



## Социально-психологическая обусловленность групповой осознанности в организациях

**БАГРАТИОНИ Константин Амиранович**

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

**Аннотация.** *Цель.* В статье излагаются итоги теоретического и эмпирического изучения организационной и социально-психологической обусловленности групповой осознанности. Этому феномену традиционно отводится роль точки отсчёта при изучении управленческих практик, позволяющих командам и организациям работать фактически в «безошибочном» режиме в условиях неопределённости. *Метод.* Предлагаются инструменты для изучения уровня групповой осознанности и её личностных, социально-психологических (межличностные, групповые, межгрупповые) и организационных детерминант в командах и компаниях. Центральное понятие исследования «групповая осознанность» было операционализировано посредством перевода исходного теоретического концепта, то есть пяти основных её аспектов («сосредоточенность на ошибках», «отказ от упрощений», «внимательность к бизнес-процессам», «устойчивость», «децентрализация процессов принятия решений») в показатели пяти шкал авторской методики исследования «Групповая осознанность в организации». Для этого опросник «Organizational Mindfulness, OM» (Ray et al., 2011), изначально предназначенный для изучения групповой осознанности в бизнес-школах, был переведён на русский язык, сокращён и модифицирован для русскоязычной выборки управленцев. Всего в исследовании приняли участие 402 менеджера из сферы консалтинга, информационных технологий, добычи и переработки углеводородов (201 мужчина и 201 женщина) в возрасте от 23 до 45 лет. Полученные данные были подвергнуты регрессионному анализу. Проанализированы пять регрессионных моделей. *Результаты.* Процессы групповой осознанности обусловлены степенью выраженности коллективизма в организационной культуре изученных предприятий (значения коэффициента детерминации варьируются от .17 до .327). Такие социально-психологические факторы, как поддержка со стороны руководства и коллег, доверие к коллегам и руководителю обуславливают по три показателя групповой осознанности каждый. Высокий уровень групповой осознанности сочетается с низким уровнем рефлексивности, что может свидетельствовать о неготовности сотрудников включаться в рефлексивные практики, несмотря на наличие необходимых организационных условий. *Ценность результатов.* Статья приглашает исследователей для дальнейшего изучения групповой осознанности в организациях. Однако для того чтобы превратить концептуальный подход в действительно ценный инструмент, потребуются дальнейшее существенное совершенствование методологии. Это открывает поле для исследователей в области психологии, социологии и других общественных наук.

**Ключевые слова:** групповая осознанность; групповая рефлексивность; надёжные организации; социальная психология.

## Введение

Д. Канеман (D. Kahneman), лауреат Нобелевской премии 2002 года в области экономики за применение психологической методологии в экономической науке при исследовании формирования суждений и принятия решений в условиях неопределённости, описывает две системы мышления и принятия решений. Согласно Д. Канеману, существуют «Система 1» (интуитивная, непроизвольная, автоматическая, с характерной высокой скоростью «поставки» продукта мыслительной операции) и «Система 2» (вычислительная, произвольная, подконтрольная, решения в рамках которой принимаются значительно медленней и требуют сосредоточения внимания и усилий). Например, когда человек осваивает какой-либо навык, скажем, вождение автомобиля, задействуется «Система 2», а когда человек обучился процессу вождения автомобиля (поворот руля, нажатие на педали и пр.), то спустя некоторое время, эти навыки становятся автоматическими, уходя под контроль «Системы 1». Приведённый пример демонстрирует, что человеку, обучившемуся какому-либо навыку, в дальнейшем не потребуется прилагать значительных усилий для его воспроизведения, что может позволить выполнять ряд параллельных действий, которые не будут конкурировать за ресурсы (например, управлять автомобилем и одновременно вести беседу с пассажиром).

Когда человек осваивает какой-то сложный комплекс навыков, например, впервые работает с коллегами над новой для него задачей в рамках установленных в конкретном коллективе конкретной организации норм и правил, задействуется «Система 2», а когда человек уже обучился и влился в коллектив, то через некоторое время эти навыки автоматизируются, то есть уходят под контроль «Системы 1» (Kahneman, 2011). Следствие этого — контрпродуктивный дефицит концентрации внимания на выполняемых заданиях и ошибки по рассеянности (*absentminded mistakes*) во время выполнения заданий (Smallwood et al., 2004; Smallwood, Schooler, 2006) чаще всего связывают с когнитивными процессами. Например, так называемые мысли на сторонние темы (*task-unrelated thoughts, TUTs*) во время выполнения заданий, возникающие по причине задействования «Системы 1». Противоположный по своей сути феномен фокусировки внимания на внешних и внутренних процессах в момент их протекания получил название «полная осознанность» (*mindfulness*) и был введён в научный обиход Дж. Кабат-Цинном (Kabat-Zinn, 1994). Американские исследователи выделили два возможных направления исследований в области осознанности: первое, традиционное, объединяет исследователей, изучающих её на индивидуальном уровне, второе направление сосредоточено на групповом уровне (Sutcliffe, Vogus, Dane, 2016). В зарубежных исследованиях групповую осознанность рассматривают как феномен, посредством которого можно объяснить, каким образом сотрудники высоконадёжных организаций (*high-reliability organizations, HROs*) — компаний, цена управленческой ошибки в которых особенно высока, — могут работать практически в «безошибочном» режиме в условиях неопределённости. Такие организации осуществляют свою деятельность в сферах, связанных с повышенной степенью риска. К ним относятся энергетические корпорации, крупные авиастроители, медицинские центры и так далее. В научной литературе выделяют пять ключевых характеристик высоконадёжных организаций — сильная организационная культура, ясность целей, наличие резервов и излишков, способность к порождению парадоксов и групповая осознанность (Boin, Schulman, 2008; La Porte, 1996; Weick et al., 1999; Weick, Sutcliffe, 2006). Зарубежные исследования показали, что организация и администрирование труда с учётом процессов групповой осознанности приводит к снижению текучести кадров (Vogus et al., 2014), групповая осознанность сотрудников в организации положительно взаимосвязана с

удовлетворённостью заказчиков и клиентов (Ndubisi, 2012), с интенсивностью инноваций (Vogus, Welbourne 2003), с эффективным распределением ресурсов (Wilson et al., 2011), а также с высоким качеством процессов и продуктов, безопасностью и надёжностью организации (см., например: Vogus, Sutcliffe 2007a, 2007b). Европейскими исследователями было доказано, что осознанность положительно взаимосвязана с включенностью в работу (Leroy et al., 2013), а американскими — подтверждена её связь с продуктивностью сотрудников (Dane, Brummel, 2014). Более того, благодаря применению на практике концепции групповой осознанности организации имеют возможность сохранять власть на рынке и вести централизованное управление с точки зрения теории организации (Weick et al., 1999).

## Зарубежные исследования групповой осознанности

По нашему мнению, все работы, посвящённые изучению групповой осознанности, могут быть условно сгруппированы в пять основных направлений. Фокус внимания исследователей в рамках **первого направления** сосредоточен на роли групповой осознанности в формировании высокой организационной надёжности: внимание к деталям и сосредоточение на ошибках (LaPorte, Consolini, 1991), отказ от стереотипов и чрезмерного упрощения подходов к решению организационных задач и проблем (Schulman, 1993), учёт экспертного мнения, вне зависимости от занимаемой экспертом должности, а не мнения вышестоящего руководства (Roberts et al., 1994), усердие в достижении целей (Van Dyck et al., 2005) и отказ от халатного отношения к рутине (Hoу et al., 2006). Пожалуй, самой ранней и до сих пор очень влиятельной работой по групповой осознанности в целом и в рамках данного направления в частности, является «Organizing for high reliability: processes of collective mindfulness», опубликованная К. Вейком с соавторами (Weick, Sutcliffe, Obstfeld, 1999). Эта работа, отталкиваясь от статьи Э. Лангер, посвящённой изучению осознанности на индивидуальном уровне (Langer, 1989), легла в основу канонической концептуализации феномена: *групповая осознанность* понимается здесь как *феномен, позволяющий группе различать подробности и существенные признаки возникающих проблем и быстро реагировать в ответ, учитывая эти признаки*. Позднее подобная трактовка понятия проявилась в целом ряде исследований (Vogus, Welbourne, 2003; Weick, Sutcliffe, 2003; Weick, 2005; Barrett et al., 2006; Vogus, Sutcliffe, 2007a, 2007b; Vogus et al., 2014; Vogus, Sutcliffe, 2012).

К этому же направлению можно отнести и исследования Дж. Рея с соавторами (Ray, Baker, Plowman, 2011), которые сначала рассматривали групповую осознанность как конструкт, необходимый для описания того, как взаимодействуют сотрудники внутри высоконадёжных организаций во избежание непоправимых ошибок (Weick, Sutcliffe, 2007), а позднее охарактеризовали данный феномен как отказ сотрудников от режима «автопилота» на рабочем месте. Через процессы, обостряющие «организационную чуткость» к изменениям, и сопровождающей их информации, определяет групповую осознанность еще один автор — М. Валоринта, уделяющий особое внимание проблеме взаимовлияния использования информационных технологий и осознанности персонала организации (Valorinta, 2009).

Исследователи в рамках **второго направления** делают основной акцент на общении и взаимодействии сотрудников как необходимом условии для возникновения групповой осознанности в организации. Так, переосмысление сотрудниками своих взглядов на актуальные организационные проблемы и способы их преодоления происходит, согласно Дж. Ноксу с соавторами, именно благодаря общению. Взаимодействуя друг с другом, члены группы оценивают свои подходы с позиции своей роли в этом процессе (Кнох et al., 1999). Нельзя не отметить, что понимание групповой осознанности в рамках второго направления зару-

бежных исследований очень близко воззрениями отечественных исследователей групповой рефлексивности (Карпов, 2004; Лефевр, 2003; Щедровицкий, 2005; Семенов, 1990; Семенов, Степанов, 1989; Степанов, 2006; Аникина, 2009; Аникина, 2010). Консолидирование опыта сотрудников возможно при обсуждении ими неудач, проблем и операционной деятельности на базе междисциплинарного подхода, формирующего взгляд на процессы компании и роль каждого сотрудника в них «как-бы-со-стороны» (Hargadon, Betchky, 2006). Свободное (как неформальное, так и формализованное) общение в рамках организации в целом и её проектов в частности, так же, как и достаточный обмен знаниями, выделяются в качестве необходимого условия для извлечения уроков из неудач и готовности действовать, опираясь на полученный (даже негативный) опыт (Barry, Meisiek, 2010).

Работа Н. Ндубиси, хотя и может быть отнесена к этому же направлению благодаря акценту на необходимость обсуждения организационных неудач в группе, тем не менее, акцентирует ряд характеристик групповой осознанности, которые позволяют отнести её и к третьему направлению: каждый сотрудник подмечает важные детали в своей трудовой деятельности, отслеживает ошибки, в том числе и собственные, и готов пересматривать свой подход к исполнению своих обязанностей или свой стиль руководства (Ndubisi, 2012). Кроме того, согласно Н. Ндубиси, групповая осознанность характеризуется ориентацией сотрудников на настоящее время, на происходящее «здесь и сейчас», что также характерно для третьего направления (например, Hales et al., 2012). Итак, согласно **третьему направлению** исследований групповая осознанность понимается как совокупность сотрудников, достигших индивидуального осознания, исправно отслеживающих даже мельчайшие изменения во внешней и внутренней среде, благодаря пониманию своей роли в бизнес-процессах организации.

**Четвертое направление** представлено исследованиями, отводящими ключевую роль в формировании групповой осознанности всему тому, что имеет отношение к будущему времени (форсайт, прогнозирование, построение дорожных карт и так далее) (Wilson et al., 2011; Carlo et al., 2012). Логично, что в этих работах можно встретить отсылки и к методам управления рисками, и к рассмотрению подходов к смягчению последствий беспрецедентных ситуаций и непредвиденных (даже для экспертной панели) рисков, так называемых «чёрных лебедей» (Taleb, 2007). Ведь феномен будущего всегда раскрывается через понятия «неопределённость», «возможность» и «риски».

