



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

---

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ

---

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

---

ISSN 2312-5942

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



**2020. Том 10. № 3.**



HIGHER SCHOOL OF ECONOMICS  
NATIONAL RESEARCH UNIVERSITY

---

SCIENTIFIC E-JOURNAL

---

# ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

---

ISSN 2312-5942

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



**2020. Vol. 10. No. 3.**

## 2020. Том 10. № 3.



Электронный научный журнал

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

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

Учредитель:  
Национальный  
исследовательский университет  
Высшая школа экономики



Выходит 4 раза в год



### Редакция

#### Главный редактор:

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

#### Зам. главного редактора:

Липатов С.А. (Московский государственный университет)

#### Редакторы:

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

### Редакционная коллегия:

Аксеновская Л.Н. (Саратовский государственный университет)

Базаров Т.Ю. (Московский государственный университет)

Бентон С. (ООО «Бпси», Лондон, Великобритания)

Булгаков А.В. (Московский государственный гуманитарный университет)

Гайдар К.М. (Воронежский государственный университет)

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

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

Карпов А.В. (Ярославский государственный университет)

Леонова А.Б. (Московский государственный университет)

Липатов С.А. (Московский государственный университет)

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

Моргунов Е.Б. (Московская Высшая школа социальных и

экономических наук)

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

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

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

Сарычев С.В. (Курский государственный университет)

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

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

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

Чернышев А.С. (Курский государственный университет)

Шауфели В. (Университет Уtrecht, Уtrecht, Нидерланды)

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

Корректор: Вовна О.С.

## 2020. Vol. 10. No. 3.



Scientific e-journal

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

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

Founder:

National research university  
Higher School of Economics



Published 4 times per year



### Editor-in-chief

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

### Deputy Editor-in-chief

Sergey A. Lipatov (*Lomonosov Moscow State University, Russia*)

### Managing Editors

Olga Vovna (*National Research University «Higher School of Economics», Russia*)

### Editorial Board

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

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

**Stephen Benton** (*Bpsy Ltd., UK*)

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

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

**Rolf van Dick** (*Goethe University Frankfurt-am-Main, Germany*)

**Karina M. Gaydar** (*Voronezh State University, Russia*)

**Eugen N. Emelyanov** (*«Consultig Center «SHAG», Russia*)

**Anatoly V. Karpov** (*Yaroslavl Demidov State University, Russia*)

**Anna B. Leonova** (*Lomonosov Moscow State University, Russia*)

**Sergey A. Lipatov** (*Lomonosov Moscow State University, Russia*)

**Sergey A. Manichev** (*Saint Petersburg State University, Russia*)

**Eugen B. Morgunov** (*Moscow School of Social and Economic Sciences, Russia*)

**Dmitry Myakushkin** (*South Ural State University, Russia*)

**Evgeny N. Osin** (*National Research University «Higher School of Economics, Russia»)*

**Alexander N. Poddiakov** (*National Research University «Higher School of Economics», Russia)*

**Sergey V. Sarychev** (*Kursk State University, Russia*)

**Wilmar Schaufeli** (*Utrecht University, Netherlands*)

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

**James Stoner** (*Fordham University, USA*)

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

**Harold Takooshian** (*Fordham University, USA*)

**Corrector:** Olga Vovna

# Содержание

---

## От редакции

- 6–7 Представляем новый номер

## Исследования в организационной психологии

- 8–37 Индекс человечности в организации: обоснование, измерение, применение  
*А. В. Булгаков*
- 38–49 Психологические маркеры эмоционального выгорания у врачей психиатров-наркологов с различным стажем работы  
*Н. Н. Смирнова, А. Г. Соловьёв*

## Организационно-психологическая практика

- 50–68 Субъект и объект как социальные роли в управленческом и консультативном взаимодействии  
*М. А. Иванов*
- 69–84 Оценка надпрофессиональных компетенций будущих менеджеров методами психодиагностики и графологии  
*О. М. Исаева, С. Ю. Савинова*
- 85–99 Метод тематического анализа в изучении представлений о женском лидерстве  
*Д. А. Хорошилов, О. Т. Мельникова*

## Обзоры

- 100–123 Творческая активность сотрудников организации: обзор современных исследований  
*М. М. Абдуллаева, О. Г. Корнева*

