i psikhoprofilaktiki* [Psychohygiene of personality. Questions of psychological stability and psychoprophylaxis]. SPb.: Piter.
- Miller, L. V. (2012). Psikhologicheskoe blagopoluchie kak adaptatsionnyi potentsial lichnosti studentov v otdalennyy period vremeni posle psikhotravmiruyushchego sobytiya [Psychological well-being as an adaptive potential of the personality of students in the remote period of time after a traumatic event]. *Scientific World*, 14(1), 74–79.
- Minyurova, S. A., Zausenko, I. V. (2013). Lichnostnye determinanty psikhologicheskogo blagopoluchiya pedagoga [Personal determinants of the psychological well-being of the teacher]. *Pedagogicheskoe obrazovanie v Rossii*, 1, 94–101.
- Osnitskiy, A. K. (2004). Opredelenie kharakteristik sotsial'noi adaptatsii [Determination of the characteristics of social adaptation]. *Psikhologiya i shkola*, 1, 43–56.
- Ovcharova, R. V. (2003). *Prakticheskaya psikhologiya obrazovaniya* [Practical psychology of education]. M.: Akademiya.

- Ponomarenko, T. I. (1998). *Ustanovka kak faktor formirovaniya strategii povedeniya* [Setting as a factor in the formation of a strategy of behavior]: Diss. ... kand. psihol. nauk: 19.00.01. Novosibirsk.
- Rogers, C. R., Dymond, R. F. (Eds.) (1954). *Psychotherapy and Personality Change: Coordinated Research Studies in the Client-Centered Approach*. Chicago: University of Chicago Press.
- Seligman, M. (2006). *Novaya pozitivnaya psikhologiya: Nauchnyi vzglyad na schast'e i smysl zhizni* [New positive psychology: A scientific view of happiness and the meaning of life]. M.: Sofiya.
- Shamionov, R. M. (2010). O nekotorykh preobrazovaniyakh struktury sub'ektivnogo blagopoluchiya lichnosti v raznykh usloviyakh professional'noi sotsializatsii [On some transformations of the structure of the subjective well-being of the individual in different conditions of professional socialization]. *Mir psikhologii*, 1, 237–249.
- Vekker, L. M. (1998). *Psikhika i real'nost': edinaya teoriya psikhicheskikh protsessov* [Psychic and reality: a unified theory of mental processes]. T. 2. M.: Smysl.
- Vesna, E. B., Shiryaeva, O. S. (2009). Psikhologicheskoe blagopoluchie lichnosti v ekstremal'nykh prirodno-klimaticheskikh usloviyakh zhiznedeyatel'nosti [Psychological well-being of a person in extreme natural and climatic conditions of life]. *Vestnik Yaroslavskego gosudarstvennogo universiteta im. P. G. Demidova. Seriya «Gumanitarnye nauki»*, 2(8), 31–41.
- Vodyakha, S. A. (2013). Prediktory psikhologicheskogo blagopoluchiya studentov [Predictors of psychological well-being of students]. *Pedagogicheskoe obrazovanie v Rossii*, 1, 70–74.
- Voronina, A. V. (2002). *Otsenka psikhologicheskogo blagopoluchiya shkol'nikov v sisteme profilakticheskoi i korrektsionnoi raboty psikhologicheskoi sluzhby* [Assessment of the psychological well-being of schoolchildren in the system of preventive and correctional work of the psychological service]. Diss. ... kand. psihol. nauk. Tomsk.
- Yaremchuk, S. V. (2013). Sub'ektivnoe blagopoluchie kak komponent tsennostno-smyslovoi sfery [Subjective well-being as a component of the value-semantic sphere]. *Psikhologicheskii zhurnal*, 34(5), 85–95.
- Zhukovskaya, L. V. (2011). *Psikhologicheskoe blagopoluchie i roditel'skie ustanovki zhenshchin* [Psychological well-being and parental attitudes of women]. Avtoref. diss. ... kand. psihol. nauk. SPb.



Как система трансактивной памяти влияет на процесс коллективной работы и на его результаты?

КАДИРОВ Никита Тимурович
МЕРКУШОВА Наталья Ивановна

Дальневосточный федеральный университет, Владивосток, Россия

Аннотация. Около 30 лет назад Даниэль Вегнер и его коллеги опубликовали несколько статей, которые позже стали основой теоретической концепции «система трансактивной памяти», СТП. *Цель* литературного обзора: систематически описать аспекты коллективной работы и её эффективности, на которые влияет СТП. *Метод.* Обзор основан на результатах 33 исследований, опубликованных в период 2000-2016 гг. Исследования разделены на семь групп в зависимости от того, с каким аспектом коллективной работы в них связывается СТП. Каждая группа исследований обсуждается отдельно. *Результаты.* Мы выяснили, что развитая СТП положительно влияет на уровень предпринимательской ориентации и креативность, способствует результативному принятию решений, процессам создания, обмена и применения знаний, помогает поддерживать инновационность и организационную амбидекстрию, а также снижает информационные перегрузки в коллективе. Вместе с тем, исследователи испытывают трудности при выявлении связи между СТП и долгосрочными показателями эффективности, например, темпом роста продаж. К статье прилагается краткое резюме рассмотренных исследований с описанием основных результатов, выборки и контекста. Мы также обнаружили, что среди методов самым популярным является опросник К. Льюиса (Lewis, 2003). В Приложении 2 мы приводим его оригинальную версию и перевод. *Ценность результатов.* На данный момент на русском языке отсутствует литература по теме СТП. Мы надеемся, что наша работа послужит отправной точкой в исправлении этой ситуации, а также стимулирует более подробное изучение форм и механизмов влияния СТП на предпринимательство, креативность и принятие решений.

Ключевые слова: эффективность командной работы, производительность командной работы, трансактивная память, система трансактивной памяти, управление знаниями.

Введение

Около тридцати лет назад Даниэль Вегнер и его коллеги опубликовали несколько работ, где впервые представили концепцию трансактивной памяти (transactive memory), которая описывает механизм, поддерживающий в группах процессы получения, хранения и передачи знаний (Ren, Argote, 2011). Концепция была сформулирована после перехода от бихевиоризма к когнитивной психологии в начале второй половины XX века. Дело в том, что в парадигме бихевиоризма было принято объяснять психологические концепции в терминах наблюдаемого поведения и реакции на стимулы. Появление научных работ о памяти, мышлении, искус-

ственном интеллекте и обработке информации вернуло внимание к сознанию как объекту исследовательского интереса психологов (Chomsky, 1959; Miller, 1956; Newel, Shaw, Simon, 1958). Работая над концепцией трансактивной памяти, Бернер опирался на последние достижения в исследованиях процессов мышления (Wegner et al., 1985). Его идея должна была помочь прогнозировать групповое и индивидуальное поведение за счет лучшего понимания того, как группы структурируют и обрабатывают информацию (Wegner et al., 1985).

За тридцать лет концепция привлекла внимание исследователей из различных научных областей, таких как коммуникации, менеджмент, социальная психология, теория принятия решений, предпринимательство и информационные технологии. В этой статье мы предлагаем вниманию читателей итоги аналитического обзора эмпирических исследований, в которых рассматривается влияние системы трансактивной памяти на процесс коллективной работы или его результаты. Такой обзор полезен по трём причинам.

Во-первых, ранее влияние системы трансактивной памяти на коллективную работу систематически не описывали. В. Пелтокорпи (Peltokorpi, 2008) для своего литературного обзора делил статьи на два вида: изучающие группы из двух человек (пары) и изучающие группы больше двух человек. Он рассматривал, каким образом результаты исследований меняются в зависимости от объекта. Ю. Рэн и Л. Арготе (Ren, Argote, 2011) сосредоточились на том, какие факторы влияют на состояние системы трансактивной памяти внутри команды. Вместе с тем, с практической точки зрения важно, каким образом это состояние может повлиять на работу коллектива. Чтобы доступно осветить этот вопрос, мы провели поиск, анализ, группировку и сравнительное описание групп существующих исследований по заданной тематике.

Во-вторых, последний известный нам обзор работ в этой области был опубликован более пяти лет назад (Ren, Argote, 2011). С того момента было проведено 21 эмпирическое исследование. Накопленные знания объёмны и неоднозначны. Результаты некоторых работ противоречат друг другу, поэтому, чтобы сделать общие выводы о состоянии этой области знаний, необходимо затратить немало времени на знакомство с литературой. В обзоре мы обсуждаем исследовательские результаты, полученные в период с 2003 по 2016 гг.

В-третьих, в русскоязычной академической литературе нет исследований, связанных с концепцией трансактивной памяти. В результате поиска по ключевым словосочетаниям «трансактивная память» и «transactive memory» с помощью информационных систем Elibrary, КиберЛенинка и Google Scholar не было обнаружено ни одной публикации. Несмотря на популярность концепции среди зарубежных исследователей предпринимательства и инноваций она остаётся без внимания их российских коллег. Мы надеемся, что этот обзор приведёт к возникновению интереса к этой проблематике в отечественной академической среде и появлению новых исследований в этой области.

Статья начинается с общего описания концепции. Далее мы объясняем, каким образом были отобраны статьи для обзора, и выделяем семь направлений среди рассмотренных эмпирических исследований. После мы описываем методологию этих исследований и анализируем каждое направление отдельно. В заключении описаны ключевые результаты, полученные в рассмотренных исследованиях, их противоречия и недостатки, проблемы, связанные с применением существующей методологии, а также идеи для дальнейших исследований. В качестве приложения мы предлагаем краткое резюме рассмотренных статей.

Система трансактивной памяти: теоретические основы концепции

Согласно Ю. Рэн и Л. Арготе индивидуальную память субъекта можно представить как систему из двух компонентов: (1) личная память, в которой содержится информация известная субъекту, и (2) трансактивная память, с указаниями и ссылками на то, кто и какой информацией, знаниями или навыками владеет внутри группы (Ren, Argote, 2011). Второй компонент может быть интерпретирован как мета-знания, помогающие индивиду извлекать информацию из внешних источников. Получение информации из чужой памяти основано на транзакциях (коммуникациях, межличностных взаимоотношениях) между индивидами. С их помощью памяти индивидов объединяются в единую сеть, которая является первой, но не единственной составляющей системы трансактивной памяти.

Когда говорят о существовании системы трансактивной памяти, имеют в виду, что несколько человек, объединенных в группу, активно используют общую память для хранения, обработки и обращения к информации. Схематически взаимодействие индивидуальной памяти с системой трансактивной памяти изображено на рисунке 1.

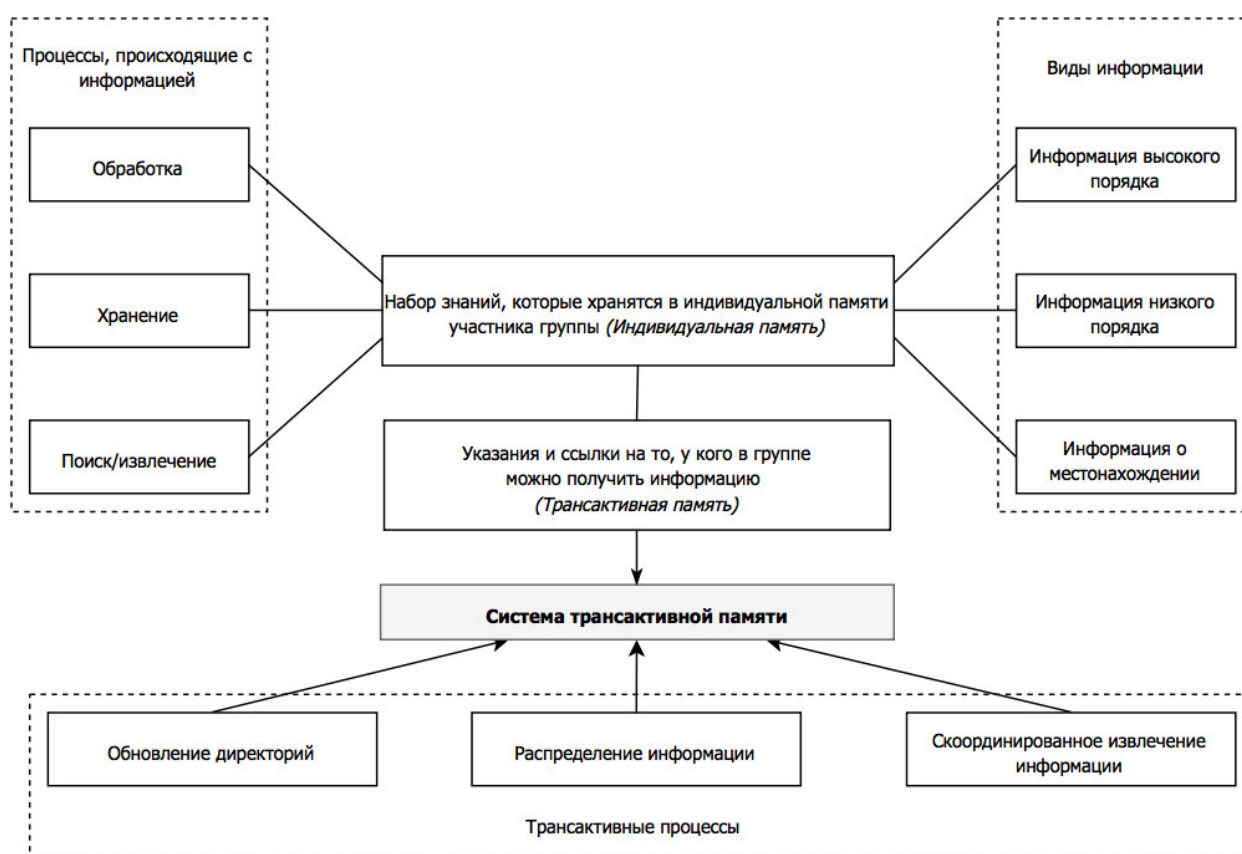


Рисунок 1. Система трансактивной памяти (составлена авторами)

Д. Вегнер и его коллеги объясняют, что система трансактивной памяти состоит из двух компонентов: структурный компонент — трансактивная память, объединяющая памяти индивидов в коллективную сеть знаний, и трансактивные процессы, которые происходят во время кодирования, хранения и извлечения информации (Wegner et al., 1985). Для объяснения этих процессов Д. Вегнер использует метафору компьютерной сети и описывает их следующим образом (Wegner, 1995):

— обновление директорий (члены группы непрерывно изучают, что известно или будет известно остальным в их группе);

— распределение информации (новая информация направляется субъекту, экспертиза которого позволяет с наименьшими усилиями обработать её и сохранить);

— скоординированное извлечение информации (поиск и извлечение информации по определённой теме происходит в соответствии с тем, к чьей экспертной сфере она относится).

Исследователи Д. Лианг с коллегами, а позже Р. Морленд и Л. Маясковски описали три поведенческих индикатора, по которым можно оценить состояние трансактивной памяти: *специализация, доверие и скоординированность* (Liang et al., 1995; Moreland & Myaskovsky, 2000). Специализация показывает, что области знаний и навыков в команде разделены между её участниками, а информация об этом разделении доступна и общеизвестна. Доверие означает, что информация, полученная от коллеги, не перепроверяется, так как участники команды уверены в компетентности друг друга. Скоординированность говорит о том, что потоки знаний и информации двигаются в нужном направлении и с нужной скоростью.

Ю. Рэн и Л. Арготе пишут, что чаще других встречается определение, согласно которому система трансактивной памяти — это распределённая система, которую люди, связанные какими-либо взаимоотношениями, используют для обработки, хранения и обращения к информации из различных экспертных областей знаний (Ren, Argote, 2011). Первоначально концепция применялась для объяснения когнитивной связи между людьми, которые находятся в интимных взаимоотношениях друг с другом (Wegner et al., 1985). Но позже переросла оригинальный формат и стала применяться в контексте рабочих групп и организаций (Ren, Argote, 2011). Это произошло наряду с общей тенденцией: специалисты по групповой динамике становились более востребованы в бизнес-школах из-за растущей потребности организаций в эффективном управлении деятельностью команд.

Поиск и отбор литературы

Поиск статей проводился с помощью реферативной базы данных *Scopus* и сервиса *Google Scholar*. Названия, ключевые слова и аннотации проверялись на наличие словосочетаний «*transactive memory*», «*transactive memory system*» или аббревиатуры «*TMS*». Так как статьи, опубликованные раньше 2000 года, немногочисленны и уже рассматривались в обзорах В. Пелтокорпи, а также Ю. Рэн и Л. Арготе, для поиска были указаны следующие временные рамки — с 2000 по 2016 гг. В исходную выборку попало 65 публикаций.

Далее мы проанализировали аннотации, чтобы решить две задачи. Во-первых, исключить из выборки статьи, не соответствующие предметной области нашего обзора. Во-вторых, определить тематику каждой работы. Были исключены 32 публикации, в итоговую выборку попали 33, при этом хронологически первая работа опубликована в 2003 году. На рисунке 2 можно наблюдать рост публикационной активности в рассматриваемой научной области.

Отобранные статьи тематически связаны со следующими феноменами и сферами знаний: теория и практика принятия решений, предпринимательство, инновации, знания и обучение, производительность коллективной работы в общем смысле, эффективность топ-менеджмента, креативность, информационные перегрузки, психологическая безопасность на рабочем месте и изменения в составе команды. Мы объединили статьи в группы, если в выборке было больше одной публикации по одной тематике. Статьи с уникальной тематикой были объединены в группу «другое». С коротким описанием статей из каждой группы можно ознакомиться в резюме исследований. Рисунок 3 показывает, как статьи распределены по тематике, указано количество и доля в выборке.

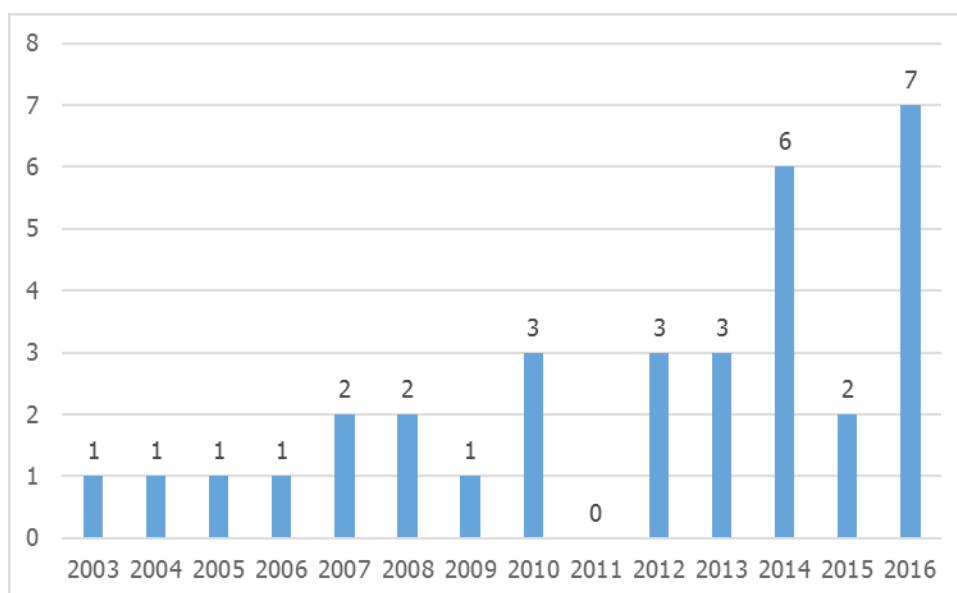


Рисунок 2. Динамика количества публикаций, содержащих результаты эмпирических исследований о влиянии системы транзактивной памяти на процесс или итоги коллективной работы, за период с 2000 по 2016 гг.

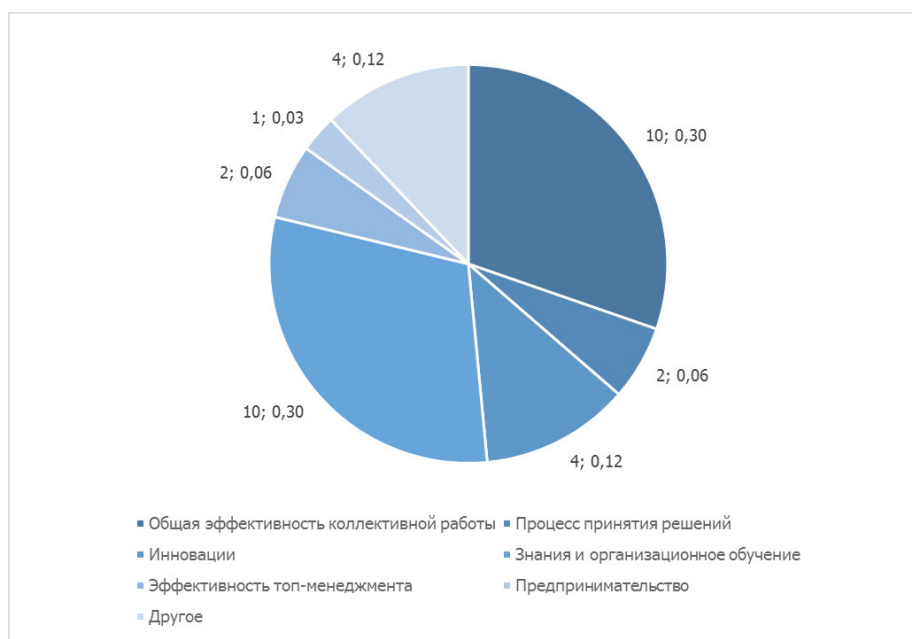


Рисунок 3. Распределение публикаций, содержащих результаты эмпирических исследований о влиянии системы транзактивной памяти на процесс или итоги коллективной работы, за период с 2000 по 2016 гг. по тематическим группам

Существуют две тенденции, на которые мы хотим обратить внимание. Во-первых, годовое количество публикаций в целом растёт. Во-вторых, после публикации обзора Ю. Рэн и Л. Арготе в 2011 г. исследователи начали активнее рассматривать влияние системы транзактивной памяти на специфические аспекты коллективной деятельности, начали уделять внимание контексту. До этого, как правило, в статьях рассматривалось влияние на эффективность команд и групп в общем смысле.

О методах рассмотренных исследований

Метод К. Льюиса и его модификации

Среди всех методов, которые исследователи применяют для оценки состояния системы трансактивной памяти, самым популярным является метод К. Льюиса (Lewis, 2003), позволяющий оценить три поведенческих индикатора: специализация знаний, доверие и скоординированность. Конвергентная, дискриминантная и содержательная валидность были проверены различными способами в трёх исследованиях (одно экспериментальное лабораторное и два полевых). Во всех были получены похожие результаты, подтверждающие валидность метода. Значение коэффициента альфа Кронбаха указывает на надёжность (для трёх исследований, соответственно, $\alpha_1 = .86$, $\alpha_2 = .92$, $\alpha_3 = .82$). Метод К. Льюиса встречается в 26 работах, однако применяют его по-разному.

Несмотря на то, что в оригинальном опросном листе три группы по пять утверждений, согласие с которыми должно оцениваться респондентами по шкале Ликерта от 1 до 5, исследователи экспериментируют: используют по три вопроса из группы (Hammedi et al., 2013; Organ et al., 2016) и даже по два (Dunaway, Sabherwal, 2012); используют шкалу Ликерта иной размерности — от 1 до 7 (Dunaway, Sabherwal, 2012; Organ et al., 2016; Bachrach et al., 2016) и от 1 до 9 (Hammedi et al., 2013). Как правило, количество вопросов сокращается, чтобы респонденты могли заполнить анкету с меньшими затратами времени. Несмотря на отклонения, в большинстве работ (19 из 26) используется подход К. Льюиса в оригинальном виде. В Приложении 2 мы приводим его оригинальную версию и перевод на русский язык.

Менее популярен инструмент исследователей Ю. Йо и П. Канаваттаначаи (Yoo, Kanawattanachai, 2001). Он представляет из себя анкету из трёх утверждений, которые оцениваются по шкале Ликерта от 1 до 5. Этот метод применялся в работе Али Акгун с коллегами (Akgun et al., 2006). Ещё один инструмент, предложенный С. Боргатти и Р. Кросс, представляет собой анкету из шести утверждений (Borgatti, Cross, 2003). Он был разработан не для оценки состояния системы трансактивной памяти, а для проверки нескольких частных гипотез о процессах обращения к информации внутри социальной сети (social network). Тем не менее, другие исследователи решили применить в своей работе именно его, аргументируя это его содержательным сходством с анкетой К. Льюиса при высокой валидности и меньшем количестве утверждений (Hsu et al., 2012). Если проанализировать содержание утверждений в анкетах у Ю. Йо и П. Канаваттаначаи (2001) и С. Боргатти и Р. Кросс (2003), становится понятно, что оба инструмента позволяют оценить только специализацию. В ряде работ применялся метод полуструктурированного интервью в рамках кейс-стади (Oshri et al., 2008; Whelan et al., 2013). Некоторые авторы для оценки системы трансактивной памяти использовали собственные методы (Siegel et al., 2014; Schreiber, Engelmann, 2010).

Альтернатива методу К. Льюиса

Отдельного внимания заслуживает метод, использованный в работе Дж. Остина (2003), который так же, как и подход К. Льюиса, основан на работе Ю. Ли и др. (1995), но позволяет избежать общих ошибок, связанных с применением анкетирования. Автор предлагает рассматривать трансактивную память как комбинацию четырёх компонентов: (1) групповой набор знаний, (2) консенсус в отношении того, кто и какими знаниями обладает, (3) разделение экспертных областей (специализация) и (4) соответствие представлений о распределении знаний и навыков в группе реальному распределению (Austin, 2003).

Процедура подразумевает следующие действия. Исследователь проводит полуструктурированные интервью, чтобы собрать информацию о навыках и знаниях, актуальных

для группы, а также — о её связях с внешними стейкхолдерами. Через месяц члены группы получают два списка: в первом — перечень навыков и знаний, во втором — перечень внешних стейкхолдеров. Задача — соотнести пункты из списков с определёнными членами группы, а также оценить собственные способности в навыках или сферах знаний из списка по шкале от 1 до 5. Для каждого индивида вычисляется среднее арифметическое по всем навыкам, сумма этих средних представляет собой оценку группового набора знаний. Консенсус тем выше, чем больше членов группы указывают одного и того же человека как эксперта в конкретной сфере. Данные кодируют, что позволяет оценить консенсус при помощи стандартного отклонения. Похожим образом оценивается специализация. Она выше в группах, члены которых склонны определять разных индивидов как экспертов в отдельных областях знаний (а не во всех сразу). И, наконец, точность (соответствие представлений действительности) зависит от того, как предполагаемый эксперт оценил свои компетенции.

Например, Настя предположила, что экспертом в сфере финансового планирования является Дмитрий. При этом Дмитрий оценил свои навыки в финансовом планировании на 4 из 5. Таким образом, Настя получает 4 балла за точность в выборе эксперта по финансовому планированию. Далее так же оценивается выбор по каждому навыку и вычисляется среднее арифметическое, которое отражает, насколько точно Настя знает, кто и за что отвечает внутри группы. Среднее арифметическое всех участников даёт представление о точности трансактивной памяти на уровне группы.

В реализации метод Дж. Остина сложнее, чем метод К. Льюиса, но мы советуем исследователям обратить на него внимание, так как он позволяет получить объективную оценку состояния системы трансактивной памяти, а не оценку поведенческих индикаторов, воспринимаемых субъектом и свидетельствующих об этом состоянии косвенно.

Итоги

Итак, во-первых, преимущество среди методов принадлежит подходу К. Льюиса. Это обусловлено тем, что (1) с его помощью легко собрать первичные данные, (2) его валидность и соответствие теории многократно подтверждены, кроме того, (3) его результаты легко сопоставить с другими концепциями, в методологии которых применяется шкала Ликерта, что упрощает формулирование и проверку новых гипотез. Доминирование опросника К. Льюиса, с одной стороны, позволяет исследователям придерживаться единой методологии и получать сравнимые, проверяемые результаты. С другой стороны, без внимания остаётся подход Дж. Остина к оценке состояния системы трансактивной памяти, а его объективность не оказалась бы лишней во многих исследованиях.

Во-вторых, существуют сложности с выявлением связи между показателями эффективности за длительный период, например, среднегодовыми темпами роста продаж и состоянием системы трансактивной памяти. Оценка СТП с помощью анкетирования, как правило, слишком зависит от момента его проведения, и её результаты сложно масштабировать на продолжительный период. Эту проблему могла бы решить оценка состояния системы трансактивной памяти с определённой периодичностью и с последующим расчётом средней оценки за сопоставимый период.

В-третьих, динамичность внешней среды диктует примат способности к адаптации над состоянием адаптированности. Если среда изменяется часто и кардинально, команда не может находиться в состоянии сильной системы трансактивной памяти продолжительный период времени. В связи с этим в ближайшем будущем нам может понадобиться подход, позволяющий оценивать не статическое состояние системы трансактивной памяти, а способность команды постоянно его улучшать.

Описание и анализ групп исследований

Процесс принятия решений

Под принятием решения понимается когнитивный процесс, в результате которого отдаётся предпочтение одной из нескольких альтернатив. Некоторые исследователи пришли к интересным выводам, в отношении того, каким образом состояние системы трансактивной памяти влияет на этот процесс. В полевом исследовании У. Хаммеди с коллегами приняли участие 555 руководителей из 136 комитетов по отбору инвестиционных проектов. Учёные предполагали, что сильная система трансактивной памяти положительно влияет на эффективность и результативность принятия решений в группе. Под результативностью исследователи имели ввиду удовлетворённость принятым(и) решением(и) спустя определённое время, а под эффективностью — относительную быстроту в достижении консенсуса (Hammedi et al., 2013).

Выяснилось, что развитая система трансактивной памяти действительно оказывает положительный эффект на результативность ($\beta = .61, p < .001$) и, в меньшей степени, на эффективность ($\beta = .45, p < .001$). Комитет, как правило, рассматривает большое число проектов. При этом ввиду ограниченной рациональности (Simon, 1972) индивиды могут игнорировать информацию, которая им непонятна, то есть информацию из чужой экспертной области. Развитая система трансактивной памяти означает, что все в команде осведомлены о знаниях и навыках друг друга. По мнению У. Хаммеди, это повышает уровень индивидуальной ответственности экспертов за собственные решения, снижает вероятность игнорирования каких-либо фактов и позволяет экспертам больше полагаться на специализированную информацию вместо информации общего характера. Всё это проявляется в снижении числа неверных решений, что и было подтверждено в исследовании (Hammedi et al., 2013).

В недавнем исследовании Д. Орган и Б. О'Флаэрти показано, как влияет состояние системы трансактивной памяти на производительность предпринимательских команд в зависимости от характера решений, принимаемых в коллективе. В исследовании участвовало 48 международных команд (188 участников), команды формировались из молодых технологических предпринимателей. В течение 12 недель все команды работали над своими проектами на площадке виртуального бизнес-инкубатора. В работе применялись методологии гибкого управления проектами Agile и Scrum (Organ & O'Flaherty, 2016).

Из-за необходимости работать в условиях ограниченного количества ресурсов и дефицита времени, предпринимательские команды часто вынуждены принимать решения не рационально, а интуитивно. Интуитивные решения можно разделить на три группы: эмоционально-интуитивные (*affective intuitive*), обоснованно-интуитивные (*inferential intuitive*) и полностью интуитивные (*holistic intuitive*). Решения из первой группы принимаются в зависимости от эмоционального отношения к возможным альтернативам. Решения из второй группы ранее принимались субъектом рационально, но на текущий момент принимаются автоматически на основе накопленного опыта. Решения из третьей группы принимаются полностью интуитивно, то есть без анализа каких-либо данных.

Эффективность команд оценивали независимые эксперты по окончании инкубационного периода. Выяснилось, что развитая система трансактивной памяти способствует росту эффективности предпринимательской команды, если участники опираются на эмоционально-интуитивные или обоснованно-интуитивные стили принятия решений. Положительного эффекта нет, если решения принимаются полностью интуитивно. Поэтому, если команда действует неэффективно и при этом имеет высокую оценку системы транс-

активной памяти, вероятной причиной может быть склонность членов команды часто принимать полностью интуитивные решения (Organ, O'Flaherty, 2016).

В работе У. Хаммеди с коллегами (Hammedi et al., 2013) система трансактивной памяти рассматривается как предпосылка принятия качественных решений, а в работе Д. Орган и Б. О'Флаэрти преобладающий стиль принятия решений рассматривается как модератор положительного эффекта от развитой системы трансактивной памяти (Organ, O'Flaherty, 2016). В этой области пока осуществлено немного исследований — мы обнаружили только две публикации. Тем не менее, в них подробно изложена методология, что упрощает их воспроизведение в других контекстах или с изменением состава переменных.