Исследования в рамках **пятого направления**, наиболее интересного с точки зрения возможности разграничения групповой рефлексивности и групповой осознанности, фокусируют свое внимание на их противостоянии социально-психологическим эффектам, таким как, например, давление большинства (Mu, Butler, 2009; Ausserhofer et al., 2013).

Таким образом, групповая осознанность представляет собой отказ группы от «автопилота». Основными процессами групповой осознанности в организации являются: (1) активный поиск ошибок, настороженность и внимание к деталям; (2) отказ от упрощённых моделей и стремление к прояснению белых пятен; (3) создание и поддержание комплексного понимания текущих операций и бизнес-процессов; (4) способность сотрудников и организации в целом адаптироваться, импровизировать и учиться, чтобы восстанавливаться от беспрецедентных ситуаций; (5) принятие решения теми, кто наиболее опытен в данном вопросе, вне зависимости от их формальной должности.

Однако не во всех диагностических методиках используются все пять процессов (факторов). Существуют одномерные и многомерные инструменты исследования групповой осознанности. К одномерным может быть отнесена методика *Safety Organizing Scale, SOS* (Vogus, Sutcliffe 2007b), состоящая из девяти утверждений и разработанная для больничных отделений. Подобные инструменты были разработаны на французском, немецком и итальян-

ском языке (Ausserhofer et al., 2013). Существует методика из восьми утверждений, частично опирающаяся на подход К. Вейка и К. Сатклифф (Valentine et al., 2010). Двухфакторные методики представлены инструментом для изучения самооффективности и оперативности реагирования на риски в высоконадёжных организаций (Barrett et al., 2006). К многомерным инструментам, концептуально опирающимся на работу К. Вейка и К. Сатклифф, относится методика Дж. Рея с соавторами, состоящая из 42 утверждений, сгруппированных в пять шкал. К этой же группе может быть отнесена и методика С. Дербехер с соавторами, включающая в себя 23 утверждения (Dernbecher, Risius, Beck, 2014). У этих инструментов есть аналог из 38 утверждений, разработанный для выборок из студенческих организаций (Mu, Butler, 2009). Подобная методика, состоящая из 10 утверждений, была разработана и для средних школ (Ной et al., 2006).

Индивидуальная осознанность не является основным предметом внимания нашей работы, но всё же выступает в качестве одного из факторов, детерминирующих описываемый в статье феномен. Поэтому мы считаем необходимым перечислить её основные признаки, которые, в том числе, легли в основу понимания отказа сотрудников от эмоциональной реакции как обязательного условия возникновения групповой осознанности. К ним относятся: (1) внимание к деталям; (2) способность ясно понимать свои мысли; (3) внимательное отношение к сиюминутной деятельности; (4) отказ от оценочных суждений; (5) отказ от аффективного реагирования.

На данный момент существует обширный пласт зарубежных работ, посвящённых осознанности на индивидуальном уровне (Ruedy, Schweitzer, 2010; Niemiec et al., 2010; Dane, 2011; Carlson, 2013; Hulsheger et al., 2013; Leroy et al., 2013; Zhang et al., 2013; Creswell, Lindsay, 2014; Hulsheger et al., 2014; Langer, 2014; Reb et al., 2014; Zhang, Wu, 2014; Eisenbeiss, van Knippenberg, 2015 и др.). Однако К. Сатклифф до сих пор признает актуальным её дальнейшее изучение во взаимосвязи с групповой осознанностью (Sutcliffe et al., 2016). Отсюда рождается наш первый исследовательский вопрос о соотношении индивидуальной и групповой осознанности.

## **Групповая осознанность как научная проблема отечественной социальной психологии**

Как отмечалось ранее, в отечественной науке проблема осознанности в целом затрагивалась в рамках изучения индивидуальной (Семенов, 1990; Огурцов, 2001; Карпов, 2004; Дударева, Семенов, 2008; Аникина, 2009; Аникина, 2010) и групповой рефлексивности (Филатова, 2003; Степанов, 2006; Журавлев, Нестик, 2011). Групповая рефлексивность является одним из важнейших признаков коллективного субъекта наряду со взаимосвязанностью членов группы и совместной активностью (Журавлев, 2000; Журавлев, 2009; Журавлев, Нестик, 2010). Сам термин «групповая рефлексивность» был введён для обозначения «ориентации группы на анализ своей деятельности, а также на изменение этой деятельности по итогам проведённого анализа» (Журавлев, Нестик, 2011). Гипотетически групповая осознанность относительно свободна от социально-психологических эффектов, возникающих при общении и взаимодействии, таких как, например, проявление конформизма при давлении большинства, в отличие от групповой рефлексивности (Нестик, 2009). Это следует из пяти основных признаков групповой осознанности, заложенных исследователями в качестве основы её терминологического определения: (1) активный поиск ошибок, настроенность и внимание к деталям; (2) отказ от упрощённых моделей и стремление прояснения белых пятен; (3) создание и поддержание комплексного понимания текущих операций

и процессов; (4) способность сотрудников и организации в целом адаптироваться, импровизировать и учиться; (5) принятие решения теми, кто наиболее опытен в рассматриваемом вопросе, вне зависимости от их формальной должности (Weick, Sutcliffe, 2006; Weick, Sutcliffe, 2007; Weick et al., 1999). Однако такая гипотеза требует верификации, что рождает ещё один исследовательский вопрос.

Современные работы по групповой осознанности в рамках организаций (например: Vogus, Sutcliffe, 2012) противоречат исследованиям, характеризующим её как феномен, обусловленный исключительно организационными условиями и процессами управления (Ray et al., 2011). С другой стороны, в отличие от индивидуальной осознанности, групповую осознанность нельзя рассматривать в отрыве от общения и взаимодействия (Weick & Roberts 1993; Cooren 2004). Одной из функций общения в рамках совместного решения задач является обмен результатами познавательной деятельности и формирование на этой основе общности группы (Ломов, 1963). Находясь в составе группы, индивид невольно испытывает на себе её влияние, поскольку деятельность, познание и общение развиваются в неразрывном единстве (Леонтьев, 1974; Ломов, 1975). Кроме того, Б. Ф. Ломов подчеркивал, что «включаясь в общение с другими индивидами и выполняя совместно с ними определённую деятельность, индивид приобретает некоторые новые свойства» (Ломов, 1975, с. 132).

Поскольку когнитивные процессы подвержены влиянию социально-психологических характеристик (Ломов, 1975; Шихирев, 1979; Трусов, 1980), то исходя из методологических положений зарубежных (Weick, Roberts 1993; Cooren 2004; Ray et al., 2011; Carlo et al., 2012; Vogus, Sutcliffe 2012) и отечественных (Ломов, 1975; Филатова, 2003; Степанов, 2006; Журавлев, Нестик, 2011) исследователей, целесообразным становится системный подход к исследованию проблемы групповой осознанности. Наряду с такой когнитивной характеристикой субъектов, как индивидуальная осознанность, необходимо рассматривать и социально-психологические характеристики группы, в которую они включены. Более того, в современных работах именно системному пониманию групповой осознанности отводится роль точки отсчета при изучении характера влияния социально-психологических факторов на такие важные процессы и аспекты менеджмента, как, например, управление рисками (Carlo et al., 2012; Valorinta, 2009; Barrett et al., 2006; Nembhard, Edmondson, 2006). В рамках такого подхода групповая осознанность на организационном уровне понимается как совокупность сложно соединённых и взаимозависимых компонентов. К таким компонентам можно отнести как нисходящие от высшего руководства к остальным сотрудникам организационные практики, так и восходящие от самих сотрудников процессы социального действия и взаимодействия (Sutcliffe et al., 2016).

Несмотря на существенный вклад зарубежных исследований в изучение других ключевых характеристик высоконадёжных организаций, социально-психологическая структура групповой осознанности как формы группового отношения к деятельности до сих пор остается нераскрытой (Sutcliffe et al., 2016). Научная проблема настоящего исследования заключается в раскрытии структуры социально-психологической детерминация групповой осознанности.

## **Авторский концептуальный подход к определению понятия «групповая осознанность»**

*В рамках настоящего исследования, групповая осознанность будет пониматься прежде всего как особая форма группового отношения к рискам, связанная с особенностями восприятия, переживания, осмысления рисков и управления ими, характерных для представителей социальной группы. Эти люди ориентированы на непрерывную проверку своих предположе-*

ний о текущих условиях совместной деятельности, уточнение поступающей информации об изменениях, а также желающие и готовые формировать новые ожидания, позволяющие им осмыслить радикально новый опыт. Такое определение вытекает из проведённого нами анализа релевантной литературы.

С одной стороны, ряд авторов использует категорию «отношения» при определении понятия «групповая осознанность». Например: «внимательное отношение к потенциально значимым факторам в условиях беспрецедентных организационных ситуаций и противостояние эффекту присоединения к мнению большинства» (Mu, Butler, 2009, p. 29), «подход сотрудников к решению возникающих проблем, при котором они не поддаются воздействию нестабильной или даже опасной среды, отслеживают даже мелкие неудачи и ошибки, отказываются от упрощённого понимания проблем, сохраняют силы для решения задач, проявляют уважение к опыту, а не к должности и внимательно относятся к деятельности» (Ausserhofer et al., 2013, p. 157).

С другой стороны, исследуемый феномен традиционно ассоциируется с процессом управления рисками. Например: «идентификация, предупреждение и смягчение последствий непредвиденных для экспертов рисков, так называемых «чёрных лебедей», посредством рассмотрения различных альтернатив и учёту предыдущего опыта при совместном анализе рисков» (Carlo et al., 2012, p. 1081), «совокупность процессов, которые обеспечивают чувствительность персонала организации к внутренним и внешним условиям, открытость и интерес к новой информации и групповую способность быстро и эффективно справляться с непредвиденными обстоятельствами» (Valorinta, 2009, p. 964). Социально-психологический смысл феномена выражается также в «дистанцировании» от переживаемой личностно значимой ситуации за счёт принятие во внимание точки зрения другого человека или других людей и, как результат, критического восприятия собственного переживания ситуации (Матис, Полуянов, 1990; Огурцов, 2001).

Определяя групповую осознанность через категорию «психологическое отношение», целесообразно обратиться к концепции В. П. Познякова, в рамках которой психологические отношения индивидуальных и групповых субъектов совместной жизнедеятельности необходимо рассматривать через когнитивный, эмоциональный, ценностный и поведенческий компоненты (Позняков, 2002). Взяв за основу эту структуру, проведём сравнительный анализ содержания понятий «индивидуальная осознанность» и «групповая осознанность». Результаты сравнения приведены в таблице 1.

В рамках когнитивного компонента можно выделить два основных расхождения в определениях — субъект осознанности и его временная ориентация, а именно: если понятие «индивидуальная осознанность» традиционно определяется через ориентацию на настоящее, то понятие «групповая осознанность» предполагают скорее сбалансированную временную перспективу. Эмоционально-оценочный компонент осознанности различается в двух аспектах. Во-первых, если индивидуальная осознанность предполагает безоценочную позицию, то групповая — оценочную. Другая специфичная черта индивидуальной осознанности — отсутствие аффективного реагирования — на данный момент лишь поставлена как потенциальный исследовательский вопрос в рамках изучения групповой осознанности. Ценностный компонент индивидуальной осознанности в качестве своего содержательного наполнения предполагает следования правилам. Осознанность на групповом уровне имеет значительно более специфичную трактовку: «обсуждение неудач и деталей, нежелание упрощенно понимать суть проблем, уважение к опыту, а не к чину, внимательное отношение к рутине и упорство» (Hoy et al., 2006, p. 241).