## Первые шаги

- 124–139 Психологические трудности в процессе российско-китайской межкультурной коммуникации: опыт качественного исследования российской деловой среды  
*Е. Д. Васильева*
- 140–163 Индивидуальные ценности предпринимателей как предикторы их планируемого благотворительного поведения  
*А. С. Титов, З. Х. Лепишкова*
- 164–184 Рутинные (обыденные) техники самопомощи в офисе: на примере мастерской архитекторов  
*М. В. Павлова, С. К. Нартова-Бочавер*
- 185–206 Особенности принятия решений и лидерства в условиях неопределенности  
*Е. Д. Вацурина, Т. Ю. Базаров*

## Организационная психология в лицах, диалогах, дискуссиях

- 207–224 Формальное и неформальное: опыт управленческого консультирования в «застойной» экономике  
*И. И. Васильева*
- 225–245 Парадоксы профессиональной идентичности у психологов  
*Ю. Ю. Александрова, Е. В. Камнева, М. В. Полевая, Н. С. Пряжников, Е. Ю. Пряжникова*
- 246–260 Профессиональные задачи психолога здоровья  
*Г. С. Никифоров, О. О. Гофман*

## Конференции

## Литературный гид

# Content

---

## **Editorial**

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

## **Research in organizational psychology**

- 8–37 Organizational Humanity Index: rationale, measurement, and use  
*Alexander Bulgakov*
- 38–49 Psychological emotional burnout markers in psychiatrists-narcologists with different work experience  
*Natalia Smirnova, Andrey Soloviev*

## **Organizational psychology in practice**

- 50–68 Subject and object as social roles in managerial and consultative interaction  
*Mikhail Ivanov*
- 69–84 Assessment of future managers' "soft skills" through psycho-diagnostic and graphology methods  
*Oksana Isaeva, Svetlana Savinova*
- 85–99 Thematic analysis method in the study of ideas about women's leadership  
*Dmitry Khoroshilov, Olga Melnikova*

## **Reviews**

- 100–123 Creative Activity of the Employees in Organizations: the Overview of Modern Research  
*Mehirban Abdullaeva, Oksana Korneva*

## **First steps**

- 124–139 Psychological difficulties of Russian-Chinese intercultural communication: qualitative study of Russian businessman  
*Ekaterina D. Vasilyeva*
- 140–163 Individual values of entrepreneurs as predictors of their planned charitable behavior  
*Alexander Titov, Zarina Lepshokova*
- 164–184 Routine self-help behaviors of employees (in case of Architect offices)  
*Milada Pavlova, Sofya Nartova – Bochaver*
- 185–206 Features of decision making and leadership in the uncertainty conditions  
*Ekaterina Vashurina, Takhir Bazarov*

## **Organizational psychology in dialogues and discussions**

- 207–224 Formal vs. Informal: Management consulting in «stagnant» economy. Case study  
*Irina Vasileva*
- 225–245 Paradoxes of psychologists' professional identity  
*Julia Alexandrova, Elena Kamneva, Marina Polevaya, Nikolay Prjazhnikov, Elena Pryazhnikova*
- 246–260 Professional tasks of a health psychologist  
*German S. Nikiforov, Olga O. Gofman*

## **Conferences**

## **Literary guide**



## От редакции

Мы рады представить вам очередной номер журнала «Организационная психология».

В рубрике «**Исследования в организационной психологии**» представлены две статьи. В своем исследовании «*Индекс человечности в организации: обоснование, измерение, применение*» А. В. Булгаков приводит эмпирические доказательства того, что для решения человеческих проблем организации недостаточно представлений о толерантности. В статье Н. Н. Смирновой и А. Г. Соловьёва «*Психологические маркеры эмоционального выгорания у врачей психиатров-наркологов с различным стажем работы*» авторы приходят к выводу, что психологические маркеры позволяют определить основные зоны неблагополучия профессиональной деятельности.

Рубрику «**Организационно-психологическая практика**» открывает статья М. А. Иванова «*Субъект и объект как социальные роли в управлеченческом и консультативном взаимодействии*», где показывается, что в закрытых организациях возможны и могут быть эффективными как субъект-объектные, так и объект-объектные взаимодействия, а субъект-субъектное взаимодействие предполагает достаточно длительное время для согласования управлеченческих решений и границ полномочий и ответственности. Проверке диагностических возможностей и ограничений графологической экспертизы в практике найма персонала посвящена статья О. М. Исаевой и С. Ю. Савиновой «*Оценка надпрофессиональных компетенций у будущих менеджеров методами психодиагностики и графологии*». Методические преимущества тематического анализа раскрываются в статье Д. А. Хорошилова и О. Т. Мельнико-вой «*Метод тематического анализа в изучении представлений о женском лидерстве*».