Предпринимательство

В ряде работ рассматривается связь между состоянием системы трансактивной памяти и предпринимательской ориентацией — способностью фирмы генерировать инновации, быстро реагировать на изменения во внешней среде и смело выходить на новые рынки (Lumpkin & Dess, 1996) — критически важным свойством организации, влияющим на её результаты (Rauch et al., 2009).

В исследовании Ю. Даи и коллег участвовали 148 молодых технологических компаний из Китая, функционирующих на рынке от одного года до шести лет. Проанализировав предыдущие исследования, авторы предположили, что развитая система трансактивной памяти должна обеспечивать высокое качество обработки и интеграции знаний. А это, в свою очередь, должно увеличивать способность коллектива к оценке рисков, разработке инновационных решений, адаптации к деловому окружению и влиянию на него, что в совокупности и составляет сущность предпринимательской ориентации (Dai et al., 2016).

Анализ данных полученных в ходе исследования подтвердил предположения авторов. Состояние системы трансактивной памяти положительно влияет на уровень предпринимательской ориентации ($\beta = .34, p < .01$). Вместе с тем, в рамках модели эта связь находилась под влиянием трёх факторов: уровень доверия внутри команды ($\beta = .41, p < .05$), динамичность внешней среды ($\beta = .58, p < .001$) и органичность организационной структуры ($\beta = .43, p < .01$). В согласии с общей тенденцией авторы рассматривали систему трансактивной памяти на уровне группы. В отличие от случаев, когда эффект феномена обнаруживался на этом же уровне, это исследование показывает, что феномен может проявляться на уровне организации (Dai et al., 2016).

В предыдущем разделе мы описали исследование Д. Орган и Б. О'Флаэрти. Оно может быть отнесено и к этой категории, так как его объект — команды предпринимателей. В отличие от работы Ю. Даи с коллегами, Д. Орган и Б. О'Флаэрти показывают, в каком случае развитая система трансактивной памяти не будет положительно влиять на успешность предпринимательских начинаний. Это произойдёт, если команда будет злоупотреблять полностью интуитивными решениями (Organ & O'Flaherty, 2016). Теоретически, развитая система трансактивной памяти даёт преимущество в работе с информацией и знаниями. Поэтому если команда использует вместо них интуицию, команда теряет это преимущество.

В то время как Ю. Даи вместе с коллегами использовали для сбора данных только анкетирование, в распоряжении Д. Орган и Б. О'Флаэрти были мнения экспертов обо всех проектах виртуального бизнес-инкубатора. Независимые оценки позволили выявить важные закономерности, связанные с успешностью проектов. Такая информация редко бывает доступна. Поэтому мы предлагаем заинтересованным исследователям активнее вступать в переговоры с бизнес-инкубаторами и бизнес-акселераторами. Влияние системы трансактивной памяти на различные аспекты предпринимательской деятельности изучено слабо, эта

область нуждается в новых, качественных исследованиях. Вместе с тем, ожидания Ю. Рэн и Л. Арготе относительно появления работ, связывающих предпринимательство и концепцию системы трансактивной памяти, оправдались (Ren & Argote, 2011).

Эффективность топ-менеджмента

Топ-менеджеры оказывают формирующее воздействие на результаты компании, поскольку именно они наблюдают за внешней средой и интерпретируют её состояние, а после принимают решения на основе этих интерпретаций (Heavey & Simsek, 2015). До недавнего времени в этом контексте влияние системы трансактивной памяти не рассматривали, несмотря на то, что когнитивная деятельность команды топ-менеджеров наиболее явным образом влияет на успех компании. К. Хиви и З. Симсек опубликовали два исследования в этой области (Heavey & Simsek, 2014; 2015).

В первой публикации внимание сфокусировано на том, как состояние системы трансактивной памяти может повлиять на организационную амбидекстрию (*organizational ambidexterity*). Впервые этот термин появился в работе Р. Данкэна, в которой он утверждает, что для разработки и внедрения инноваций организация не может использовать ту же структуру, что и для их эксплуатации — организация должна изменять структуру, в зависимости от того, на каком этапе она находится (Duncan, 1976). М. Ташмэн, П. Андерсон и К. О'Райли предположили, что организационная амбидекстрия, ввиду того, что темпы изменений с 1976 года ускорились, а сами изменения усложнились, может требовать одновременного сосуществования двух структур в организации. Одна должна следовать логике эксплуатации (использование существующих ресурсов, возможностей и знаний), а другая логике исследования (поиск новых ресурсов, возможностей и знаний) (Tushman & O'Reilly, 1997). Такой подход к бизнесу, по мнению авторов, помогает решить дилемму инноватора. Поэтому результаты, которые мы обсудим далее, актуальны и для следующей группы исследований (инновации).

В исследовании К. Хиви и З. Симсек участвовали 99 компаний, представляющих средний и малый технологический бизнес из США. Были проанкетированы команды топ-менеджеров из каждой организации. Результаты показали, что способность топ-менеджеров поддерживать организационную амбидекстрию в компании коренится ($\beta = .3, p < .01$) в развитой трансактивной памяти. Кроме того, разнообразие команды (*team diversity*) делает эту зависимость сильнее и плодотворнее (Heavey & Simsek, 2014).

В другом исследовании этих авторов использовались те же данные. Результаты подтвердили, что развитая система трансактивной памяти действительно коррелирует с субъективной оценкой производительности ($\beta = .31, p < .01$) и ростом продаж ($\beta = .21, p < .05$), но эта корреляция находится под воздействием ряда факторов. Сильнее всего на неё влияет состояние социальных связей, соединяющих топ-менеджеров с объектами внешней среды. То есть развитие внутрикомандных когнитивных процессов должно дополняться активной культивацией крепких социальных связей вне команды. При этом полезность этой деятельности выше в динамичной внешней среде (Heavey, Simsek, 2015).

Неожиданная находка заключается в том, что компании показывают сопоставимые темпы роста продаж как при комбинации сильных социальных связей и развитой системы трансактивной памяти, так и при комбинации слабых социальных связей и неразвитой системы трансактивной памяти. Мы предполагаем, что в динамичной внешней среде социальные связи и система трансактивной памяти быстро слабеют, потому что ментальная модель внешней среды формируется топ-менеджерами с задержкой по отношению к моменту изменений.

Анкета К. Льюиса позволяет зафиксировать состояние системы трансактивной памяти только в конкретный момент. Поэтому мы предлагаем рассматривать противоречивую находку исследователей не как факт, но как повод для размышления. Во-первых, момент оценки состояния системы трансактивной памяти конкретен, в отличие от периода оценки темпов роста продаж — он продолжителен. Во-вторых, в динамичной среде значение имеет не столько статическое состояние системы трансактивной памяти в конкретный момент, сколько способность команды быстро её развивать с каждым новым изменением внешней среды. Это особенно актуально для команд, чья деятельность зависит от условий внешней среды, в частности, для топ-менеджеров.

Итак, исследователи полагают, что состояние системы трансактивной памяти положительно влияет на эффективность топ-менеджмента. При этом критически важно наличие сильных социальных связей, соединяющих топ-менеджеров с объектами внешней среды. В динамичных условиях не статическое состояние социальных связей и системы трансактивной памяти определяет результат, а скорость, с которой команда топ-менеджеров способна их развить и укрепить. Применение среднегодовых показателей для оценки системы трансактивной памяти позволило бы более обоснованно связывать эту концепцию с долгосрочными результатами, такими как среднегодовой темп роста продаж. Исследования в этой области нуждаются в проверке результатов и развитии методологии.

Инновации

Интерес к инновационности команд усиливается, потому что команду начинают воспринимать как одну из основных движущих сил инноваций в организации (Hülshager et al., 2009). Под инновационностью в данном случае подразумевается способность сгенерировать новую идею и реализовать её, при этом инновации могут касаться технологий, продукта (сервиса) и организационных процессов (Bledow et al., 2009). Первыми инновационность команд с системой трансактивной памяти связали В. Пелтокорпи и М. Хасу (Peltokorpi, Hasu, 2014). В 2009 году они провели исследование с участием 124 команд (всего 531 человек), отвечавших за разработку инновационных решений и их патентование в финских компаниях. Инновационность оценивалась по количеству патентов, зарегистрированных за год. Исследователи выяснили, что связь между системой трансактивной памяти и инновационностью носит криволинейный характер, то есть инновационность растёт вместе с качеством системы трансактивной памяти только до определённого (оптимального) уровня, после этого прямая зависимость сменяется обратной.

Однако спустя год эти исследователи опубликовали ещё одну статью, основанную на тех же данных. Отличие в том, что в этот раз они оценивали воспринимаемую инновационность команды при помощи анкеты из работы С. Айзенбайс и др. (Eisenbeiss et al., 2008), отказавшись от оценки по количеству зарегистрированных патентов (Peltokorpi, Hasu, 2016). Выяснилось, что состояние системы трансактивной памяти напрямую положительно влияет на воспринимаемую инновационность команды ($\beta = .32, p < .001$). Кроме того, эффект от этой связи можно улучшить, развивая трансформирующее лидерство, то есть трансформирующее лидерство оказывает положительный эффект как переменная-модератор ($\beta = .26, p < .01$). Под трансформирующим лидерством¹ (*transformational leadership*) понимается ситуация, когда «лидер расширяет интересы подчинённых, когда он генерирует в них осознанность и принятие целей и задач группы, когда он пробуждает в них стремление смотреть за пределы собственных интересов, ради блага группы» (Дайл и др., 2004, с. 98).

1 В русскоязычной психологической и менеджериальной периодике встречается также вариант перевода «трансформационное лидерство» (прим. ред.)

Еще в одной работе по данной тематике исследовалось 86 команд (475 человек), участвовавших в полуфиналах *Intelligent Ironman Creativity Contest, IICC* в Тайване. Учёные предположили, что система трансактивной памяти выступает в качестве предпосылки высокой уверенности в своих творческих способностях (*creative self-efficacy*) ($r = .4, p < .01$), инновационного поведения ($r = .76, p < .01$) и инновационности команды ($r = .35, p < .01$). Предположения подтвердились, при этом инновационность команды оценивалась независимыми судьями соревнования *IICC* (Fan et al., 2016).

Актуальность изучения системы трансактивной памяти и её связи со стилем лидерства остается (Kwon, Cho, 2016). В данной работе исследователи опросили сотрудников департаментов, ответственных за развитие новых проектов внутри одной крупной компании (224 респондента). Основная гипотеза о том, что развитая система трансактивной памяти напрямую положительно влияет на инновационность организации, не подтвердилась. Результаты показали, что сильная система трансактивной памяти положительно коррелирует с развивающим лидерством (*developmental leadership*), а оно, в свою очередь, положительно коррелирует с инновационностью организации. Поэтому эффект от высоко развитой системы трансактивной памяти, в данном случае, непрямой. Заметим, что развивающее лидерство подразумевает процесс обеспечения людей знаниями, навыками и возможностями, которые необходимы, чтобы профессионально расти, разрабатывать новое, изменять старое и становиться эффективнее (Gilley, 2011).

Итак, существуют незначительные разногласия среди исследователей. Некоторые авторы указывают на прямую зависимость между состоянием системы трансактивной памяти и уровнем инновационности команды (Fan et al., 2016; Peltokorpi, Hasu, 2011). В ранней работе В. Пелтокопри и М. Хасу (Peltokorpi, Hasu, 2014) эта зависимость полагается криволинейной. Вероятно, это — следствие оценки инновационности по количеству патентов (инновационность может проявляться и в их качестве, но объективная оценка качества патента затруднительна). Трансформирующее лидерство усиливает положительный эффект от системы трансактивной памяти на уровне команды (Peltokorpi, Hasu, 2016), а развивающее лидерство — на уровне организации (Kwon, Cho, 2016). Учитывая, что эти стили лидерства объединяет ориентация на человека, возможно, именно эта характеристика поведения помогает задействовать развитую систему трансактивной памяти для увеличения уровня инновационности на всех уровнях.

Знания в организации и организационное обучение

Работы в этом направлении связаны с тем, как состояние системы трансактивной памяти влияет на процессы создания, обмена, применения знаний, а также управление ими. В 2004 г. К. Льюис опубликовал статью о развитии системы трансактивной памяти и влиянии её состояния на команды, которые работают в интеллектуальной сфере (Lewis, 2004). В исследовании участвовали 64 команды (261 человек), собранные из студентов второго года обучения на программе MBA. Команды оказывали консалтинговые услуги крупным компаниям. Результаты подтвердили положительный эффект от развитой системы трансактивной памяти на производительность работников в интеллектуальной сфере по оценке команды ($r = .78, p < .01$) и по оценке клиентов ($r = .4, p < .01$).

К. Льюис пишет, что на этапе инициации проекта команде следует прояснить изначальное распределение экспертных областей, постараться избежать их пересечения. Это позволяет изначально сформировать хорошую ассоциативную модель того, кто в какой области знаний специализируется и какими навыками обладает. По наблюдению К. Льюиса,

в таких случаях система трансактивной памяти возникает уже к концу стадии инициации проекта (Lewis, 2004).

Еще одно исследование с участием 248 человек, объединённых в группы исследования и развития (R&D команд) в исследовательском институте промышленных технологий (*Industrial Technology Research Institute, ITRI*) было проведено в Тайване (Huang & Huang, 2007). Учёные выяснили, что развитие системы трансактивной памяти положительно влияет ($\beta = .178, p < .05$) на процесс обмена знаниями (*knowledge sharing*). К такому же выводу позже приходили и другие исследователи.

Так, И. Ошри с коллегами в рамках case-study показали, что развитие система трансактивной памяти необходимо для поддержки процесса обмена знаниями. Исследовалось взаимодействие глобально распределённых команд. В рассмотренном случае развитию системы трансактивной памяти способствовало распространение определённых общих правил и стандартизация процессов, так как это помогало преодолеть различия в локальном контексте, составе навыков и особенностях рабочих процедур (Oshri et al., 2008). В других исследованиях в качестве объекта выступили 139 команд (743 сотрудника) из южнокорейских компаний *Oil Co. и Steel Inc.* (Choi et al., 2010) и 125 команд (476 сотрудников) из Тайваньских финансовых компаний (Tsai et al., 2016). В обоих случаях подтверждается положительная зависимость ($\beta = .46, p < .001$ и $\beta = .65, p < .01$, соответственно) между системой трансактивной памяти и процессом обмена знаниями.

Однако у М. Данауэй с коллегами получены противоположные результаты ($\beta = .07, p < .001$). Хотя развитая система трансактивной памяти положительно влияет на применение и создание знаний, она, тем не менее, не влияет на обмен знаниями. Объектом выступали 45 команд из семи компаний из списка *Fortune 100* (всего 355 респондентов) (Dunaway et al., 2012). Количественно состав респондентов меньше, чем в похожих исследованиях (Choi et al., 2010; Tsai et al., 2016). Для того чтобы оценить интенсивность обмена знаниями, все исследователи, кроме Ю. Цай и др. (2016), использовали другую анкету (Bock, 2005), поэтому конфликт в результатах не объясняется различием метода или объекта.

Возвращаясь к выводам М. Данауэй с коллегами, отметим, что их данные позволили принять гипотезу, о том, что создание знаний объясняет значительную долю вариации в показателе интенсивности обмена ими ($R^2 = .17, p < .01$) (Dunaway et al., 2012). Мы предполагаем, что система трансактивной памяти влияет на обмен знаниями (*knowledge sharing*) не напрямую, а через переменную-медиатор — создание знаний (*knowledge creation*). Заметим, что в моделях ряда авторов (Huang, Huang, 2007; Choi et al., 2010; Tsai et al., 2016) создание знаний не фигурировало в качестве зависимой переменной. Дополнительные исследования, включающие в модель одновременно и создание знаний, и обмен знаниями, могли бы прояснить причины сложившегося противоречия. Таким образом, исследования подтверждают, что развитая система трансактивной памяти положительно влияет на обмен знаниями, причём характер этой связи понятен не до конца — она может быть либо прямой, либо опосредованной влиянием системы трансактивной памяти на процесс создания знаний.

В работе М. Шрайбер и Т. Энгельманн опубликованы результаты интересного эксперимента, где 15 экспериментальных и 15 контрольных групп (по три человека) должны были решать задачи, спроектированные таким образом, что решить их верно без внутригрупповых взаимодействий и обмена знаниями в большинстве случаев невозможно. Эти 15 экспериментальных групп были снабжены специальным программным обеспечением (далее — ПО), которое позволяет наглядно изображать карту специальных знаний коллег по команде, тем самым укрепляя уровень осведомлённости о знаниях и информации (*knowledge and information awareness*). Состояние системы трансактивной памяти оценивалось по двум

параметрам: точность (степень совпадения знаний всех членов группы об экспертизе друг друга) и непротиворечивость (степень совпадения знаний двух членов группы об экспертизе третьего) (Schreiber, Engelmann, 2010).

В результате выяснилось, что группы, использовавшие специальное ПО, показывают более высокий уровень точности и непротиворечивости системы трансактивной памяти, чем группы, работавшие без средств программной поддержки. Работа М. Шрайбер и Т. Энгельманн — это первое исследование, эмпирически подтверждающее, что инициация системы трансактивной памяти происходит эффективнее с применением специального ПО. Гипотеза о том, что позитивная связь осведомлённости об информации и знаниях с производительностью группы зависит от состояния системы трансактивной памяти не подтвердилась.

В работе Дж. Куэй с коллегами влияние системы трансактивной памяти рассматривается для каждого измерения отдельно. Объект: 124 команды из 28 компаний (124 менеджера проектов), специализирующихся на аутсорсинге разработки программного обеспечения. Оказалось, что только одно измерение системы трансактивной памяти — доверие — оказывает статистически значимое ($\beta = .675, p < .05$) влияние на трансфер знаний в организации (процесс передачи знаний из одной части организации в другую с последующей адаптацией) (Qu et al., 2014). Д. Бачрэк с коллегами исследовали систему трансактивной памяти в нетипичном контексте. Были опрошены продавцы (278) и менеджеры по продажам (60) в компаниях из списка Fortune 100. Приверженность качеству сервиса в модели связывалась с количеством продаж, с ним также связывалось желание продавцов и менеджеров обучаться. В обоих случаях линейная зависимость становится положительной, если система трансактивной памяти находится в развитом состоянии (Bachrach et al., 2016).

На рисунке 4 мы обобщили все аспекты коллективной работы, на которые состояние системы трансактивной памяти оказывает положительное и статистически значимое влияние в соответствии с рассмотренными выше исследованиями.

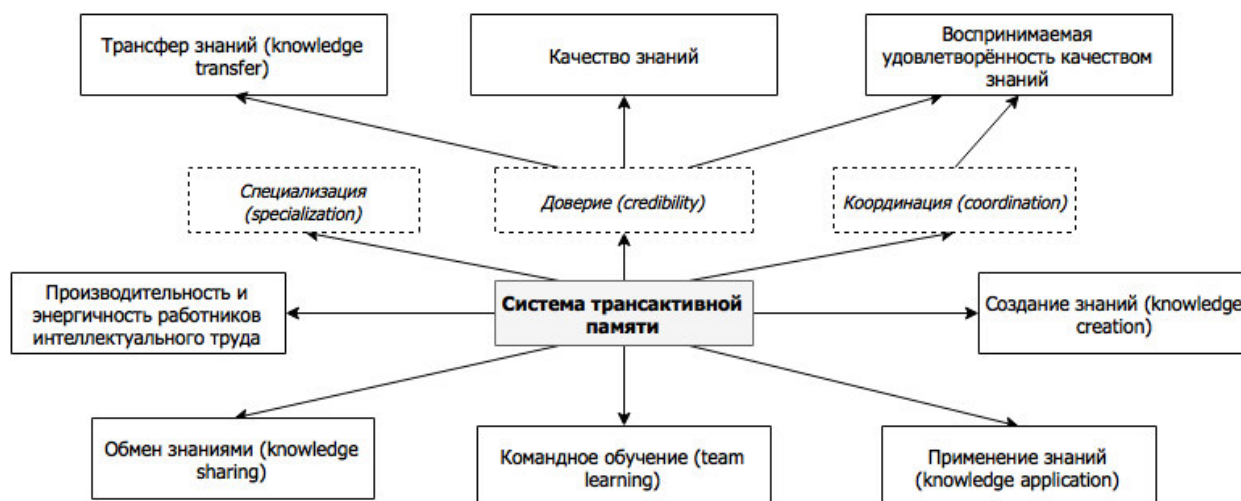


Рисунок 4. Аспекты коллективной работы со знаниями, на которые влияет состояние системы трансактивной памяти, в соответствии с результатами эмпирических исследований за период 2000-2016 гг.

Некоторые исследователи строили модели таким образом, что система трансактивной памяти выступала в качестве переменной-модератора, усиливающей эффект от влияния другой переменной. Пары переменных, на связь между которыми положительный эффект оказывает развитая система трансактивной памяти, изображены на рисунке 5.



Рисунок 5. Система трансактивной памяти как переменная-модератор в эмпирических исследованиях за период 2000-2016 гг.

Создание знаний и обмен знаниями в качестве зависимых переменных редко встречаются в рамках одной модели. Единственный случай даёт повод сомневаться в том, что состояния системы активной памяти влияет на обмен знаниями непосредственно, вероятно, что переменной-медиатором выступает создание знаний (Dunaway et al., 2012). В модели, включающей осведомлённость о знаниях и информации в качестве независимой переменной, влияние системы трансактивной памяти на производительность группы не обнаружилось (Schreiber, Engelmann, 2010). Однако в целом мы можем утверждать, что система трансактивной памяти достаточно подробно изучена в отношении влияния на организационные процессы, связанные со знаниями и обучением.

Общая эффективность коллективной работы

До того, как исследователи начали обращать своё внимание на отдельные аспекты коллективной работы, они, как правило, оценивали влияние системы трансактивной памяти на производительность группы в общем смысле. Производительность трактуется исследователями по-разному, поэтому мы будем подчёркивать контекст в каждом случае. На рисунке 6 изображена схема, кратко отражающая то, какие эффекты от развитой системы трансактивной памяти будут описаны ниже.

Начнём с работы Дж. Остин (Austin, 2003). В этом исследовании участвовали сотрудники 27 групп (263 человека), ответственных за развитие продукта или продуктовой линейки. Важно, что Дж. Остин (2003) не использовал распространённую методологию К. Льюиса (2003). Он применял полуструктурированное интервью, чтобы выяснить экспертизу каждого члена группы, далее формировал лист навыков и областей знаний, актуальных для конкретной группы (Austin, 2003). Затем он предлагал лист членам группы, чтобы они указали, кому из коллег соответствует каждый навык или область знаний. Это прямой подход, который фиксирует ментальную модель распределения экспертизы для каждого члена группы. Затем можно оценить отклонение реальных моделей от идеальной, чтобы выяснить точность (*accuracy*). А также оценить отклонение реальных моделей друг от друга, чтобы выяснить непротиворечивость (*consensus*). Подобная методология распространена в исследованиях общих ментальных моделей (*shared mental models*).

Результаты показали, что непротиворечивость, специализация и точность трансактивной памяти влияют на три аспекта производительности группы: выполнение финансовых и

производственных планов ($\beta = .27$; $\beta = .14$; $\beta = .53$, $p < .01$), внешнюю оценку вклада группы в достижение целей компании ($\beta = .23$; $\beta = .49$, $p < .05$; $\beta = .33$, $p < .01$) и внутреннюю оценку этого вклада ($\beta = .35$; $\beta = .48$, $p < .05$; $\beta = .61$, $p < .01$).

Публикации Али Акгун и его коллег проясняют роль системы трансактивной памяти в командах, занятых разработкой новых продуктов. В 2006 году исследователи опубликовали результаты исследования, в котором принимали участие 79 проектов (респондентами были менеджеры проектов). Работа 2005 года — исследование 69 команд, занятых разработкой новых продуктов. Основные результаты обоих исследований позволяют говорить, что система трансактивной памяти положительно влияет на скорость вывода продукта на рынок (*speed-to-market*), успех нового продукта и командное обучение (*team learning*). При этом эффект сильнее в среде, которая меняется интенсивно (Akgun et al., 2006) и для слабо рутинизированных задач ($\beta = .64$ vs. $\beta = .13$; $\beta = .32$ vs. $\beta = .19$; $\beta = .11$ vs. $\beta = .12$) (Akgun et al., 2005). Сходство результатов значительно, если учесть, что для оценки системы трансактивной памяти использовались разные методы. В 2005 году — анкета К. Льюиса (2003), а в 2006 году — метод Ю. Йо и П. Канаваттаначаи (2001).

Кроме того, в публикации 2006 г. Али Акгун и его коллеги утверждают, что коллективное мышление (*collective mind*) — состояние индивида, в котором он действует и мыслит, осознанно следуя логике взаимодействия с коллективом — выступает переменной-медиатором в отношениях между системой трансактивной памяти и командным обучением, а также частично — между системой трансактивной памяти и скоростью вывода продукта на рынок. Заметим, что спустя 10 лет Д. Ким и Т. Мун получили эмпирическое подтверждение того, что коллективное мышление является переменной-медиатором между технологической сложностью задачи и системой трансактивной памяти ($\beta = .366$, $p < .01$). То есть коллективное мышление может влиять как на само состояние системы трансактивной памяти, так и на эффекты от этого состояния (Kim, Moon, 2016).



Рисунок 6. Аспекты производительности коллективной работы, на которые влияет состояние системы трансактивной памяти, в соответствии с результатами эмпирических исследований за период 2000-2016 гг.

З. Чжан с коллегами исследовали команды из различных сфер деятельности: маркетинг, НИОКР, контроль качества, продажи и другие. Результаты подтвердили, что система трансактивной памяти способствует росту эффективности коллективной работы в различных организационных условиях ($r = .4$, $p < .001$) (Zhang et al., 2007). Другая группа исследователей привлекли к участию в исследовании медсестёр и анестезиологов из одного публичного госпиталя во Франции (193 респондента). В данном случае развитая система трансактивной памяти сильно коррелировала с воспринимаемой эффективностью ($r = .48$) и удовлетворённостью работой ($r = .43$) (Michinov et al., 2008).

М. Джексон и Р. Морленд рассматривали работу учебных групп студентов-бизнес колледжей (209 респондентов из 63 групп). Группы студентов, получившие наивысшие баллы за выполнение учебных заданий, как выяснилось, обладали развитой системой трансактивной памяти (Jackson, Moreland, 2009). В публикации Дж. Хсу с коллегами описано исследование 236 профессионалов в сфере информационных технологий, в нём рассматривалось влияние не только системы трансактивной памяти, но и координации и коммуникаций в команде. Суммарно, три фактора объясняют до 30% вариации показателей производительности (Hsu et al., 2012).

Последние перечисленные исследования демонстрируют непротиворечивые результаты, а значит, мы можем более уверенно на них полагаться. Заметим также, что методы, с помощью которых исследователи пришли к данным результатам не всегда совпадают. Если З. Чжан и др. (2007), Е. Мичинов и др. (2008), М. Джексон и Р. Морленд (2009) использовали для оценки состояния системы трансактивной памяти анкету К. Льюиса (2003), то в работе Дж. Хсу и др. (2012) применялся метод С. Боргатти и Р. Кросс (2003). Что касается производительности и эффективности, то в работе М. Джексон и Р. Морленд (2009) она оценивалась независимыми экспертами (преподавателями), а в других — с помощью косвенных методов, таких как анкетирование.

В исследовании К. Хуэн и др. поучаствовали 61 команда из 34 компаний (249 респондентов). Выяснилось, что развитая система трансактивной памяти улучшает производительность не напрямую, но посредством повышения качества знаний ($\beta = .58$, $p < .01$) и уровня воспринимаемой удовлетворённости качеством знаний ($\beta = .525$, $p < .05$). Социальные связи (*social ties*) внутри группы, в свою очередь, влияют на то, насколько сильным будет положительный эффект от развитой системы трансактивной памяти на результаты процесса управления знаниями (Huang et al., 2013).

В научной литературе можно найти достаточно подтверждений того, что состояние трансактивной памяти прямо или косвенно, но положительно, влияет на общую производительность команды или группы. При этом, как минимум в трёх исследованиях подчёркивается, что специализация оказывает самое незначительное влияние на производительность и эффективность коллективной работы (Austin, 2003; Michinov et al., 2008; Huang et al., 2013). К. Хуэн и др. рассматривают силу социальных связей как переменную-модератор (Huang, 2013). Эта мысль позже будет развита в контексте влияния на эффективность топ-менеджмента (Heavey, Simsek, 2015).

Другое

В этом разделе речь пойдёт об исследованиях, результаты которых уникальны и не могут быть объединены с какой-либо группой. Начнём с известной работы Ф. Джино с коллегами, которая описывает влияние опыта работы над конкретной задачей на уровень креативности, проявляемый при её решении. При этом рассматриваются два вида опыта: прямой опыт, приобретённый в процессе деятельности (*direct experience*) и косвенный опыт, приоб-

ретённый на основе наблюдения за процессом деятельности или чтения инструкций и тому подобного (*indirect experience*) (Gino et al., 2010). В исследовании участвовали 239 студентов. Они были разделены на группы, в зависимости от характера опыта и того, были ли они знакомы ранее. Задача заключалась в создании художественной композиции в технике оригами. При этом уровень креативности оценивали независимые эксперты по нескольким параметрам (Gino et al., 2010). Результаты показали, что состояние системы трансактивной памяти коррелирует с уровнем креативности, который продемонстрировали команды. Более того, развитая система трансактивной памяти помогает использовать прямой и косвенный опыт эффективнее, добиваться на его основе лучших результатов.

Е. Уиллэн и Р. Тиглэнд продолжили традицию рассмотрения *R&D* команд. Они начали кейс-стади с анализа потоков информации посредством анализа социальных сетей (*social network analysis*). В исследовании речь идёт не обо всей информации, а только о связанной с технологиями. После анализа социальных сетей, исследователи провели полуструктурированные интервью с сотрудниками, на которых замыкается максимальное число внешних и внутренних коммуникаций. В результате они выяснили ряд фактов, которые подтверждают, что развитая система трансактивной памяти помогает избежать информационных перегрузок. Исследователи обращают внимание на то, что эффективная система трансактивной памяти полезна, но не может заменить ответственного отношения к информации (Whelan & Teigland, 2013).

Исследование П. Гучейт с коллегами интересно нехарактерным контекстом. Участники (178 человек) решали сервисную задачу — обслуживание клиентов в заведении общественного питания. Решение этой задачи не требует интенсивной интеллектуальной деятельности, но результаты работы свидетельствуют о том, что развитая система трансактивной памяти, тем не менее, коррелирует с высокой эффективностью команды ($\beta = .60, p < .01$). Более того, она положительно влияет на чувство психологической безопасности ($\beta = .76, p < .01$) (*psychological safety*) (Guchait et al., 2014).

Так как система трансактивной памяти функционирует на уровне группы людей, логично предположить, что внутригрупповая динамика может ослаблять или усиливать эффекты, которые мы описали выше. В частности, это может происходить из-за изменения состава группы. На этот вопрос обратили внимание Джессика Кристиан и её коллеги и провели эксперимент, в котором поучаствовало 78 студенческих команд из США (312 человек). Команда в течение 10 минут работала с компьютерной симуляцией динамического принятия решений, причём в случайный момент один из участников по требованию организаторов должен был покинуть команду. Выяснилось, что команды с развитой системой трансактивной памяти в состоянии сохранять результативность при выбывании одного участника. Однако это утверждение несправедливо, если выбывает критически важный участник (ответственный за такие процедуры, с которыми не могут справиться остальные) (Christian, 2013).

Выводы

Мы проанализировали 33 эмпирических исследования. Большинство из них (27) — корреляционные по классификации Д. Форсайта (2010) и индуктивно-корреляционные по классификации Н. В. Морошкиной и В. А. Гершкович (2016), то есть они направлены на выявление связи между несколькими параметрами выбранной популяции, одним из параметров является состояние системы трансактивной памяти. Среди корреляционных исследований три являются лонгтитюдными, а 24 — кросс-секционными. Остальные работы

выполнены в экспериментальном (четыре) и описательном (два) дизайне. В Приложении 1 указан дизайн каждого исследования.

Система трансактивной памяти представляется очень плодотворной концепцией для объяснения различных аспектов производительности коллективной работы. Так, развитая система трансактивной памяти помогает команде увеличить эффективность и результативность принятия решений. Если команда действует неэффективно и при этом имеет высокую оценку системы трансактивной памяти, вероятно, её участники слишком часто принимают решения, основываясь на интуиции. Развивая систему трансактивной памяти в командах, можно увеличить предпринимательскую ориентацию внутри компании, креативность сотрудников и снизить информационные перегрузки, поскольку трансактивная память будет выполнять роль информационного фильтра.

Способность команды топ-менеджеров поддерживать организационную амбидекстрию в компании коренится в развитой трансактивной памяти. Чтобы этот эффект сохранялся в динамических условиях, в которых действуют топ-менеджеры, важно поддерживать сильные социальные связи с внешней средой.