Таблица 1. Сравнение содержания компонентов индивидуальной и групповой осознанности

Компонент	Индивидуальная осознанность	Групповая осознанность
Когнитивный	Состояние осведомлённости, обусловленное ориентацией на проживание настоящего момента времени (Kabat-Zinn, 1994). Состояние сознания индивида, в котором внимание сосредоточено на явлениях текущего момента, происходящих как извне, так и изнутри (Dane, 2011).	Прогнозирование, форсайт, групповые ожидания, основанные на коллективном опыте сотрудников, придающие смысл беспрецедентным ситуациям и их контексту (Wilson et al., 2011). Характеристика группы, позволяющая ей различать подробности и существенные признаки возникающих проблем и быстро реагировать в ответ, учитывая эти признаки (Weick et al., 1999).
Эмоционально-оценочный	Безоценочное сосредоточение внимания на происходящем в настоящий момент (Bishop et al. 2004).  Мониторинг своего нынешнего опыта без аффективного реагирования (Creswell, Lindsay, 2014).	Сотрудники активно оценивают и подвергают сомнению все свои предположения, благодаря междисциплинарному подходу формируют взгляд на ситуацию «со стороны» и внимательно относятся даже к уже встречавшимся проблемам (Knox et al., 1999). В работе «Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review» отмечается перспективность изучения «аффективных основ групповой осознанности» (Sutcliffe et al., 2016).
Ценностный	Активное состояние сознания индивида, позволяющее различать важные детали за счёт ориентации на происходящем в настоящий момент, чувствительности к контексту и стремлению следовать (но не слепому следованию) правилам (Langer, 2014).	Обсуждение неудач и деталей, нежелание упрощенно понимать суть проблем, уважение к опыту, а не к чину, внимательное отношение к рутине и упорство (Hoy et al., 2006).
Поведенческий	Метакогнитивная способность индивида к произвольному восприятию (Eisenbeiss, van Knippenberg, 2015). В определении сделан акцент на противоположность «автоматическому» восприятию.	Акцентированность группы сотрудников на настоящем, внимание к деталям, готовность рассмотреть альтернативные перспективы в процессе обсуждения, а также интерес к исследованию и пониманию собственных неудач (Ndubisi, 2012).

### Методика и процедура исследования

Концептуально значимые исследовательские вопросы, ответам на которые посвящена данная статья, могут быть сформулированы следующим образом.

- Влияет ли индивидуальная осознанность членов группы на групповую осознанность?
- Связана ли групповая рефлексивность с групповой осознанностью?
- Свободна ли групповая осознанность от социально-психологических эффектов, возникающих при общении и взаимодействии?
- Детерминирована ли групповая осознанность социально-психологическими или организационными факторами?

Выборку исследования составили 402 менеджера (201 мужчина и 201 женщина) в возрасте от 23 до 45 лет. Из них 144 менеджеров представляют сферу консалтинга (39 мужчин и 105 женщин), 88 человек — сферу информационных технологий (65 мужчин и 23 женщины) и 170 человек — нефтегазовую отрасль (97 мужчин и 73 женщины).

Опираясь на работы А. Л. Журавлёва и Т. А. Нестика, обобщивших социально-психологические факторы формирования групповой рефлексивности (Журавлев, Нестик, 2011), мы выделяем пять групп социально-психологических факторов, предположительно детерминирующих признаки групповой осознанности. К ним относятся: блок личностных факторов,



блок групповых факторов, блок межличностных факторов, блок межгрупповых факторов и блок организационных факторов. К каждому блоку были подобраны соответствующие исследовательские инструменты. Все они адаптированы для выборки русскоязычных менеджеров, проверены на надёжность. При необходимости некоторые из них модифицированы в соответствии с исследовательскими вопросами или разработаны новые.

**Блок личностных факторов.** Опросник «Индивидуальная осознанность», состоящий из пяти шкал («внимание», «описание», «осведомлённость», «безоценочность» и «отказ от аффективного реагирования»), был разработан на основе методики *Five Facets Mindfulness Questionnaire, FFMQ* (Baer et al., 2006), адаптированной для выборки менеджеров. Ещё четыре шкалы, вошедшие в опросник («когнитивная вовлечённость», «эмоциональная вовлечённость», «психологическая безопасность», «соответствие организационного дизайна и Я-концепции сотрудника»), созданы на основе шкал «Engagement», «Psychological safety» и «Work role fit» (May et al., 2004).

**Блок межличностных факторов.** Шкалы «доверие к компании», «доверие к коллегам» и «доверие к руководителю» созданы на основе шкал «Trust in organization», «Trust in coworkers» и «Trust in Immediate Manager» из методики «*Workplace Trust Survey*» (Ferres, Travaglione, 2003).

**Блок групповых факторов.** Шкала «Эффективное управление групповыми эмоциями», разработанная на основе шкалы «GCE-Emotions» методики «*Group Collective Efficacy*» (Petitta et al., 2015). Шкала «Организационный коллективизм», разработанная на основе шкалы «Organizational collectivism» методики «*Organizational Culture Scale*» (Robert, Wasti, 2002). Методика «Групповая рефлексивность» Т. А. Нестика, состоящая из семи шкал («совместное обсуждение проблем», «ориентация на анализ опыта», «оценка соответствия действий долгосрочным целям», «метакогнитивная осведомлённость», «инновационность», «рефлексия внутригрупповых отношений» и «совместный анализ будущих рисков и возможностей» (Нестик, 2015). Шкала «Ориентация на обмен знаниями» (Нестик, 2015). Шкалы «поддержка со стороны руководства и коллег», «справедливое лидерство» и «организационная справедливость», составленные из адаптированного для русскоязычной выборки менеджеров перевода утверждений шкал «Support from superior», «Support from coworkers», «Fair Leadership» и «Inequality» из методики «*General Nordic Questionnaire for Psychological and Social Factors at Work, QPSNordic*» (Wännström et al., 2009).

**Блок межгрупповых факторов.** Шкала «Социальная поддержка», представляющая из себя адаптацию для русскоязычных респондентов шкалы «Support from friends and relatives» из методики *QPSNordic* (Wännström et al., 2009). «Шкала давления большинства» и «шкала давления авторитета» авторской методики «Свобода от давления большинства и давления авторитета». Стимульный материал методики представляет из себя совокупность из восьми кейсов, ситуаций, в которых допускаются серьёзные (четыре кейса) и незначительные (четыре кейса) управленческие ошибки. После каждого кейса испытуемому предлагается оценить по 10-бальной шкале, насколько серьёзной была допущенная ошибка. После того как респондент определился с выбором, к его сведению представляется информация либо о том, как якобы большинство испытуемых, прошедших тестирование до него, оценило серьёзность допущенной ошибки (четыре кейса), либо о том, как якобы тот или иной авторитетный источник/орган/группа экспертов оценивает её серьёзность (четыре кейса). Причём в обоих случаях большинство или авторитетный источник оценивают её как серьёзную (семь-девять баллов) для кейсов с незначительными ошибками (четыре кейса) и как незначительную (два-четыре балла) для кейсов с серьёзными ошибками (четыре кейса). Подсчёт набранных баллов по обеим шкалам осуществляется посредством вычисления разницы по

модулю между числовым выражением самостоятельного решения респондента и числовым выражением решения респондента после того, как он был проинформирован об ответах других «испытуемых».

**Блок организационных факторов.** Шкалы «частота мероприятий по управлению рисками», «своевременность мероприятий по управлению рисками», «удовлетворённость качеством процессов управления рисками» и «инициативность участников процессов управления рисками» авторской методики «Качество процедур управления рисками» (в соавторстве с Д. С. Здольник). Шкалы «забота о персонале и материальная мотивация», «ясность роли», «возможность влиять на условия работы» и «возможность влиять на темп работы», представляющие из себя адаптацию для русскоязычной выборки шкал «Human resource primacy», «Role Clarity», «Control of decision» и «Control of work pacing» из методики *QPSNordic* (Wännström et al., 2009).

Помимо 36 факторов, предположительно детерминирующих групповую осознанность, к независимым переменным также были отнесены анкетные данные: возраст, пол, сфера деятельности компании (консалтинг, информационные технологии или нефтегазовая отрасль) и форма трудового договора (штатный на постоянной основе/по договору).

Таблица 2. Результаты апробации авторской методики «Групповая осознанность в организации»

Наименование шкалы	Среднее значение (M)	Среднеквадратичное отклонение (SD)	Значение коэффициента $\alpha$ Кронбаха
Сосредоточенность на ошибках	3.426	.146	.721
Отказ от упрощений	3.383	.069	.843
Внимательность к бизнес-процессам	3.535	.115	.693
Устойчивость	3.778	.084	.723
Децентрализация процессов принятия решений	3.812	.037	.800
Итоговая	3.587	.104	.926

Таким образом, для множественного регрессионного анализа было всего использовано 40 независимых (перечисленных выше) и пять зависимых переменных, в качестве которых выступили пять аспектов групповой осознанности. Центральное понятие исследования «групповая осознанность» было операционализировано посредством перевода исходного теоретического концепта, то есть пяти основных её аспектов («сосредоточенность на ошибках», «отказ от упрощений», «внимательность к бизнес-процессам», «устойчивость», «децентрализация процессов принятия решений») в показатели пяти шкал авторской методики исследования «Групповая осознанность в организации». Для этого опросник «Organizational Mindfulness, OM», разработанный Дж. Реем с соавторами (Ray et al., 2011), изначально предназначенный для изучения групповой осознанности в бизнес-школах, был переведён на русский язык, сокращён и модифицирован для русскоязычной выборки управленцев на основе обратной связи, предоставленной восемью менеджерами исследуемых компаний (Приложение). Обратный перевод суждений не выполнялся. Методика была апробирована на выборке менеджеров численностью 331 человек, вошедших в основную выборку, которая позже была расширена до 402 человек (Табл. 2). Для проверки факторной структуры методики нами был проведён исследовательский факторного анализ с использованием метода вращения Варимакс (Табл. 3). Выделенные факторы позволили объяснить 64% суммарной дисперсии признаков, что является приемлемым результатом.

Таблица 3. Результаты эксплораторного факторного анализа методики «Групповая осознанность в организации» ( $N = 331$ )

Суждение	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4	Фактор 5
В нашей организации мы сконцентрированы на негативном опыте и всегда обсуждаем совершённые ошибки	.018	.05	.905	.075	.05
В нашей организации люди не стесняются говорить с руководством о проблемах	.444	.502	.437	.109	.079
Наши руководители способствуют тому, чтобы сотрудники говорили о возникающих проблемах и ценят тех, кто это делает	.525	.482	.353	.178	.019
Работники в нашей организации признаются в своих ошибках, даже если их никто не заметил	.165	.675	.16	.07	.344
Люди в нашей организации внимательно слушают друг друга; редко бывает такое, чтобы чья-то точка зрения игнорировалась	.422	.628	.054	.098	.316
В нашей организации ценятся критики	.117	.726	-.004	.318	.096
Наши работники склонны анализировать проблему столько, сколько необходимо для того, чтобы полностью в ней разобраться	.396	.439	.066	.288	.4
В нашей организации приветствуется выражение мнения, отличного от мнения руководства	.199	.777	.028	.2	.106
Сотрудники часто обращаются за советом по проблемным вопросам	.474	.35	.142	.308	.14
Сотрудники имеют представление о работе других отделов помимо своего	.34	.053	.088	.58	.253
У нас есть резервные ресурсы на случай непредвиденных событий	.096	.296	.138	.727	.069
Мы постоянно контролируем загрузку сотрудников, чтобы определить потребность в дополнительных человеко-часах	.235	.266	-.016	.626	-.015
Компания стабильно выделяет ресурсы на обучение и повышение квалификации работников	.268	.148	.189	.531	.359
Большая часть сотрудников умеет находить нестандартные решения	.128	.387	.027	.403	.619
Сотрудники учатся на своих ошибках	.208	.133	.053	.021	.82
У руководителей организации более чем достаточно знаний и опыта для выполнения своей работы	.628	.027	.189	.276	.239
Если что-то непредвиденное происходит в организации, решения принимаются самыми квалифицированными сотрудниками, вне зависимости от их положения в организационной структуре	.737	.219	-.029	.125	.027
Сотрудники уважают работу друг друга	.667	.226	.074	.192	.396
Сотрудники ценят знания выше положения в организационной структуре	.72	.256	-.036	.113	.225
Столкнувшись со сложной задачей сотрудники легко получают помощь эксперта	.524	.267	.071	.462	.25

В ходе факторного анализа методом главных компонент было выделено пять факторов. Первый фактор получил название «Децентрализация процессов принятия решений» ( $\alpha$  Кронбаха = 0.8;  $M = 3.812$ ;  $SD = 0.037$ ). Вошедшие в него утверждения описывают степень уважения сотрудников к опыту своих коллег, а не их уважение к занимаемым ими должностям («Если что-то непредвиденное происходит в организации, решения принимаются самыми квалифицированными сотрудниками, вне зависимости от их положения в организационной структуре», «Сотрудники ценят знания выше положения в организационной структуре»).