Рубрику «**Обзоры**» представляет статья «*Творческая активность сотрудников организации: обзор современных исследований*», в которой её авторы М. М. Абдуллаева и О. Г. Корнева выделяют три основных подхода в изучении творчества на рабочем месте: субъект-ориентированный, контекстный и субъект-контекстный.

В рубрике «**Первые шаги**» вы найдёте четыре статьи. Е. Д. Васильева в своей статье «*Психологические трудности в процессе российско-китайской межкультурной коммуникации: опыт качественного исследования российской деловой среды*» выделяет четыре основные категории трудностей: выстраивание взаимоотношений эмоциональные трудности; вербальные трудности; отношение к работе. Тему благотворительности в бизнесе поднимают в своей статье «*Индивидуальные ценности предпринимателей как предикторы их планируемого благотворительного поведения*» А. С. Титов и З. Х. Лепшокова. Введению и обоснованию понятия «*крутичная техника самопомощи*» применительно к организационной среде посвящена статья М. В. Павловой и С. К. Нартовой-Бочавер «*Рутинные (обыденные) техники самопомощи в офисе: на примере мастерской архитекторов*». Экспериментальное исследование возможности предвосхищения случайных и закономерных событий в будущем людьми с различными типами личности представлено в статье Е. Д. Вашуриной и Т. Ю. Базарова «*Особенности принятия решений и лидерства в условиях неопределённости*».

Рубрику «**Организационная психология в лицах, диалогах и дискуссиях**» представляют три статьи. И. И. Васильева рассказывает о конкретном социально-психологическом обследовании, проведённом в 1980-х гг. на строительстве крупного энергетического объекта с целью повышения качества труда психологическими методами в своей статье «*Формальное и неформальное: опыт управлеченческого консультирования в «застойной» экономике*». Парадоксы профессиональной идентичности у психологов рассматриваются в статье с одноимённым названием коллективом авторов в составе Ю. Ю. Александровой, Е. В. Камневой, М. В. Полевой, Н. С. Пряжникова и Е. Ю. Пряжниковой. Вопрос о необходимости введения нового научного направления и новой профессии ставят Г. С. Никифоров и О. О. Гофман в статье «*Профессиональные задачи психолога здоровья*».



## Editorial

We present our journal's new edition Issue #3, 2020.

In the section **Research in organizational psychology** presented the study *"Organizational Humanity Index: rationale, measurement, and use"* by *Alexander Bulgakov*, which provides empirical evidence that to solve the human problems of the organization is not enough just the idea of tolerance. The results of another study are presented in the article *"Psychological emotional burnout markers in psychiatrists-narcologists with different work experience"* by *Natalia Smirnova* and *Andrey Soloviev*, the authors come to the conclusion that psychological markers allow us to determine the main areas of professional ill-being.

The **Organizational psychology in practice** section contains three expert articles. *Mikhail Ivanov*'s article *"Subject and object as social roles in managerial and consultative interaction"*, which shows that in closed (like system) organizations, both subject-object and object-object interactions are possible and effective, and subject-subject interaction involves a sufficiently long time to agree on management decisions and the boundaries of authority and responsibility. The article by *Oxana Isaeva* and *Svetlana Savinova* *"Assessment of future managers"* *soft skills* *"through psycho-diagnostic and graphology methods"* is devoted to checking the diagnostic capabilities and limitations of graphological examination in the practice of hiring personnel. The methodological advantages of thematic analysis are revealed in the article by *Dmitry Khoroshilov* and *Olga Melnikova* *"Thematic analysis method in the study of ideas about women's leadership"*.

The **Reviews** section presents the article *"Creative Activity of the Employees in Organizations: the Overview of Modern Research"*, in which its authors *Mehirban Abdullaeva* and *Oksana Korneva* highlight three main approaches to studying creativity in the workplace: subject-oriented, contextual and subject-context.