Развитая система трансактивной памяти способствует процессам создания, обмена и применения знаний, а также эффективности командного обучения и интеллектуального труда. Отдельные поведенческие индикаторы системы трансактивной памяти, такие как доверие и координация влияют на воспринимаемую удовлетворённость качеством знаний, доверие положительно влияет на качество знаний и трансфер знаний. Заметим, что отдельное влияние специализации не наблюдалось в исследованиях. Обеспечивая скорость и качество обработки знаний, система трансактивной памяти положительно коррелирует с уровнем инновационности команды, а лидерство, ориентированное на человека, делает эту корреляцию сильнее и представлено в некоторых моделях в качестве модератора.

Многие статьи описывают общий положительный эффект развитой системы трансактивной памяти на производительность группы и эффективность коллективной работы. Тем не менее, интересно глубже понимать структуру этого эффекта, его отдельные проявления. Достичь этого понимания нам помогают работы, уделяющие внимание отдельным организационным контекстам и отдельным аспектам эффективности. Мы надеемся, что в дальнейшем появятся новые исследования, связывающие систему трансактивной памяти с предпринимательством, принятием решений и креативностью.

Литература

- Дайл, Д., Канджеми, Д., Ковальски, К. (2004). Трансформирующее действие лидерства. *Психология. Журнал Высшей школы экономики*, 1(1), 96–109.
- Морошкина, Н. В., & Гершкович, В. А. (2016). Типология эмпирических исследований в психологии. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 16. Психология. Педагогика*, 1, 80–99.
- Akgun, A. E., Byrne, J. C., Keskin, H., Lynn, G. S. (2006). Transactive memory system in new product development teams. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53(1), 95–111.
- Akgün, A. E., Byrne, J., Keskin, H., Lynn, G. S., Imamoglu, S. Z. (2005). Knowledge networks in new product development projects: A transactive memory perspective. *Information & management*, 42(8), 1105–1120.
- Austin, J. R. (2003). Transactive memory in organizational groups: the effects of content, consensus, specialization, and accuracy on group performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 866–878.
- Bachrach, D. G., Mullins, R. R., Rapp, A. A. (2016). Intangible sales team resources: Investing in team social capital and transactive memory for market-driven behaviors, norms and performance. *Industrial Marketing Management*. (In press).

- Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M., Farr, J. (2009). A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 305–337.
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS quarterly*, 87–111.
- Borgatti, S. P., Cross, R. (2003). A relational view of information seeking and learning in social networks. *Management science*, 49(4), 432–445.
- Christian, J. S., Pearsall, M. J., Christian, M. S., Ellis, A. P. (2014). Exploring the benefits and boundaries of transactive memory systems in adapting to team member loss. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 18(1), 69–86.
- Choi, S. Y., Lee, H., Yoo, Y. (2010). The impact of information technology and transactive memory systems on knowledge sharing, application, and team performance: a field study. *MIS quarterly*, 855–870.
- Chomsky, N. (1959). A review of B. F. Skinner's Verbal Behavior. *Language*, 35(1), 26–58.
- Dai, Y., Roundy, P. T., Chok, J. I., Ding, F., Byun, G. (2016). 'Who Knows What?' in New Venture Teams: Transactive Memory Systems as a Micro-Foundation of Entrepreneurial Orientation. *Journal of Management Studies*, 53(8), 1320–1347.
- Duan, Y. J., Li, P., Yu, X. F., & Zhang, S. B. (2014). The mechanism research of Transactive Memory System influence enterprise team performance. In *2014 International Conference on Management Science & Engineering 21th Annual Conference Proceedings* (952–957).
- Dunaway, M. M., Sabherwal, R. (2012). *Understanding the role of Transactive Memory Systems and Knowledge Management Mechanisms on Team Performance*. Orlando.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The management of organization*, 1, 167–188.
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: integrating team climate principles. *Journal of applied psychology*, 93(6), 1438–1446.
- Fan, H. L., Chang, P. F., Albanese, D., Wu, J. J., Yu, M. J., Chuang, H. J. (2016). Multilevel influences of transactive memory systems on individual innovative behavior and team innovation. *Thinking Skills and Creativity*, 19, 49–59.
- Forsyth, D. R. (2010). *Group Dynamics (Wadsworth, Cengage Learning)*. Belmont, CA.
- Gilley, J. W., Shelton, P. M., Gilley, A. (2011). Developmental Leadership A New Perspective for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 13(3), 386–405.
- Gino, F., Argote, L., Miron-Spektor, E., Todorova, G. (2010). First, get your feet wet: The effects of learning from direct and indirect experience on team creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 111(2), 102–115.
- Guchait, P., Tews, M. J., Simons, T. (2014). The influence of transactive memory systems and psychological safety on effectiveness of service management teams in a restaurant setting. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 13(3), 234–252.
- Hammedi, W., Riel, A. C., Sasovova, Z. (2013). Improving screening decision making through transactive memory systems: A field study. *Journal of Product Innovation Management*, 30(2), 316–330.
- Heavey, C., Simsek, Z. (2014). Distributed Cognition in Top Management Teams and Organizational Ambidexterity: The Influence of Transactive Memory Systems. *Journal of Management*, doi: 10.1177/ 0149206314545652.
- Heavey, C., Simsek, Z. (2015). Transactive memory systems and firm performance: An upper echelons perspective. *Organization Science*, 26(4), 941–959.

- Hollingshead, A. B. (2000). Perceptions of expertise and transactive memory in work relationships. *Group Processes & Intergroup Relations*, 3(3), 257–267.
- Hsu, J. S. C., Shih, S. P., Chiang, J. C., Liu, J. Y. C. (2012). The impact of transactive memory systems on IS development teams' coordination, communication, and performance. *International Journal of Project Management*, 30(3), 329–340.
- Huang, C. C., Huang, T. J. (2007). Knowledge sharing and KM effectiveness in technology R&D teams: transactive memory system and team-based outcome expectations perspectives. In *2007 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management* (2124–2128). Singapore.
- Huang, Q., Liu, H., Zhong, X. (2013). The impact of transactive memory systems on team performance. *Information Technology & People*, 26(2), 191–212.
- Hülsheger, U. R., Anderson, N., Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied psychology*, 94(5), 1128–1145.
- Jackson, M., Moreland, R. L. (2009). Transactive memory in the classroom. *Small Group Research*, 40(5), 508–534.
- Kwon, K., Cho, D. (2016). How transactive memory systems relate to organizational innovation: the mediating role of developmental leadership. *Journal of Knowledge Management*, 20(5), 1025–1044.
- Kim, D., Moon, T. (2016). The Study on Transactive Memory Systems on Team Performance and the Moderating Effect of Collective Mind. In *Advanced Science and Technology Letters* (179–184) Vol. 126 (Business 2016). SERSC.
- Lewis, K. (2003). Measuring transactive memory systems in the field: Scale development and validation. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 587–603.
- Lewis, K. (2004). Knowledge and performance in knowledge-worker teams: A longitudinal study of transactive memory systems. *Management science*, 50(11), 1519–1533.
- Li, Y. H., Huang, J. W. (2013). Exploitative and exploratory learning in transactive memory systems and project performance. *Information & Management*, 50(6), 304–313.
- Liang, D. W., Moreland, R., Argote, L. (1995). Group versus individual training and group performance: The mediating role of transactive memory. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(4), 384–393.
- Lumpkin, G. T., Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135–172.
- Michinov, E., Olivier-Chiron, E., Rusch, E., Chiron, B. (2008). Influence of transactive memory on perceived performance, job satisfaction and identification in anaesthesia teams. *British journal of anaesthesia*, 100(3), 327–332.
- Miller, G. A. (1956). The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information. *Psychological review*, 101(2), 343–352.
- Moreland, R. L., Myaskovsky, L. (2000). Exploring the performance benefits of group training: Transactive memory or improved communication? *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 117–133.
- Newell, A., Shaw, J. C., Simon, H. A. (1958). Elements of a theory of human problem solving. *Psychological review*, 65(3), 151–166.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, 28, 185–206.
- Organ, D., O'Flaherty, B. (2016). Intuitive decision-making and deep level diversity in entrepreneurial ICT teams. *Journal of Decision Systems*, 25(1), 421–435.
- Oshri, I., Van Fenema, P., Kotlarsky, J. (2008). Knowledge transfer in globally distributed teams: the role of transactive memory. *Information Systems Journal*, 18(6), 593–616.
- Peltokorpi, V. (2008). Transactive memory systems. *Review of General Psychology*, 12(4), 378–394.

- Peltokorpi, V., Hasu, M. (2014). Transactive memory systems and team innovation: A curvilinear approach. *Team Performance Management*, 20(5/6), 262–272.
- Peltokorpi, V., Hasu, M. (2016). Transactive memory systems in research team innovation: A moderated mediation analysis. *Journal of Engineering and Technology Management*, 39, 1–12.
- Qu, G., Shen, L., Bao, X. (2014). Vendors' team performance in software outsourcing projects: From the perspective of transactive memory systems behavioral characteristics. *Nankai Business Review International*, 5(3), 290–308.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3), 761–787.
- Ren, Y., Argote, L. (2011). Transactive memory systems 1985–2010: An integrative framework of key dimensions, antecedents, and consequences. *The Academy of management annals*, 5(1), 189–229.
- Schreiber, M., Engelmann, T. (2010). Knowledge and information awareness for initiating transactive memory system processes of computer-supported collaborating ad hoc groups. *Computers in Human Behavior*, 26(6), 1701–1709.
- Simon, H. A. (1972). Theories of bounded rationality. *Decision and organization*, 1(1), 161–176.
- Tsai, Y. H., Joe, S. W., Chen, M. L., Lin, C. P., Ma, H. C., Du, J. W. (2016). Assessing team performance: Moderating roles of transactive memory, hypercompetition, and emotional regulation. *Human Performance*, 29(2), 89–105.
- Tushman, M. L., Anderson, P. C., O'Reilly, C. (1997). Technology cycles, innovation streams, and ambidextrous organizations: organization renewal through innovation streams and strategic change. In P. Anderson and M. Tushman (Eds.) *Managing Strategic Innovation and Change* (3-23), New York: Oxford University Press.
- Wegner, D. M. (1995). A computer network model of human transactive memory. *Social cognition*, 13(3), 319–339.
- Wegner, D. M., Giuliano, T., Hertel, P. T. (1985). Cognitive interdependence in close relationships. In Ickes W. J. (Ed.) *Compatible and incompatible relationships* (253–276). New York: Springer.
- Whelan, E., Teigland, R. (2013). Transactive memory systems as a collective filter for mitigating information overload in digitally enabled organizational groups. *Information and Organization*, 23(3), 177–197.
- Yoo, Y., Kanawattanachai, P. (2001). Developments of transactive memory systems and collective mind in virtual teams. *The International Journal of Organizational Analysis*, 9(2), 187–208.
- Zhang, L. Y., Jin, Y. H. (2010). The Influence of Transactive Memory System on Team Effectiveness. In *3rd International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*, Vol. 4 (18–22). IEEE.
- Zhang, Z. X., Hempel, P. S., Han, Y. L., Tjosvold, D. (2007). Transactive memory system links work team characteristics and performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 17–22.

Приложение 1

Резюме исследований системы трансактивной памяти (СТП)

Далее приводится резюме исследований. Звёздочкой (*) отмечены статьи, приведённые в таблице дважды, потому что их результаты относятся к двум группам исследований одновременно.

Таблица 1. Резюме исследований, рассматривающих влияние системы трансактивной памяти на процесс коллективной работы и его результаты

Авторы, год публикации	Выборка / участники	Контекст	Дизайн исследования	Основные находки	Метод оценки СТП
<i>Процесс принятия решений</i>					
Hammedi, Riel & Sasovova, 2013	136 комитетов по отбору, 555 участников	Принятие инвестиционных решений	Индуктивно-корреляционное, кросс-секционное	Развитая СТП позволяет принимать решения результативнее (участники чаще удовлетворены своим решением, оценивая его результаты спустя некоторое время).	(Lewis, 2003) 1-9 Likert 9 из 15
Organ & O'Flaherty, 2016	48 предпринимательских команд, 188 участников	Работа над новым продуктом, развитие нового бизнеса	Индуктивно-корреляционное, лонгитюдное (12 недель)	Если команда предпринимателей принимает эмоционально-интуитивные и обоснованно-интуитивные решения, развитая СТП положительно влияет на продуктивность. Если же преимущественно принимаются полностью интуитивные решения, такая закономерность неактуальна.	(Lewis, 2003) 1-7 Likert 9 из 15
<i>Предпринимательство</i>					
Dai, Roundy, Chok, Ding and Byun, 2016	Сотрудники 148 технологических стартапов из Китая	Работа над продуктом, развитие бизнеса, предпринимательство	Индуктивно-корреляционное, кросс-секционное	Развитая СТП способствует росту предпринимательской ориентации. При этом на силу этой связи влияет уровень доверия внутри команды, динамичность внешней среды и органичность организационной структуры.	(Lewis, 2003)
<i>Инновации</i>					
Peltokorpi & Hasu, 2014	124 технических исследовательских группы	Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (Research and Development)	Индуктивно-корреляционное, кросс-секционное	Существует криволинейная зависимость между состоянием СТП и инновационностью команды. После определённого (оптимального) состояния СТП, его последующее улучшение приводит к снижению уровня инновационности команды.	(Lewis, 2003)
Peltokorpi & Hasu, 2016	124 технических исследовательских группы из Финляндии	Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (Research and Development)	Индуктивно-корреляционное, кросс-секционное	СТП оказывает прямое положительное влияние на инновационность команды. При этом эффект от состояния СТП становится сильнее, когда растёт уровень трансформирующего лидерства (<i>transformational leadership</i>).	(Lewis, 2003)
Fan, Chang, Albanese, Wu, Yu & Chuang, 2016	86 команд, 475 человек	Intelligent Ironman Creativity Contest в Тайване, полуфиналы 2011 г. и 2012 г.	Индуктивно-корреляционное, кросс-секционное	СТП на уровне команды — это важная предпосылка для творческой самодостаточности индивидов и инновационного поведения, а, следовательно, инновационности всей команды.	(Lewis, 2003)
Kwon & Cho, 2016	224 сотрудника из двух департаментов крупной компании	Департаменты отвечают за развитие новых проектов компании	Индуктивно-корреляционное, кросс-секционное	Инновационность команды напрямую не зависит от состояния СТП. Тем не менее, СТП влияет на уровень развивающего лидерства (<i>developmental leadership</i>), которое, в свою очередь, положительно влияет на инновационность команды. СТП оказывает на инновационность не прямой эффект.	(Lewis, 2003)

Эффективность топ-менеджмента					
Heavey & Simsek, 2014	Команды топ-менеджеров 99 средних и маленьких компаний в технологическом секторе (США)	Топ-менеджмент, управление компаниями	Индуктивно-корреляционное, кросс-секционное	Способность команды топ-менеджеров проявлять организационную амбидекстрию (<i>organizational ambidexterity</i>) корениться в развитой СТП.	(Lewis, 2003)
Heavey & Simsek, 2015	Команды топ-менеджеров 99 средних и маленьких компаний в технологическом секторе (США)	Топ-менеджмент, управление компаниями	Индуктивно-корреляционное, кросс-секционное	Состояние СТП в команде топ-менеджеров оказывает значительное влияние на эффективность компании, однако характер влияния зависит от многих факторов. Во-первых, эффект сильнее, если топ-менеджеры имеют крепкие социальные связи с институтами и субъектами вне компании. Во-вторых, эффект сильнее в более динамичной среде. В-третьих, положительный эффект может быть нивелирован, если социальные связи топ-менеджеров с объектами внешней среды слабы.	(Lewis, 2003)
Знания в организации и организационное обучение					
Lewis, 2004	64 консалтинговые группы, собранные из студентов второго года MBA (261 респондент)	Бизнес-консалтинг	Индуктивно-корреляционное, лонгтитюдное	Команды, занятые умственным трудом, должны быть в состоянии выявлять, использовать и интегрировать специальные знания всех участников, чтобы работать лучше. Исследование подтверждает, что СТП может способствовать всем процессам, связанным со знаниями и положительно влияет на производительность и энергичность работников интеллектуального труда (<i>knowledge workers</i>)	(Lewis, 2003)
Huang & Huang, 2007	248 сотрудников R&D команд из Industrial Technology Research Institute (Тайвань)	НИОКР (R&D)	Индуктивно-корреляционное, кросс-секционное	СТП может способствовать обмену знаниями. Помимо этого, СТП управляет отношениями между доверием и обменом знаниями, а также между сетями контактов (<i>network tie</i>) и обменом знаниями.	(Lewis, 2003)
Oshri, Fenema & Kotlarsky, 2008	Глобально распределённые команды двух проектов из TATA Consultancy Services (Индия)	Разработка программного обеспечения	Описательное (кейс-стади)	Поддержка и развитие СТП способствует обмену знаниями (<i>knowledge sharing</i>). Для глобально распределённых команд проблема развития СТП может быть решена с помощью распространения общих правил и стандартизации процессов для преодоления различий в локальном контексте, наборе навыков и устройстве рабочих процедур.	Интервью, кейс-стади
Choi, Lee & Yoo, 2010	139 команд (743 респондента) из OilCo и SteelInc	Управление знаниями (knowledge management)	Индуктивно-корреляционное, кросс-секционное	Системы IT-поддержки коллективной работы положительно влияют на состояние СТП. СТП положительно влияет на процессы обмена знаниями (<i>knowledge sharing</i>) и применения знаний (<i>knowledge application</i>).	(Lewis, 2003)
Schreiber & Engelmann, 2010	15 экспериментальных и 15 контрольных групп (90 респондентов)	Решение задач и проблем (problem solving)	Эксперимент	Осведомлённость о знаниях и информации может приводить к росту результативности группы. Но на эту зависимость не влияет состояние СТП.	Собственный метод
Dunaway & Sabherwal, 2012	45 команд из 7 компаний из списка Fortune 100 (355 респондентов)	Различные задачи	Индуктивно-корреляционное, кросс-секционное	Состояния СТП положительно влияют на процесс создания знаний и их применения. При этом СТП не влияет на процесс обмена знаниями.	(Lewis, 2003) 1-7 Likert 6 из 15

Li & Huang, 2013	218 менеджеров по развитию продукта или по НИОКР в Тайваньских компаниях	В основном, развитие продукта и НИОКР (R&D)	Индуктивно-корреляционное, кросс-секционное	Развитая СТП в проектных командах является предпосылкой командного обучения (<i>team learning</i>), причём как эксплуатирующего обучения (<i>exploitative learning</i>), так и исследующего обучения (<i>exploratory learning</i>).	(Lewis, 2003)
Huang, Liu & Zhong, 2013*	249 респондентов, 61 команда из 34 компаний	Не указан(а)	Индуктивно-корреляционное, кросс-секционное	Доверие (<i>credibility</i>) как одно из измерений СТП, положительно влияет на качество знаний. Координация (<i>coordination</i>) и доверие (<i>credibility</i>) влияют на воспринимаемое удовлетворение качеством знаний. Координация влияет на качество знаний незначительно, но влияние увеличивает переменная-модератор — эмоционально-ориентированные социальные связи (<i>expressive ties</i>). Результаты управления знаниями находятся в зависимости от состояния СТП.	(Lewis, 2003)
Qu, Shen & Bao, 2014	28 компаний, 124 команды	Разработка программного обеспечения (аутсорсинг)	Индуктивно-корреляционное, кросс-секционное	Доверие (<i>credibility</i>), как одно из измерений СТП, оказывает сильное положительное влияние на трансфер знаний (<i>knowledge transfer</i>) и успех проекта. Координация (<i>coordination</i>), как одно из измерений СТП, слабо влияет на трансфер знаний, но сильно влияет на успех проекта.	(Lewis, 2003) 10 из 15
Bachrach, Mullins & Rapp, 2016	278 продавцов, 60 менеджеров по продажам	Продажи	Индуктивно-корреляционное, кросс-секционное	Развитая СТП усиливает позитивную связь между приверженностью качеству и количеством продаж, а также между желанием обучаться и количеством продаж.	(Lewis, 2003) 1-7 Likert
Tsai, Joe, Chen, Lin, Ma, & Du, 2016	125 команд, 476 респондентов	Финансы	Индуктивно-корреляционное, кросс-секционное	СТП положительно влияет на уровень обмена знаниями (<i>knowledge sharing</i>). А высокая интенсивность обмена знаниями коррелирует с низкой гиперконкуренцией (<i>hypercompetition</i>) и высокой степенью контроля эмоций (<i>emotional regulation</i>).	(Lewis, 2003) 10 из 15
Общая эффективность коллективной работы					
Austin, 2003	27 групп, 263 респондента		Индуктивно-корреляционное, кросс-секционное	Развитая СТП положительно влияет на три фактора производительности команды: достижение годовых показателей по финансам и производству, внешняя оценка группы с точки зрения вклада в достижение глобальных целей компании, внутренняя оценка группы с точки зрения вклада в достижение глобальных целей компании. Точность (<i>accuracy</i>), как одно из измерений СТП, оказывает статистически самое существенное влияние на производительность.	(Austin, 2003)
Akgün, Byrne, Keskin, Lynn & Imamoglu, 2005	69 проектных команд (заполнение анкеты в формате круглого стола)		Индуктивно-корреляционное, кросс-секционное	СТП положительно влияет на командное обучение (<i>team learning</i>), скорость поставки продукта на рынок (<i>speed-to-market</i>) и успешность нового продукта. При этом эффект сильнее, если работа команды менее рутинизирована. Рекомендации: менеджерам стоит развивать СТП, укреплять доверие внутри команды, применять информационных технологии для развития СТП.	(Lewis, 2003)
Akgun, Byrne, Keskin & Lynn, 2006	79 менеджеров проектов из 18 компаний (Стамбул, Турция)		(Yoo & Kanawattanachai, 2001.		

Zhang, Hempel, Han & Tjosvold, 2007	104 команды из 104 компаний, 566 человек. Размер команды: от 3 до 9 человек.	Индуктивно-корреляционное, кросс-секционное	СТП в командах обеспечивает эффективность работы в различных организационных условиях. Три характеристики команд — взаимозависимость задач, взаимозависимость общей цели и поддержка инноваций — положительно связаны с СТП. Более того, СТП управляет взаимоотношениями этих характеристик команды и её производительности	(Lewis, 2003) 1-7 Likert
Michinov, Olivier-Chiron, Rusch & Chiron 2008	193 респондента из Французского госпиталя (медсёстры и анестезиологи)	Индуктивно-корреляционное, кросс-секционное	Сильная СТП положительно коррелирует с воспринимаемой эффективностью, удовлетворённостью работой и самоидентификацией индивида с группой. Самая слабая корреляция у специализации, как одного из измерений СТП.	(Lewis, 2003)
Jackson & Moreland, 2009	63 группы, 209 респондентов (студенты бизнес-колледжа)	Индуктивно-корреляционное, лонгитюдное	Высокая уровень результата в решении учебной задачи коррелирует с сильной СТП в учебной группе.	(Lewis, 2003)
Hsu, Shih, Chiang & Liu, 2012	236 респондентов, профессионалы в области ИТ	Индуктивно-корреляционное, кросс-секционное	СТП как напрямую, так и опосредованно оказывает влияние на производительность (степень, в которой результаты достигаются рационально и эффективно). СТП, количество и качество коммуникаций, а также скоординированность совместной деятельности вместе объясняют 30% вариации показателя производительности.	(Borgatti & Cross, 2003)
Huang, Liu & Zhong, 2013*	249 респондентов, 61 команда из 34 компаний	Индуктивно-корреляционное, кросс-секционное	СТП влияет на производительность команды, увеличивая качество знаний и воспринимаемый уровень удовлетворённости знаниями. Однако, существенного влияние не оказывает специализация (<i>specialization</i>), как одно из измерений СТП.	(Lewis, 2003)
Duan, Li, Yu & Zhang, 2014	272 респондента	Индуктивно-корреляционное, кросс-секционное	Развитая СТП в команде положительно влияет на производительность, способствуя интеграции знаний всех участников	(Lewis, 2003)
Kim & Moon, 2016	84 респондента из ИТ-компаний	Индуктивно-корреляционное, кросс-секционное	Развития СТП положительно влияет на производительность (как соответствие результатов проекта требованиями заказчика и бюджетному плану). Технологическая сложность задачи положительно влияет на состояние СТП. При этом коллективное мышление (<i>collective mind</i>) усиливает эффект от этой связи.	(Lewis, 2003)
<i>Другое</i>				
Gino, Argote, Miron-Spektor & Todorova, 2010	89 команд, 239 студентов	Эксперимент	СТП улучшает творческий потенциал (креативность) команды. Развитие СТП внутри команды позволяет создать общую базу знаний, которая объединяет в себе информацию, мнение и область специализации каждого участника команды – элементы, которые важны как предпосылки креативности.	(Lewis, 2003)
Whelan & Teigland, 2013	R&D департаменты двух международных корпораций, производящих медицинское оборудование	Описательное (кейс-стади)	СТП в развитом состоянии помогает избежать информационных перегрузок. Однако эффективная СТП не может заменить ответственного отношения к информации.	Интервью, кейс-стади

Guchait, Tews & Simons, 2014	27 сервисных команд, 178 респондентов	Эксперимент	Менеджерам стоит принимать во внимание, что психологическая безопасность и когнитивные процессы внутри команды влияют на её производительность. В работе обнаружено значение СТП для развития ощущения психологической безопасности и повышения эффективности команды.	(Lewis, 2003)
Siegel Christian, Pearsall, Christian & Ellis, 2014	312 студентов из США, 78 команд по 4 человека	Эксперимент	Состав и особенности членов группы оказывают значительное влияние на то, получить ли группа результаты от развитой СТП. Так, развитая СТП помогает сохранять результативность при потере из состава некоторых членов группы. Но не помогает в случаях потери критически важного члена группы.	Собственный метод

Приложение 2

Перевод методики К. Льюиса оценки состояния СТП

Ниже, в таблице 2, приведён перевод анкеты К. Льюиса для оценки состояния системы трансактивной памяти. Анкета состоит из 15 утверждений, каждое утверждение оценивается по шкале Ликерта от 1 до 5. В качестве результата используют либо агрегированный показатель всех утверждений, либо агрегированный показатель по каждому блоку утверждений. На момент публикации психометрическая проверка (валидация) данного перевода не проводилась.

Пометкой «(P)» рядом с номером обозначены реверсивные утверждения.

Таблица 2. Перевод анкеты К. Льюиса (2003) для оценки состояния системы трансактивной памяти

Специализация (англ. <i>specialization</i>)		
01	Все в моей команде обладают специальными знаниями об отдельных сторонах проекта, над которым мы работаем.	Each team member has specialized knowledge of some aspect of our project.
02	У меня есть уникальные знания об отдельной части проекта, которых нет у других участников моей команды.	I have knowledge about an aspect of the project that no other team member has.
03	Все участники команды несут ответственность за компетентность в различных сферах.	Different team members are responsible for expertise in different areas.
04	Специализированные знания некоторых участников моей команды необходимы для успешного завершения работы над проектом.	The specialized knowledge of several different team members was needed to complete the project deliverables.
05	Я знаю, какими компетенциями обладает каждый из участников моей команды	I know which team members have expertise in specific areas.
Доверие (англ. <i>credibility</i>)		
06	Я с лёгкостью принимаю решения или процедуры, которые предлагают другие участники моей команды	I was comfortable accepting procedural suggestions from other team members.
07	Я считаю знания других участников о проекте заслуживающими доверия.	I trusted that other members' knowledge about the project was credible.
08	Я с уверенностью полагаюсь на информацию, которую предлагают участники моей команды.	I was confident relying on the information that other team members brought to the discussion.
09	Мне хочется дважды проверить информацию, которую предоставляют участники моей команды.	When other members gave information, I wanted to double-check it for myself.
10	Я сомневаюсь в компетентности участников моей команды.	I did not have much faith in other members' "expertise".
Координация (англ. <i>coordination</i>)		
11	Совместная работа моей команды хорошо скоординирована.	Our team worked together in a well-coordinated fashion.
12	В моей команде редко возникают недопонимание, относительно того, что требуется сделать	Our team had very few misunderstandings about what to do.
13	Моей команде часто приходится начинать работу сначала.	Our team needed to backtrack and start over a lot.
14	Мы выполняем задачи размеренно и эффективно	We accomplished the task smoothly and efficiently.
15	В команде возникает много недопонимания относительно того, как выполнять (решать) задачи.	There was much confusion about how we would accomplish the task.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

How does transactive memory system affect a process of collaborative working and its results?

Nikita KADIROV

Natalia MERKUSHOVA

Far Eastern Federal University, Vladivostok, Russia

Abstract. It's been about 30 years since Daniel Wegner published some studies, which later became the foundation of transactive memory system (TMS) concept. *The purpose* of this literature review is to describe systematically what aspects of teamwork TMS influences. In this paper, we review 33 empirical studies published since 2000 to 2016. We have divided all the studies into seven groups based on what the main aspect of teamwork is described in every study. Each group is discussed separately. We found out that developed TMS positively influences on the level of entrepreneurial orientation and creativity, promotes the effectiveness of decision-making process and creating, sharing and application of knowledge, helps to maintain innovativeness of the team and organizational ambidexterity and also reduces information overloads. However, researchers have problems with measuring the binding force between TMS and long-term performance indicators, such as the annual sales growth. The article includes a brief summary of the reviewed studies with main results, descriptions of the sample and context in Appendix 1. We also found that TMS scale by Lewis (2003) is the most popular approach to measuring TMS in the field. We put the original version of the scale and its translation in Appendix 2. Currently, there aren't studies on TMS in Russian academic literature. We hope our paper will become a starting point to fill this gap and contribute more studies about impact of the TMS on entrepreneurship, creativity and decision-making process.

Keywords: teamwork effectiveness, teamwork performance, transactive memory, transactive memory system, knowledge management.

References

- Akgun, A. E., Byrne, J. C., Keskin, H., Lynn, G. S. (2006). Transactive memory system in new product development teams. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53(1), 95–111.
- Akgün, A. E., Byrne, J., Keskin, H., Lynn, G. S., Imamoglu, S. Z. (2005). Knowledge networks in new product development projects: A transactive memory perspective. *Information & management*, 42(8), 1105–1120.
- Austin, J. R. (2003). Transactive memory in organizational groups: the effects of content, consensus, specialization, and accuracy on group performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 866–878.
- Bachrach, D. G., Mullins, R. R., Rapp, A. A. (2016). Intangible sales team resources: Investing in team social capital and transactive memory for market-driven behaviors, norms and performance. *Industrial Marketing Management*. (In press).

- Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M., Farr, J. (2009). A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 305–337.
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS quarterly*, 87–111.
- Borgatti, S. P., Cross, R. (2003). A relational view of information seeking and learning in social networks. *Management science*, 49(4), 432–445.
- Choi, S. Y., Lee, H., Yoo, Y. (2010). The impact of information technology and transactive memory systems on knowledge sharing, application, and team performance: a field study. *MIS quarterly*, 855–870.
- Chomsky, N. (1959). A review of B. F. Skinner's Verbal Behavior. *Language*, 35(1), 26–58.
- Christian, J. S., Pearsall, M. J., Christian, M. S., Ellis, A. P. (2014). Exploring the benefits and boundaries of transactive memory systems in adapting to team member loss. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 18(1), 69–86.
- Dai, Y., Roundy, P. T., Chok, J. I., Ding, F., Byun, G. (2016). 'Who Knows What?' in New Venture Teams: Transactive Memory Systems as a Micro-Foundation of Entrepreneurial Orientation. *Journal of Management Studies*, 53(8), 1320–1347.
- Dayl, D., Kandzhemi, D., Koval'ski, K. (2004) Transformiruyushchee deystvitel'nost' liderstvo [Transformational Leadership: A Brief Overview]. *Psychology. Journal of Higher School of Economics*, 1(1), 96–109.
- Duan, Y. J., Li, P., Yu, X. F., Zhang, S. B. (2014). The mechanism research of Transactive Memory System influence enterprise team performance. In *2014 International Conference on Management Science & Engineering 21th Annual Conference Proceedings* (952–957).
- Dunaway, M. M., Sabherwal, R. (2012). *Understanding the role of Transactive Memory Systems and Knowledge Management Mechanisms on Team Performance*. Orlando.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The management of organization*, 1, 167–188.
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: integrating team climate principles. *Journal of applied psychology*, 93(6), p. 1438–1446.
- Fan, H. L., Chang, P. F., Albanese, D., Wu, J. J., Yu, M. J., Chuang, H. J. (2016). Multilevel influences of transactive memory systems on individual innovative behavior and team innovation. *Thinking Skills and Creativity*, 19, 49–59.
- Forsyth, D. R. (2010). *Group Dynamics (Wadsworth, Cengage Learning)*. Belmont, CA.
- Gilley, J. W., Shelton, P. M., Gilley, A. (2011). Developmental Leadership A New Perspective for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 13(3), 386–405.
- Gino, F., Argote, L., Miron-Spektor, E., Todorova, G. (2010). First, get your feet wet: The effects of learning from direct and indirect experience on team creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 111(2), 102–115.
- Guchait, P., Tews, M. J., Simons, T. (2014). The influence of transactive memory systems and psychological safety on effectiveness of service management teams in a restaurant setting. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 13(3), 234–252.
- Hammedi, W., Riel, A. C., Sasovova, Z. (2013). Improving screening decision making through transactive memory systems: A field study. *Journal of Product Innovation Management*, 30(2), 316–330.
- Heavey, C., Simsek, Z. (2014). Distributed Cognition in Top Management Teams and Organizational Ambidexterity: The Influence of Transactive Memory Systems. *Journal of Management*, doi: 10.1177/ 0149206314545652.