Второй фактор был соотнесён со шкалой «Отказ от упрощений» ( $\alpha = 0.843$ ;  $M = 3.383$ ;  $SD = 0.069$ ). В него вошли утверждения, характеризующие стремление сотрудников индивидуально подходить к решению каждой проблемы, избегая стереотипизации и «навешивания

ярлыков» («В нашей организации ценятся критики», «В нашей организации приветствуется выражение мнения, отличного от мнения руководства»).

Третий фактор совпадает со шкалой «Сосредоточенность на ошибках» ( $\alpha = 0.721$ ;  $M = .426$ ;  $SD = 0.146$ ) и измеряет направленность на активный поиск ошибок, настороженность и внимание к деталям («В нашей организации мы сконцентрированы на негативном опыте и всегда обсуждаем совершённые ошибки»).

Четвёртый фактор, названный «Внимательность к бизнес-процессам» ( $\alpha = 0.693$ ;  $M = 3.535$ ;  $SD = 0.115$ ), характеризует степень комплексного понимания текущих операций, процессов и ресурсов, необходимых для их реализации («У нас есть резервные ресурсы на случай непредвиденных событий»).

Наконец, пятый фактор, соотнесённый со шкалой «Устойчивость» ( $\alpha = 0.723$ ;  $M = 3.778$ ;  $SD = 0.084$ ), измеряет способность сотрудников и организации в целом адаптироваться, импровизировать, и учиться («Сотрудники учатся на своих ошибках»).

## Результаты и их обсуждение

На основании собранных данных были построены пять регрессионных моделей, позволяющих проверить взаимосвязь между изучаемыми переменными, предположив направление этой связи. Корреляции независимых переменных со шкалами авторской методики «Групповая осознанность в организации» представлены в таблице 4.

Достаточно высокий скорректированный  $R^2$  всех построенных нами регрессий позволяет принимать во внимание полученные результаты. Наиболее интересным результатом представляется то, что все пять признаков групповой осознанности статистически достоверно детерминированы степенью выраженности коллективизма в организационной культуре изученных предприятий ( $\beta = 0.201$ ;  $\beta = 0.327$ ;  $\beta = 0.217$ ;  $\beta = 0.17$ ;  $\beta = 0.23$ ), а поддержка со стороны руководства и коллег, доверие к коллегам и руководителю обуславливают по три показателя групповой осознанности каждый. Остальные факторы лишь частично детерминируют групповую осознанность, поэтому необходимо рассматривать их роль в формировании каждого принципа в организационной культуре предприятия отдельно.

Первый рассматриваемый нами признак групповой осознанности в организации — «сосредоточенность на ошибках» («*preoccupation with failure*»), выражается в активном поиске ошибок, настороженности и внимании к деталям (Weick et al., 1999). «Сосредоточенность на ошибках» связана с процессами управления рисками, причём ключевую роль играет отнюдь не частота мероприятий управления рисками в компании, а, прежде всего, инициативность участников этих процессов ( $\beta = 0.287$ ).

С другой стороны, «Инновационность» ( $\beta = 0.372$ ), под которой понимается «открытость команды к новым идеям в ходе рефлексии своей деятельности» (Нестик, 2015, с. 258), может также быть индикатором присутствия «сосредоточенности на ошибках» как одного из признаков групповой осознанности и, возможно, неформализованного процесса, принятого в высоконадёжных организациях. Кроме того, признак детерминирован доверием сотрудников своему руководителю ( $\beta = 0.28$ ) и поддержкой со стороны руководства и коллег ( $\beta = 0.192$ ). Они, в свою очередь, являются необходимыми условиями для возможности конструктивного обсуждения неудач или ситуаций, когда, например, риск с достаточно серьёзными последствиями был идентифицирован слишком поздно и только в силу низкой вероятности его возникновения не реализовался. Неожиданным результатом исследования явилась отрицательная связь между ориентацией на обмен знаниями и «сосредоточенностью на ошибках»

( $\beta = -0.416$ ). Возможно, это обусловлено нежеланием сотрудников включаться в рефлексивные практики активного обмена знаниями из-за их опасения потери собственной «незаменимости».

Таблица 4. Связь независимых переменных со шкалами методики «Групповая осознанность в организации» ( $N = 402$ ). Стандартизированные регрессионные коэффициенты ( $\beta$ ).

Методика	Шкалы (предикторы)	Сосредоточенность на ошибках	Отказ от упрощений	Внимательность к бизнес-процессам	Устойчивость	Децентрализация процессов принятия решений
Адаптированная WTS	Доверие к руководителю	.28***			.237***	.207***
	Доверие к коллегам		.152**		.306***	.268***
	Доверие к компании			.2***		.208***
Методика «Качество процедур управления рисками» К. А. Багратиони и Д. С. Здольник	Инициатива участников процессов управления рисками	.287***	.159***			
	Своевременность мероприятий по управлению рисками			.155***		
Адаптированная Organizational Culture Scale	Организационный коллективизм	.201***	.327***	.217***	.17***	.23***
Адаптированная QPSNordic	Поддержка со стороны руководства и коллег	.192***	.263***	.258***		
	Забота о персонале и материальная мотивация				.175***	
	Возможность влиять на темп работы		.165***			
	Социальная поддержка			.145***		
Методика «Индивидуальная осознанность» (разработанная на основе FFMQ)	Отказ от аффективного реагирования			-.824***		
	Внимание			-.226***		
	Осведомленность			-.194***		
Методика «Групповая рефлексивность» Т.А. Нестика	Шкала «Ориентация на обмен знаниями» Т.А. Нестика	-.416***				
	Инновационность	.372**				
Анкетные данные	возраст			.982***		
R2		.513	.561	.48	.541	.619

**Примечание:** \*\* $p < 0.01$ ; \*\*\* $p < 0.001$ ;  $\beta$  – стандартизированные коэффициенты регрессии;  $R^2$  – коэффициент детерминации.

Второй признак групповой осознанности «отказ от упрощений» представляет собой осознанное нежелание оставаться в рамках накопленного годами опыта и стремление учитывать всю специфику каждой конкретной ситуации, подвергая сомнению традиционные подходы к разрешению сложных ситуаций. Причём такие ситуации могут быть абсолютно не релевантными данной конкретной ситуации и использоваться только потому, что это «работало раньше». «Отказ от упрощений» требует от каждого сотрудника возможности высказывать свои критические суждения, которая труднореализуема без доверия к коллегам ( $\beta = 0.152$ ) и поддержки со стороны руководства и коллег в целом ( $\beta = 0.263$ ).

Однако возможность скооперироваться с коллегами для консолидации индивидуального критического потенциала каждого сотрудника и направления его на решение сложной задачи возможно лишь в тех условиях, когда, с одной стороны, на организационном уровне существует возможность влиять на временные рамки и темп выполнения такого рода работы («возможность влиять на темп работы»,  $\beta = 0.165$ ), а с другой стороны, — сами сотрудники инициативно принимают участие в процессах управления рисками («инициатива участников процессов управления рисками»,  $\beta = 0.159$ ).

Признак «внимательность к бизнес-процессам», выражающийся в создании и поддержании комплексного понимания текущих операций и бизнес-процессов, осуществляется на основе отказа сотрудников от «автопилота» и отсутствия инерции в целом. Реализация этого принципа в условиях конкретного предприятия становится возможной, когда мероприятия по управлению рисками проводятся своевременно («своевременность событий по управлению рисками»,  $\beta = 0.155$ ). Согласно результатам эмпирического исследования, полностью погрузиться в текущую трудовую деятельность сотрудникам помогает ощущение поддержки со стороны руководства и коллег ( $\beta = 0.258$ ) и доверие к своей компании в целом ( $\beta = 0.2$ ). При этом люди более зрелого возраста охотней включаются в решение проблемных задач ( $\beta = 0.982$ ). Свой вклад вносит также социальная поддержка друзей и родственников («социальная поддержка»,  $\beta = 0.145$ ), выражающаяся в возможности сотрудника обсуждать с ними проблемные ситуации на своей работе, не разглашая при этом охраняемую законом тайну (государственную, коммерческую, служебную или иную). Интересной представляется отрицательная взаимосвязь «внимательность к бизнес-процессам» с тремя шкалами индивидуальной осознанности, а именно: «отказ от аффективного реагирования», «внимание» и «осведомлённость» ( $\beta = -0.824$ ;  $\beta = -0.226$ ;  $\beta = -0.194$ ). Можно предположить, что активная включённость в процесс решения проблемных задач невозможна без оценочных суждений, с одной стороны, и концентрации лишь на настоящем моменте, — с другой.

Признак «устойчивость» предполагает способность сотрудников и организации в целом адаптироваться, импровизировать и учиться на своих ошибках, чтобы быть способными восстанавливаться от беспрецедентных ситуаций. «Устойчивость» выражается в готовности вносить свой вклад в процесс адаптации организации к непредвиденным обстоятельствам и может быть реализована в организациях, поощряющих материально качественное выполнение своих обязанностей сотрудниками и заботящихся об их физическом состоянии («забота о персонале и материальная мотивация»,  $\beta = 0.175$ ). Лидерство руководителя («доверие к руководителю»,  $\beta = 0.237$ ) и его способность формировать командную культуру, основанную на доверии («доверие к коллегам»,  $\beta = 0.306$ ) и психологически комфортной обстановке, поощряют «устойчивость» рабочей группы.

Особый интерес представляют результаты анализа факторов, влияющих на возможность извлечения организацией выгод из «децентрализации процессов принятия решений». В работах К. Вейка с соавторами признак звучал как «*underspecification of structures*», позднее на него стали ссылаться как на «*deference to expertise*», то есть принятие решения теми, кто наиболее опытен в данном вопросе, вне зависимости от их формальной должности (Weick, Sutcliffe, 2007). Ключевую роль в формировании этого принципа на организационном или командном уровне играет доверительная атмосфера в рабочих группах («доверие к руководителю»,  $\beta = 0.207$ ; «доверие к коллегам»,  $\beta = 0.268$ ; «доверие к компании»,  $\beta = 0.208$ ). Скорее всего, формальная или неформальная «миграция» центра принятия решений по важным вопросам и поиску выходов из беспрецедентных ситуаций не встретит ощутимого сопротивления изменениям лишь при достаточном уровне доверия сотрудников своему руководству и друг другу.

### Групповая осознанность и групповая рефлексивность

Отдельно следует отметить, что анализ результатов описательной статистики позволил обнаружить противоречие между групповой осознанностью и групповой рефлексивностью на концептуальном уровне. Несмотря на относительно высокие («сосредоточенность на ошибках», «отказ от упрощений» и «внимательность к бизнес-процессам») и высокие («устойчивость» и «децентрализация процессов принятия решения») показатели по шкалам методики «Групповая осознанность» (см. Табл. 5), отмечаются относительно низкие баллы по шкалам методики «Групповая рефлексивность» (см. Табл. 6).

Таблица 5. Распределение ответов респондентов по шкалам авторской методики «Групповая осознанность в организации» ( $N = 402$ )

Шкала	Совершенно не согласен	Скорее не согласен	Затрудняюсь ответить	Скорее согласен	Полностью согласен
Сосредоточенность на ошибках	5 (1%)	14 (4%)	106 (26%)	186 (46%)	91 (23%)
Отказ от упрощений	6 (1%)	27 (7%)	111 (27%)	179 (45%)	79 (20%)
Внимательность к бизнес-процессам	1 (0%)	16 (4%)	91 (22%)	198 (50%)	96 (24%)
Устойчивость	1 (0%)	4 (1%)	73 (18%)	170 (43%)	154 (38%)
Децентрализация процессов принятия решений	1 (0%)	10 (3%)	56 (14%)	173 (43%)	162 (40%)

Так, 40% всех респондентов отметили абсолютное несогласие с тем, что их рабочая группа склонна к регулярному обсуждению совместной работы и эффективности взаимодействия. Это означает, что в рамках взаимодействия в команде сотрудники не готовы тратить свое время и проявлять инициативу при анализе совместной деятельности. Аналогичные результаты были получены по шкале «Ориентация на анализ опыта»: из всех испытуемых 35% ответили, что не проверяют регулярно результаты совместной работы и их соответствие целям компании, а также отрицают целесообразность анализа методик и принципов, применяемых в работе. Лишь 15% респондентов считают, что их команда тратит достаточно времени на обсуждение последствий общих действий, что в дальнейшем помогает избежать повторения совершенных ошибок и усовершенствовать командную работу.

Кроме того, большинство респондентов считают, что их команды не тратят время на обсуждения долгосрочных целей и будущих направлений деятельности (35% + 27%). Другими словами, команды не понимают достаточно чётко, как им необходимо действовать в долгосрочной перспективе. Одновременно с этим лишь 17% респондентов уверены, что в их команде учитываются сильные и слабые стороны друг друга, тогда как 63% утверждают, что абсолютно не согласны или почти не согласны с тем, что знают, кто и в каких вопросах лучше разбирается. В данных обстоятельствах при распределении обязанностей с целью добиться максимального качества при выполнении заданий могут возникать трудности. 38% испытуемых считают, что их команды совершенно не нацелены на постоянное совершенствование общей деятельности. Тем не менее, 17% всё же утверждают, что творческие идеи и нестандартные направления развития в их командной группе приветствуются, что способствует развитию инновационности в их командных культурах.

Наиболее яркая картина сложилась в области рефлексии внутригрупповых отношений. Приблизительно 70% сотрудников полностью или частично согласны с отсутствием в их команде склонности к обсуждению взаимоотношений между коллегами и групповой сплочённости. Это означает, что члены команд не склонны анализировать проблемы компании совместно, что может снижать уровень взаимопонимания и доверия в команде. Склонность команд к планированию работы на опережение и анализу будущих возможностей и рисков также в той или иной мере отмечается лишь у 25% (12% + 13%) респондентов. Остальные

испытуемые отметили обратную тенденцию: 68% (38% + 30%) обычно не обсуждают будущие риски и возможности.

Таблица 6. Распределение ответов респондентов по шкалам методики «Групповая рефлексивность» Т. А. Нестика ( $N = 402$ )

Шкала	Совершенно не согласен	Скорее не согласен	Затрудняюсь ответить	Скорее согласен	Полностью согласен
Совместное обсуждение проблем	159 (40%)	104 (26%)	35 (8%)	63 (16%)	41 (10%)
Ориентация на анализ опыта	141 (35%)	110 (27%)	32 (8%)	59 (15%)	60 (15%)
Оценка соответствия действий долгосрочным целям	142 (35%)	109 (27%)	33 (8%)	55 (14%)	63 (16%)
Метакогнитивная осведомлённость	144 (36%)	108 (27%)	30 (7%)	51 (13%)	69 (17%)
Инновационность	154 (38%)	102 (25%)	32 (8%)	47 (12%)	67 (17%)
Рефлексия внутригрупповых отношений	191 (47%)	98 (22%)	45 (11%)	51 (13%)	26 (7%)
Совместный анализ будущих рисков и возможностей	152 (38%)	120 (30%)	28 (7%)	49 (12%)	53 (13%)

Принимая во внимание, что групповая осознанность формируется на сопряжении нисходящих от высшего руководства организационных практик и восходящих от самих сотрудников процессов социального взаимодействия, то такое противоречие может быть объяснено неготовностью сотрудников включаться в рефлексивные практики, несмотря на наличие необходимых организационных условий. На основании достаточно высоких показателей шкал, отражающих организационные факторы, непосредственно связанные с деятельностью сотрудников, таких как организационная осознанность, психологическая безопасность, организационная справедливость и так далее, можно сделать вывод о потенциальной готовности исследуемых организаций к внедрению концепции групповой осознанности и предоставлению с их стороны достаточных условий. Однако результаты анализа групповой рефлексивности могут быть проинтерпретированы, как нежелание сотрудников обсуждать проблемы внутри группы, анализировать общие ошибки и планировать совместную деятельность в долгосрочной перспективе, что показывает неготовность самих сотрудников к «осознанной» деятельности.

## Выводы

1. Мы можем говорить о групповой осознанности, когда группы сотрудников и процессы в организации обладают характеристиками высоконадёжных организаций. Такие организации способны улавливать «слабые сигналы» и ошибки в ходе принятия решений на ранней стадии, не допускать их развития. Когнитивный аппарат сотрудников этих организаций настроен на распознавание подобных сигналов, они сопротивляются попыткам необоснованно упростить сложившуюся организационную ситуацию, отказываются поддаваться соблазну аффективного реагирования и принятия решения на его основе. В компании существует формальная возможность делегировать полномочия в решении проблемных вопросов опытным сотрудникам вне зависимости от их положения в иерархии. Ведётся учёт контекста всех протекающих в организации процессов и проектов, присутствует формальная возможность оперативно получать релевантную информацию от сотрудников, в наибольшей мере вовлечённых в анализируемые процессы и проекты.

2. Взаимосвязь групповой осознанности с процессом управления рисками в организации и её проектах выражается в использовании в числе прочих таких инструментов, как форсайт, анализ сценариев и другие.

3. Групповая осознанность опосредована и формируется на основе общения и взаимодействия, в таких условиях, когда сотрудники чувствуют себя в безопасности, не боятся



выступить в качестве лидера, а лидеры, в свою очередь, не боятся выражать мнение разных групп сотрудников. В этом смысле групповая осознанность имеет точки пересечения с групповой рефлексивностью.

4. Внимательность отдельных сотрудников к выполняемым функциям и задачам, фокусировка их внимания на настоящем моменте во время осуществления трудовой деятельности не являются достаточными условиями возникновения феномена осознанности (*mindfulness*) на групповом уровне. Отсутствие оценочных суждений, что является одним из признаков индивидуальной осознанности, не только не вносит вклада в формирование групповой осознанности, но и негативно сказывается на её процессах.

5. Одним из ключевых отличий изучаемого феномена групповой осознанности от групповой рефлексивности является его обусловленность не столько социально-психологическими процессами групповой динамики, сколько ценностью коллективизма и ориентированным на коллективизм управлением человеческими ресурсами. Оно, в свою очередь, как было показано в статье С. Чен с соавторами, может благоприятно влиять на эффективность и инновационность команд (Chen et al., 2016). Хотя авторы статьи и подчеркивали, что возможным ограничением их исследования является культурная специфика Китайской Народной Республики, их результаты довольно любопытны. Групповая рефлексивность и психологическая безопасность команды являются условием эффективного ориентированного на коллективизм управления человеческими ресурсами, стимулирующего инновационную культуру.

6. Позволяя членам команд учиться на своих ошибках, руководители повышают доверие в коллективе, что, в свою очередь, приводит к стимулированию креативности сотрудников. Подтверждение этого вывода можно найти в более ранних концептуальных работах (см., например: Schein, 1993; Pearsall, Ellis, 2011).

7. Для стимулирования групповой рефлексивности команды руководители должны обеспечивать открытые и конструктивные встречи и поощрять своих подчиненных открыто говорить о своих ошибках и опасениях, что является развитием подхода, подкреплённого результатами проведённых исследований (например: West, 2000; Edmondson, 2002).

## Перспективы исследования

Задача разработки методологии и конкретных инструментов исследования групповой осознанности приглашает социальных психологов, работающих в рамках таких предметных областей, как организационная психология и организационное поведение, для интеграции концептуальных подходов к изучению осознанности на организационном уровне. Наиболее перспективным направлением дальнейших исследований в данной области нам представляется изучение группового отношения к рискам в целом. Несмотря на результаты нашего исследования, высокая степень групповой осознанности, как один из двух полюсов на «шкале» группового отношения к рискам, может подразумевать освобождение от социально-психологических искажений, таких как, например, группомыслие. Подобная гипотеза уже была высказана Э. Мю и Б. Батлером (Mu, Butler, 2009).

Другим концептуально важным направлением является изучение влияния фактора группового отношения ко времени. Так, групповая осознанность как форма группового отношения к рискам должна быть обусловлена специфическим отношением группы ко времени (Позняков, 2015). Если ориентация на настоящий момент времени является отличительной особенностью индивидуальной осознанности, то гипотетически одним из условий для возникновения феномена осознанности на групповом уровне является сбалансиро-

ванная групповая временная перспектива, характеризующаяся позитивным отношением к коллективному прошлому, настоящему и будущему.

Отдельно следует отметить исследовательский вопрос, относящийся в большей степени к сфере управленческих наук. Оправдывают ли преимущества индивидуальной и коллективной осознанности затраты на внедрение подобных практик в организациях, работающих в менее динамичных и сложных условиях, нежели в высоконадёжных организациях с точки зрения экономической эффективности?

## Литература

- Аникина, В. Г. (2009). Проблема осознания в культурно-исторической психологии Л. С. Выготского в контексте исследования рефлексии. *Психологический журнал*, 30(2), 81–86.
- Аникина, В. Г. (2010). Психотехническая модель рефлексии: теоретические основания и описание. *Психологический журнал*, 31(6), 50–56.
- Дударева, В. Ю., Семенов, И. Н. (2008). Феноменология рефлексии и направления её изучения в современной зарубежной психологии. *Психология. Журнал Высшей школы экономики*, 5(1), 101–120.
- Журавлев, А. Л. (2000). Психологические особенности коллективного субъекта. В кн.: А. В. Брушлинский, М. И. Володинова, В. Н. Дружинин (ред.). *Проблема субъекта в психологической науке* (133–150). М.: Академический Проект.
- Журавлев, А. Л. (2009). Коллективный субъект: основные признаки, уровни и психологические типы. *Психологический журнал*, 30(5), 72–80.
- Журавлев, А. Л., Нестик, Т. А. (2010). *Психология управления совместной деятельностью: Новые направления исследований*. М.: Изд-во Института психологии РАН.
- Журавлев, А. Л., Нестик, Т. А. (2011). Групповая рефлексивность: основные подходы и перспективы исследований. *Знание. Понимание. Умение*, 3, 212–221.
- Карпов, А. В. (2004). *Психология рефлексивных механизмов деятельности*. М.: Институт психологии РАН.
- Леонтьев, А. А. (1974). *Психология общения*. Тарту.
- Лефевр, В. А. (2003). *Рефлексия*. М.: Когито-Центр.
- Ломов, Б. Ф. (1963). *Человек и техника (очерки инженерной психологии)*. Л.: Изд-во Ленингр. ун-та.
- Ломов, Б. Ф. (1975). Общение как проблема общей психологии. В кн.: Б. Ф. Ломов (ред.). *Методологические проблемы социальной психологии* (124–135). М.: Наука.
- Матис, Т. А., Полуянов, Ю. А. (1990). Присвоение позиции другого человека при коллективных формах учебной деятельности детей. В сб.: *Современное состояние и перспективы развивающего обучения* (32–37). Красноярск: КГУ.
- Нестик, Т. А. (2015). *Социально-психологическая детерминация группового отношения ко времени*: дисс. ... докт. психол. наук. М.: Институт психологии РАН.
- Нестик, Т. А. (2009). Психологические аспекты управления знаниями. В сб.: Б. З. Мильнер (ред.) *Инновационное развитие: Экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями* (590–611), М.: ИНФРА-М.
- Огурцов, А. П. (2001). Рефлексия. *Новая философская энциклопедия*, 3 (445–450). М.: Мысль.
- Позняков, В. П. (2015). Концепция психологических отношений человека: пространственный и временной аспекты. *Знание. Понимание. Умение*, 3, 228–238.
- Позняков, В. П. (2002). *Психологические отношения в условиях изменения форм собственности*: дис. ... д-ра психол. наук. М.: Изд-во Института психологии РАН.