- Heavey, C., Simsek, Z. (2015). Transactive memory systems and firm performance: An upper echelons perspective. *Organization Science*, 26(4), 941–959.
- Hollingshead, A. B. (2000). Perceptions of expertise and transactive memory in work relationships. *Group Processes & Intergroup Relations*, 3(3), 257–267.
- Hsu, J. S. C., Shih, S. P., Chiang, J. C., Liu, J. Y. C. (2012). The impact of transactive memory systems on IS development teams' coordination, communication, and performance. *International Journal of Project Management*, 30(3), 329–340.
- Huang, C. C., Huang, T. J. (2007). Knowledge sharing and KM effectiveness in technology R&D teams: transactive memory system and team-based outcome expectations perspectives. In *2007 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management* (2124–2128). Singapore.
- Huang, Q., Liu, H., Zhong, X. (2013). The impact of transactive memory systems on team performance. *Information Technology & People*, 26(2), 191–212.
- Hülsheger, U. R., Anderson, N., Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied psychology*, 94(5), 1128–1145.
- Jackson, M., Moreland, R. L. (2009). Transactive memory in the classroom. *Small Group Research*, 40(5), 508–534.
- Kim, D., Moon, T. (2016). The Study on Transactive Memory Systems on Team Performance and the Moderating Effect of Collective Mind. In *Advanced Science and Technology Letters* (179–184) Vol. 126 (Business 2016). SERS.
- Kwon, K., Cho, D. (2016). How transactive memory systems relate to organizational innovation: the mediating role of developmental leadership. *Journal of Knowledge Management*, 20(5), 1025–1044.
- Lewis, K. (2003). Measuring transactive memory systems in the field: Scale development and validation. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 587–603.
- Lewis, K. (2004). Knowledge and performance in knowledge-worker teams: A longitudinal study of transactive memory systems. *Management science*, 50(11), 1519–1533.
- Li, Y. H., Huang, J. W. (2013). Exploitative and exploratory learning in transactive memory systems and project performance. *Information & Management*, 50(6), 304–313.
- Liang, D. W., Moreland, R., Argote, L. (1995). Group versus individual training and group performance: The mediating role of transactive memory. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(4), 384–393.
- Lumpkin, G. T., Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135–172.
- Michinov, E., Olivier-Chiron, E., Rusch, E., Chiron, B. (2008). Influence of transactive memory on perceived performance, job satisfaction and identification in anaesthesia teams. *British journal of anaesthesia*, 100(3), 327–332.
- Miller, G. A. (1956). The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information. *Psychological review*, 101(2), 343–352.
- Moreland, R. L., Myaskovsky, L. (2000). Exploring the performance benefits of group training: Transactive memory or improved communication? *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 117–133.
- Moroshkina, N. V., & Gershkovich, V. A. (2016). Tipologiya empiricheskikh issledovaniy v psikhologii [Typology of empirical research in psychology]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seriya 16. Psikhologiya. Pedagogika*, 1, 80–99.
- Newell, A., Shaw, J. C., Simon, H. A. (1958). Elements of a theory of human problem solving. *Psychological review*, 65(3), 151–166.

- O'Reilly, C. A., Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, 28, 185–206.
- Organ, D., O'Flaherty, B. (2016). Intuitive decision-making and deep level diversity in entrepreneurial ICT teams. *Journal of Decision Systems*, 25(1), 421–435.
- Oshri, I., Van Fenema, P., Kotlarsky, J. (2008). Knowledge transfer in globally distributed teams: the role of transactive memory. *Information Systems Journal*, 18(6), 593–616.
- Peltokorpi, V. (2008). Transactive memory systems. *Review of General Psychology*, 12(4), 378–394.
- Peltokorpi, V., Hasu, M. (2014). Transactive memory systems and team innovation: A curvilinear approach. *Team Performance Management*, 20(5/6), 262–272.
- Peltokorpi, V., Hasu, M. (2016). Transactive memory systems in research team innovation: A moderated mediation analysis. *Journal of Engineering and Technology Management*, 39, 1–12.
- Qu, G., Shen, L., Bao, X. (2014). Vendors' team performance in software outsourcing projects: From the perspective of transactive memory systems behavioral characteristics. *Nankai Business Review International*, 5(3), 290–308.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3), 761–787.
- Ren, Y., Argote, L. (2011). Transactive memory systems 1985–2010: An integrative framework of key dimensions, antecedents, and consequences. *The Academy of management annals*, 5(1), 189–229.
- Schreiber, M., Engelmann, T. (2010). Knowledge and information awareness for initiating transactive memory system processes of computer-supported collaborating ad hoc groups. *Computers in Human Behavior*, 26(6), 1701–1709.
- Simon, H. A. (1972). Theories of bounded rationality. *Decision and organization*, 1(1), 161–176.
- Tsai, Y. H., Joe, S. W., Chen, M. L., Lin, C. P., Ma, H. C., Du, J. W. (2016). Assessing team performance: Moderating roles of transactive memory, hypercompetition, and emotional regulation. *Human Performance*, 29(2), 89–105.
- Tushman, M. L., Anderson, P. C., O'Reilly, C. (1997). Technology cycles, innovation streams, and ambidextrous organizations: organization renewal through innovation streams and strategic change. In P. Anderson and M. Tushman (Eds.) *Managing Strategic Innovation and Change* (3–23), New York: Oxford University Press.
- Wegner, D. M. (1995). A computer network model of human transactive memory. *Social cognition*, 13(3), 319–339.
- Wegner, D. M., Giuliano, T., Hertel, P. T. (1985). Cognitive interdependence in close relationships. In Ickes W. J. (Ed.) *Compatible and incompatible relationships* (253–276). New York: Springer.
- Whelan, E., Teigland, R. (2013). Transactive memory systems as a collective filter for mitigating information overload in digitally enabled organizational groups. *Information and Organization*, 23(3), 177–197.
- Yoo, Y., Kanawattanachai, P. (2001). Developments of transactive memory systems and collective mind in virtual teams. *The International Journal of Organizational Analysis*, 9(2), 187–208.
- Zhang, L. Y., Jin, Y. H. (2010). The Influence of Transactive Memory System on Team Effectiveness. In *3rd International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*, Vol. 4 (18–22). IEEE.
- Zhang, Z. X., Hempel, P. S., Han, Y. L., Tjosvold, D. (2007). Transactive memory system links work team characteristics and performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 17–22.



Особенности временной перспективы у руководителей разного должностного уровня

ЧЕВРЕНИДИ Анастасия Андреевна

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

Аннотация. *Цель.* В статье рассмотрены различные взгляды на роль времени в человеческой деятельности. Анализируются конструкты и способы организации временной перспективы личности с позиции учёных из различных областей. *Метод.* В статье представлено эмпирическое исследование особенностей временной перспективы руководителей организации, находящихся на разных должностных уровнях в управленческой иерархии, с помощью «Опросника временной перспективы» Ф. Зимбардо в адаптации А. Сырцовой, Е. Т. Соколовой и О. В. Митиной. В исследовании приняли участие 120 управленцев, работающих в различных профессиональных сферах. *Результаты.* Были выявлены временные ориентации топ-менеджеров, а именно: доминирование временной ориентации на будущее и позитивное настоящее). Показатель «Гедонистическое настоящее» оказался положительно связан с показателями «Позитивное прошлое» ($r = .29$) и «Будущее» ($r = .35$). Можно предположить, что руководители высшего звена получают удовольствие от своего настоящего и во многом принимают собственное прошлое, которое окрашено для них позитивными и даже ностальгическими эмоциями. У менеджеров среднего звена преобладает временная перспектива фаталистического настоящего и негативного прошлого. В частности, показатель «Негативное прошлое» оказался положительно связан с показателем «Пол» испытуемых ($r = .27$). Для женщин оказалось более свойственно ориентироваться на прошлое, которое окрашено для них негативными эмоциями (разочарованием, болезненными переживаниями, утратами), в результате чего они негативно смотрят на свои перспективы. Показатель «Стаж работы» оказался отрицательно связан с показателями «Фаталистическое настоящее» ($r = -.71$) и «Позитивное прошлое» ($r = -.27$). *Ценность.* Данные, полученные в рамках данного исследования, станут основой для более глубокого анализа данной проблематики и могут быть актуальны в процессе обучения молодых специалистов и руководителей планированию и распределению своей деятельности во времени.

Ключевые слова: временная перспектива; структура временной перспективы; временная ориентация.

Введение

Тема времени является одной из древнейших и крайне сложных в истории развития научного знания и долгие столетия привлекала внимание ученых (И. Кант, А. Бергсон, М. Хайдеггер, П. А. Флоренский, А. Ф. Лосев, В. И. Вернадский, М. К. Мамардашвили, М. М. Бахтин, В. П. Зинченко, К. Левин, Ф. Зимбардо, Ж. Нюттен, С. Л. Рубинштейн, К. А. Абульханова-Славская, Т. Н. Березина, П. И. Яничева и др.) В современном мире в условиях стремительного научно-технического прогресса предъявляются всё более высокие требования к профессионализму

и компетентности конкурентоспособных специалистов, а проблематика исследования времени и овладения им переходит в ранг прикладных и актуальных. Профессиональная компетентность сотрудников, с нашей точки зрения, должна оцениваться не только с позиции их профессионального, социального и методического уровня подготовки, но и с позиции их способности рационального планирования и использования временных ресурсов рабочего дня. Временная компетентность сотрудников определяется совокупностью определённых знаний, умений и навыков организации времени, распределения временных ресурсов, а также планирования своей деятельности и других навыков, обеспечивающих эффективное и своевременное исполнение профессиональных задач. Уровень временной компетентности связан с определённым типом временной перспективы сотрудников (Zimbardo, Boniwell, 2004; Zimbardo, Boyd, 1999). С нашей точки зрения, без рационального использования времени своей жизни и наличия ориентации на временную перспективу будущего в современном мире очень трудно расширить горизонты своего профессионального и личностного роста, что способствует высоким карьерным достижениям. Таким образом, изучение временной организации деятельности человека теоретически и практически актуально, что также обусловлено отсутствием в современной психологической науке достаточного количества целенаправленных системных исследований в данной области. В данной статье нами анализируются сложившиеся теоретические подходы к изучению временных перспектив личности и их влияние на успешность её деятельности. Кроме того, приводятся результаты эмпирического исследования особенностей временной перспективы у руководителей организации. Результаты проведенного исследования могут быть применены для изучения временных перспектив личности, временной компетентности и стратегий тайм-менеджмента в бизнес-организациях, а также будут полезны сотрудникам организаций, заинтересованным планированием своей деятельности и карьерными достижениями.

Основные характеристики временной перспективы личности

Само понятие «временная перспектива» было введено в научный оборот в 1939 году Л. Франком (L. Frank), который описал «жизненное пространство» личности, включающее в себя прошлое, настоящее и будущее. С тех пор содержание понятия «временная перспектива личности» получило самые различные интерпретации и по сей день является неоднозначным. Наблюдается большое количество подходов к пониманию и определению данного феномена. Одни авторы включают в него все временные аспекты человека: его прошлое, настоящее и будущее (Л. Франк, Ж. Нюттен, К. Левин, Ф. Зимбардо и др). Другие учёные делают акцент только на одной временной зоне (W. Lens, Z. Zaleski, J. Kelly, J. McGrath, Т. А. Павлова и др.).

На данный момент наиболее влиятельной и разработанной является концепция, предложенная американским социальным психологом Филлипом Зимбардо с соавтором Илоной Бонивелл, которые полагают, что временная перспектива может быть рассмотрена в когнитивном, эмоциональном и социальном аспектах и в её структуре могут быть выделены соответствующие компоненты (Zimbardo, Boniwell, 2004). В их исследовании также было выявлено, что формирование временной перспективы зависит от культурных ценностей, уровня образования, модели семьи, социально-экономического статуса личности, политической и экономической ситуации в стране, наличия травматических событий и персональных успехов в прошлом опыте субъекта. Временная перспектива, как считают Ф. Зимбардо и Дж. Бойд (Zimbardo, Boyd, 1999), может зависеть от ситуационных моментов, но также

может стать и относительно устойчивой диспозиционной характеристикой субъекта. Они выделяют пять основных показателей измерения временной перспективы личности.

1. Негативное прошлое, выражающее уровень неприятия собственного прошлого, вызывающего отвращение, боль и разочарование.

2. Позитивное прошлое, выражающее уровень принятия собственного прошлого, при котором любой опыт воспринимается как способствующий развитию и приведший к сегодняшнему состоянию.

3. Гедонистическое настоящее, которое видится оторванным от прошлого и будущего, единственная цель — наслаждение в настоящем.

4. Фаталистическое настоящее расценивается как независимое от воли личности, как изначально предопределённое, а личность является заложником судьбы.

5. Будущее, выражающее наличие у личности целей и планов на будущее.

Ф. Зимбардо и А. Гонзалес в 1997 году создали наиболее авторитетную по сей день методику исследования временной перспективы личности — Zimbardo Time Perspective Inventory, ZTPI — которая направлена на диагностирование системы отношений индивида к временному континууму. Авторам удалось привлечь к исследованию 12000 респондентов, в результате чего им представилось возможным выделить семь временных факторов, которые после скрупулёзного статистического анализа были сокращены до пяти. В их число вошли:

- 1) фактор восприятия негативного прошлого;
- 2) фактор восприятия позитивного прошлого;
- 3) фактор восприятия гедонистического настоящего;
- 4) фактор восприятия фаталистического настоящего;
- 5) степень ориентации на будущее.

Данная пятифакторная структура опросника является устойчивой и воспроизводимой, что было подтверждено в ходе дальнейших исследований. Оригинальная версия опросника состояла из пятидесяти шести высказываний, степень согласия с которыми было необходимо оценить по пятибалльной шкале Ликерта (Gonzalez, Zimbardo, 1985). Позднее данная методика была адаптирована на российской выборке и получила название «Опросник временной перспективы личности Ф. Зимбардо» (Сырцова, Соколова, Митина, 2008).

Наиболее глубоким теоретическим анализом временной перспективы в отечественной традиции является ее изучение с позиции жизненного пути личности. Разработкой данной проблематики занимался Б. Г. Ананьев, который сформулировал принцип гетерохронности развития психических функций индивида (Ананьев, 1968). Жизненный путь человека Б. Г. Ананьев рассматривал как исторический процесс формирования и развития индивида — активного субъекта деятельности в определённом социокультурном контексте. Таким образом, временная перспектива является многомерной структурой личности, включающей в себя определённое содержание и ряд динамических характеристик.

Измерения параметров временной перспективы, как отмечают Е. И. Головаха и А. А. Кроник, позволяют оценивать её как позитивную или негативную причину развития личности и её жизненного пути (Головаха, Кроник, 1984). Ими были выделены такие параметры временной перспективы (ВП) личности, как:

- реалистичность ВП (способность индивида отличать реальные представления о будущем от фантазий);
- продолжительность ВП (хронологический масштаб событий будущего);
- оптимистичность ВП (тенденция к позитивным прогнозам);
- согласованность ВП (связь событий прошлого, настоящего и будущего);

- дифференцированность ВП (расчленённость на ближайшую и отдалённую временную перспективу, а также степень разделения будущего на последовательные этапы).

Позже Л. В. Бороздина и И. А. Спиридонова (1998) выделили и другие характеристики временной перспективы (ВП), а именно:

- протяжённость ВП, означающая, насколько далеко в будущее человек планирует свою жизнь и насколько глубоко обращается в прошлое за необходимым опытом;
- направленность ВП (на прошлое, настоящее или будущее) отражает психологическую ориентацию индивида во времени;
- когерентность или согласованность ВП отражает уровень согласованности прошлого, настоящего и будущего в жизни индивида, позволяет выявить, какие этапы жизненного пути личности более структурированы, а какие — менее;
- плотность или насыщенность ВП событиями в различные периоды жизни индивида;
- эмоциональный фон ВП является соотношением отрицательных и положительных прогнозов личности относительно своего будущего.

В исследованиях отечественных психологов были обнаружены и описаны некоторые взаимосвязи особенностей временной перспективы личности и различных аспектов её жизненного опыта. В частности, показано, что временная перспектива имеет половозрастную обусловленность (Сырцова, 2008; Осин, Орел, 2012), выступает одной из детерминант здорового образа жизни (Трусова, Клеманова, Киселев, 2013). Выяснилось также, что переживание ускоренного течения времени по сравнению с замедленным течением времени в экстремальной ситуации связано с большей выраженностью позитивного будущего, более низкой ориентацией на негативное прошлое и более высокой направленностью на активные действия по совладанию с травматическим опытом (Квасова, 2013).

Временная перспектива в организационном контексте

Проблема изучения взаимосвязи особенностей временной перспективы и успешности выполнения деятельности сотрудниками организации в современном мире, отличающимся стремительным движением научно-технического прогресса, когда от всех сотрудников в таких условиях требуется способность рационального планирования времени своей деятельности, стала крайне актуальной, однако до сих пор остается мало изученной. Немногочисленные исследования данной проблемы и большой социальный запрос требуют более углубленного анализа данного явления. Так, У. Беннису и Б. Нанусу удалось выделить четыре основных качества успешных сотрудников и руководителей, среди которых упоминается и способность управления вниманием своих коллег через создание яркого образа будущего организации (Болотова, 2006). Исследованию взаимосвязи глубины временной перспективы и способности к долгосрочному планированию своей деятельности, проявляющейся в эффективном стратегическом планировании в организации, была посвящена и работа А. Блюдорна и С. Ферриса. Помимо этого, в этом исследовании изучались взаимосвязи временной перспективы руководителей и успешности организаций. При этом учитывались их размер, продолжительность их существования и характеристики внешней организационной среды. Результаты исследования позволили сделать вывод о том, что протяжённость и долгосрочность временной перспективы руководителей связана с величиной прибыли организации (Bluedorn, Ferris, 2004).

Способность планирования деятельности во взаимосвязи с личностными особенностями сотрудников и руководителей организации исследовал Т. Дас. Он установил, что сотрудники

одной организации, у которых была выявлена ориентация на отдалённое будущее, отдавали предпочтение долгосрочным интервалам планирования деятельности своего подразделения. Руководители организации, которые были ориентированы на настоящее и ближайшее будущее, отдавали приоритет выполнению краткосрочных планов (Das, 2004). Так, было обнаружено, что предпочтение руководителями долгосрочной временной перспективы ведет к высокой эффективности инвестиций, а те руководители, которые были ориентированы на краткосрочную стратегию поведения, способны успешно адаптироваться к изменяющимся условиям и легко их нивелировать. Способность руководителей работать с различными временными горизонтами, умение удерживать внимание других сотрудников и своих подчинённых на тактических целях и стратегических задачах организации положительно сказывается на эффективности ее деятельности. Автор определяет способность руководителей изменять свою временную ориентацию в зависимости от поставленной задачи как «компетентность в работе с будущим» (*future competence*), и настаивает на необходимости её учёта при управлении изменениями. Т. Дас отмечает, что в современной теории управления недооценивается влияние психологического времени руководителей на стратегическое планирование в организациях и требует дальнейшего углубленного изучения, и разработки соответствующего инструментария (Das, 2004).

Сегодня управление организацией осуществляется в условиях постоянно растущих темпов развития производства, сжатых сроков и передовых технологий. Управленческая деятельность руководителей организации происходит в постоянном режиме многозадачности и сопровождается принятием решений в жесткой временной заданности и информационной ограниченности. С нашей точки зрения, отличительными чертами временной перспективы руководителей высшего звена является их временная ориентация на будущее, протяжённость и согласованность их временной перспективы, а также реалистичное, позитивное отношение к своему прошлому настоящему и будущему. Так, например, в исследовании, проведённом Т. А. Нестиком, приняли участие 152 руководителя. Полученные данные позволили выявить связь временной перспективы и управленческого видения. Ориентация руководителей на временную перспективу будущего отражает направленность руководителей на построение долговременных планов и целей, что способствует прорисовыванию в их воображении отчетливого образа будущего организации и своей роли в ней. Негативное же отношение к своему прошлому находится в обратной взаимосвязи с ясностью представлений себя и своей роли в организации (Нестик, 2009). Таким образом, опираясь на данные исследования Т. А. Нестика, можно предположить, что негативное представление руководителей о своём прошлом детерминирует недостаточность их мотивации на достижения в настоящем, что затрудняет их профессиональный успех.

Кроме того, была выявлена отрицательная взаимосвязь фаталистического настоящего и временной перспективой будущего у руководителей, что может свидетельствовать о том, что чем меньше руководители уверены в своей способности влиять на будущее, тем менее оптимистично и более отстраненно они представляют будущее своей организации (Нестик, 2011). В другом своём исследовании Т. А. Нестик показал взаимосвязь временной перспективы и некоторых особенностей организационной культуры в организациях. Автору удалось обнаружить, что в отличие от неуспешных сотрудников и руководителей, успешные имеют высокие показатели ориентации на временную перспективу будущего (Нестик, 2011).

Показана роль временных ориентаций и в совместной деятельности управленческих команд. В частности, оказалось, что уровень ретроспективной и проспективной рефлексивности управленческих команд тесно связан с положительной оценкой будущего, отчетливостью долгосрочных коллективных целей, а также убежденностью членов группы в своей

способности влиять на коллективное будущее и предсказывать его. Кроме того, результаты свидетельствуют о том, что чем выше фатализм в отношении коллективного будущего, тем меньше в коллективе ценится время как ресурс совместной деятельности (Нестик, 2013).

Таким образом, рассмотренные выше теоретические концепции и конкретные эмпирические исследования раскрывают взаимосвязи временных ориентаций личности и успешности её деятельности в самых различных аспектах. В нашем исследовании мы решили изучить, как связаны временные перспективы руководителя и его достижения в управленческой карьере.

Эмпирическое исследование особенностей временной перспективы у руководителей различных уровней управления организацией

Цель нашего исследования заключается в том, чтобы выявить тип временной перспективы руководителей среднего и высшего звена, способствующей или, наоборот, препятствующей карьерным достижениям.

Теоретический фундамент

Понимание личности в рамках системного подхода как сложной структурной организации, включающей многообразные и функционально специфические элементы, позволяет нам рассматривать психологическое время личности как интеграцию всех её временных ориентаций. В нашем исследовании мы опираемся на представления Ф. Зимбардо о структуре временной перспективы личности, который выделил пять основных временных ориентаций личности (Gonzalez, Zimbardo, 1985). Ученый утверждает, что всем людям свойственно предпочтение той или иной временной ориентации, выделив которую, мы сможем судить об определённых особенностях эмоционально-мотивационной составляющей субъекта деятельности и о наличии у него некоторых темпоральных особенностей. Наряду с этим, представителями данного подхода выделяется «сбалансированная временная перспектива», которая является гармоничным сочетанием ориентации человека на прошлое, настоящее и будущее.

В нашем исследовании мы понимаем *временную перспективу* как комплекс субъективных представлений личности о своем прошлом и будущем, основанных на упорядоченных представлениях о настоящем. Мы стремились изучить особенности временной перспективы руководителей различного уровня. Объектом нашего исследования является временная перспектива личности. Предметом исследования выступает структура временной перспективы. Проверке подвергалась гипотеза о том, что условием успешного построения карьеры выступает направленность временной перспективы на будущее и позитивное прошлое в сочетании с низкой ориентацией на фаталистическое настоящее и на негативное прошлое. Следовательно, мы ожидаем, что в структуре временной перспективы руководителей организации высшего уровня преобладают ориентации на временную перспективу будущего и на временную перспективу позитивного прошлого, которые стали предикторами их карьерных достижений. В структуре временной перспективы руководителей среднего звена будет прослеживаться тенденция к ориентации на негативное прошлое и фаталистическое настоящее.

Выборка и методика

Выборку исследования составили 120 человек, из них 60 руководителей высшего уровня и 60 менеджеров среднего звена, работающие в различных организациях города Москвы.

Все испытуемые занимают руководящие должности как в государственных, так и в частных организациях, представленных в таких сферах хозяйственной деятельности как: производство промышленного оборудования, образовательные учреждения, компании различных сфер услуг и телекоммуникаций, а также государственные унитарные предприятия и министерства. Исследование проводилось с помощью «Опросника временной перспективы Ф. Зимбардо» (ZTPI) в адаптации А. Сырцовой, Е. Т. Соколовой и О. В. Митиной (2008), размещённого на серверах предприятий с последующим его дублированием на личные электронные адреса респондентов, под контролем работников кадрового отдела, прошедших дополнительное обучение работе с психодиагностической методикой. Данный опросник состоит из 56 утверждений. Перед респондентами была поставлена задача оценить каждое утверждение опросника по шкале от «совершенно неверно» (1 балл), до «совершенно верно» (5 баллов). Для учета половых различий в каждую группу были приглашены по 30 мужчин и 30 женщин, занимающие руководящие должности. Заполнение опросника происходило в электронном виде с последующей отправкой заполненного опросного листа исследователю. Сбор результатов осуществлялся с конца 2015 года по третий квартал 2016 года. Возраст участников от 25 до 55 лет (средний возраст равен 42.5 года; стандартное отклонение 11.2), образование — высшее, стаж работы на руководящей должности — от шести лет до 21 года. Процедура исследования включала компьютеризированное тестирование и индивидуальную обратную связь по его результатам; для обработки полученных результатов использовалась программа статистической обработки данных SPSS Statistics V.22. Обработка первичных данных в соответствии с ключом методики позволила оценить выраженность временных ориентаций в структуре временной перспективы каждого испытуемого. Затем было вычислено среднее групповое значение выраженности каждой временной ориентации руководителей на обоих уровнях управления (средний и высший), мода, стандартное отклонение, а также минимальные и максимальные значения по каждой шкале, рассчитан коэффициент различий в значениях средних величин посредством *U*-критерия Манна-Уитни.

Результаты исследования

В таблицах 1 и 2 приведена описательная статистика основного массива данных, собранных с помощью Опросника временной перспективы Ф. Зимбардо, для обеих подвыборок (менеджеров высшего звена и менеджеров среднего звена).

Таблица 1. Описательная статистика результатов «Опросника временной перспективы Ф. Зимбардо» в подвыборке руководителей высшего ранга

Временная ориентация	<i>N</i>	Миним.	Максим.	Средн.	Станд. откл.	Медиана	Мода
Негативное прошлое	60	11	31	19.43	4.19	19	18
Гедонистическое настоящее	60	13	47	24.6	7.34	23	23
Будущее	60	34	77	59.03	8.5	59	59
Позитивное прошлое	60	22	70	36.06	8.64	34	34
Фаталистическое настоящее	60	11	33	21.3	5.18	22	22

Проведённая методика диагностики доминирующих временных ориентаций позволила выявить достаточно высокий уровень выраженности временной ориентации «Будущее» ($m = 59.03$) и «Позитивное прошлое» ($m = 36.06$) в группе руководителей высшего ранга. Самый низкий показатель был выявлен по шкале «Негативное прошлое» ($m = 19.43$) и «Фаталистическое настоящее» ($m = 21.3$). Полученные результаты могут говорить о том, что респонденты склонны мало опираться в принятии своих решений на волю случая и доволь-

ствоваться только наслаждениями в настоящем, они нацелены на будущие достижения, невзирая на то, что когда-то имели негативный опыт.

Таблица 2. Описательная статистика результатов «Опросника временной перспективы Ф. Зимбардо» в подвыборке руководителей среднего звена

Временная ориентация	N	Миним.	Максим.	Средн.	Станд. откл.	Медиана	Мода
Негативное прошлое	60	16	48	31.26	7.2	32	27
Гедонистическое настоящее	60	11	48	19.8	6.06	20	20
Будущее	60	11	33	22	5.39	20	18
Позитивное прошлое	60	11	33	21.4	5.43	20	20
Фаталистическое настоящее	60	20	63	45.7	7.8	46.5	51

Полученные результаты в выборке менеджеров среднего звена свидетельствуют о том, что у них наиболее выражена склонность к временной перспективе «Фаталистическое настоящее» ($m = 45.7$) и «Негативное прошлое» ($m = 31.26$). Самый низкий показатель был обнаружен по шкале «Гедонистическое настоящее» ($m = 19.8$). Следовательно, менеджеры среднего звена в своей деятельности сугубо убеждены в том, что их будущее предопределено, и на него никак невозможно повлиять, а значит, все события нужно воспринимать со смирением и покорностью, поскольку все люди находятся во власти судьбы. Мы видим их пессимистичное отношение к своему прошлому, а также низкую ориентацию на цели и события в будущем. Однако полученные результаты необходимо также проверить значимость статистических различий обсуждаемых величин между двумя исследуемыми выборками руководителей. Результаты проведенного анализа отражены в Таблице 3.

Таблица 3. Различия средних групповых значений временных ориентаций между двумя подвыборками руководителей

Временная ориентация	Руководители, топ-менеджеры (среднее значение)	Менеджеры среднего звена (среднее значение)	Значение коэффициента различий (U-критерий Манна – Уитни)
Негативное прошлое	19.43	31.26	226**
Позитивное прошлое	36.06	21.4	168.5**
Гедонистическое настоящее	24.6	19.8	1023**
Фаталистическое настоящее	21.3	45.7	53**
Будущее	59.03	22	0**

Примечание: ** — различия статистически значимы для $p \leq .01$

Результаты статистического анализа различий между группами топ-менеджеров и менеджеров среднего звена с помощью U-критерия Манна – Уитни позволяют нам утверждать, что временные перспективы у топ-менеджеров и менеджеров среднего звена действительно имеют свои отличительные особенности. Далее мы сочли важным проверить выраженность временных ориентаций у руководителей различного уровня в связи с их полом и стажем работы, что позволит получить более глубокие и достоверные результаты для нашего исследования. В результате проведенного корреляционного анализа в исследуемой группе топ-менеджеров были получены значимые (достоверные) связи между исследуемыми показателями. Все обнаруженные корреляции оказались положительными.

Рассмотрим их подробнее (Рис. 1). Показатель «Гедонистическое настоящее» оказался положительно связан с показателями «Позитивное прошлое» ($r = .29$) и «Будущее» ($r = 0.35$). Можно предположить, что руководители высшего звена (топ-менеджеры) получают удовольствие от своего настоящего и во многом принимают собственное прошлое, которое окрашено

для них позитивными и даже ностальгическими эмоциями (радостью от прошлых побед, счастливыми переживаниями, свершениями и самореализацией). При этом сохраняется их высокая ориентация на будущее — наличие планов, целей, ценностей.

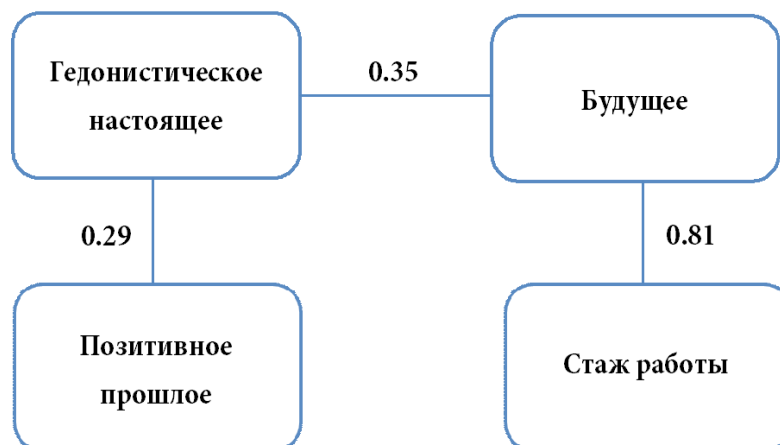


Рисунок 1. Корреляционные связи в группе топ-менеджеров

Показатель ориентации на «Будущее», в свою очередь, положительно связан с показателем «Стаж работы» ($r = .81$). Это говорит о том, что чем дольше человек работает в своей должности, тем с большей уверенностью он строит планы на будущее. Любопытно, что пол респондентов из этой подвыборки оказался никак не связан ни с одним из других показателей. Стоит также отметить, что в научной литературе ориентацию на будущее связывают еще и с высокой самооценкой, отсутствием тревожности, депрессивных тенденций (К. Левин, Ф. Зимбардо, Ж. Нюттен и др.). Возможность ориентироваться на потенциальные приоритеты, стремления к новым достижениям, позитивный жизненный настрой характерны для топ-менеджеров, принимавших участие в исследовании. Интересно отметить, что профессиональный опыт испытуемых данной группы, связан с представлениями о будущих перспективах.

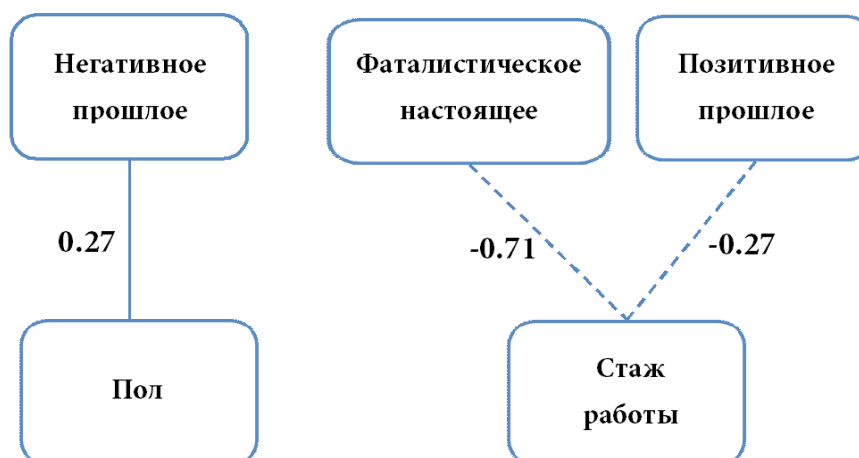


Рисунок 2. Корреляционные связи, обнаруженные в группе менеджеров среднего звена

В результате проведенного корреляционного анализа в исследуемой группе менеджеров среднего звена были получены три значимые связи между исследуемыми показате-

лями. Две корреляции оказались положительными, одна — отрицательная. Рассмотрим их подробнее (см. рисунок 2). Как видно из рисунка, показатель «Негативное прошлое» оказался положительно связан с показателем «Пол» испытуемых ($r = .27$). Для женщин оказалось более свойственно ориентироваться на прошлое, которое окрашено для них негативными эмоциями (разочарованием, болезненными переживаниями, утратами), в результате чего они негативно смотрят на свои перспективы. Тем самым, женщины из исследуемой группы склонны смотреть на будущее не столь позитивно, как мужчины.

Эти результаты согласуются с результатами других исследователей. Аналогичные данные были получены ранее в исследовании А. Сырцовой и О. В. Митиной, которые указывают на более высокие показатели негативного прошлого и фатализма у взрослых женщин по сравнению с взрослыми мужчинами (Сырцова, Митина, 2008). А по данным исследования Е. Н. Осина и Е. А. Орёл, проведённого среди почти пяти тысяч читательниц популярного психологического журнала, 22 % женщин (самый крупный кластер из шести) характеризуются крайне высокими баллами по шкале негативного прошлого в сочетании с низкими баллами по шкале позитивного прошлого. Гедонистическая ориентация на настоящее у них также снижена, а фаталистическая умеренно повышена (Осин, Орел, 2012).

Показатель «Стаж работы» оказался отрицательно связан с показателями «Фаталистическое настоящее» ($r = -.71$) и «Позитивное прошлое» ($r = -.27$). Можно предположить, что чем больше стаж работы руководителя, тем в меньшей степени в его временной картине мира присутствует ориентация на принятие прошлого опыта и предопределённости жизни. Иными словами, менеджеры среднего звена, дольше работающие в должности, отличаются менее позитивным представлением о себе и своей жизни, и не считают, что жизненные события чем-либо предопределены. Сотрудники, работающие меньший период, подвержены иному восприятию времени: они склонны верить в предопределённость происходящих событий, но при этом принимают собственное прошлое, считают, что любой опыт способствует развитию и приводит к сегодняшнему состоянию.

Обсуждение результатов

Анализируя полученные нами результаты, можно отметить вариативность ряда характеристик временной перспективы у разных категорий руководителей. Сравнивая показатели временных перспектив, можно отметить тенденцию к снижению негативного отношения к своему прошлому, поскольку у менеджеров среднего звена этот показатель гораздо выше, чем у топ-менеджеров. Подобная тенденция может быть следствием переоценки руководителями событий прошлого, воспринимаемых ими ранее как неблагоприятные, однако с ростом профессиональных и карьерных достижений перед ними могли открыться новые возможности для реализации потенциала прошлого. Косвенным подтверждением этого может служить тот факт, что показатели по шкале «Позитивное прошлое» значимо выше в группе топ-менеджеров.

Показатель временной перспективы «Гедонистическое настоящее» оказался значимо выше у руководителей высшего звена, в то время как среднее значение по шкале «Фаталистическое настоящее» у топ-менеджеров значимо ниже, чем у менеджеров среднего звена. Уровень выраженности временной ориентации «Будущее» свидетельствует о направленности личности к достижению поставленных целей. Среднее значение показателя выраженности данной временной перспективы в нашем исследовании значимо выше у топ-менеджеров организации по сравнению с менеджерами среднего звена. Подобные результаты могут свидетельствовать о более высокой мотивированности руководителей

высшего уровня, об их направленности на стратегическое планирование будущего организации.

Таким образом, в результате нашего эмпирического исследования становится возможным сделать следующие выводы. Во-первых, обнаружены значимые различия в структуре временной перспективы у менеджеров высшего и среднего уровня. Во-вторых, выявлено, что стаж работы связан с представлением о жизни и ориентацией на будущее, настоящее и прошлое. Для топ-менеджеров стаж работы связан с их направленностью в будущее; для менеджеров среднего звена — с представлением о позитивном прошлом и фатальностью настоящего. В-третьих, обнаружено, что в среде менеджеров среднего уровня мужчины в большей степени ориентированы на будущее по сравнению с женщинами.

Заключение

Изучение временной ориентации, восприятия времени, а также отношений индивида ко времени позволяет предположить, что одним из важных резервов организации человеческой деятельности выступает время. Использованный в нашем исследовании «Опросник временной перспективы» Ф. Зимбардо может быть полезен для выявления временной направленности руководителей любого уровня, а также в обучении молодых руководителей временному планированию собственной деятельности.

Как отмечает А. Сырцова, в организационном контексте у конструкта «временная перспектива» есть существенный потенциал. Он может послужить серьёзной теоретической основой для разработки более адекватных программ обучения тайм-менеджменту. Теперь в таких программах может учитываться индивидуальный профиль временной перспективы, вместо того, чтобы насаждать общие, универсальные техники «управления временем», которые, как показывает практика, долго не приживаются. Вследствие этого, человек достаточно быстро возвращается к привычным способам организации своего времени. Такой индивидуальный подход в обучении и развитии управленческого персонала потенциально может способствовать уменьшению профессионального стресса и эмоционального выгорания, а в идеале — их профилактике (Сырцова, 2008). Овладение навыками тайм-менеджмента и ориентация в своей деятельности на временную перспективу будущего и позитивного прошлого являются необходимым компонентом карьерных достижений и профессионального самосовершенствования личности.

Литература

- Ананьев, Б. Г. (1968). *Человек как предмет познания*. Л.: Изд-во ЛГУ.
- Беннис, У., Нанус, Б. (2001). *Лидеры*. М.: Сильван.
- Болотова, А. К. (2006). *Психология организации времени: Учебное пособие для студентов вузов*. М.: Аспект Пресс.
- Бороздина, Л. В., Спиридонова, И. А. (1998). Возрастные изменения возрастной трансперспективы субъекта. *Психологический журнал*, 19(2), 40-50.
- Головаха, Е. И., Кроник, А. А. (1984). *Психологическое время личности*. Киев: Наукова думка.
- Квасова, О. Г. (2013). *Трансформация временной перспективы личности в экстремальной ситуации*: автореф. дисс... канд. психол. наук, М.
- Нестик, Т. А. (2009). Видение будущего как лидерская компетенция и его связь с временной перспективой личности. В кн. *Психологические и педагогические аспекты формирования*

- профессиональной и социальной компетентности*. Материалы международной научно-практической конференции (Иваново, 13-14 ноября 2009 г.). Иваново.
- Нестик, Т. А. (2011). *Отношение к времени в малых группах и организациях*. М.: ИП РАН.
- Нестик, Т. А. (2013). Социально-психологическая детерминация отношения к совместному будущему у сотрудников российских организаций. *Организационная психология*, 3(3), 2–41. URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru> (дата обращения: 15.12.2016)
- Осин, Е. Н., Орел, Е. А. (2012). Возрастная динамика временной перспективы (на материале российских женщин). В кн. А. К. Болотова (ред.). *Перспективные направления психологической науки* (85–103). М.: Изд. дом ВШЭ.
- Сырцова, А. (2008). *Возрастная динамика временной перспективы личности*: автореф. дисс... канд. психол. наук. М.
- Сырцова, А., Митина, О. В. (2008). Возрастная динамика временных ориентаций личности. *Вопросы психологии*, 2, 41–54.
- Сырцова, А., Соколова, Е. Т., Митина, О. В. (2008). Адаптация опросника временной перспективы личности Ф. Зимбардо. *Психологический журнал*, 29(3), 101–109.
- Трусова, А. В., Климанова, С. Г., Киселев, А. С. (2013). Временная перспектива в структуре мотивации сохранения здоровья. *Вестник СПбГУ. Серия 12. Социология*, 4, 61–67.
- Bluedorn, A. C., Ferris, S. P. (2004). Temporal depth, age, and organizational performance. In C. F. Epstein, A. L. Kalleberg (Eds.). *Fighting for time: Shifting boundaries of work and social life* (113–149). N.Y.
- Das, T. K. (2004). Strategy and time: really recognizing the future. In H. Tsoukas and J. Shepherd (Eds.). *Managing the future: strategic foresight in the knowledge economy* (58–74). Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Gonzalez, A., Zimbardo, P. G. (1985). Time in perspective: A psychology today survey report. *Psychology today*, 19(3), 21–26.
- Lens, W. (1986). Future time perspective: A cognitive-motivational concept. In D. R. Brown, J. Veroff (Eds.). *Frontiers of motivational psychology* (173–190). N.Y.
- Zimbardo, P. G. & Boyd, J. N. (1999). Putting time in perspective: A valid, reliable individual differences metric. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1271–1278.
- Zimbardo, P. G. & Boniwell, I. (2004). Balancing One's Time Perspective in Pursuit of Optimal Functioning In P. A. Linley & S. Joseph (Eds.). *Positive psychology in practice* (165–180). Hoboken, N.J.: Wiley.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Features of time perspective among managers of different levels

Anastasiya CHEVRENIDI

National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia

Abstract. *Purpose.* This article aims to discuss the time perspective problem and its impact on the management career success. The time perspective construct and different ways of organizing individual time perspective from the position of scholars from various fields have been analyzed. *Methodology.* The temporal perspective characteristics of the leaders on different organizational levels have been explored by Russian version of a Time perspective inventory by F. Zimbardo (ZTPI) in the adaptation of A. Syrtsova, E. T. Sokolova and O. V. Mitina. The study involved 120 managers from different professional spheres. *Findings.* Top managers have the dominance of time orientation to the future and positive present, middle managers have prevalence of time perspective present fatalistic and negative past. *Value of the results.* Result of this study could be the basis for a deeper analysis of the time perspective issues and could be relevant in planning of the time management learning courses especially for the young leaders.

Keywords: time perspective; structure of time perspective; temporal orientation.

References

- Anan'ev, B. G. (1968). *Chelovek kak predmet poznaniya* [Man as an object of knowledge]. L.: Izd-vo LGU.
- Bennis, U., Nanus, B. (2001). *Lidery* [Leaders]. M.: Sil'van.
- Bluedorn, A. C., Ferris, S. P. (2004). Temporal depth, age, and organizational performance. In C. F. Epstein, A. L. Kalleberg (Eds.). *Fighting for time: Shifting boundaries of work and social life* (113–149). N.Y.
- Bolotova, A. K. (2006). *Psikhologiya organizatsii vremeni: Uchebnoe posobie dlya studentov vuzov* [Psychology of the organization of time: Textbook for university students]. M.: Aspekt Press.
- Borozdina, L. V., Spiridonova, I. A. (1998). Vozrastnye izmeneniya voznrastnoi transpektivy sub'ekta [Age-related changes in the subject's age-related perspective]. *Psikhologicheskii zhurnal*, 19(2), 40–50.
- Das, T. K. (2004). Strategy and time: really recognizing the future. In H. Tsoukas and J. Shepherd (Eds.). *Managing the future: strategic foresight in the knowledge economy* (58–74). Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Golovakha, E. I., Kronik, A. A. (1984). *Psikhologicheskoe vremya lichnosti* [Psychological time of personality]. Kiev: Naukova dumka.
- Gonzalez, A., Zimbardo, P. G. (1985). Time in perspective: A psychology today survey report. *Psychology today*, 19(3), 21–26.

- Kvasova, O. G. (2013). *Transformatsiya vremennoi perspektivy lichnosti v ekstremal'noi situatsii* [Transformation of a person's time perspective in an extreme situation]: avtoref. diss... kand. psikholog. nauk, M.
- Lens, W. (1986). Future time perspective: A cognitive-motivational concept. In D. R. Brown, J. Veroff (Eds.). *Frontiers of motivational psychology* (173–190). N.Y.
- Nestik, T. A. (2009). Videnie budushchego kak lidetskaya kompetentsiya i ego svyaz' s vremennoi perspektivoy lichnosti [The vision of the future as a leader's competence and its relationship with the temporary perspective of the individual]. In *Psikhologicheskie i pedagogicheskie aspekty formirovaniya professional'noi i sotsial'noi kompetentnosti*. Materialy mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii (Ivanovo, 13–14 noyabrya 2009). Ivanovo.
- Nestik, T. A. (2011). *Otnoshenie k vremeni v malykh gruppakh i organizatsiyakh* [Relation to time in small groups and organizations]. M.: IP RAN.
- Nestik, T. A. (2013). Sotsial'no-psikhologicheskaya determinatsiya otnosheniya k sovmestnomu budushchemu u sotrudnikov rossiiskikh organizatsii [Socio-psychological determination of the attitude towards a joint future among employees of Russian organizations]. *Organizational Psychology*, 3(3), 2–41. URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru> (data obrashcheniya: 15.12.2016)
- Osin, E. N., Orel, E. A. (2012). Vozrastnaya dinamika vremennoi perspektivy (na materiale rossiiskikh zhenshchin) [Age dynamics of the temporary perspective (on the material of Russian women)]. In A. K. Bolotova (red.). *Perspektivnye napravleniya psikhologicheskoi nauki* (85–103). M.: Izd. dom HSE.
- Syrtsova, A. (2008). Vozrastnaya dinamika vremennoi perspektivy lichnosti [Age dynamics of the temporal perspective of the person]: avtoref. diss... kand. psikholog. nauk. M.
- Syrtsova, A., Mitina, O. V. (2008). Vozrastnaya dinamika vremennykh orientatsii lichnosti [Age dynamics of temporal orientations of personality]. *Voprosy psikhologii*, 2, 41–54.
- Syrtsova, A., Sokolova, E. T., Mitina, O. V. (2008). Adaptatsiya oprosnika vremennoi perspektivy lichnosti F. Zimbardo [Adaptation of the questionnaire of the temporary perspective of the person F. Zimbardo]. *Psikhologicheskii zhurnal*, 29(3), 101–109.
- Trusova, A. V., Klimanova, S. G., Kiselev, A. S. (2013). Vremennaya perspektiva v strukture motivatsii sokhraneniya zdorov'ya [A temporary perspective in the structure of the motivation for maintaining health]. *Vestnik SPbGU. Seriya 12. Sotsiologiya*, 4, 61–67.
- Zimbardo, P. G. & Boniwell, I. (2004). Balancing One's Time Perspective in Pursuit of Optimal Functioning In P. A. Linley & S. Joseph (Eds.). *Positive psychology in practice* (165–180). Hoboken, N.J.: Wiley.
- Zimbardo, P. G. & Boyd, J. N. (1999). Putting time in perspective: A valid, reliable individual differences metric. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1271–1278.



Куда девать бизнес?

ЕМЕЛЬЯНОВ Евгений Николаевич

ЕМЕЛЬЯНОВА Светлана Ефремовна

Консалтинг-Центр «ШАГ», Москва, Россия

Расшифровка стенограммы — пресс-служба КЦ «ШАГ»

Редактура — журнал «Организационная психология»

Аннотация. В самом начале декабря 2016 года состоялась очередная пресс-конференция Консалтинг-Центра «ШАГ». На этот раз она была посвящена теме «Куда девать бизнес?». Спикерами, по традиции, выступили Евгений и Светлана Емельяновы, основатели КЦ «ШАГ». В повестке встречи было заявлено три вопроса — наследование бизнесов, новое поколение предпринимателей и корпоративное управление. Хотелось понять, почему так выросло количество запросов на корпоративное управление именно сейчас? В общении приняли участие журналисты из разных регионов России. Вопросы участники могли задавать, находясь лично в аудитории, в рамках он-лайн трансляции, в чате или написав их заранее организаторам.

Ключевые слова: бизнес; психология бизнеса; владельческое консультирование; консалтинг-центр «ШАГ».

Введение

Началась пресс-конференция с обсуждения возможных стратегий выхода из бизнеса владельцев: закрытие бизнеса, наследование, продажа. На встрече Евгений и Светлана Емельяновы коснулись лишь одной из них — наследования.

Первый блок рассказа касался *нового поколения предпринимателей*. Это молодые люди, кому сейчас от 20 до 30 лет, кто, создав свой бизнес, уже достиг значительных результатов. Их объединяет несколько характеристик. Во-первых, это отсутствие «имперских» амбиций. Если многие предприниматели 1990-х гг. хотели быть «самыми большими» и «самыми лучшими», то новые бизнесмены успешно находят небольшие рыночные ниши и делают хороший и устойчивый «нишевой бизнес». Во-вторых — отсутствие физических границ. Большинство из предпринимателей новой волны базируют свои бизнесы на IT платформах, поэтому вопрос физического присутствия для них просто не существует. В-третьих, молодые предпринима-

тели легко меняют бизнес-модели. Большинство из них уходит в сторону «уберизации»¹, не беря на себя бремя «физического» бизнеса. И, наконец, новые бизнесы, которые мы видели, бывают как технологически, так и *lifestyle* ориентированными². И это, разумеется, определяет стилистику самого этого бизнеса.

Консультанты отметили, что на своем опыте видят, что молодежь хочет заниматься «своим делом». Это противоречит данным опросов, утверждающим, что среди молодежи преобладает тяга к работе в госструктурах. Понятно, что часть начинающих свое дело останется на уровне самозанятости, а у кого-то получится построить хороший бизнес. И на вопрос: «Какое поколение победит?», Евгений Емельянов уверенно ответил, что новое. Потому, что время «старичков» проходит. Они либо станут играть по изменившимся правилам, либо уйдут с рынков.

Еще один важный вопрос — *как эти изменения скажутся на обычных сотрудниках компаний?* Оба консультанта единогласно утверждают, что хорошо. С точки зрения сотрудников, даже очень хорошо. Не будет серьезной привязки к месту жительства, будет возможность для достижения баланса между работой и личной жизнью (*work-life balance*). А вот для работодателей это означает совсем другие принципы построения команды, построения системы контроля, работы с темами удовлетворенности и лояльности сотрудников. Пока лишь единицы из бизнес-компаний освоили и применяют на практике стиль управления посредством «облачного офиса».

Общее у обоих поколений предпринимателей — это то, что большинство из них начинают дело без великих планов на «мировое господство». Все хотят заработать немного денег и получить немного свободы. Но потом выясняется, что бизнес — это, по словам Евгения Емельянова, «проклятая баба, которая напрочь лишает свободы, и еще непонятно, кто кем рулит — бизнес мной или я им». И для тех, кто не разоряется на первых этапах, очень быстро встает вопрос: в чём же смысл моего бизнеса? Денег уже хватает, и что же дальше? Поэтому вопроса о стратегии выхода из бизнеса владельцам не избежать.

Одна из возможных стратегий — *наследование бизнеса*. Светлана Емельянова сразу оговорила, что правильного решения и, тем более совета о том, как передать бизнес, не бывает. «Мы видели случаи, когда детей отправляли учиться за границу, и мы знаем истории, когда детей учили в России. Мы видели случаи, когда учить бизнесу начинали в родительской компании, и те случаи, когда учить управлять бизнесом отправляли в другие компании. Кто-то держит детей «в чёрном теле» и позволяет им только минимальные расходы, а кто-то безмерно финансово балует своих потомков. Вариантов много, и каждый из них может быть успешен или неуспешен при разных сценариях развития». Консультанты рассказали реальные случаи из практики ШАГа, иллюстрирующие эти тезисы. Как заметил Евгений, самое важное, что для успеха передачи бизнеса наследникам нужно учесть три составляющие: желание самого наследника наследовать, «трезвая» голова самого отдающего и готовность компании к передаче.

Именно из третьего пункта логично вытекает последняя заявленная на пресс-конференции тема — почему именно сейчас, среди заказчиков ШАГа так выросло количе-

1 «Уберизация» — термин, производный от названия компании *Uber*. Компания разработала мобильное приложение, которое позволяет потребителям подавать запросы на поездки, которые затем переадресуются водителям компании, использующим свои личные автомобили. Модель отличается существенно меньшими эксплуатационными расходами по сравнению с традиционным бизнесом. Процесс внедрения и использования таких инновационных решений в разных сферах бизнеса ведет к революционным изменениям в глобальной инфраструктуре и получил название «уберизация экономики» — сращивание реального сектора с виртуальным (*прим. ред.*).

2 Бизнес как стиль жизни (от англ. *lifestyle business*) — создание и запуск бизнеса его основателями с целью, в первую очередь, поддержания определенного уровня дохода, но не более, чтобы обеспечить себе возможность наслаждения особым образом жизни (*прим. ред.*).

ство *запросов на постановку системы корпоративного управления?* Совет директоров — это площадка, где собственники могут не только разрешать свои конфликты с помощью третьих лиц — независимых директоров, но и использовать опыт внешних людей для разработки стратегии развития, привнесения лучших практик и построения контроля эффективности развития своего бизнеса.

Изначально клиенты ШАГа — представители старшего поколения российских предпринимателей — использовали этот инструмент, чтобы подняться над оперативным управлением и посмотреть «за горизонт», передав оперативную часть бизнеса наемному управляющему, повысить капитализацию бизнеса при подготовке его, например, к продаже. Сегодня через Совет директоров начинают вводить во владение младшее поколение, помогая наследникам осваивать позицию владельцев бизнеса. Молодые предприниматели же зачастую особо нуждаются в площадке Совета директоров, чтобы привлекать опытных людей (бизнесменов или консультантов), с помощью которых они получают возможность для более быстрого развития своего бизнеса и избегания ошибок. В этом случае роль независимого директора, приходящего в Совет директоров на время, для решения некой бизнес-задачи, трудно переоценить.

Не удивительно поэтому, что рост спроса на услугу по созданию, ведению и участию в работе Советов директоров становится все более востребованной и среди старшего, и среди молодого поколения предпринимателей. Ведь именно механизм Совета директоров позволяет владельцам занять «свое» место в корпоративной иерархии и ответить на вопрос: «Что я буду делать, когда перестану подписывать заявления на отпуск».

Пресс-конференция продолжилась вопросами от участников, обсуждением идеи семейного капитала и других смежных тем. Ниже мы приводим стенограмму этой части пресс-конференции.

В чьи руки попадёт мой бизнес?

Светлана Емельянова: Существует несколько способов выхода собственников из бизнесов. Первый — это окончание бизнеса с выходом владельца из него. Второй — это дети. Мы сейчас просто перечислим, а потом подробно поговорим. Третий вариант — это продажа, потому что, как известно, каждый бизнес должен быть когда-либо продан, или готов к продаже, как минимум. И четвёртый вариант, который очень интересно звучит, и он много звучит в России, поэтому мы бы хотели его отдельно выделить. Это вариант, когда собственники уходят от оперативного управления, но остаются в наблюдательных советах или советах директоров. То есть, выстраивая систему корпоративного управления, поднимаются вверх и занимаются стратегией своего бизнеса, передавая оперативное управление каким-то внешним людям.

Евгений Емельянов: На самом деле, если говорить о выходе из бизнеса, то, конечно, это первые три: (1) закончить дело вместе с собой, (2) передать его в наследство, продать или (3) выйти из оперативного управления и создать системы корпоративного управления, которая стоит над оперативной. Это просто инструмент, который позволяет решить вторую и третью задачу. Это такая логическая схема того, вокруг чего мы будем сегодня говорить.

Светлана. Да, но, поскольку запрос был на тему детей, то мы хотим поговорить про детей, про возможность передачи бизнеса детям, и что на наш взгляд сейчас по этому поводу происходит.

Евгений. Вопрос первый. Хотят ли этого дети? Дело в том, что с детьми мы встречаемся в разных разворотах нашего бизнеса. Несколько лет тому назад мы затеяли программу под названием «Дети бизнеса», когда просто владельцам–клиентам ШАГа разослали информацию: «Мы готовы ваших детишек проверить». Собрали банду человек в семь, и стали водить их по разным бизнесам, показывать, как они устроены, знакомить их с владельцами других бизнесов. Собственники рассказывали про то, как они все это строили. Соответственно, кто-то из этих малышей сегодня вырос в нормального бизнесмена. Это история номер один. Сегодня мы продолжаем ее в виде «Бизнес-грабли» Клуба». Вот здесь мы собираем молодых предпринимателей, не стартаперов. Стартаперами интересуются все, нас интересуют те, кто хотя бы год ведет свое дело. Они рассказывают о своих делах, успехах и сложностях. По другую сторону стола, мы приглашаем представителей нашего поколения, которые уже набили всяких шишек. И они в режиме «если бы это был мой бизнес сейчас, что бы я с ним делал» пытаются поделиться своим опытом. Там мы тоже видим очень интересных людей, они там на слуху, здесь были разные люди.

Я просто через этих ребят попробую продемонстрировать совершенно незаметный конфликт, это даже не конфликт, а перпендикулярность устройства всего сущего. Например, приходим мы к одному очень солидному владельцу федеральной сети. У него сейчас некие затруднения с сетью одежных магазинов, которые у него есть. И коллега, такой же, как он, объясняет: тут же всё просто, надо поехать и разобраться с закупками. Что-то не так закупается. Надо построить закупки вот так, и всё будет хорошо. Это абсолютно четкая модель того, на каком менталитете был построен бизнес предыдущего поколения. Полупустой рынок, конкуренция низкая, если ты удачно купил и поставил в приличном месте, то успех обеспечен. Все будет хорошо.

Теперь к нам приезжает автомойщик. Ребята, которые в Америке, прокатившись по дороге, нечаянно увидели, как моют вертолет. Поскольку ребята глазастые, они увидели, что вертолет моют тряпочкой, а ведра нет. Есть тряпочка, трут ею, и вертолет блестит. Они подошли, поинтересовались и узнали, что есть такой препарат, немножко прыснули, потеряли, и всё стало хорошо. Приехали в Россию и из этой идеи стали раскручивать бизнес. Шаг номер один абсолютно законный, логичный, так бы сделали люди предыдущего поколения, они пошли в торговые центры и стали предлагать мыть машины клиентов. В паре центров приняли их предложения, причем, это были приличные центры. У них очень успешно пошли *B2B* продажи, и половине людей хватило бы этой бизнес-модели для того, чтобы крутить ее дальше. Но ребята почему-то не успокоились. Они посмотрели статистику, увидели, что у них не очень высокая прибыль, потому что препараты, которые они покупали в Америке, дорогие. Они проанализировали состав, химики разделили его на составные части, и они организовали производство здесь под Москвой. Другие люди нашего поколения вполне бы сделали из этого производственный бизнес. Я производжу, я продаю и так далее. Этим ребятам производство почему-то неинтересно. Они оставили это производство друзьям химикам, по себестоимости покупают у них этот препарат, и дальше они стали его, как это ни смешно, практически по той же себестоимости раздавать. То есть они сделали шаг номер три, который называется «модель франшизного бизнеса». Стали приглашать людей, давать им тряпочки, давать им препарат, говорить: мойте, зарабатывайте, ребята, а нам какой-то процент платите. Хорошая модель, количество франшиз стало расти, мойщиков стало больше, и в конце они перешли от *B2B* к *B2C*. Когда уже клиенты стали заказывать мойку на стоянках, где угодно, у них пошла какая-то реклама, о них стали писать в прессе.

Вот прекрасно, у тебя франшизная сеть, иди зарабатывай на франшизе. Им опять не понравилось. Они сделали софт, фактически, превратили себя в *Uber*. Вот эти самые мойщики,

которые всё покупают, мы им говорим, где купить, что купить, как купить. На этом мы не зарабатываем. Здесь производство, они между ними берут всё, что им нужно, а клиенты звонят на наш софт, мойщик прибегает, моет, а у наших героев есть процент. Это та модель, которая сегодня работает у каждого второго современного молодого человека, молодого бизнеса, которая отчаянно пробивается и через коммерции, переработки сайтов, все федеральные сети и прочее.

Новое поколение выросло в новой среде, обладает другим менталитетом, поэтому передать бизнес детям — вопрос не столько техники передачи, сколько проблема несоответствия менталитета одних и других. И еще одна интересная особенность. Эти бизнесы либо очень технологичные, либо хипстерские³, либо смешивают в себе и то, и другое. Хипстерство отличает нежелание работать лишнего, желание заработать столько, чтобы можно было сделать то, что хочется, и вообще не упариваться слишком сильно. Как это сочетать в одном флаконе — большой вопрос.

Светлана. Давайте вернёмся к ребятам «автомойщикам», которые сделали такой замечательный бизнес, о которых Евгений рассказал. Несколько слов о них самих. Один из них к моменту начала бизнеса был студентом третьего курса физфака МГУ, соответственно, ему было двадцать лет от роду, второй был студентом первого курса физфака МГУ, соответственно, ему было восемнадцать лет. Поэтому ребята, которые пять лет назад сделали этот бизнес, сегодня им восемнадцать плюс пять, старший уже закончил МГУ. При этом, это уже масштабный и международный бизнес.

Евгений. Это нас не удивляет, потому что владельцы другой известнейшей любимой нами компании вообще не закончили институт, ушли с третьего курса, чтобы податься в бизнес.

Светлана. Я об этом и хотела сказать. И кажется, что это какая-то особенность. Нет. В девяностых годах наши заказчики, имена которых вы сегодня знаете, это владельцы великих брендов, они сделали то же самое. Они шагнули в бизнес, многие из них не получили высшего образования. Большинство из них — со студенческой скамьи. Это были такие же ребята, также бесстрашны, как сегодня наши физики, те в своё время начали делать дело. Кто-то в Лужниках, помните, был вещевой рынок, они продавали там приборы для вырезки овощей. Другие торговали сигаретами, третьи возили компьютеры. В общем, кто-то чего-то делал, все были очень бесстрашные и молодые. Здесь абсолютное сходство между теми, кто вступает в бизнес сегодня, и теми, кто вступал в девяностых годах. Разница в бизнес-моделях, о чем Евгений уже сказал, безусловна. Современные предприниматели метят, во-первых, в IT-бизнес, то есть у них всегда технология лежит в основе бизнеса. Почти всегда, кроме некоторых, относятся к бизнесам как к стилю жизни (*life-style business*). Мы видели сеть мужских парикмахерских *Chop-Chop*, блестящий бизнес, Велоцветочница, антикафе Циферблат. То есть много различных и успешных вариантов.

Чем различаются между собой «то» поколение и «это»? Очень интересная штука. Они в большинстве своем отличаются планкой масштаба, планкой амбиций. «Те» с девяностых годов хотели всероссийского и прочего господства, хотели стать самыми крутыми, компанией номер один в некотором смысле. Молодые в большинстве своем идут в ниши. Эта ниша может быть товарной или услуговой, это неважно. Ниша, которая связана с некоторой потребностью. Они внимательно смотрят за потребностью, прежде всего, в самих себя. Если

³ Хипстеры — представители молодежной субкультуры, претендующей на элитарность, пропагандирующие свободу самовыражения. Варианты происхождения термина: 1) от английского слова *hipster* — «модник», «прикольный человек»; 2) от североамериканского жаргонного выражения «*to be hip*», то есть «быть в теме», слыть «понимающим человеком» (прим. ред.).

это нужно мне и моим друзьям, значит это нужно кому-то, я могу из этого что-то сделать. И они раскручиваются.