- Семенов, И. Н. (1990). *Проблемы рефлексивной психологии решения творческих задач*. М.: НИИОПП АПН СССР.
- Семенов, И. Н., Степанов, С. Ю. (1989). От психологии рефлексии к рефлексивной культуродигме в психологии. В сб.: *Рефлексия в науке и обучении*. Новосибирск: ИФН СО РАН.
- Степанов, С. Ю. (2006). Психология творчества и рефлексии в современных социальных практиках. В кн.: Д. В. Ушаков (ред.). *Психология творчества: Школа Я. А. Пономарева* (482–511). М.: Институт психологии РАН.
- Трусов, В. П. (1980). *Социально-психологические исследования когнитивных процессов: по материалам зарубежных экспериментальных работ*. Л.: Изд-во Ленингр. ун-та.
- Филатова, О. В. (2003). *Рефлексивность как детерминанта деятельности исполнительского типа*: автореф. дис. ... канд. психол. наук. Ярославль.
- Шихирев, П. Н. (1979). *Современная социальная психология США*. М: Наука.
- Щедровицкий, Г. П. (2005). *Мышление. Понимание. Деятельность*. М.: Наследие ММК.
- Ausserhofer, D., Schubert, M., Desmedt, M., Blegen, M. A., De Geest, S., Schwendimann, R. (2013). The association of patient safety climate and nurse-related organizational factors with selected patient outcomes: a crosssectional survey. *International Journal Nursing Studies*, 50, 240–252.
- Baer, R. A., Smith, G. T., Hopkins, J., Krietemeyer, J., Toney, L. (2006). Using self-report assessment methods to explore facets of mindfulness. *Assessment*, 13, 27–45.
- Barrett, M. S., Novak, J. M., Venette, S. J., Shumate, M. (2006). Validating the high reliability organization perception scale. *Communication Research Reports*, 23, 111–118.
- Barry, D., Meisiek, S. (2010). Seeing more and seeing differently: sensemaking, mindfulness, and the workarts. *Organizational Studies*, 31, 1505–1530.
- Bishop, S., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson, N., Carmody, J., Segal, Z., Abbey, S., Speca, M., Velting, D., Devins, G. (2004). Mindfulness: a proposed operational definition. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11, 230–241.
- Boin, A., Schulman, P. (2008). Assessing NASA safety culture: The limits and possibilities of high reliability theory. *Public Administration Review*, 68(6), 1050–1062.
- Carlo, J. L., Lyytinen, K., Boland, R. J. Jr. (2012). Dialectics of collective minding: Contradictory appropriations of information technology in a high-risk project. *Management Information Systems Quarterly*, 36, 1081–1108.
- Carlson, E. N. (2013). Overcoming the barriers to self-knowledge mindfulness as a path to seeing yourself as you really are. *Perspectives on Psychological Science*, 8, 173–186.
- Chen, S., Zhang, G., Zhang, A., Xu, J. (2016). Collectivism-oriented human resource management and innovation performance: An examination of team reflexivity and team psychological safety. *Journal of Management & Organization*, 22(4), 549–549.
- Cooren, F. (2004). The communicative achievement of collective minding analysis of board meeting excerpts. *Management Communication Quarterly*, 17, 517–551.
- Creswell, J. D., Lindsay, E. K. (2014). How does mindfulness training affect health? A mindfulness stress buffering account. *Current Directions in Psychological Science*, 23, 401–407.
- Dane, E. (2011). Paying attention to mindfulness and its effects on task performance in the workplace. *Journal of Management*, 37, 997–1018.
- Dane, E., Brummel, B. J. (2014). Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human Relations*, 67, 105–128.
- Dernbecher, S., Risius M., Beck R., (2014). Bridging the gap: organizational mindfulness and mindful organizing in mobile work environments. In *Proceedings of the Twenty Second European Conference on Information Systems* (1–16), Tel Aviv.

- Edmondson, A. C. (2002). The local and variegated nature of learning in organizations: A group-level perspective. *Organization Science*, 13(2), 128–146.
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D. (2015). On ethical leadership impact: the role of follower mindfulness and moral emotions. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 182–195.
- Ferres, N., Travaglione, T. (2003). *The Development and Validation of the Workplace Trust Survey (WTS): Combining Qualitative and Quantitative Methodologies*. Paper is presented at APROS, Mexico 2003 Emotions, Attitudes and Culture Stream.
- Hales, D., Kroes, J., Chen, Y., Kang, D. (2012). The cost of mindfulness: A case study. *Journal of Business Research*, 65(4), 570–578.
- Hargadon, A. B., Bechky, B. A. (2006). When collections of creatives become creative collectives: a field study of problem solving at work. *Organizational Sciences*, 17, 484–500.
- Hoy, W. K., Gage, C. Q., Tarter, C. J. (2006). School mindfulness and faculty trust: necessary conditions for each other? *Educational Administration Quarterly*, 42, 236–225.
- Hulsheger, U. R., Alberts, H. J., Feinholdt, A., Lang, J. W. (2013). Benefits of mindfulness at work: the role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98, 310–325.
- Hulsheger, U. R., Lang, J. W. B., Depenbrock, F., Fehrmann, C., Zijlstra, F. R. H., Alberts, H. J. E. M. (2014). The power of presence: the role of mindfulness at work for daily levels and change trajectories of psychological detachment and sleep quality. *Journal of Applied Psychology*, 99, 1113–1128.
- Kabat-Zinn, J. (1994). *Wherever you go, there you are: Mindfulness meditation in everyday life*. White Plains, NY: Hyperion.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Knox, G. E., Simpson, K. R., Garite, T. J. (1999). High reliability perinatal units: an approach to the prevention of patient injury and medical malpractice claims. *Journal of Healthcare Risk Management*, 19, 24–31.
- La Porte, T. R. (1996). High reliability organizations: Unlikely, demanding and at risk. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 4(2), 61–71.
- Langer, E. (2014). Mindfulness forward and back. In A. Ie, C. T. Ngnoumen, E. J. Langer (Eds.). *The Wiley Blackwell Handbook of Mindfulness Malden* (7–20). MA: Wiley and Sons.
- Langer, E. J. (1989). Minding matters: the consequences of mindlessness-mindfulness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 22, 137–173.
- LaPorte, T. R., Consolini, P. M. (1991). Working in practice but not in theory: theoretical challenges of “high-reliability organizations.” *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1, 19–47.
- Leroy, H., Anseel, F., Dimitrova, N. G., Sels, L. (2013). Mindfulness, authentic functioning, and work engagement: a growth modeling approach. *Journal of Vocational Behavior*, 82, 238–247.
- May, D. R., Gilson, R. L., and Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11–37.
- Mu, E., Butler, B. (2009). The assessment of organizational mindfulness processes for the effective assimilation of IT innovations. *Journal of Decision System*, 18, 27–51.
- Ndubisi, N. O. (2012). Mindfulness, reliability, pre-emptive conflict handling, customer orientation and outcomes in Malaysia’s healthcare sector. *Journal of Business Research*, 65, 537–46.
- Nembhard, I. M., Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 941–966.
- Niemiec, C. P., Brown, K. W., Kashdan, T. B., Cozzolino, P. J., Breen, W. E., Levesque-Bristol, C., Ryan, R. M., (2010). Being present in the face of existential threat: the role of trait mindfulness in

- reducing defensive responses to mortality salience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99, 344–365.
- Pearsall, M. J., & Ellis, A. P. J. (2011). Thick as thieves: The effects of ethical orientation and psychological safety on unethical team behavior. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 401–411.
- Petitta, L., Jiang, L., Palange, M. (2015). The Differential Mediating Roles of Task, Relations, and Emotions Collective Efficacy on the Link Between Dominance and Performance: A Multilevel Study in Sport Teams. *Group, Dynamics: Theory Research, and Practice*, 19(3), 181–199.
- Ray, J. L., Baker, L. T., Plowman, D. A. (2011). Organizational mindfulness in business schools. *Academy of Management Learning & Education*, 10, 188–203.
- Reb, J., Narayanan, J., Chaturvedi, S. (2014). Leading mindfully: two studies on the influence of supervisor trait mindfulness on employee well-being and performance. *Mindfulness*, 5, 36–45.
- Robert, C., Wasti, A. (2002). Organizational individualism and collectivism: theoretical development and an empirical test of a measure. *Journal of Management*, 28(4), 544–566.
- Roberts, K. H., Stout, S. K., Halpern, J. J. (1994). Decision dynamics in two high reliability military organizations. *Management Science*, 40, 614–624.
- Ruedy, N. E., Schweitzer, M. E. (2010). In the moment: the effect of mindfulness on ethical decision making. *Journal Business Ethics*, 95, 73–87.
- Schein, E. H. (1993). How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. *MIT Sloan Management Review*, 34(2), 85–92.
- Schulman, P. R. (1993). The negotiated order of organizational reliability. *Administration & Society*, 25, 353–372.
- Smallwood, J., Davies, J. B., Heim, D., Finnigana, F., Sudberryb, M., O'Connorc, R., Obonsawinb, M. (2004). Subjective experience and the attentional lapse. Task engagement and disengagement during sustained attention. *Consciousness and Cognition*, 13, 657–690.
- Smallwood, J., Schooler, J. W. (2006). The Restless Mind. *Psychological Bulletin*, 132(2), 946–958.
- Sutcliffe, K., Vogus, T., Dane, E. (2016). Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 55–81.
- Taleb, N. N. (2007). Black swans and the domains of statistics. *American statistician*, 61, 198–200.
- Valentine, S., Godkin, L., Varca, P. (2010). Role conflict, mindfulness, and organizational ethics in an education based healthcare institution. *Journal of Business Ethics*, 94, 455–469.
- Valorinta, M. (2009). Information technology and mindfulness in organizations. *Industrial and Corporate Change*, 18, 963–997.
- Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1228–1240.
- Vogus, T. J., Sutcliffe, K. M. (2012). Organizational mindfulness and mindful organizing: a reconciliation and path forward. *Academy of Management Learning and Education*, 11, 722–735.
- Vogus, T. J., Cooil, B., Sitterding, M., Everett, L. Q. (2014). Safety organizing, emotional exhaustion, and turnover in hospital nursing units. *Medical Care*, 52, 870–876.
- Vogus, T. J., Sutcliffe, K. M. (2007a). The impact of safety organizing, trusted leadership, and care pathways on reported medication errors in hospital nursing units. *Medical Care*, 45, 997–1002.
- Vogus, T. J., Sutcliffe, K. M. (2007b). The Safety Organizing Scale: development and validation of a behavioral measure of safety culture in hospital nursing units. *Medical Care*, 45, 46–54.
- Vogus, T. J., Welbourne, T. M. (2003). Structuring for high reliability: HR practices and mindful processes in reliability-seeking organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 877–903.
- Wännström, I., Peterson, U., Åsberg, M., Nygren, Å. & Gustavsson, J. P. (2009). Psychometric properties of scales in the General Nordic Questionnaire for Psychological and Social Factors at Work

- (QPSNordic): Confirmatory factor analysis and prediction of certified long-term sickness absence. *Scandinavian Journal of Psychology*, 50, 231–244.
- Weick, K. E. (2005). Making sense of blurred images: mindful organizing in Mission STS-107. In W. H. Starbuck, M., Farjoun (eds.). *Malden Organization at the Limit: Lessons from the Columbia Disaster* (159–177). MA: Blackwell.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. (2003). Hospitals as cultures of entrapment: a reanalysis of the Bristol Royal Infirmary. *California Management Review*, 45, 73–84.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. (2006). Mindfulness and the quality of organizational attention. *Organizational Sciences*, 17(4), 514–524.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: processes of collective mindfulness. In *Research in Organizational Behavior* (81–123). Greenwich, CT: JAI Press.
- West, M. A. (2000). Reflexivity, revolution, and innovation in work teams. In D. A. Johnson, S. T. Beyerlein (Eds.). *Advances in interdisciplinary studies of work teams* (1–29). Greenwich, CT: JAI Press.
- Wilson, D., Talsma, A., Martyn, K. (2011). Mindfulness: a qualitative description of the behaviors charge nurses enact to safely staff patient care units. *Western Journal of Nursing Research*, 33, 805–824.
- Zhang, J., Ding, W., Li, Y., Wu, C. (2013). Task complexity matters: the influence of trait mindfulness on task and safety performance of nuclear power plant operators. *Personality and Individual Differences*, 55, 433–439.
- Zhang, J., Wu, C. (2014). The influence of dispositional mindfulness on safety behaviors: a dual process perspective. *Accident Analysis & Prevention*, 70, 24–32.