Претензий на монополизм в бизнесе почти ни у кого нет, хотя это сочетается с тем, что у них нет границ, для них не важны физические границы стран. Если для нашего поколения первый выход в Казахстан или в Беларусь, я уже не говорю о Китае и Европе, — событие, то для современных IT-based бизнесов, какая разница, где ты находишься. Поэтому они сидят на этих платформах, которыми могут рулить откуда угодно.

Евгений. С другой стороны, процесс передачи бизнесов как-то идет, мы просто хотели пару-тройку историй рассказать, чтобы показать то, что всё равно жизнь пробивается везде, как трава через асфальт, идет своими странными путями, но идет. Например, один из самых красивых классических случаев, это один из детей...

Светлана. Подожди, мы сейчас говорим о смене поколений. И это не прямые дети, это смена поколений бизнеса. Если мы говорим о передаче детям, то мы говорим о передаче кровным детям. Это другая тема. Ты готов уже к ней перейти, да? Просто это важно, что это совсем другая тема.

Евгений. В теме номер один мы обозначаем перпендикулярность устройства менталитетов нынешнего поколения и предыдущего. Но есть проблема для предыдущего поколения, и есть проблема для нового поколения.

Светлана. Можно я только закончу одну фразу про смену поколений? Смотрите, какая интересная штука и то, с чем мы не согласны. Сейчас бытует такое мнение, что молодежь не хочет заниматься бизнесом. Это нам кажется неправдой. Наоборот, есть ощущение, что молодежь стремится делать свое дело. Для части из них оно будет самозанятостью, конечно, но часть из них из этого дела сделает бизнес, потому что они начнут привлекать других людей, снимать прибавочную стоимость, а не только все на зарплату отдавать. В этом плане мы не согласны, что бизнес никому не нужен. Нужен, и тяга к предпринимательству очень высокая.

Ведущий. Коллеги, «онлайн»- и «офлайн»-коллеги, есть вопросы к спикерам? Тогда я задам вопрос по блоку перпендикулярности поколений, который нас просили передать отсутствующие гости. У меня спрашивали: кто победит — старые или новые предприниматели?

Евгений. Как же старые могут победить, когда их время уходит, а время молодых приходит? Конечно же, молодые сменяют старых со временем. Вопрос, что делается с серьезными и большими бизнесами, которые порождены предыдущими поколениями. Это — интересный вопрос.

Светлана. Я бы тоже этот вопрос переформулировала. Не «кто победит, старые или молодые в смысле бизнесменов?», а «какие бизнес-модели окажутся успешнее?». Потому что старые офлайновые бизнес-модели, конечно же, должны будут претерпеть какие-то изменения. Они не выживут в том варианте, в котором существуют сегодня.

Гость. Всё равно — это зависимость от производственной сферы или любой другой. Понятное дело, что магазины и прочие истории уйдут в онлайн, они уже ушли. А как раз-таки производство алюминиевых болванок никуда в онлайн не идет. Потому что невозможно. Мы будем рыть землю, чтобы добыть из нее что-то, пока в ней что-то есть.

Евгений. Да, по этому поводу я бы добавил еще про перпендикулярность. У нас в середине десятилетия, где-то в 2004-2005 году один из наших клиентов, мудрых физиков предыдущего поколения сказал: «Всё, я тоже перестраиваю свой бизнес, я не хочу иметь тяжёлых активов». И он действительно сделал. «Потому что мы сидим на пороховой бочке, и, в случае взрыва, я хочу взлететь легко и свободно». И он действительно свой тяжёлый строительный

бизнес переделал в фактически проектировочный, такой — «лёгкий», работал посредником. Это был некий прообраз. Сегодняшнее поколение в большинстве своём опирается на ту же самую идеологию. Оно не делает тяжёлых активов, оно абсолютно не стремится к алюминиевым чушкам, пусть кто-то забирает производство и делает что хочет. У нас с ними контрактные отношения, нам так будет легко.

Светлана. Я согласна с тем, что, конечно, при всех инновациях, бизнес-моделях и технологиях останутся бизнесы, которые будут требовать большого количества реальных производственных процессов... автомобильное производство, ну куда вы его денете? Металлургические комбинаты, ну куда вы их денете? Они изменятся, возможно, там будет работать меньше людей. Но всё равно мы говорим, что большие бизнесы останутся и будут существовать, и у них есть ниша, в которой они будут работать. А вот эти маленькие бизнесы, которые связаны с потребностями людей, они будут заполняться другими форматами, и это очень адекватно.

Реплика. Возможно, тут коллеги говорили не столько о бизнес-модели, сколько о специфике. Когда мы говорим о больших производствах — это одно. То есть будут равные права на существование, останутся и те, и другие в своей сфере.

Что же будет с бизнесом и нами?

Ведущий. Коллеги, простите, онлайн-вопрос тоже ждёт ответа. Ирина задала вопрос. Будет ли меняться инструмент работы продвижения со сменой поколения владельцев. Инструменты работы самого бизнеса. Будет ли меняться стилистика работы предприятий?

Светлана. Конечно, почти все эти молодые бизнесы живут в виртуальных офисах, они не приглашают людей на полный рабочий день, люди живут в разных часовых поясах и странах, в этом смысле, это совершенно другая стилистика, и построение трудовых отношений работодателя и работника, трудовой дисциплины и прочих вещей. Конечно, другой инструмент.

Ведущий. Мы недавно так же общались с коллегой из Питера, который нам рассказывал про новые технологические инструменты организации удалённых сотрудников, и это, конечно, целый отдельный мир, целый отдельный космос, который, конечно, совершенно по-другому формирует корпоративную культуру в том числе.

Светлана. Надо будет как-то по-другому работать с лояльностью, как этих людей удерживать, как эти отношения официально оформлять и прочее. Масса вопросов, но они будут решены, конечно.

Евгений. Недавно мы рассылали обзор, статистику. Три года назад западные консалтеры провели исследование по цифровой зрелости предприятий. И цифры потрясающие. У них, представьте себе, четыре квадрата, цифровая зрелость — это компании, у которых одновременно есть и новые технологии, и хорошие интеграции этих технологий между собой. Есть компании, у которых просто есть много всякой всячины, новизны, но плохо интегрированной. Есть те, кто решил попробовать что-то одно, другое, и есть те, кто этим вообще не занимается. Так вот цифровых зрелых на тридцать процентов выше в стоимости, процентов на пятнадцать выше прибыльность компании, и еще пара каких-то показателей. Отрыв возрастает на глазах у тех, кто умеет жить в этом новом мире, пользоваться им. Поэтому судьба классики достаточно очевидна.

Гость. У меня такой вопрос. В чём, при всём различии, вы видите преемственность, вот это связующее звено между поколениями? Потому что то, что новое поколение отличается от старого — это норма жизни. Даже вы говорите про перпендикуляр, но перпендикуляр тоже

от чего-то отталкивается. Нельзя сказать, что они существуют вне связи с тем бизнесом, который создан.

Евгений. Вообще-то говоря, Лариса, честно говоря, эту связь надо поискать. Мы хотели попробовать сделать. Давайте, я вам расскажу один пример. Два примера. Есть некая классика. Например, берем Италию с их семейным устройством бизнеса. Восемьдесят-девять процентов — семейный бизнес. У них есть свои традиции. Вообще, в Европе есть такая чудесная ассоциация, называется *Hèpokiens*. Это ассоциация для бизнесов, которые имеют больше двухсот лет истории и постоянно передаются из поколения в поколение. Семейный бизнес, который имеет некую традицию передачи своего бизнеса. То есть те, которые выжили в третьем-четвёртом поколении и собираются жить дальше. И они обмениваются своими технологиями того, как они этого добиваются. Технологии отработались достаточно простые. Сначала их с детства воспитывают в рамках своего бизнеса, пропитывают ценностями семьи, потом посылают хорошо учиться куда-нибудь, потом посылают по другим предприятиям, а потом втягивают в систему управления своим предприятием. Вот такая лесенка, которая, оказывается, работает лучше других. Бывают, конечно, свои истории, свои исключения, но это некая такая общая цепочка.

Про нашу историю. У нас была одна история достаточно похожа. Парень рос в рамках бизнеса своего отца, у которого отличная сетевая обувная концепция, которую мы все знаем. Он побывал на нашей группе детей бизнеса, а потом решил завести свое дело. То ли это было производство шнурков, то ли гуталина, то ли еще чего-то. Как-то это было связано с обувным бизнесом, но было немного в стороне. Естественно, папа ему как-то помогал, были какие-то деньги, тем не менее, парень раскрутил это дело, а потом втянулся в папино предприятие. Такая история самая красивая про преемственность поколений, как она может быть.

А вот другая история, более типовая, как мне кажется. Бизнес не очень большой, не сетевой, но совершенно уникальный, он относится к редким красивым историям наших экспортных бизнесов, когда прародитель бизнеса изобрел некую очень хорошую лампочку. Мало того, что он изобрел, он освоил технологический секрет его производства, соответственно, сделал завод, который их производит. У этой лампочки уникальный сбыт, потому что ее сбыт хорошо влияет на рост огурцов и помидоров. Поэтому ее продают и ставят в теплицах, соответственно, основной потребитель — это владельцы этих тепличных хозяйств. Они и в Турции есть, и в Штатах, и везде. Соответственно, она и в России, и куда-то экспортируется. Возраст весьма почтенный у нашего изобретателя, но есть еще энергичность, активность, естественно, он задумывается о жизни, о будущем и так далее. У него есть сын, который что-то попробовал, где-то поэкспериментировал, где-то что получалось, ну а что-то — нет. Наполовину хипстер, наполовину чего-то ещё. Встречаемся мы с ним, соответственно, этот человек всячески ругается, что у него такой бестолковый сын. Не получается у него рулить его бизнесом и всё. И маленькая тонкость. Что такое «рулить бизнесом»? Если мы возьмем тот же *Hèpokiens*, их гоняют по всяким позициям, посиди с финансистом, посиди с управляющим, посиди с инженерами, разберись, потом уже берут в совет директоров. Поставить наследника управляющим и поставить в систему корпоративного управления — две абсолютно разные вещи. Как хозяин, этот парень очень неплох. Его волнует это дело, его беспокоит, что и как происходит, он готов следить, он готов его развивать и так далее. Как менеджер, он никуда не годится. Поэтому, если ты ставишь человека, заведомо не подходящего к месту, то чего от этого можно ожидать? Это ошибка очень распространённая, очень типичная, мы её видим во многих ситуациях. Из детей пытаются делать хороших управляющих, а они — совсем не про то.

Светлана. Возвращаясь к вопросу Ларисы. Преемственность. Сходство в том, что и то, и то — бизнес. Это абсолютный бизнес, с точки зрения всех его базовых родовых характеристик, это получение прибавочной стоимости на чужом труде. Извините, классику никто не отменял, читайте Маркса. И в этом смысле, эти люди до тех пор, пока они работают сами, они находятся в зоне самозанятости. Как только у них появляются наемные сотрудники, мы говорим: вот — граница, когда человек с позиции самозанятости переходит в позицию предпринимателя-бизнесмена. Те бизнесы, о которых мы говорим, они работают, продавая, придумывая, как свою идею и технологию монетизировать. И способы этой монетизации разные. Это, возвращаясь к ответу на Ваш вопрос.

Евгений. Действительно, если на уровне морали и вывода, природа бизнеса не меняется. Природа человека не меняется. Меняются технологии. Если раньше побеждал тот, у кого самый быстрый чайный клипер, то теперь побеждает тот, у кого самый быстрый Интернет. Но суть технологий базового процесса та же самая.

Светлана. Есть еще одна хорошая вещь, которую мы почему-то не сказали, хотя она очевидна, и нельзя ее не упомянуть. Конечно, очень видно, какие разные скорости. Это просто фантастика. Когда мы недавно провели бизнес-встречу, мы пригласили наших заказчиков того поколения, мы пригласили молодежь, чтобы они посмотрели и поучились. Все были в шоке, конечно. Скорость принятия решений, время, внедрение, легкость. Они были потрясены. Они все сделали, а я сижу с этим и не могу внедрить.

Евгений. То есть сидят две почтенные компании, я прекрасно знаю, что вот с этими мы прорабатывали выход в Китай, а с этими — в Казахстан и так далее. И обе компании застряли, потому что возникли какие-то непреодолимые препятствия. Тут выступают эти самые ребята из очередной технологической компании такого рода и говорят: вот у нас в Израиле, вот у нас то-то и так далее. Я прерываю и говорю: а какие у вас были сложности при выходе? Да вообще-то никаких.

Ведущий. У нас еще один вопрос от Светланы. Почему, как Вы считаете, настолько сдержано развивается техническое оснащение отдельного сотрудника? Более, чем у пятидесяти процентов, основное устройство — настольный ПК?

Евгений. Потому что дорого.

Вопрос. Имеется в виду на местах?

Ведущий. Да, на рабочих местах.

Гость. Это зависит от компании. У иной компании там — «Макинтоши».

Евгений. Если бизнес с этим связан.

Светлана. Это просто инвестиционная тема и основные приоритеты.

Гость. Зависит от компании, готова ли она под налоги...

Евгений. Вообще, да. Современные технологии хоть и быстро дешевеют, но перевооружить компанию — довольно дорогое удовольствие.

Светлана. Мы можем сказать, у нас один традиционный клиент, они для своих мобильных сотрудников, которые ездят по городам, в связи с приходом нового IT-директора, собираются внедрить планшеты. И на этой бизнес-встрече возникла тема этих планшетов. А представители нового поколения бизнеса хором накинудись: какие планшеты, покупайте телефоны по десять тысяч. А другие накинудись: да вы что, уже по полторы тысячи можно купить самсунговские простые. Ответ на вопрос: потому что действительно мифология, что дорого, и мы с вами в своих традиционных бизнесах не знаем, что уже есть решение, которое значительно дешевле и вполне посильное.

Евгений. Для той же складской логистики хорошие фирменные сканеры стоят порядка пятнадцати-двадцати тысяч за штуку. А самсунговские телефоны с окошком для сканирования, которые появились, втрое дешевле.

Гость. Не дешевле ли пригласить специалиста, который проведет экскурс по возможностям?

Светлана. Совершенно верно.

Евгений. Вот это замечательная видимость правильного простого решения, которое не работает. Мы знаем не одну компанию, которая именно это предлагает. У всех у них тяжело со спросом. Им не верят. То есть покупают их только владельцы, а, соответственно, те, кто занимается закупками, как правило, игнорируют.

Светлана. Очень трудно, это не связано с сегодняшним моментом, мы с этим сталкиваемся с конца девяностых годов, когда нам понадобились смежники-айтишники, и мы искали каких-то айтишников. В те времена еще звучали слова Парус, Галактика. Мы искали каких-нибудь айтишников, которые бы занимали нейтральную позицию. Не продавали нашему клиенту свой конкретный программный продукт, а могли бы сделать обзор рынка и дать клиенту возможность выбора. Сегодня то же самое. Почти все предлагают свой продукт. А мы с вами некомпетентны, как потребители, чтобы оценить качество продукта. Нам нужен кто-то третий, нейтральный.

Евгений. Вы воспроизвели классическую схему. Вы увидели этих людей, вы им поверили и сказали: дай мне совет. Когда к вам приходит компания, вы их не знаете, может быть, они жулики, никто из ваших знакомых ничего не знает про них и ничего не говорит.

Гость. То есть надежных поставщиков найти сложно.

Евгений. Нет, того, кому вы доверяете.

Реплика. Сейчас очень большое количество тренеров, которые вас чему-то учат, а чему – непонятно.

Светлана. Дискредитирована сама профессия бизнес-тренера, к сожалению.

Ведущий. Коллеги, давайте отвлечёмся от ваших прекрасных обсуждений. Здесь Ирина написала, что персональные компьютеры тоже бывают разные. Это правда. Итак, ответ заключается в том, что у нас в зависимости от бизнеса потребность в современном оборудовании есть или нет, что устройства дешевеют, и всегда есть возможность найти гораздо более дешёвое устройство и технологическое решение. И наши молодые показали это в режиме реального времени...

Светлана. Я хочу сказать, что у нас прекрасный кейс. Мы для своего традиционного заказчика нашли блестящего IT-директора, который совершенно среднего возраста профессионал, он прекрасно ориентируется в IT-средствах. И он сейчас тянет компанию вперед. Вот вам, пожалуйста, прекрасное решение. Такое тоже возможно.

Ведущий. Коллеги, у нас осталось не так уж много времени, а ещё две темы. Есть ли ещё вопросы о поколениях предпринимателей?

Евгений. Я пока продолжу потихоньку истории?

Ведущий. Да, давайте перейдем ко второму блоку.

Светлана. Первое, что хочется отметить о детях. Когда мы говорим про передачу бизнеса детям, то мы всегда должны помнить, что мы говорим о совершенно конкретных кейсах, потому что нет статистики, и количественных исследований никто не проводил. Поэтому мы можем говорить, что есть такие и такие кейсы: «вот был такой случай». Теперь второе, что хочется заметить, что нет правильного решения. Мы видели случаи, когда детей отправляли учиться за границу, и потом у них что-то получалось в бизнесе. Мы видели случаи, когда детей не отправляли учиться за границу, учили здесь в России, и у них что-то получалось. Мы

видели ситуации, когда детей сразу окунали в работу родительских компаний. Мы видели тех, кто считает, что «лучше учиться у других, а потом он придёт, и я ему что-то отдам». Это другая позиция, совершенно другой способ воспитания детей. Мы видели тех, кто держал детей в чёрном теле: мало денег дает, не балует особо и так далее. И мы видели тех, которые ужасно развращают своих детей.

И такой пример хочется привести. У нас был конкретный кейс. Некоторый оптовик, сначала прекрасно занимался оптовыми продажами, а потом сделал свои СТМ⁴, частная марка (*privet label*) появилась, и всё было хорошо. Второй брак у него, от первого брака уже взрослая дочь студенческого возраста. И мы спрашиваем: «Кому бизнес-то?». Он говорит: «Надеюсь дочери передать». Мы говорим: «Ну и как Вы её к этому готовите?» Он говорит...

Евгений. Посадил её секретаршей у себя, и она за всем смотрит.

Светлана. «И при этом я ей плачу двести тысяч рублей в месяц. Потому что я жил очень плохо, а хочется, чтобы мой ребенок жил хорошо». Вот вам, пожалуйста.

Евгений. А нам сотрудники говорят: «Вообще, я тут пока работаю, но думаю, не уходить ли мне». Мы спрашиваем: «Почему?». «Да что-то дочка ничего не понимает, а гоняет нас как сидоровых козлов».

Светлана. Но мы прекрасно знаем и кейс, когда папа взял свою дочь директором по маркетингу в свой производственный бизнес, они шили одежду, и девочка хорошо вписалась, встроилась, и была очень хорошим помощником. Поэтому нет никакого «правильного» решения.

Евгений. Я все-таки расскажу третью историю, мне кажется, она красивая. Просто какие-то истории встречаем, смеёмся про то, что человечество недалеко ушло от того мира, из которого произошло, и вспоминаем историю про носорогов. У носорогов, когда рождается девочка, то все хорошо, а если мальчик, то мама хватает его и бежит подальше. Потому что, если не успеет убежать, то папа его затопчет. На самом деле, много у кого так устроено. И продукт состоит в том, что линейка такая архетипическая, и у папы это в крови — затаптывать своих сыновей на всякий случай. Это происходит везде и повсюду. А передача лучше все-таки нужна, теоретически, а мальчики такие основательно потоптанные. Тяжело. Линейка непростая.

Ну, про носорогов — это анекдот, а реальная история такая. У папы мощный тяжелый бизнес, близкий к производству, сложная история с советом директоров, несколько собственников, конфликты между ними, но бизнес красивый, развивающийся. Соответственно, подрастает сын, планы, что когда-нибудь ему это дело будет передано, а сын, как положено, неучёный, не физтеховский, кое-как закончил институт. Когда закончил, папа говорит: «Давай ко мне на работу». Тот говорит: «Да ни за что». Папа говорит: «А что хочешь делать?». Сын: «Машины раскрашивать, аэрографию». Сделали ему аэрографическую мойку, он её завалил, потом еще какая-то идея, он и её завалил. То есть две-три идеи, и папа руки опустил: очередная бестолочь растёт. В какой-то момент приходит с очередного совета директоров, очередной конфликт, расстроенный, сын говорит: «Мне сейчас делать нечего, возьми меня к себе, я у тебя свалкой займусь». А свалка — самое последнее дело. «Ну давай, позанимайся». Через два дня сын приходит и говорит: «Слушай, а что у тебя так воруют-то? Давай я с этим буду разбираться». У него появилось это чувство хозяина, он стал разбираться с воровством здесь, потом там, потом здесь, въехал в компанию, и реально через пару лет он был таким хозяином, которого можно было бы вводить в совет директоров. На самом деле потом он

4 Собственная торговая марка (СТМ) — бренд, владельцем которого является структура, например, розничная сеть, занимающаяся его реализацией (прим. ред.).

сказал: «Мне тебя стало жалко, что ты каждый день приходишь такой измочаленный, мне захотелось тебе помочь, вот и помог».

И это очень тонкий момент, когда сложится эта механика, зацепится эта шестеренка. То ли с самого детства растить человека в своем деле, то ли дожидаться какого-то момента, когда возникнет такое желание и такое отношение, но ситуация передачи бизнеса психологически очень непростая. Здесь третий момент, к которому мы хотели перейти. Это усугубляется тем, что, фактически, очень мало где в современном бизнесе есть инструмент, который мог бы этому помочь. Но один из немногих — «корпоративное управление».

Корпоративное — значит лучшее?

Светлана. Задача состоит в том, чтобы отстроить бизнес так, чтобы его можно было передать. Детям ли, наемным ли сотрудникам, или, вдруг, на продажу — это совершенно неважно. Важно, что неким третьим лицам. Постольку наши бизнесы в большинстве своём — те, которые были построены в девяностых или двухтысячных годах, это бизнесы «самоделкинские»⁵, выстроены они криво и косо, и передаются они очень плохо. В этом смысле здесь не принципиально, детям ли их сложно передать или наемным сотрудникам. Поэтому прежде, чем передавать или готовить к продаже, надо решить для самих себя, есть ли у меня продукт, нужно сделать из бизнеса некий продукт. А тогда уже можно думать, кому и как продавать или передавать.

Евгений. Если мой бизнес состоит из того, что неизвестно кто для меня что-то производит, неизвестно почему, то есть никаких документов, официальных отношений про это нет. Если то, что производится, продаётся в неизвестно кому принадлежащие магазины, а деньги утекают в неизвестно какие офшоры, то какой смысл передавать все это потомкам? Они все равно ничего не получают.

Светлана. Поэтому не случайно сегодня из трёх вопросов этот — заключительный, потому что неважно, какое поколение. Новое поколение приходит к нам с запросом на наблюдательный совет или совет директоров, потому что у них не хватает опыта, им нужен опыт, им нужен собеседник, и это — блестящая площадка. Старшее поколение потому, что нужно передавать детям или нужно самого себя вырвать из собственного бизнеса. Площадка совета директоров и наблюдательного совета становится тем организационно-управленческим инструментом, который позволяет ответить и на один, и на второй, и на третий вопрос.

А деток воспитывать сложно. Мировой опыт нам говорит, вы можете почитать, это не наше ноу-хау, мировой опыт говорит про то, что семейства Ротшильдов или Рокфеллеров, которые имеют многолетний многотысячный бизнес, или вот эта ассоциация Hènokiens, которая даёт пример семейных бизнесов, все они говорят, что воспитывают своих детей для того, чтобы они потом работали в семейном бизнесе. Делать это очень сложно, и они устраивают конкурс из наследников, у кого будет больше компетенция на право управления, потому что участвовать в совете директоров или получать часть прибыли — это одна история, определять стратегию — другая история. А рулить бизнесом в оперативном режиме — третья история. Очень разные требования предъявляются.

Евгений. Если говорить про общее: общее состоит в том, что ребята, которые строили бизнес в девяностые, и ребята, которые строят бизнес сейчас, в большинстве своем начинают

⁵ Самоделкин — персонаж, придуманный советским художником и режиссёром мультипликационных фильмов Вахтангом Бахтадзе. Изображён в виде маленького человечка, собранного из деталей «детского конструктора». Вскоре этот рисованный человечек — любитель столярничать, слесарничать, знаток техники и ремёсел — стал и литературным героем, членом Клуба весёлых человечков (прим. ред.).

без великих замыслов на тысячи лет вперед. Они начинают с того, что хорошо было бы заработать, и получить капельку свободы. Потом оказывается, во-первых, что бизнес такая проклятая баба, которая лишает тебя свободы, еще возникает такой вопрос: кто рулит бизнесом? Я им или он мной. Если с этим удастся разобраться, то все равно встает вопрос: а зачем я это делаю? Денег я уже заработал. В какой-то момент эта махина катится, в ней сотни людей, тысячи. В чем смысл всего этого хозяйства? И внутри самого бизнеса есть очень простой ответ: твой бизнес должен быть устроен так, чтобы в любой момент его можно было продать, чтобы в любой момент ты мог от него освободиться. Хороший бизнес тот, за которым стоит очередь покупателей.

Для того, чтобы эта очередь из покупателей стояла, опять-таки, есть простые наборы дисконтирующих факторов и повышающих его стоимость. Со стороны собственника живет что? Владелец управления. Минус десять, пятнадцать, двадцать процентов управления, потому что зачем покупать бизнес, в котором владелец определяет все? Он уйдет, и там все посыплется. Такие бизнесы покупают с обязательным условием, что ты там просидишь еще пять-семь лет.

Наличие наблюдательного совета, совета директоров — фактор, повышающий стоимость. Человек отошел от управления — это всё стоит дороже. Наблюдательный совет работает по канонам, которые предписаны — фактор, повышающий стоимость. У бизнеса есть утвержденная стратегия — фактор, повышающий стоимость. У бизнеса есть команда, которая способна организовать стратегию — замечательно. Собственно говоря, может быть, где-то здесь можно поставить многоточие. Про то, что при всей перпендикулярности, и новому поколению придется решать эту задачу. Потому что уже сегодня те, которые достигли каких-то результатов, сталкиваются с первой ошибкой. Мне нужно было заработать на жизнь — я заработал. Что дальше? И дальше нужно либо продавать прямо сейчас, либо делать из этого то, что будет делом твоей жизни, будет иметь другую стоимость. И тем, кто занимался этим всю свою жизнь, приходится делать выбор, когда подходит время.

Светлана. Я чуть-чуть продолжу новую тему, которая сейчас в этом контексте появилась. Это совсем наша новелла, это тема, которая у нас живет, как семейное богатство. Появилась она в Америке, мы ее не придумали, мы просто подхватили эту линейку и видим отклик у наших клиентов. Тема, которая говорит об отношении к семейному богатству как к бизнесу. Если мы говорим, что обычно бизнес строится на продажу, но здесь идеология другая. Бизнес строится на поколение. Это рокфеллеровская, ротшильдовская идеология.

Евгений. Я бы даже сказал, что здесь ключевой смысл. Дело в том, что я прожил жизнь вот так и построил бизнес, но зачем я это делаю? Если я буду думать не о себе, даже не о детях, а о поколениях на два-три хода вперед, то тогда бизнес — имя прилагательное.

Гость. У нас в России этого мало, потому что мы не знаем, что будет через год, два, десять.

Евгений. Вы знаете, я Вам на это отвечу одну очень неpolitкорректной штукой. Все приводят эти два примера — это Рокфеллеры и Ротшильды. Рокфеллер это сделал в девятнадцатом веке, а Ротшильд начал в шестнадцатом-семнадцатом. Еврей, в Голландии, не в такой стране он начинает. Что было с евреями? Как их резали и гоняли везде и повсюду, степень турбулентности вокруг них была не ниже, чем сейчас. И у него получилось.

Светлана. Мы видим здесь отклик. И есть люди, это же всё — ценностные вещи. И я про это хочу сказать. Они живут в тех же условиях, они не знают, что будет завтра, что будет после выборов 2018 года, какой будет курс рубля к доллару, точно так же. И они думают, как ирокезы, когда принимали решение, сидели вокруг костра и думали, как бы принять правильно решение, чтобы их потомки в седьмом поколении сказали им спасибо. И эти

бизнесмены думают, как бы им так сделать, чтобы внукам их внуков потом было прекрасно. Это такая оптимистическая тема.

Евгений. На самом деле мы проработали... даже продукт такой есть, есть некая технологическая основа для создания такой линейки. Поэтому это очень вселяет оптимизм. Пожалуйста, ваши вопросы.

Ведущий. У нас вопрос по предыдущему блоку и два вопроса по текущему. В стройке, например, внедрение инновационных технологий идет очень тяжело. И в целом сфера достаточно консервативная. BIM⁶ и информационное моделирование, которым пользуется весь мир, у нас пытаются внедрить на законодательном уровне. По-другому никак. Я уже не говорю про виртуальную реальность. Все это кажется дорогим, и к чему? Почему «расторгнуть» наши бизнесы девяностых-нулевых, может только государство. Каким способом победить эту лень?

Евгений. Я бы на государство особенно не надеялся здесь.

Светлана. Оно может просто обязать. Другой инструмент.

Евгений. Про строительство, производство, всякие технологии. Дело в том, что, еще раз, у нас в стране очень опасно заниматься производственным бизнесом по совокупности причин. У нас из тех, кто пытался это сделать, мало кто остался именно в этой теме. Технологизация наступает бешеными темпами, в производстве тоже. Не далее, как вчера, меня попросили связать один бизнес с другими, один бизнес строительный, другой молодежный технологический, который создает начинку для умного дома. Что для меня было шоком, потому что я про «умный дом» знал достаточно давно, и знал, что это очень дорогое удовольствие. Предлагались эти штуки для богатых, миллиона полтора минимум для того, чтобы это все шевелилось. А тут сказали, что какие-то ребята квартиру сдают за сто пятьдесят тысяч рублей. Я ошалел, мне интересно. То есть смотрите, прогресс шагает. Сейчас человек насытит рынок, у нас будут умные дома повсюду, у нас будет новая жизнь, почему бы и нет?

Светлана. Я бы сказала про строительство и производственные бизнесы с совершенно другой стороны. Это традиционно очень консервативный бизнес. И люди, которые это делают — очень консервативные люди. И, к сожалению, нет рынка, мы очень много работали со строителями и девелоперскими бизнесами, и знаем, что нет рынка профессиональных современных менеджеров в этих областях. Очень узкий уровень профессионализма. Дорастут, будет время, придут туда люди и изменят ситуацию. Сейчас пока это сложно.

Гость. Про молодое поколение. Наблюдали ли вы опыт передачи бизнеса? Как они к этому относятся, ваши какие-то умозаключения.

Евгений. Они продают с удовольствием. Степень привязанности к своему бизнесу у них намного меньше, чем у предыдущего поколения.

Гость. У них даже нет задумки о создании династии и так далее. Они вообще не парятся. Время быстрее, живи быстро, умирай молодым.

Гость. Надо сказать, даже не молодежь, даже люди среднего поколения так себя ведут, что бизнес — не ребенок, их должно быть несколько, они должны быть очень подвижны, можно продать, можно новый завести. То есть такая система, как взгляд на жизнь. Это же ценностная вещь, поэтому — кому как.

Евгений. Вот это такая странная ценность, которая появилась в наше время — сколько у тебя бизнесов. Шесть или четырнадцать. Моё глубокое убеждение в том, что больше одного ты всё равно нормально не сделаешь.

6 BIM (Building Information Modeling или Building Information Model) — информационное моделирование здания или информационная модель здания (Eastman Ch., Teicholz P., Sacks R., Liston K. BIM Handbook: A Guide to Building Information Modeling for Owners, Managers, Designers, Engineers and Contractors. NY: Wiley, 2011) (Прим. ред.)

Ведущий. Еще Мария спрашивает, почему в России нет такой ассоциации, как *Hènokiens*?

Евгений. Потому что только первые бизнесы пошли. Всего двадцать пять лет празднуют наши самые старые бизнесы.

Светлана. Династии нет. Появятся со временем.

Ведущий. Андрей спрашивает: если предложение о продаже акций компании введено в управление третьих лиц, играет ли в таком случае роль семейный фактор бизнеса, с учетом текущей экономической ситуации в мире, и какие предложения могут быть выгодными?

Евгений. Конечно, туда труднее вжиться в любом случае.

Ведущий. Кроме того, у нас вопрос. Как наследованные и новые предприниматели влияют на рабочие места и простых людей?

Светлана. Частично мы уже упоминали, что там другая бизнес-модель, другая система отношений с наемными сотрудниками, поэтому могут люди работать на удалёнке, могут работать в то время, в которое они хотят, нет этой обязательности. Это очень распространено в этих новых бизнесах.