## Приложение

Стимульный материал к методике «Групповая осознанность в организации» (*Organizational Mindfulness*) Дж. Рея с соавторами в авторской адаптации для выборки русскоязычных менеджеров.

**Инструкция:** Пожалуйста, оцените степень согласия со следующими утверждениями о Вашей команде – сотрудниках, с которыми Вы непосредственно взаимодействуете при решении совместных задач (1 – «совершенно не согласен»; 5 – «полностью согласен»).

---

### Сосредоточенность на ошибках

В нашей организации мы сконцентрированы на негативном опыте и всегда обсуждаем совершенные ошибки.  
В нашей организации люди не стесняются говорить с руководством о проблемах.  
Наши руководители способствуют тому, чтобы сотрудники говорили о возникающих проблемах, и ценят тех, кто это делает.  
Работники в нашей организации признаются в своих ошибках, даже если их никто не заметил.

---

### Отказ от упрощений

Люди в нашей организации внимательно слушают друг друга; редко бывает такое, чтобы чья-то точка зрения игнорировалась.  
В нашей организации ценятся критики.  
Наши работники склонны анализировать проблему столько, сколько необходимо для того, чтобы полностью в ней разобраться.  
В нашей организации приветствуется выражение мнения, отличного от мнения руководства.

---

### Внимательность к бизнес-процессам

Сотрудники часто обращаются за советом по проблемным вопросам.  
Сотрудники имеют представление о работе других отделов помимо своего.  
У нас есть резервные ресурсы на случай непредвиденных событий.  
Мы постоянно контролируем загрузку сотрудников, чтобы определить потребность в дополнительных человеко-часах.

---

### Устойчивость

Компания стабильно выделяет ресурсы на обучение и повышение квалификации работников.  
Большая часть сотрудников умеет находить нестандартные решения.  
Сотрудники учатся на своих ошибках.  
У руководителей организации более чем достаточно знаний и опыта для выполнения своей работы.

---

### Децентрализация процессов принятия решений

Если что-то непредвиденное происходит в организации, решения принимаются самими квалифицированными сотрудниками, вне зависимости от их положения в организационной структуре.  
Сотрудники уважают работу друг друга.  
Сотрудники ценят знания выше положения в организационной структуре.  
Столкнувшись со сложной задачей сотрудники легко получают помощь эксперта.



## Socio-psychological conditionality of the collective mindfulness in organizations

**Konstantin BAGRATIONI**

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

**Abstract.** *Purpose.* The scientific novelty of this work lies in its emphasis on the theoretical and empirical study of the organizational and socio-psychological determination of collective mindfulness, which is traditionally given the role of a reference point in the study of management practices that allow teams and organizations to operate in an almost “error-free” mode in conditions of uncertainty. *Methodology.* Tools for studying the level of collective mindfulness and its socio-psychological and organizational determinants within teams and enterprises are being proposed. Overall, 402 managers (201 men and 201 women) aged 23 to 45 years participated in the survey: 144 managers were from consulting sphere (39 men and 105 women), whereas 88 people from the information technology sphere (65 men and 23 women) and 170 people from the oil and gas industry (97 men and 73 women). *Findings.* The processes of collective mindfulness are determined by the degree of organizational collectivism within the organizational cultures of the enterprises studied ( $r$  vary from .529 to .627 at  $p < .001$ ) and are determined by the support of management and colleagues ( $r$  vary from .522 to .613 for  $p < .001$  and  $p < .01$ ). It should be noted that despite the respondents’ high scores on the scales of “collective mindfulness”, the subjects scored low scores on the scales of “team reflexivity”, which may indicate the unwillingness of employees to participate in reflexive practices, despite the presence of the necessary organizational conditions. *Values of the results.* This paper should also function as an invite for further research along this line. To become a really valuable tool tough, further improvements in the methodology would be required. This could be an interesting field for psychologists and sociologists alike.

**Keywords:** collective mindfulness, high-reliability organizations, social psychology, team reflexivity.

### References

- Anikina, V. G. (2009). Problema osoznaniya v kul’turno-istoricheskoy psihologii L. S. Vygotskogo v kontekste issledovaniya refleksii [The problem of awareness in L. S. Vygotsky’s cultural-historical psychology in the context of research on reflection]. *Psihologicheskij zhurnal*, 30(2), 81–86.
- Anikina, V. G. (2010). Psihotekhnicheskaya model’ refleksii: teoreticheskie osnovaniya i opisaniye [Psychotechnical model of reflection: theoretical grounds and description]. *Psihologicheskij zhurnal*, 31(6), 50–56.
- Ausserhofer, D., Schubert, M., Desmedt, M., Blegen, M. A., De Geest, S., Schwendimann, R. (2013). The association of patient safety climate and nurse-related organizational factors with selected patient outcomes: a crosssectional survey. *International Journal Nursing Studies*, 50, 240–252.
- Baer, R. A., Smith, G. T., Hopkins, J., Krietemeyer, J., Toney, L. (2006). Using self-report assessment methods to explore facets of mindfulness. *Assessment*, 13, 27–45.



- Barrett, M. S., Novak, J. M., Venette, S. J., Shumate, M. (2006). Validating the high reliability organization perception scale. *Communication Research Reports*, 23, 111–118.
- Barry, D., Meisiek, S. (2010). Seeing more and seeing differently: sensemaking, mindfulness, and the workarts. *Organizational Studies*, 31, 1505–1530.
- Bishop, S., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson, N., Carmody, J., Segal, Z., Abbey, S., Speca, M., Velring, D., Devins, G. (2004). Mindfulness: a proposed operational definition. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11, 230–241.
- Boin, A., Schulman, P. (2008). Assessing NASA safety culture: The limits and possibilities of high reliability theory. *Public Administration Review*, 68(6), 1050–1062.
- Carlo, J. L., Lyytinen, K., Boland, R. J. Jr. (2012). Dialectics of collective minding: Contradictory appropriations of information technology in a high-risk project. *Management Information Systems Quarterly*, 36, 1081–1108.
- Carlson, E. N. (2013). Overcoming the barriers to self-knowledge mindfulness as a path to seeing yourself as you really are. *Perspectives on Psychological Science*, 8, 173–186.
- Chen, S., Zhang, G., Zhang, A., Xu, J. (2016). Collectivism-oriented human resource management and innovation performance: An examination of team reflexivity and team psychological safety. *Journal of Management & Organization*, 22(4), 549–549.
- Cooren, F. (2004). The communicative achievement of collective minding analysis of board meeting excerpts. *Management Communication Quarterly*, 17, 517–551.
- Creswell, J. D., Lindsay, E. K. (2014). How does mindfulness training affect health? A mindfulness stress buffering account. *Current Directions in Psychological Science*, 23, 401–407.
- Dane, E. (2011). Paying attention to mindfulness and its effects on task performance in the workplace. *Journal of Management*, 37, 997–1018.
- Dane, E., Brummel, B. J. (2014). Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human Relations*, 67, 105–128.
- Dernbecher, S., Risius M., Beck R., (2014). Bridging the gap: organizational mindfulness and mindful organizing in mobile work environments. In *Proceedings of the Twenty Second European Conference on Information Systems* (1–16), Tel Aviv.
- Dudareva, V. Yu., Semenov, I. N. (2008). Fenomenologiya refleksii i napravleniya ee izucheniya v sovremennoj zarubezhnoj psihologii [Phenomenology of reflexion and the direction of its study in contemporary foreign psychology]. *Psihologiya. Zhurnal Vysshej shkoly ehkonomiki*, 5(1), 101–120.
- Edmondson, A. C. (2002). The local and variegated nature of learning in organizations: A group-level perspective. *Organization Science*, 13(2), 128–146.
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D. (2015). On ethical leadership impact: the role of follower mindfulness and moral emotions. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 182–195.
- Ferres, N. Travaglione, T. (2003). *The Development and Validation of the Workplace Trust Survey (WTS): Combining Qualitative and Quantitative Methodologies*. Paper is presented at APROS, Mexico 2003 Emotions, Attitudes and Culture Stream.
- Filatova, O. V. (2003). *Refleksivnost' kak determinanta deyatel'nosti ispolnitel'skogo tipa* [Reflexivity as a determinant of the performance type]: avtoref. dis. ... kand. psihol. nauk. Yaroslavl'.
- Grachev, A. A. (2013). Terminal'nyj obraz v psihologicheskom proektirovanii organizacii [The terminal image in the psychological design of the organization]. *Znanie. Ponimanie. Umenie*, 3, 235–243.
- Hales, D., Kroes, J., Chen, Y., Kang, D. (2012). The cost of mindfulness: A case study. *Journal of Business Research*, 65(4), 570–578.
- Hargadon, A. B., Bechky, B. A. (2006). When collections of creatives become creative collectives: a field study of problem solving at work. *Organizational Sciences*, 17, 484–500.

- Hoy, W. K., Gage, C. Q., Tarter, C. J. (2006). School mindfulness and faculty trust: necessary conditions for each other? *Educational Administration Quarterly*, 42, 236–225.
- Hulsheger, U. R., Alberts, H. J., Feinholdt, A., Lang, J. W. (2013). Benefits of mindfulness at work: the role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98, 310–325.
- Hulsheger, U. R., Lang, J. W. B., Depenbrock, F., Fehrmann, C., Zijlstra, F. R. H., Alberts, H. J. E. M. (2014). The power of presence: the role of mindfulness at work for daily levels and change trajectories of psychological detachment and sleep quality. *Journal of Applied Psychology*, 99, 1113–1128.
- Kabat-Zinn, J. (1994). *Wherever You Go, There You Are: Mindfulness Meditation in Everyday Life*. White Plains, NY: Hyperion.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Karpov, A. V. (2004). *Psihologiya refleksivnyh mekhanizmov deyatel'nosti* [Psychology of reflexive mechanisms of activity]. M.: Institut psihologii RAN.
- Knox, G. E., Simpson, K. R., Garite, T. J. (1999). High reliability perinatal units: an approach to the prevention of patient injury and medical malpractice claims. *Journal of Healthcare Risk Management*, 19, 24–31.
- La Porte, T. R. (1996). High reliability organizations: Unlikely, demanding and at risk. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 4(2), 61–71.
- Langer, E. (2014). Mindfulness forward and back. In A. Ie, C. T. Ngnoumen, E. J. Langer (Eds.). *The Wiley Blackwell Handbook of Mindfulness Malden* (7–20). MA: Wiley and Sons.
- Langer, E. J. (1989). Minding matters: the consequences of mindlessness-mindfulness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 22, 137–173.
- LaPorte, T. R., Consolini, P. M. (1991). Working in practice but not in theory: theoretical challenges of “high-reliability organizations.” *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1, 19–47.
- Lefevr, V. A. (2003). *Refleksiya* [Reflexion]. M.: Kogito-Centr.
- Leroy, H., Anseel, F., Dimitrova, N. G., Sels, L. (2013). Mindfulness, authentic functioning, and work engagement: a growth modeling approach. *Journal of Vocational Behavior*, 82, 238–247.
- Lomov, B. F. (1963). *Chelovek i tekhnika (ocherki inzhenernoj psihologii)* [Man and technology (essays of engineering psychology)]. L.: Izd-vo Leningr. un-ta.
- Lomov, B. F. (1975). Obshchenie kak problema obshchej psihologii [Communication as a problem of the general psychology]. In B. F. Lomov (Ed.). *Metodologicheskie problemy social'noj psihologii* (124–135). M.: Nauka.
- Matis, T. A., Poluyanov, Yu. A. (1990). Prisvoenie pozicii drugogo cheloveka pri kollektivnyh formah uchebnoj deyatel'nosti detej [Assignment of the position of another person in the collective forms of educational activity of children]. In *Sovremennoe sostoyanie i perspektivy razvivayushchego obucheniya* (32–37). Krasnoyarsk: KGU.
- May, D. R., Gilson, R. L., and Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11–37.
- Mu, E., Butler, B. (2009). The assessment of organizational mindfulness processes for the effective assimilation of IT innovations. *Journal of Decision System*, 18, 27–51.
- Ndubisi, N. O. (2012). Mindfulness, reliability, pre-emptive conflict handling, customer orientation and outcomes in Malaysia's healthcare sector. *Journal of Business Research*, 65, 537–46.
- Nembhard, I. M., Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 941–966.

- Nestik, T. A. (2015). *Social'no-psihologicheskaya determinaciya gruppovogo otnosheniya ko vremeni* [Socio-psychological determination of the group attitude towards time]: diss. ... dokt. psihol. nauk. – M.: Institut psihologii RAN.
- Nestik, T. A. (2009). Psihologicheskie aspekty upravleniya znaniyami [Psychological aspects of knowledge management]. In B. Z. Mil'ner (ed.). *Innovacionnoe razvitie: Ehkonomika, intellektual'nye resursy, upravlenie znaniyami* (590–611). M. : INFRA-M.
- Niemiec, C. P., Brown, K. W., Kashdan, T. B., Cozzolino, P. J., Breen, W. E., Levesque-Bristol, C., Ryan, R. M., (2010). Being present in the face of existential threat: the role of trait mindfulness in reducing defensive responses to mortality salience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99, 344–365.
- Ogurcov, A. P. (2001). Refleksiya [Reflexion]. In *Novaya filosofskaya ehnciklopediya*, 3 (445–450). M.: Mysl'.
- Pearsall, M. J., Ellis, A. P. J. (2011). Thick as thieves: The effects of ethical orientation and psychological safety on unethical team behavior. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 401–411.
- Petitta, L., Jiang, L., Palange, M. (2015). The Differential Mediating Roles of Task, Relations, and Emotions Collective Efficacy on the Link Between Dominance and Performance: A Multilevel Study in Sport Teams. *Group, Dynamics: Theory Research, and Practice*, 19(3), 181–199.
- Poznyakov, V. P. (2015). Konceptiya psihologicheskikh otnoshenij cheloveka: prostranstvennyj i vremennoj aspekty [The concept of human psychological relations: spatial and temporal aspects]. *Znanie. Ponimanie. Umenie*, 3, 228–238.
- Poznyakov, V. P. (2002). *Psihologicheskie otnosheniya v usloviyah izmeneniya form sobstvennosti* [Psychological relations in the conditions of changing of the ownership patterns]: dis. ... d-ra psihol. nauk. M.: Institut psihologii RAN.
- Ray, J. L., Baker, L. T., Plowman, D. A. (2011). Organizational mindfulness in business schools. *Academy of Management Learning & Education*, 10, 188–203.
- Reb, J., Narayanan, J., Chaturvedi, S. (2014). Leading mindfully: two studies on the influence of supervisor trait mindfulness on employee well-being and performance. *Mindfulness*, 5, 36–45.
- Robert, C., Wasti, A. (2002). Organizational individualism and collectivism: theoretical development and an empirical test of a measure. *Journal of Management*, 28(4), 544–566.
- Roberts, K. H., Stout, S. K., Halpern, J. J. (1994). Decision dynamics in two high reliability military organizations. *Management Science*, 40, 614–624.
- Ruedy, N. E., Schweitzer, M. E. (2010). In the moment: the effect of mindfulness on ethical decision making. *Journal Business Ethics*, 95, 73–87.
- Schein, E. H. (1993). How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. *MIT Sloan Management Review*, 34(2), 85–92.
- Schulman, P. R. (1993). The negotiated order of organizational reliability. *Administration & Society*, 25, 353–372.
- Semenov, I. N. (1990). *Problemy refleksivnoj psihologii resheniya tvorcheskikh zadach* [Problems of reflexive psychology of solving creative tasks]. M.: NIIOPP APN SSSR.
- Semenov, I. N., Stepanov, S. Yu. (1989). Ot psihologii refleksii k refleksivnoj kul'turodigme v psihologii [From the psychology of reflexion to the reflexive culturologic psychology]. In *Refleksiya v nauke i obuchenii*. Novosibirsk: IFN SO RAN.
- Shchedrovickij, G. P. (2005). *Myshlenie. Ponimanie. Deyatel'nost'* [Thinking. Understanding. Activities]. M.: Nasledie MMK.
- Shihirev, P. N. (1979). *Sovremennaya social'naya psihologiya USA* [Modern social psychology of the USA]. M: Nauka.
- Smallwood, J., Davies, J. B., Heim, D., Finnigana, F., Sudberryb, M., O'Connorc, R., Obonsawinb, M. (2004). Subjective experience and the attentional lapse. Task engagement and disengagement during sustained attention. *Consciousness and Cognition*, 13, 657–690.
- Smallwood, J., Schooler, J. W. (2006). The Restless Mind. *Psychological Bulletin*, 132(2), 946–958.

- Stepanov, S. Yu. (2006). Psihologiya tvorchestva i refleksii v sovremennyh social'nyh praktikah [Psychology of creativity and reflexion in modern social practices]. In D. V. Ushakov (ed.). *Psihologiya tvorchestva: Shkola Ya. A. Ponomareva* (482–511). M.: Institut psihologii RAN.
- Sutcliffe, K., Vogus, T., Dane, E. (2016). Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 55–81.
- Taleb, N. N. (2007). Black swans and the domains of statistics. *American statistician*, 61, 198–200.
- Trusov, V. P. (1980). *Social'no-psihologicheskie issledovaniya kognitivnyh processov: po materialam zarubezhnyh ehksperimental'nyh rabot* [Socio-psychological research of cognitive processes: on the basis of the foreign experimental works' materials]. L.: Izd-vo Leningr. un-ta.
- Valentine, S., Godkin, L., Varca, P. (2010). Role conflict, mindfulness, and organizational ethics in an education based healthcare institution. *Journal of Business Ethics*, 94, 455–469.
- Valorinta, M. (2009). Information technology and mindfulness in organizations. *Industrial and Corporate Change*, 18, 963–997.
- Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1228–1240.
- Vogus, T. J., Sutcliffe, K. M. (2012). Organizational mindfulness and mindful organizing: a reconciliation and path forward. *Academy of Management Learning and Education*, 11, 722–735.
- Vogus, T. J., Cooil, B., Sitterding, M., Everett, L. Q. (2014). Safety organizing, emotional exhaustion, and turnover in hospital nursing units. *Medical Care*, 52, 870–876.
- Vogus, T. J., Sutcliffe, K. M. (2007a). The impact of safety organizing, trusted leadership, and care pathways on reported medication errors in hospital nursing units. *Medical Care*, 45, 997–1002.
- Vogus, T. J., Sutcliffe, K. M. (2007b). The Safety Organizing Scale: development and validation of a behavioral measure of safety culture in hospital nursing units. *Medical Care*, 45, 46–54.
- Vogus, T. J., Welbourne, T. M. (2003). Structuring for high reliability: HR practices and mindful processes in reliability-seeking organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 877–903.
- Wännström, I., Peterson, U., Åsberg, M., Nygren, Å. & Gustavsson, J. P. (2009). Psychometric properties of scales in the General Nordic Questionnaire for Psychological and Social Factors at Work (QPSNordic): Confirmatory factor analysis and prediction of certified long-term sickness absence. *Scandinavian Journal of Psychology*, 50, 231–244.
- Weick, K. E. (2005). Making sense of blurred images: mindful organizing in Mission STS-107. In W. H. Starbuck, M., Farjoun (eds.). *Malden Organization at the Limit: Lessons from the Columbia Disaster* (159–177). MA: Blackwell.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. (2003). Hospitals as cultures of entrapment: a reanalysis of the Bristol Royal Infirmary. *California Management Review*, 45, 73–84.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. (2006). Mindfulness and the quality of organizational attention. *Organizational Sciences*, 17(4), 514–524.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: processes of collective mindfulness. In *Research in Organizational Behavior* (81–123). Greenwich, CT: JAI Press.
- West, M. A. (2000). Reflexivity, revolution, and innovation in work teams. In D. A. Johnson, S. T. Beyerlein (Eds.). *Advances in interdisciplinary studies of work teams* (1–29). Greenwich, CT: JAI Press.
- Wilson, D., Talsma, A., Martyn, K. (2011). Mindfulness: a qualitative description of the behaviors charge nurses enact to safely staff patient care units. *Western Journal of Nursing Research*, 33, 805–824.
- Zhang, J., Ding, W., Li, Y., Wu, C. (2013). Task complexity matters: the influence of trait mindfulness on task and safety performance of nuclear power plant operators. *Personality and Individual Differences*, 55, 433–439.

- Zhang, J., Wu, C. (2014). The influence of dispositional mindfulness on safety behaviors: a dual process perspective. *Accident Analysis & Prevention*, 70, 24–32.
- Zhuravlev, A. L. (1988). Rol' sistemnogo podhoda v issledovanii psihologii trudovogo kollektiva [The role of the system approach in the study of the psychology of the work collective]. *Psihologicheskij zhurnal*, 9(6), 53–64.
- Zhuravlev, A. L. (2000). Psihologicheskie osobennosti kollektivnogo sub'ekta [Psychological features of a collective subject]. In A. V. Brushlinskii, M. I. Volovikova, V. N. Druzhinin (eds.). *Problema sub'ekta v psihologicheskoy nauke* (133–150). M. : Akademicheskij Proekt.
- Zhuravlev, A. L. (2009). Kollektivnyj sub'ekt: osnovnye priznaki, urovni i psihologicheskie tipy [Collective subject: the main features, levels and psychological types]. *Psihologicheskij zhurnal*, 30(5), 72–80.
- Zhuravlev, A. L., Nestik, T. A. (2010). *Psihologiya upravleniya sovmestnoj deyatel'nost'yu: Novye napravleniya issledovanij* [Psychology of joint activity management: New directions of research]. M.: Izd-vo Instituta psihologii RAN.
- Zhuravlev, A. L., Nestik, T. A. (2011). Gruppovaya reflektivnost': osnovnye podhody i perspektivy issledovanij [Group reflexivity: basic approaches and research perspectives]. *Znanie. Ponimanie. Umenie*, 3, 212–221.