Евгений. Я приведу пример из нашей последней бизнес-встречи для простых людей. Для простых людей очень облегчается партитура работы. Для них приложение сделали, такую систему, делай раз, делай два, делай три. Ты получаешь заказ-наряд, едешь куда-то что-то делать, делаешь первый шажочек — делаешь отметку, делаешь второй шажочек — делаешь отметку. Думать совершенно не нужно, нужно только следовать инструкциям.

Светлана. А я бы сказала, что еще такие порталы, как *You do*. Они дают простому человеку возможность выбора некоего дела и зарабатывания денег в тот момент, когда он готов к этому. Это прекрасная возможность, я уже не буду нигде устраиваться. Аналогично все эти такси, я работаю только тогда, когда хочу. Мне кажется, это блестящее развитие ко всеобщему интересу.

Евгений. Фрилансерские сети, конечно, расцветают с какой-то безумной скоростью. И да, там уже и конкурсные механизмы отработаны, я участвую в проекте, если моя работа понравилась, мне её оплачивают.

Светлана. То есть она и на бизнес работает очень хорошо, и простым людям это большое подспорье.

Ведущий. Еще вопрос. Сколько из новичков бизнеса, которые относятся к новому поколению, станут большими, ваши ощущения?

Евгений. Хороший вопрос. Сейчас у нас заявлена программа «Дорога на миллиард», поэтому мы призываем сюда всех, кто хочет из маленьких стать большими. Но я не могу сказать, что выстроилась очередь, их приходится штучно искать с большими трудами. Поэтому меньше, чем в предыдущих поколениях.

Ведущий. То есть будут маленькими и неживыми.

Евгений. Я бы добавил ещё, свободными.

Гость. Но при этом появятся гуглы, фэйсбуки, и будет три-пять штук, двадцать пять, неважно.

Ведущий. Отличается ли подготовка к передаче по наследству от подготовки к продаже?

Гость. Конечно. Это же совершенно разные вещи.

Евгений. Я бы сказал, что это вопрос выбора. По-хорошему, они могут совпасть на сто процентов, и тогда вы будете готовы одновременно и к передаче наследнику, и к продаже. В другом варианте это может быть только ориентация на наследника, тогда вы ему по секрету передадите, где, что, по каким закоулкам лежит, и всё.

Ведущий. У нас часть участников — это представители изданий для ритейла. Они спрашивают, как это все скажется на ритейле? И на новом поколении? Наследовании? То есть, что ждёт рынок ритейла, в связи со всеми этими тектоническими сдвигами?

Евгений. Это вопрос, скорее, не про поколения, а про технологии, про двадцать первый век. Я вам расскажу про наше чудесное шоковое впечатление от весенней поездки в регионы, где человек, который вообще не пользовался компьютерами, сделал прекрасную технологическую ритейловую компанию. Не очень большую, всего пятьдесят магазинов, но совершенно потрясающую. Во-первых, у него нет склада. То есть он есть, но он пустой.

Вопрос. А какой регион?

Евгений. Это восток от Москвы. Центральный регион. Склад пустой! Потому что он терпеть не может, чтобы что-то лежало на складе. Оно продаваться должно, а не на складе валяться. Поэтому у него ночью приезжает большая фура, ночью же ее перебрасывают на ГАЗельки, в девять утра уже все стоит по полочкам в магазинах. В магазинах стоят небольшие планшетики. Ты берешь эту обувь, подносишь ее к планшету и пишешь: сорок третий или тридцать шестой размер, какой нужен. Через сорок секунд к тебе прибегает продавщица с улыбочкой и коробочкой, в которой именно эта штука именно этого размера. Сорок секунд — норматив. Улыбка — тоже норматив. Вот такие штучки, прекрасный бизнес, оборачиваемость потрясающая, эффективность сумасшедшая. Он сейчас развивается концентрическими кругами вокруг «домашнего региона»...

Светлана. Я бы дополнила к ответу на этот вопрос, что ритейл ждут большие подвижки в технологических делах, большие, чем у кого-либо еще. Кстати, к теме наследования, все вопросы наследования, что ритейлу, что услуговому бизнесу, что производственному, одни и те же. Здесь у ритейла нет никакой специфики.

Евгений. А смена поколений есть, да, потому что новые поколения приходят с другими мозгами. И ритейл зависим, он же все-таки рынок B2C, поэтому он зависим от смены поколений конечного потребителя. А у нас с вами сейчас смена поколений знаете, как быстро происходит? Раз в семь лет. Не в двадцать пять, как мы привыкли считать по демографии, а в семь лет, потому что технологии так меняются, и мозги очень быстро меняются, и информационное поле меняется. Поэтому ритейлу придется очень туго. Придется очень сильно перестраиваться.

Гость. В каком смысле, туго?

Светлана. Офлайновый ритейл останется, но будет сужаться.

Евгений. Особенно, когда понюхать и потрогать надо.

Гость. Элитные всякие штуки, типа антиквариат...

Светлана. Бутиковые останутся, а сетевой формат очень сильно изменится...

Евгений. Рациональные мужчины, конечно, правы, но не будем забывать про девушек-шопоголиков, у которых эмоциональная часть важнее.

Светлана. Для них останется. Вопрос масштабности. Виртуальные примерочные уже есть, сейчас запахи начнут передавать, вы то же самое потрогаете, понюхаете.

Гость. Более того, всё, что покупаешь через Интернет, ты приходишь в пункт выдачи, примеряешь, понравилось — не понравилось, ты заказываешь, условно, три ярких наименования, ты померил, взял, что нужно, остальное отсылается. Сейчас, конечно, Ламода думает, как этого избежать. При этом, всё уже есть.

Ведущий. Да. Давайте посмотрим на последнюю строчку. Вы частично уже отвечали на этот вопрос, но давайте еще раз подробнее пройдемся. Как готовятся наследники в России, за рубежом? Нужна ли степень MBA? Всё-таки мы готовим менеджеров или предпринимателей? Это такой важный вопрос.

Евгений. Это не только наша позиция, к счастью, но мы считаем, что MBA-образование для владельцев вредно. Откровенно вредно.

Светлана. Можно я расскажу трагедию? Просто слезы на глазах. Сiju с нашим заказчиком, владельцем нескольких бизнесов. И он говорит: «Вы знаете, я некоторое время назад, вообще раньше был очень успешным, а потом чувствую, что у меня нет результата, успеха нет, и я стал в себе копать, и думать, что же случилось, что я потерял, в какой момент это произошло. И я понял. Это после того, как я поучился на программе MBA». И он не единственный. Некоторые любят хвастаться, что они поучились в Сколково, ещё где-то, за границей. Другие наши заказчики говорят, что MBA — это клеймо. Даже про менеджеров они говорят: «Не показывайте нам людей с MBA. Мы не хотим этих людей».

Евгений. Тем не менее, я думаю, что, если вы хотите стать крутым менеджером в западной компании, MBA не помешает.

Гость. А можно уточнить? Что, как вы считаете, ключевое отрицательное даёт MBA? Или что оно отнимает?

Светлана. Оно дает рамку. Понимаете, предприниматель – это свобода. Они такие дурацкие идеи рожают и предлагают решения, нам кажется, неосуществимые.

Евгений. Я попробую ответить на этот вопрос с другой стороны. Есть такая тема – маркетинги. Они просчитывают рынок, они говорят: «Вот здесь ниша, вот здесь, и так далее». Понимаете, правильные решения в бизнесе не работают. В бизнесе работает как раз безвыходность. Интуиция, в том числе.

Светлана. Однозначно.

Евгений. Предприниматель будет пробовать, а менеджер начинает действовать так, как его учили.

Светлана. По правилам. Он начинает смотреть инструменты, ещё и ребрендинг сделает. Мы про это столько писали, что уже невозможно. Ерунда, понимаете?

Евгений. Ерунда или не ерунда, но инструменты — для другого...

Гость. Просто когда люди начинают использовать инструменты ради инструментов, это рождает ерунду. Инструменты, когда они нужны, ты их используешь.

Светлана. На этом, кстати, консалтинг очень сильно погорел. На том, что консультанты продавали инструменты, и очень сильно общество бизнеса против этого восстало и стало говорить, что им нужно решение задач, а не их инструменты, на инструменты им плевать.

Евгений. Дело в том, что, я бы сказал, что в бизнесе есть две некие стадии. Стадия первая — замкнуть, найти решение, замкнуть, найти потребность и какой-то ответ на неё. И это может только предприниматель. На то у него «живот заточен», на то у него чутье какое-то, на то у него безумная отвага переться туда, куда никто не ходит. Когда эта штука замкнулась, менеджерские способности позволяют раскрутить это.

Светлана. Эффективность из этого. Ледокол «Ленин» сначала, а потом все остальные гребут.

Ведущий. Где учиться бизнесу?

Евгений. Негде. Приходите к нам (смеются). Единственное, что мы сделаем, мы проведем вас по разным бизнесам, покажем владельцев, и вы поймете, что это не менеджеры, это другое.

Светлана. Что касается вопроса Инны про детей. Господа, третий раз отвечаю. Потому что, если ваш ребёнок хочет менеджерскую карьеру, в вашем бизнесе или в чужом, то пусть учится на менеджера. Если ваш ребёнок хочет свой бизнес... Мы только что встречались с наследником одного состояния, буквально вчера. Пятнадцатилетний наследник. Писали резюме на него. Мама говорит, что он плохо учится, но у него ключевая характеристика —

такая тяга к независимости, совершенно бешеная. Ну, в какую его рамку? Если его сейчас стреножат, то он ничего не сделает. А так, вот вам типаж предпринимателя.

Евгений. Кстати, интересно. Наверное, это потенциальная характеристика бизнесменов. Они не могут подчиняться. Они и не должны. Это очень независимые люди. Только тогда у них свобода мышления, свобода идей. Почему с ними так трудно работать? Потому что это надо понять. Нашими прямоугольными мозгами это трудно. Почему-то вечные конфликты между менеджером и владельцем. Мы, когда отбираем топов, особенно управляющего на первый стул, у нас ключевая характеристика — умеет ли работать с владельцем. Не резюме, где он, какие миллионы принимал, а умение работать с владельцем.

Гость. Независимость — это хорошо. Но, когда создана и понята идея, ее нужно строить в систему, и никуда от этого не денешься.

Евгений. Да, я согласен с Вами. Только дело в том, что ситуация меняется по десять раз на дню. Даже в отстроенных бизнесах... В малых бизнесах по два раза в неделю, в больших — по два раза в месяц или в квартал. Но все равно возникают внештатные ситуации, которые менеджерскими мозгами не решаются.

Светлана. Все сложные вопросы мы обсуждаем с владельцами на платформе совета директоров и наблюдательных советов. Потому что есть правление или оперативка в менеджерском составе. Они обсуждают *day to day operation*. Был бюджет в прошлом году, как мы идем по бюджету — уклонились, не уклонились, получилось или нет. Всё. Сложные вещи, особенно, когда мы говорим о частном российском бизнесе, это — площадка совета директоров.

Ведущий. К нам присоединились участники. Переформулировали вопрос. Насколько распространен вход третьих лиц в семейные бизнесы? Насколько это распространенная ситуация?

Светлана. Вы знаете, я сейчас вспомнила, что у нас не один раз было так, что третий учредитель не член семьи.

Евгений. Это скорее из серии «так сложилось». А по поводу входа, знаете, причина одна — нужны деньги. Если нужны деньги, они входят.

Светлана. Конечно, капитала не хватает для развития.

Евгений. Или провалы какие-то. Да, такие случаи бывают, они все трудные.

Ведущий. Что может удержать от продажи бизнеса?

Евгений. Нежелание это делать.

Ведущий. Могут ли наследники удержать от продажи бизнеса?

Евгений. Статистика же известна, наследники рушат бизнес со страшной скоростью.

Ведущий. Озвучьте, пожалуйста.

Евгений. 25-30% бизнесов выживает во втором поколении, 4-5% в третьем. Это известная статистика.

Светлана. Четвертое поколение ходит в деревянных башмаках. Это известная поговорка. Она есть в Ирландии, она есть в разных странах. Потому мы о них и знаем, что это такие эксклюзивы.

Евгений. Поэтому промотать папино легко. Потом, в этой передаче есть столкновение двух разных философий. Конечно же, мы говорим про передачу, но есть такие, кто говорит: «Ничего мы не отдадим нашим детям, пусть сами зарабатывают. А всё, что заработали мы, благотворительному движению достанется».

Светлана. И дети позицию поддерживают. Мы хотим сказать, что здесь есть две позиции, они очень интересные. Это тоже ценностная вещь владельцев. Одни говорят: «Я хочу детям оставить бизнес». А другие говорят: «Я хочу детям оставить только деньги, но бизнес — нет,

потому что они в этом ничего не понимают». Поэтому траст, который занимается наследственными деньгами...

Гость. У меня вопрос немножко в другую сторону. Прозвучала тема корпоративного управления, именно как продукт, как я понимаю. И то, что зацепило бы бизнес, как семейное богатство. Если посмотреть на новое поколение, которое приходит, вы говорите, что бизнесы быстро меняются, мельчают. То есть будущее этого продукта — это полвопроса, и оценить то, что сейчас происходит в нашей стране, я вижу, что сейчас много посевных фондов, акселерационных программ, очень много бизнесов запускаются для технологизации. Их надо учить вот этому? Получается, когда их запускают, задают вопросы: для чего вы бизнес создаете? То есть опыт, который вы увидели, связанный с будущим, нужно ли это включать в эти программы?

Евгений. Вы знаете, у меня впечатление, что поскольку Ротшильды — исключение, то, скорее всего, программы семейного богатства тоже будут, условно говоря, один на десять, один на сто, один на тысячу. То есть тот, кто будет думать в далёкую перспективу, не так-то часто встречается. Тот, кто исходно не просто озабочен, а решается и действует ради седьмого поколения, не так часто будет встречаться. Это тоже перпендикуляр.

Светлана. Про семейное богатство. Это будет эксклюзивно, это будет даже не черная икра. Это будет совсем редко. А корпоративное — другая тема.

Евгений. Есть некое сходство. Дело в том, что для того, чтобы построить эту систему движения через поколения, по механике это сходно с системой корпоративного управления. Это трудно объяснить, надо погружаться в детали. Поэтому тот, кто хорошо плавает в системе корпоративного управления, тот хорошо владеет этим инструментом, ему будет проще двигаться дальше.

Светлана. Но система корпоративного управления, мы считаем, она будет востребована еще больше. Потому что молодым бизнесам, они варятся, три-пять мальчиков собрались и что-то делают. Им двадцать пять лет, у них и человеческий, и житейский, и личный опыт небольшой, им нужны более зрелые опытные люди. И вот у них площадка — совет директоров. Это, очевидно, им нужно. Более того, когда они ищут инвестора, это вообще становится ключевым вопросом — наличие совета директоров, потому что инвестор должен прийти и куда-то сесть.

Евгений. Пока они на уровне раскрутки бизнеса, все хорошо. Это мы отмечали и по предыдущему поколению, и сейчас тоже. Пока идет подъем, у них все классно. Но как только у них первый огромный успех и вроде все покатилося, начнутся проблемы между теми, кто вместе побежал.

Гость. Тогда в акселерационной программе нужны зерна корпоративного управления?

Евгений. Вы знаете, зерна — это сколько угодно. Здесь бы я вообще поделился элементами скептицизма. Это чудесное дело про то, что стартаперов поддерживают, их подпикивают и так далее. Только, вы знаете, мы сейчас наблюдаем такую забавную штуку про то, что народ специализируется на стартапах, делает их по шесть, по восемь, по четырнадцать и так далее. И очень хорошо и умело собирает деньги с тех, кто готов вложиться в эти самые программы. Он умеет крутиться, пока эти деньги не кончатся, но он не делает бизнес. На тех бюджетах, которые мы, фактически, на старте выдали, и всё. Кончились деньги — он ушёл делать следующий стартап, у него хорошо получается это делать.

Светлана. Поэтому нам вообще стартап неинтересен в принципе, и мы считаем, что это не бизнес. Нам интересен бизнес. Когда они перерастают в бизнес, значит они ...

Евгений. Когда они сами зарабатывают.

Светлана. Зарабатывают. Пусть они еще не прибыльные, но они должны уже зарабатывать. А когда они живут на чьи-нибудь деньги, ну дайте мне деньги, я тоже что-нибудь сделаю. Мало ли каких идей, сколько всего. Это невелик труд. Это еще не бизнес.

Ведущий. Есть еще вопросы? Тогда я озвучу те вопросы, которые мне задают в письменном виде. Мы говорили отдельно про наследство, про то, что это сложная процедура перехода, пересаживания владельца. Мы говорили про сложности поколений, что разные поколения предпринимателей. А у меня спрашивают: «А что, если в одной точке сойдётся: ребенок предпринимателя нового поколения, который еще и должен сесть в кресло папиного традиционного бизнеса?»

Евгений. Не должен. Если ребенок не захочет, то не сядет. И папа никакими усилиями его туда не упишет.

Ведущий. А если хочет сесть, но другой формат?

Евгений. Значит, все ломает и переделает по-своему. Если оно выживет, то, Слава Богу, а не выживет... Возможно, это будет какое-то расширение, что-то очень красивое. А может быть, он проделает столько дырок в этом кораблике, что он потонет.

Светлана. А может быть, папа у него будет мудрый, и они найдут какое-то решение, которое бы устраивало обоих... потому что самое важное здесь, чтобы они не поссорились. И когда мы работаем с владельцами, неважно, это папа, родители и дети, мужья и жены, или просто партнеры, нам всегда очень важно, чтобы партнеры сохранили свой партнерский альянс. А когда мы говорим, что папа в свой бизнес берёт ребенка, здесь нам очень важно, чтобы они не поссорились. Искать решение будем.

Евгений. Хотя я, конечно, согласен, это было бы красиво, если бы машину, которую построил папа, скрестить с технологией, которую найдет сын, получилась бы такая красотища. Просто пока таких историй не видно. Лучше быть богатым и здоровым, чем бедным и больным, это понятно.

Ведущий. И еще один вопрос. Есть уже примеры успешной передачи бизнеса?

Евгений. У нас в практике пока не было.

Ведущий. Не было необходимости передавать бизнес?

Евгений. Они молодые ещё, они еще не ушли. Было несколько историй, когда предприниматели уходили из жизни по разным причинам, и их наследники подбирали и справлялись с этим. Такие истории были, да.

Ведущий. Это наследование, скорее, да?

Светлана. Да, но это другая история.

Гость. А так, не было еще по волеизъявлению? Я вообще не вижу конфликта. Есть отец, условно говоря, и он хочет передать бизнес детям. Дети хотят заниматься бизнесом — это одно дело. Если не хотят, акции передал и все.

Светлана. Это не все. Акции — это мои права. Права — это значит, что я приду на собрание акционеров, даже если у меня...

Евгений. Маленький пример. У меня пакет акций. Вы у меня управляющий. Вы управляющий, глазки у вас красивые, но, вдруг, вы по своей природе жуликоваты. Я подписываю с вами контракт, а у вас там, условно говоря, прописано тратить десять миллионов в месяц, не спрашивая меня. Или сто миллионов. Оговорена предельная сумма. Эти деньги вы можете потратить в месяц, меня не спросив, или можете каждый день сто миллионов на карманы. Потом я через три месяца прихожу, спрашиваю: «Где это все у меня?» А вы говорите: «У-у, привет». Утащить управленцу бизнес у акционера без тщательно отработанной системы контроля — пара пустяков.

Гость. То есть собственник должен контролировать свои инвестиции.

Светлана. Собственник должен быть квалифицированным собственником.

Евгений. В системе корпоративного управления звено номер один — аудит и контроль.

Светлана. Поэтому, как только вы получаете акции, вы не просто получаете возможность иметь деньги, это самый примитивный уровень. Вы получаете возможность принимать решения, это очень сложно, в каких случаях, какие решения, для этого должна быть компетенция, и вы получаете некоторые обязательства, потому что, чтобы корабль ехал, вы должны его ремонтировать. Бизнес — тот же корабль.

Ведущий. Корпоративное управление — как система отчетности перед владельцами акций?

Евгений. Отчетность — это инструмент. Система такая. Есть акционеры — это самые высшие хозяева всего бизнеса, который есть. Один, два, три, десять, сто, тысяча и так далее. Акционеры сами не хотят или не могут заниматься работой с бизнесом, они создают наблюдательный совет из людей, которым доверяют контролировать в своих интересах состояние бизнеса. Наблюдательный совет профессионально с этим работает. Ключевая функция в наблюдательном совете — *аудит и контроль финансов*. Вторая ключевая функция — это *стратегия*, третья ключевая функция — это *контроль кадров*. Лучшие ли кадры работают, подходящие ли, хорошо ли они замотивированы и прочее. Над головой управляющего. Управляющей делает свои дела, а эти со своей стороны смотрят за состоянием дел. Вот такая штука.

Ведущий. Замечательно. Владелец достаточно иметь контрольный пакет, периодически смотреть, растёт бизнес или не растёт. Если не растёт, значит, плохой совет, надо расставаться.

Евгений. Если владелец Совет директоров не сделает, управляющий не сделает никогда. Ему он не нужен, он сидит у него на голове и регулярно клюёт.

Светлана. Быть владельцем бизнеса — это тоже компетенция. Этой компетенции надо учить. Если человек хочет детям передать свой бизнес, он может не научить их быть менеджерами, но он должен передать им компетенции владельца. Об этом он должен позаботиться, чтобы человек знал, кому ставить задачи, что спрашивать, что должно быть, на что смотреть, где эти точки, по которым мы меряем температуру своего бизнеса. Это и есть компетенция. Этому надо учить.

Евгений. Поэтому, если получите большой пакет акций, лучше их сразу продайте.

Гость. Или научить контролировать инвестиции.

Светлана. Этому надо учиться.

Гость. А где учиться?

Евгений. Негде. В бизнес-школах этому не очень учат.

Ведущий. Везде в онлайн вопросы закончились, поэтому, если кто-то еще в офлайне что-то хочет спросить, добро пожаловать. Если нет, то всем спасибо. Светлана, Мария, вам тоже спасибо, будем рады увидеть вас в офлайне. Спасибо большое!

Евгений. Спасибо, успехов! Всего доброго!

Светлана. Всё, спасибо, счастливо Вам! Всего доброго! До свидания!



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

What to do with business? (based on the materials of the press conference)

Eugeny YEMELYANOV

Svetlana YEMELYANOVA

Consulting Center "STEP", Moscow, Russia

Transcript — press service of the Consulting Center "STEP"

Editing — Journal «Organizational Psychology»

Abstract. The regular conference of Consulting Center "STEP" was held in Moscow December 1, 2016. The main theme of the press conference was: "What to do with business?" Journalists from different regions of Russia were invited to the dialogue. The key speakers were Eugeny Emelyanov and Svetlana Emelyanova, founders of Consulting Center "STEP". The agenda of the meeting covered three issues: the inheritance of businesses, the new generation of entrepreneurs and corporate governance.

Keywords: business; business psychology; possessory counseling; consulting center «Step».



Теория решения изобретательских задач возвращается в практику обучения персонала

СЕРКИН Владимир Павлович

ШТРОО Владимир Артурович

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

Теория решения изобретательских задач (ТРИЗ), когда-то созданная в СССР инженером-патентником Г. С. Альтшуллером, почти потеряла свою известность в 1990-е годы. Теперь мы наблюдаем обратный процесс — ТРИЗ снова набирает популярность в промышленности и науке. Сегодня «советскую теорию изобретательства» изучают в университетах различных стран, и она постепенно возвращается в отечественную научную и образовательную деятельность.

Ключевые слова: теория решения изобретательских задач; ТРИЗ; Г. С. Альтшуллер.

В конце марта 2017 года состоялся открытый семинар Института Образования НИУ ВШЭ, посвященный проблемам ТРИЗ-образования. С докладом «ТРИЗ: педагогика, образование, развитие» выступил руководитель Проектного офиса Центрального института повышения квалификации руководящих работников и специалистов «ЦИПК Росатома», специалист по ТРИЗ, директор Программ Международной ассоциации ТРИЗ (МАТРИЗ-Россия) Дмитрий Александрович Бахтурин¹.

В первой части доклада была кратко изложена суть теории решения изобретательских задач, созданной Генрихом Сауловичем Альтшуллером² еще в середине прошлого столетия. В период с 1940 по 1971 год автор исследовал около 40 тыс. патентов и изобретений, выявил и описал более 70 приёмов решения изобретательских задач. Если коротко сформулировать ключевые идеи его концепции, которая первоначально называлась алгоритмом решения изобретательских задач (АРИЗ), то они будут звучать примерно так.

Первое. Закономерности развития техники можно и нужно учитывать, а также использовать в реальной изобретательской практике.

Второе. Техника развивается через устранение возникающих противоречий.

Третье. Изобретательство — это наука. Изобретателем надо стать, а не родиться.

В полном соответствии с культурно-исторической теорией Л. С. Выготского, Генрих Саулович утверждал: «АРИЗ, прежде всего, является инструментом для решения конкретных технических задач. Но каждый инструмент, если его долго и регулярно применять, оказывает

¹ В сообщении использован доклад-презентация Д. А. Бахтурина.

² Первая публикация Г. С. Альтшуллера «О психологии изобретательского творчества» появилась в журнале «Вопросы психологии» в 1956 году.

определенное влияние на человека, использующего этот инструмент. Оказывает такое влияние и АРИЗ: при его серьезном и регулярном применении постепенно вырабатывается новый стиль мышления» (Альтшуллер, 1975, с. 1). Речь шла именно о системном мышлении. Качественное отличие талантливого изобретателя, продолжал Г. С. Альтшуллер, и состоит в умении видеть не только данную в задаче систему, но и надсистему и подсистемы (там же).

Сегодня ТРИЗ является одной из немногих признанных во всем мире российских технологий мыслительной деятельности (Рис. 1 и 2).

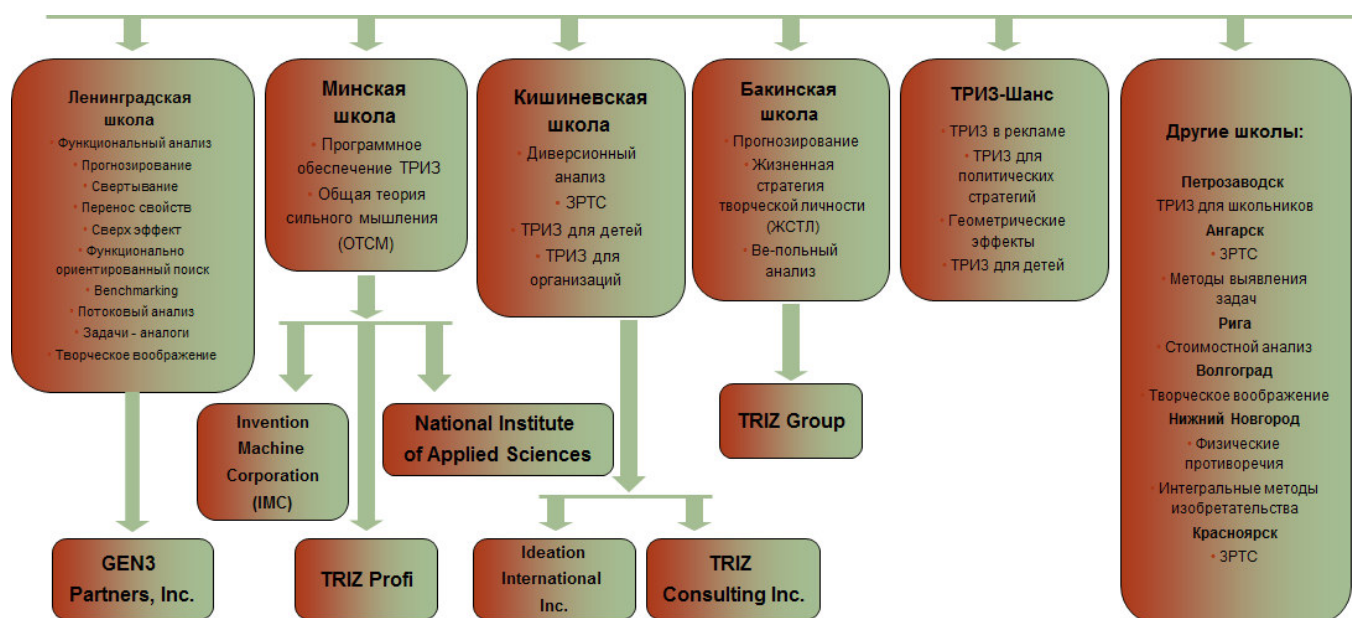


Рисунок 1. Школы ТРИЗ в СССР и их последователи (источник: доклад Д.А. Бахтурина)

В настоящее время ТРИЗ преподается в сотнях ведущих российских и зарубежных университетов. Приведём в пример только на букву «А» из списка зарубежных университетов:

Argentina Universidad tecnologica Nacional;
 Argentina Facultad Regional Pacheco (UTN FRGP);
 Australia Queensland University of Technology (Brisbane);
 Australia Royal Melbourne Institute of Technology;
 Argentina Montauniversitat Leoben;
 Austria Technical University of Vienna и так далее.

History of world-wide TRIZ movement

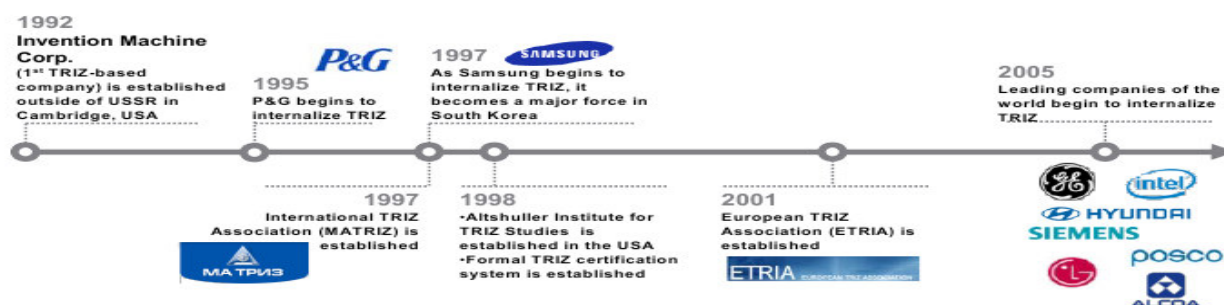


Рисунок 2. История распространения ТРИЗ в мире (источник: доклад Д. А. Бахтурина)

Она используется во многих компаниях мира³ (Рис. 3). Сертификацию ТРИЗ прошли на сегодня специалисты из 50 стран мира.



Рисунок 3. Использование ТРИЗ в ведущих компаниях мира (источник: доклад Д. А. Бахтурина)

Докладчик выделил в системе ТРИЗ-образования следующие актуальные тенденции.

1. Преподавание ТРИЗ для инженерных специальностей, в самых различных формах и объемах.
2. Активное развитие курсов по инноватике и управлению проектами, где ТРИЗ «отвечает» за управление содержанием (*scope management*) проектных разработок, обеспечивает достижение мировой новизны («проектирование с опорой на изобретения», *inventive design*).
3. ТРИЗ выполняет функцию «ядра» в принципиально новых учебных предметах, таких, например, как «разрешение проблем» (*problem solving*), «развитие творческого мышления» (*creative thinking development*)⁴.
4. ТРИЗ-курсы все чаще и чаще из «факультативных» переходят в «дисциплины по выбору», а в отдельных вузах — в разряд «обязательных».

Развивается международная преподавательская и студенческая кооперация (семинары, конференции, совместные разработки, конкурсы и проекты), благодаря чему выстраивается определённый набор «мировых трендов» развития ТРИЗ, происходит глобализация практики, преподавания и исследований.

По результатам анкетирования студенты дают высокую оценку вклада ТРИЗ в способности к решению проблем («*strongly agreed*» 71%, «*agreed*» 20%), в развитие креативности и творческих способностей («*strongly agreed*» 68%, «*agreed*» 32%). Докторские диссертации, разработанные с использованием ТРИЗ за период 1996 – 2012 г. г., содержат более 200 патентов США, 14 из них были награждены призами MIT за особо высокую инновационность.

3 См. сайт matriz.org и др.

4 См. также публикации в нашем журнале (Елисеенко, 2016; Елисеенко, Зверев, 2013).

Особенностью ТРИЗ-подхода в образовании является то, что в отличие, например, от развивающего обучения, в ТРИЗ-педагогике не требуется создавать особые ситуации, чтобы проводить обучение творчеству и стимулировать мыслительный процесс у ученика. Можно сказать, что ТРИЗ-педагогика фактически научилась преподавать креативность / мышление предметно. Д. А. Бахтурин предполагает, что в основе разных «педагогик» лежит различие марксистских (развивающее обучение) и гегельянских (ТРИЗ) установок, что дает возможность нового переосмысления представлений о педагогическом процессе, мышлении и формах его развития в современных условиях.

Все участники семинара в процессе обсуждения согласились, что внедрение разработок ТРИЗ-образования в НИУ ВШЭ будет полезным инновационным процессом. Однако не обсужденными остаются вопросы использования ТРИЗ и АРИЗ (алгоритмов)⁵, созданных для решения технических задач, при разработке и преподавании курсов и практик гуманитарных дисциплин, в том числе по психологии и философии. Например, использование ТРИЗ и АРИЗ в процессе обсуждения специфических прикладных проблем клиента сегодня консультативным сообществом может воспринято негативно и вызвать упреки в антигуманизации процесса. Не вызывает однако сомнений возможность использования ТРИЗ и АРИЗ при решении проблем и противоречий изменения организационных структур, рекламной продукции, бизнес-проектов, схем управления и многих других прикладных психологических проблем.

Литература

- Альтшуллер, Г. С., Шапиро, Р. Б. (1956). О психологии изобретательского творчества. *Вопросы психологии*, 6, 37–49.
- Альтшуллер, Г. С. (1975). Развитие системного мышления — конечная цель обучения АРИЗ. Баку (неопубликовано).
- Елисеенко, А. С. (2016). Решение комплексных проблем в организации: методы поддержки группового мышления. *Организационная психология*, 6(1), 39–50.
- Елисеенко, А. С., Зверев, Д. А. (2013). Технология симулятивного тренинга для развития системного мышления и развития управленческих команд. *Организационная психология*, 3(3), 97–112.

5 Существуют курсы повышения «личной эффективности», основанные на выработке «АРИЗного стиля мышления».



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

The theory of inventive problems solving returns to the practice of personnel training

Vladimir SERKIN

Wladimir STROH

National Research University «Higher School of Economics», Moscow, Russia

The theory of inventive problems solving (TRIZ, teoriya resheniya izobretatelskih zadach), which was created in the USSR by the engineer-patented scientist G. S. Altshuller, almost lost its fame in the 1990s. Now we are seeing the reverse process — TRIZ is gaining popularity in industry and science. Today, the «Soviet theory of invention» is being studied at universities of different countries, and it is gradually returning to domestic scientific and educational activities.

Key words: theory of inventive problems solving; TRIZ; G.S. Altshuller.

References

- Altshuller, G. S., Shapiro, R. B. (1956). On the psychology of inventive creativity. *Voprosy psikhologii*, 6, 37–49.
- Altshuller, G. S. (1975). *The development of system thinking is the ultimate goal of ARIZ training*. Baku (unpublished).
- Eliseenko, A. S. (2016). Solving complex problems in the organization: methods for supporting group thinking. *Organizational psychology*, 6(1), 39–50.
- Eliseenko, A. S., Zverev, D. A. (2013). The technology of simulative training for development of system thinking and development of management teams. *Organizational psychology*, 3(3), 97–112.



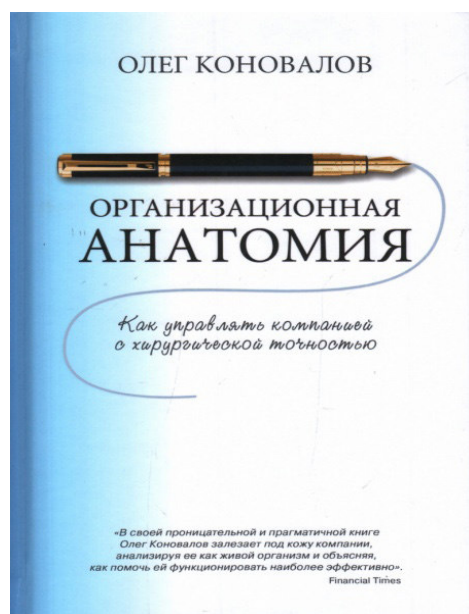
Здоровая организация: метафоры, мифы и реальность

БАЗАРОВ Тахир Юсупович

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

Рецензия на книгу: **Коновалов О. А. Организационная анатомия. Как управлять компанией с хирургической точностью. Перевод с англ. М.: РИПОЛ классик, 2017. – 250 с.** Аннотация издателя: «Организационная анатомия» обсуждает новую управленческую концепцию, рассматривающую организационные процессы и функции с биологической точки зрения. Организации анализируются как живые организмы, которые функционируют и развиваются. Биологические параллели позволяют интуитивно понять сложные механизмы, по которым выстроена работа в компаниях. «Организационная анатомия» классифицирует все компании по архетипам и принципу использования ресурсов. Концепция предлагает целостную картину жизнедеятельности организации, позволяет увеличивать производительность, а также диагностировать организационные проблемы и заболевания.

Ключевые слова: организационная анатомия; О. А. Коновалов; управление организацией.



В ноябре 2016 года в Томском государственном университете состоялась конференция, посвящённая человеческому измерению университета¹. Мероприятие получилось масштабным, ориентированным на ключевые аспекты жизни отечественного университетского сообщества. В центре внимания участников конференции оказалась тема «здоровой организации». По словам председателя программного комитета конференции О. Б. Алексеева, в последние годы чаще всего для характеристики ситуации в организациях используются эпитеты, явно относящиеся к проблематике здоровья: «душевный подъём», «удовлетворённость», «стресс», «эмоциональное выгорание» и так далее. Не случайно, что одним из ключевых спикеров конференции стал Олег Коновалов, автор уникальной концепции здоровой организации. Удачным совпадением можно считать и то обстоятельство, что в апреле 2016 года

британское издательство Cambridge Scholars Publishing выпускает его книгу «Organisational Anatomy: a Manager's Guide to a Healthy Organisation».

1 С программой этой конференции можно познакомиться здесь: <http://hr-trend.tsu.ru/programme/>

Очевидно, что о здоровой организации задумываются прежде всего те, кто испытал на себе все прелести организационных патологий и не смог с ними ничего поделать. А также те, кто верит мифам о здоровых организациях. Отметим распространённую асимметрию: мы больше знаем о болезнях, чем о здоровье. Иногда непросто ответить даже на такой, казалось бы, лёгкий вопрос: а что такое — нормальная организация?

При этом широко известны мифы о здоровых организациях. «Здоровая организация состоит из лучших в своем деле специалистов». «Здоровая организация — это сообщество единомышленников». «Здоровая организация отличается наличием «общего духа» (один за всех, все — за одного!)». При многообразной трактовке данного понятия, оно часто фокусирует наше внимание на моральной и психологической усталости людей, лишившихся мотивации к созидательной деятельности. Нечто подобное встречается во многих организациях. В связи с чем актуальным становится целый ряд вопросов: от ранней диагностики до способов преодоления этого недуга. Значительную часть ответов на эти вопросы мы находим в книге Олега Коновалова.

По мнению автора, конкуренция за ресурсы и изменяющиеся запросы потребителей заставляют современные организации переосмысливать «правила игры», что требует разработки новых подходов и использования особых знаний, к которым относится утончённое понимание внутренних и внешних процессов, использование эффективных управленческих технологий и хорошо сбалансированных программных действий. В книге обсуждается новая управленческая концепция, «Организационная Анатомия», которая рассматривает организационные процессы и функции с биологической точки зрения. Этот подход естественным образом объясняет все внутренние и внешние процессы и оптимальные формы жизнедеятельности различных организаций. Организации являются живыми организмами, которые живут, функционируют и развиваются в своих специфичных средах. Биологические аналогии, используемые автором, позволяют читателю интуитивно понимать сложные организационные процессы.

С одной стороны, читатель может сказать: «И что тут нового?». Поскольку среди метафор, применяемых для описания и понимания жизни организации, организмическая метафора, пожалуй, является самой традиционной и наиболее популярной. Разновидности использования этой метафоры можно встретить в работах Криса Аржириса (C. Argyris) и Дэвида МакГрегора (D. McGregor), Тома Бёрнса (T. Burns) и Джорджа Сталкера (G. Stalker), и, конечно, же Людвиг фон Берталанфи (L. von Bertalanfy), разработавшего общую теорию систем, где он сравнивает организацию с живым организмом. Стоит ли этот список дополнять именем очень популярного последние годы в России Ицхака Адизеса?

С другой стороны, О. Коновалов предлагает оригинальное использование этой метафоры. Исходно принимая за основу аналитический подход к пониманию живой организации, он описывает не только особенности строения организации, но и, преодолевая границы описательности, пытается ответить на вопрос о взаимосвязи объекта с окружающей средой. Причём это делается на материале успешных бизнес-организаций 21 века, когда развивающийся бизнес стал нуждаться, по мнению автора, в применении хирургически точных организационных стратегий, которые основаны на ясном понимании организационных характеристик и особенностей, существующих ресурсов и накопленных знаний. Знаний, позволяющих использовать весь организационный потенциал до абсолютного предела, что происходит во всё более усиливающейся конкурентной гонке за максимально высокую производительность и выживание.

Авторский взгляд на организацию позволил предложить оригинальную классификацию различных организаций исходя, прежде всего, из их основного вида деятельности и используемых ресурсов, определить пять основных архетипов. Первый архетип: *организации-производители*. Второй архетип: *организации, зависящие от знаний*. Третий архетип: *организации, зависящие от местоположения (локации)*. Четвёртый архетип: *организации, «доноро-зависимые»*. Пятый архетип: *государственные организации*. В книге встречаются и другие типологии, основанные на операционном принципе, размере и возрасте.

Но основой собственной позиции является то, что типология организации определяется автором через специфичные характеристики, влияющие на доступ к ключевым ресурсам и их обработку, структуру и развитие внешних и внутренних связей, роль каждой функции и способов достижения конкурентной производительности. Концепция позволяет О. А. Коновалову создать целостную картину жизнедеятельности организаций, а также диагностировать организационные проблемы и заболевания различного рода. А читателю предоставляется возможность, соотнеся это со своим опытом и видением, согласиться с точкой зрения автора или поспорить с ним. Судя по стилю написания книги, автор совсем не прочь подискутировать.

Отдельного внимания, на наш взгляд, заслуживает феноменология качеств современных организаций, которые интересны не только практикам менеджмента, но и исследователям. Их достаточно много. Остановимся лишь на одном. Качество, проявляющееся в ситуации, когда необходимо решить задачу соответствия требованиям среды и поддержания диалога между организацией и внешними социальными институтами, названо автором «организационной выносливостью». Как она определяется в критериях измеримости? «Это способность и готовность сделать тот самый шаг «сверх необходимого», который позволяет гарантировать получение прибыли в будущем», — отмечает автор. И далее указывает, что «организация должна проявлять свою выносливость на регулярной основе, а не от случая к случаю. Это постоянное состояние повышенного внимания, умения читать и воспринимать сигналы внешней среды и неизменной готовности перейти к действиям, когда это необходимо» (с. 219).

Надо отметить, что книга читается довольно легко. Иногда это происходит за счёт метафоричности языка автора (организацию нельзя рассматривать как «пригоршню фрагментов» (с. 239), а иногда за счёт того, что остается возможность не соглашаться с автором и спорить, создавая своё собственное пространство понимания содержания темы («кризис — это организационное нарушение эпидемического характера» (с. 238).

И, наконец, последнее. В нашем журнале авторы выражают свою точку зрения по поводу тех или иных рецензируемых книг. Мы поступаем так же. Однако не можем пройти мимо того факта, что работа российского учёного в области управления получила позитивные отклики от экспертов мирового уровня. Некоторые из них позвольте привести прямо здесь, поскольку они со своей стороны прекрасно иллюстрируют рецензируемую книгу.

«Организационная Анатомия является передовой и утончённой новой линзой для менеджеров, руководителей и предпринимателей, позволяющая увеличивать производительность их организаций, а также предлагает интересный инструмент для диагностирования проблем и поиска инновационных решений» (Courtney Fingar, Financial Times)

«Книга Олега Коновалова использует медицинские метафоры для формулирования его подхода, позволяющего создать взгляд на организации доступным и не

только для учёных из академических школ Лиги Плюща. Это видение объединяет вместе различные академические подходы и управленческого опыта. Книга предлагает помощь менеджерам и тем, кто пытается систематизировать их понимание жизни организаций» (Paul Noon, Director, UK Trade & Investment, UK)

«Эlegantный и незаурядный подход с широким использованием примеров и критериев, которые необходимо учитывать при идентификации и лечении часто встречаемых организационных заболеваний и проблем. Описывая специфичный ряд схожестей между организациями и живыми существами, эта книга, являясь практически направленной, провоцирует мысли и открывает интересные сферы для дальнейших научных исследований» (Prof Laszlo Polos, Durham University Business School, UK, соавтор современной макроэкономической теории)

Книга Олега Коновалова адресована широкому кругу читателей от руководителей, предпринимателей и управленцев, принимающих решения на всех уровнях и работающих в частном, общественном и некоммерческом секторах, до студентов, интересующихся организационной тематикой. Она, на наш взгляд, будет полезна всем тем, кто заинтересован в понимании организации как целостного феномена, и способен критически подойти к чтению данной книги.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Healthy organization: metaphors, myths and reality

Takhir BAZAROV

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

A Review of the book by **Oleg Konovalov** "**Organizational anatomy. How to manage a company with surgical precision**". **Transl. from English. M.: RIPOL classic, 2017. - 250 p.** The publisher's summary: "Organizational Anatomy" discusses a new management concept that looks at organizational processes and functions from a biological point of view. Organizations are analyzed as living organisms. Biological parallels allow you to intuitively understand the complex mechanisms by which work is built in the company. "Organizational Anatomy" classifies all companies according to archetypes and the principle of using resources. The concept offers a complete picture of the life of the organization, allows you to increase productivity, as well as diagnose organizational problems and diseases.

Keywords: organizational anatomy; Oleg Konovalov; management.



20 самых цитируемых и 20 самых свежих научных публикаций про эмоциональное благополучие

Информация приводится по данным реферативной базы Web of Science компании Thomson Reuters. Поиск производился по запросу «emotional well-being» в названиях и ключевых словах публикаций в рамках психологической и смежных тематик (исключая медицинскую психологию). Учитывались статьи только на английском языке. В столбце «Количество цитирований» указано абсолютное число цитирований данной публикации в Web of Science за всё время её существования. Данные о количестве цитирований собраны 20.03.2017.

Ключевые слова: эмоциональное благополучие; библиометрия; цитирование.

20 самых цитируемых публикаций про эмоциональное благополучие

№ п/п	Название и выходные данные	Количество цитирований
1.	Fredrickson, B. L., & Joiner, T. (2002). Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. <i>Psychological science</i> , 13(2), 172–175.	549
2.	Brunstein, J. C., Schultheiss, O. C., & Grässman, R. (1998). Personal goals and emotional well-being: the moderating role of motive dispositions. <i>Journal of personality and social psychology</i> , 75(2), 494–508.	218
3.	Abbey, A., Abramis, D. J., & Caplan, R. D. (1985). Effects of different sources of social support and social conflict on emotional well-being. <i>Basic and Applied Social Psychology</i> , 6(2), 111–129.	181
4.	Charles, S. T. (2010). Strength and vulnerability integration: a model of emotional well-being across adulthood. <i>Psychological bulletin</i> , 136(6), 1068–1091.	164
5.	Schutte, N. S., Malouff, J. M., Simunek, M., McKenley, J., & Hollander, S. (2002). Characteristic emotional intelligence and emotional well-being. <i>Cognition & Emotion</i> , 16(6), 769–785.	115
6.	Weinstein, N., Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2009). A multi-method examination of the effects of mindfulness on stress attribution, coping, and emotional well-being. <i>Journal of Research in Personality</i> , 43(3), 374–385.	115
7.	Lubinski, D., Tellegen, A., & Butcher, J. N. (1981). The relationship between androgyny and subjective indicators of emotional well-being. <i>Journal of Personality and Social Psychology</i> , 40(4), 722–730.	102
8.	Ciarrochi, J., Heaven, P. C., & Davies, F. (2007). The impact of hope, self-esteem, and attributional style on adolescents' school grades and emotional well-being: A longitudinal study. <i>Journal of Research in Personality</i> , 41(6), 1161–1178.	82
9.	Wiese, B. S., Freund, A. M., & Baltes, P. B. (2002). Subjective career success and emotional well-being: Longitudinal predictive power of selection, optimization, and compensation. <i>Journal of Vocational Behavior</i> , 60(3), 321–335.	53
10.	Ruiz, S. A., & Silverstein, M. (2007). Relationships with grandparents and the emotional well-being of late adolescent and young adult grandchildren. <i>Journal of Social Issues</i> , 63(4), 793–808.	41

11.	Karakitapoglu-Aygün, Z. K. (2004). Self, identity, and emotional well-being among Turkish university students. <i>The Journal of Psychology</i> , 138(5), 457–480.	24
12.	Schultheiss, O. C., Jones, N. M., Davis, A. Q., & Kley, C. (2008). The role of implicit motivation in hot and cold goal pursuit: Effects on goal progress, goal rumination, and emotional well-being. <i>Journal of Research in Personality</i> , 42(4), 971–987.	23
13.	Spence, G., Oades, L. G., & Caputi, P. (2004). Trait emotional intelligence and goal self-integration: important predictors of emotional well-being?. <i>Personality and Individual Differences</i> , 37(3), 449–461.	21
14.	Keyes, C. L. M. (2000). Subjective change and its consequences for emotional well-being. <i>Motivation and Emotion</i> , 24(2), 67–84.	20
15.	Langens, T. A., & Schüler, J. (2005). Written emotional expression and emotional well-being: The moderating role of fear of rejection. <i>Personality and Social Psychology Bulletin</i> , 31(6), 818–830.	18
16.	Nelson, G. (1990). Women's life strains, social support, coping, and positive and negative affect: Cross-sectional and longitudinal tests of the two-factor theory of emotional well-being. <i>Journal of Community Psychology</i> , 18(3), 239–263.	17
17.	Langens, T. A. (2007). Congruence between implicit and explicit motives and emotional well-being: The moderating role of activity inhibition. <i>Motivation and Emotion</i> , 31(1), 49–59.	16
18.	Choi, M., & Toma, C. L. (2014). Social sharing through interpersonal media: Patterns and effects on emotional well-being. <i>Computers in Human Behavior</i> , 36, 530–541.	13
19.	Wright, T. A., & Doherty, E. M. (1998). Organizational behavior 'rediscovers' the role of emotional well-being. <i>Journal of Organizational Behavior</i> , 19, 481–485.	13
20.	Norasakkunkit, V., & Kalick, S. M. (2009). Experimentally detecting how cultural differences on social anxiety measures misrepresent cultural differences in emotional well-being. <i>Journal of Happiness Studies</i> , 10(3), 313–327.	12

20 наиболее свежих публикаций про эмоциональное благополучие

№ п/п	Название и выходные данные	Количество цитирований
1.	Frasquilho, D., de Matos, M. G., Marques, A., Neville, F. G., Gaspar, T., & Caldas-de-Almeida, J. M. (2016). Unemployment, parental distress and youth emotional well-being: The moderation roles of parent–youth relationship and financial deprivation. <i>Child Psychiatry & Human Development</i> , 47(5), 751–758.	2
2.	Geiger, P. J., Boggero, I. A., Brake, C. A., Caldera, C. A., Combs, H. L., Peters, J. R., & Baer, R. A. (2016). Mindfulness-based interventions for older adults: a review of the effects on physical and emotional well-being. <i>Mindfulness</i> , 7(2), 296–307.	2
3.	Barnet-Lopez, S., Pérez-Testor, S., Cabedo-Sanromà, J., Oviedo, G. R., & Guerra-Balic, M. (2016). Dance/Movement Therapy and emotional well-being for adults with Intellectual Disabilities. <i>The Arts in Psychotherapy</i> , 51, 10–16.	1
4.	Bruine de Bruin, W., Parker, A. M., & Strough, J. (2016). Choosing to be happy? Age differences in “maximizing” decision strategies and experienced emotional well-being. <i>Psychology and aging</i> , 31(3), 295–300.	1
5.	Galla, B. M. (2016). Within-person changes in mindfulness and self-compassion predict enhanced emotional well-being in healthy, but stressed adolescents. <i>Journal of adolescence</i> , 49, 204–217.	1
6.	Charles, S. T., Piazza, J. R., Mogle, J. A., Urban, E. J., Sliwinski, M. J., & Almeida, D. M. (2016). Age differences in emotional well-being vary by temporal recall. <i>The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences</i> , 71(5), 798–807.	0
7.	Cheng, Y., & Grühn, D. (2016). Perceived similarity in emotional reaction profiles between the self and a close other as a predictor of emotional well-being. <i>Journal of Social and Personal Relationships</i> , 33(6), 711–732.	0
8.	Franks, B., Chen, C., Manley, K., & Higgins, E. T. (2016). Effective challenge regulation coincides with promotion focus-related success and emotional well-being. <i>Journal of Happiness Studies</i> , 17(3), 981–994.	0

9. Gärling, T., Gamble, A., Fors, F., & Hjerm, M. (2016). Emotional Well-Being Related to Time Pressure, Impediment to Goal Progress, and Stress-Related Symptoms. *Journal of Happiness Studies*, 17(5), 1789–1799. 0
10. Lv, B., Zhou, H., Guo, X., Liu, C., Liu, Z., & Luo, L. (2016). The Relationship between Academic Achievement and the Emotional Well-Being of Elementary School Children in China: The Moderating Role of Parent-School Communication. *Frontiers in Psychology*, June 2016, Vol. 7, Article 948. 0
11. Marselle, M. R., Irvine, K. N., Lorenzo-Arribas, A., & Warber, S. L. (2016). Does perceived restorativeness mediate the effects of perceived biodiversity and perceived naturalness on emotional well-being following group walks in nature?. *Journal of Environmental Psychology*, 46, 217–232. 0
12. Misheva, V. (2016). What Determines Emotional Well-Being? The Role of Adverse Experiences: Evidence Using Twin Data. *Journal of Happiness Studies*, 17(5), 1921–1937. 0
13. Stanbridge, J. K., & Campbell, L. N. (2016). Case study evaluation of an intervention planning tool to support emotional well-being and behaviour in schools. *Educational Psychology in Practice*, 32(3), 262–280. 0
14. Bluth, K., & Blanton, P. W. (2015). The influence of self-compassion on emotional well-being among early and older adolescent males and females. *The journal of positive psychology*, 10(3), 219–230. 8
15. Ciarrochi, J., Parker, P., Kashdan, T. B., Heaven, P. C., & Barkus, E. (2015). Hope and emotional well-being: A six-year study to distinguish antecedents, correlates, and consequences. *The Journal of Positive Psychology*, 10(6), 520–532. 3
16. Settanni, M., & Marengo, D. (2015). Sharing feelings online: studying emotional well-being via automated text analysis of Facebook posts. *Frontiers in psychology*, Jul 23, Vol. 6, Article 1045. 3
17. Cassar, V., & Buttigieg, S. C. (2015). Psychological contract breach, organizational justice and emotional well-being. *Personnel Review*, 44(2), 217–235. 2
18. Lin, C. C. (2015). Impact of gratitude on resource development and emotional well-being. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(3), 493–504. 2
19. Bhutani, G. E. (2015). Looking After Me Looking After You: using positive cognitive behavioural techniques to improve emotional well-being. *The Cognitive Behaviour Therapist*, 8, e13. 0
20. Shim, S. S., Wang, C., & Cassady, J. C. (2013). Emotional well-being: The role of social achievement goals and self-esteem. *Personality and Individual Differences*, 55(7), 840–845. 0



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

20 most cited and 20 most recent articles on Emotional Well-being

Information about the 20 most cited and 20 most recent articles on Emotional well-being provides the analysis of English sources from the database Web of Science. All articles have been found in the interdisciplinary fields of psychology (excluding medicine psychology). All data act trivial at the time March 20, 2017.

Keywords: emotional well-being; bibliometrics; citation.

20 most cited articles about Emotional well-being

No.	The title and the output	Number of citations
1.	Fredrickson, B. L., & Joiner, T. (2002). Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. <i>Psychological science</i> , 13(2), 172–175.	549
2.	Brunstein, J. C., Schultheiss, O. C., & Grässman, R. (1998). Personal goals and emotional well-being: the moderating role of motive dispositions. <i>Journal of personality and social psychology</i> , 75(2), 494–508.	218
3.	Abbey, A., Abramis, D. J., & Caplan, R. D. (1985). Effects of different sources of social support and social conflict on emotional well-being. <i>Basic and Applied Social Psychology</i> , 6(2), 111–129.	181
4.	Charles, S. T. (2010). Strength and vulnerability integration: a model of emotional well-being across adulthood. <i>Psychological bulletin</i> , 136(6), 1068–1091.	164
5.	Schutte, N. S., Malouff, J. M., Simunek, M., McKenley, J., & Hollander, S. (2002). Characteristic emotional intelligence and emotional well-being. <i>Cognition & Emotion</i> , 16(6), 769–785.	115
6.	Weinstein, N., Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2009). A multi-method examination of the effects of mindfulness on stress attribution, coping, and emotional well-being. <i>Journal of Research in Personality</i> , 43(3), 374–385.	115
7.	Lubinski, D., Tellegen, A., & Butcher, J. N. (1981). The relationship between androgyny and subjective indicators of emotional well-being. <i>Journal of Personality and Social Psychology</i> , 40(4), 722–730.	102
8.	Ciarrochi, J., Heaven, P. C., & Davies, F. (2007). The impact of hope, self-esteem, and attributional style on adolescents' school grades and emotional well-being: A longitudinal study. <i>Journal of Research in Personality</i> , 41(6), 1161–1178.	82
9.	Wiese, B. S., Freund, A. M., & Baltes, P. B. (2002). Subjective career success and emotional well-being: Longitudinal predictive power of selection, optimization, and compensation. <i>Journal of Vocational Behavior</i> , 60(3), 321–335.	53
10.	Ruiz, S. A., & Silverstein, M. (2007). Relationships with grandparents and the emotional well-being of late adolescent and young adult grandchildren. <i>Journal of Social Issues</i> , 63(4), 793–808.	41

11.	Karakitapoglu-Aygün, Z. K. (2004). Self, identity, and emotional well-being among Turkish university students. <i>The Journal of Psychology</i> , 138(5), 457–480.	24
12.	Schultheiss, O. C., Jones, N. M., Davis, A. Q., & Kley, C. (2008). The role of implicit motivation in hot and cold goal pursuit: Effects on goal progress, goal rumination, and emotional well-being. <i>Journal of Research in Personality</i> , 42(4), 971–987.	23
13.	Spence, G., Oades, L. G., & Caputi, P. (2004). Trait emotional intelligence and goal self-integration: important predictors of emotional well-being?. <i>Personality and Individual Differences</i> , 37(3), 449–461.	21
14.	Keyes, C. L. M. (2000). Subjective change and its consequences for emotional well-being. <i>Motivation and Emotion</i> , 24(2), 67–84.	20
15.	Langens, T. A., & Schüler, J. (2005). Written emotional expression and emotional well-being: The moderating role of fear of rejection. <i>Personality and Social Psychology Bulletin</i> , 31(6), 818–830.	18
16.	Nelson, G. (1990). Women's life strains, social support, coping, and positive and negative affect: Cross-sectional and longitudinal tests of the tko-factor theory of emotional well-being. <i>Journal of Community Psychology</i> , 18(3), 239–263.	17
17.	Langens, T. A. (2007). Congruence between implicit and explicit motives and emotional well-being: The moderating role of activity inhibition. <i>Motivation and Emotion</i> , 31(1), 49–59.	16
18.	Choi, M., & Toma, C. L. (2014). Social sharing through interpersonal media: Patterns and effects on emotional well-being. <i>Computers in Human Behavior</i> , 36, 530–541.	13
19.	Wright, T. A., & Doherty, E. M. (1998). Organizational behavior 'rediscovers' the role of emotional well-being. <i>Journal of Organizational Behavior</i> , 19, 481–485.	13
20.	Norasakkunkit, V., & Kalick, S. M. (2009). Experimentally detecting how cultural differences on social anxiety measures misrepresent cultural differences in emotional well-being. <i>Journal of Happiness Studies</i> , 10(3), 313–327.	12

20 most recent articles about Emotional well-being

No.	The title and the output	Number of citations
1.	Frasquilho, D., de Matos, M. G., Marques, A., Neville, F. G., Gaspar, T., & Caldas-de-Almeida, J. M. (2016). Unemployment, parental distress and youth emotional well-being: The moderation roles of parent–youth relationship and financial deprivation. <i>Child Psychiatry & Human Development</i> , 47(5), 751–758.	2
2.	Geiger, P. J., Boggero, I. A., Brake, C. A., Caldera, C. A., Combs, H. L., Peters, J. R., & Baer, R. A. (2016). Mindfulness-based interventions for older adults: a review of the effects on physical and emotional well-being. <i>Mindfulness</i> , 7(2), 296–307.	2
3.	Barnet-Lopez, S., Pérez-Testor, S., Cabedo-Sanromà, J., Oviedo, G. R., & Guerra-Balic, M. (2016). Dance/Movement Therapy and emotional well-being for adults with Intellectual Disabilities. <i>The Arts in Psychotherapy</i> , 51, 10–16.	1
4.	Bruine de Bruin, W., Parker, A. M., & Strough, J. (2016). Choosing to be happy? Age differences in “maximizing” decision strategies and experienced emotional well-being. <i>Psychology and aging</i> , 31(3), 295–300.	1
5.	Galla, B. M. (2016). Within-person changes in mindfulness and self-compassion predict enhanced emotional well-being in healthy, but stressed adolescents. <i>Journal of adolescence</i> , 49, 204–217.	1
6.	Charles, S. T., Piazza, J. R., Mogle, J. A., Urban, E. J., Sliwinski, M. J., & Almeida, D. M. (2016). Age differences in emotional well-being vary by temporal recall. <i>The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences</i> , 71(5), 798–807.	0
7.	Cheng, Y., & Grühn, D. (2016). Perceived similarity in emotional reaction profiles between the self and a close other as a predictor of emotional well-being. <i>Journal of Social and Personal Relationships</i> , 33(6), 711–732.	0

8. Franks, B., Chen, C., Manley, K., & Higgins, E. T. (2016). Effective challenge regulation coincides with promotion focus-related success and emotional well-being. *Journal of Happiness Studies*, 17(3), 981–994. 0
9. Gärling, T., Gamble, A., Fors, F., & Hjerm, M. (2016). Emotional Well-Being Related to Time Pressure, Impediment to Goal Progress, and Stress-Related Symptoms. *Journal of Happiness Studies*, 17(5), 1789–1799. 0
10. Lv, B., Zhou, H., Guo, X., Liu, C., Liu, Z., & Luo, L. (2016). The Relationship between Academic Achievement and the Emotional Well-Being of Elementary School Children in China: The Moderating Role of Parent-School Communication. *Frontiers in Psychology*, June 2016, Vol. 7, Article 948. 0
11. Marselle, M. R., Irvine, K. N., Lorenzo-Arribas, A., & Warber, S. L. (2016). Does perceived restorativeness mediate the effects of perceived biodiversity and perceived naturalness on emotional well-being following group walks in nature?. *Journal of Environmental Psychology*, 46, 217–232. 0
12. Misheva, V. (2016). What Determines Emotional Well-Being? The Role of Adverse Experiences: Evidence Using Twin Data. *Journal of Happiness Studies*, 17(5), 1921–1937. 0
13. Stanbridge, J. K., & Campbell, L. N. (2016). Case study evaluation of an intervention planning tool to support emotional well-being and behaviour in schools. *Educational Psychology in Practice*, 32(3), 262–280. 0
14. Bluth, K., & Blanton, P. W. (2015). The influence of self-compassion on emotional well-being among early and older adolescent males and females. *The journal of positive psychology*, 10(3), 219–230. 8
15. Ciarrochi, J., Parker, P., Kashdan, T. B., Heaven, P. C., & Barkus, E. (2015). Hope and emotional well-being: A six-year study to distinguish antecedents, correlates, and consequences. *The Journal of Positive Psychology*, 10(6), 520–532. 3
16. Settanni, M., & Marengo, D. (2015). Sharing feelings online: studying emotional well-being via automated text analysis of Facebook posts. *Frontiers in psychology*, Jul 23, Vol. 6, Article 1045. 3
17. Cassar, V., & Buttigieg, S. C. (2015). Psychological contract breach, organizational justice and emotional well-being. *Personnel Review*, 44(2), 217–235. 2
18. Lin, C. C. (2015). Impact of gratitude on resource development and emotional well-being. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(3), 493–504. 2
19. Bhutani, G. E. (2015). Looking After Me Looking After You: using positive cognitive behavioural techniques to improve emotional well-being. *The Cognitive Behaviour Therapist*, 8, e13. 0
20. Shim, S. S., Wang, C., & Cassady, J. C. (2013). Emotional well-being: The role of social achievement goals and self-esteem. *Personality and Individual Differences*, 55(7), 840–845. 0