Under the heading **First Steps** you will find four articles. *Ekaterina Vasilyeva* in the article *"Psychological difficulties of Russian-Chinese intercultural communication: qualitative study of Russian entrepreneurs and employees"* identifies four main categories of difficulties: building relationships; emotional difficulties; verbal difficulties; attitude to work. The topic of charity in business is raised in their article *"Individual values of entrepreneurs as predictors of their planned charitable behavior"* by *Alexander Titov* and *Zarina Lepshokova*. An article by *Milada Pavlova* and *Sofya Nartova-Bochaver* *"Routine self-help behaviors of employees (in case of Architect offices)"* is devoted to the introduction and substantiation of the concept of "routine self-help techniques" in relation to the organizational environment. An experimental study of the possibility of anticipating random and regular events in the future by people with different personality types is presented in the article *"Features of decision making and leadership in the uncertainty conditions"* by *Ekaterina Vashurina* and *Takhir Bazarov*.

There are three articles under the heading **Organizational psychology in dialogues and discussions**. *Irina Vasilieva* talks about a specific socio-psychological survey carried out in the 1980s on the construction of a large energy facility in order to improve the quality of labor by psychological methods in her article *"Formal vs. Informal: Management consulting in "stagnant" economy. Case study"*. Paradoxes of psychologists' professional identity are examined with an article of the same name by a team of authors consisting of *Julia Alexandrova*, *Elena Kamneva*, *Marina Polevaya*, *Nikolai Pryazhnikov*, *Elena Pryazhnikova*. The question of the need to introduce a new scientific direction and a new profession is raised by *German Nikiforov* and *Olga Gofman* in the article *"Professional tasks of a health psychologist"*.

Please, enjoy the reading!



## Индекс человечности в организации: обоснование, измерение, применение

БУЛГАКОВ Александр Владимирович

Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия

Московский университет МВД России имени В. Я. Кикотя, Москва, Россия

**Аннотация.** Цель исследования — обосновать возможность использования индекса человечности в организации, представить первые эмпирические результаты, наметить дальнейшие направления использования. **Метод.** Сравнительный качественный теоретический анализ концепций человечности, концепции межгрупповой адаптации в организации, индексов человеческого развития, организационного здоровья, человечности в работе. Сравнительный анализ данных американских, итальянских, испанских учёных по адаптации «Шкалы А». Психометрическая проверка валидности и надёжности опросника «Индекс человечности в организации». Выборку составили 297 чел. (165 мужчин и 132 женщин) в возрасте от 20 до 30 лет из шести организаций (сотрудники правоохранительных органов, строители, менеджеры, преподаватели, студенты). **Результаты.** Обосновано использование понятия «человечность в организации», целесообразность применения для его измерения сетевой двухфакторной (амбивалентной) модели в пространстве компонентов межгрупповых отношений «Другие — Начальник — Коллега». Установлена приемлемая надёжность-согласованность всех шкал опросника ( $\alpha$  Кронбаха  $> 0.8$ ). Факторная структура «Шкалы А» остается неизменной по сравнению с американским, испанским, итальянским контекстом, несмотря на изменение языка и с учётом исторических и социально-культурных характеристик. Обнаружено, что респонденты вне зависимости от профессиональной и организационной принадлежности имеют сходный образ профиля в оценке отношений. Различия выявлены (критерий Краскала — Уоллиса для независимых выборок) по полу-ролевому признаку за исключением показателей «К другой группе (этнической)» — субшкал «Комфорт», «Сопричастность»; «К коллеге — субшкал «Симпатия», «Близость». Выявлено отличие от результатов европейских исследований, в которых в «Шкале А» половые различия не обнаружены, по проверке инвариантности по полу. Сравнение «Шкалы А» у выпускников ведомственного и гуманитарного университетов показало значимые различия на уровне  $p \leq 0.001$  ( $F$ -тест). **Ценность результатов.** Значение полученных результатов для науки заключается в том, что они расширяют представления о межгрупповых отношениях в организациях. Проведённое исследование предоставляет эмпирические доказательства в поддержку того, что для решения человеческих проблем организации недостаточно представлений о толерантности. Модернизированная и адаптированная «Шкала А» делает более прозрачным сложные разнородные взаимодействия в ней, снижает уровень неопределенности принятия управленческих решений по развитию человеческого потенциала организаций. Разработанная русскоязычная версия «Шкалы А» может стать подходящим инструментом для измерения взаимодействий в русскоговорящих организациях как в России, так и в других странах.

**Ключевые слова:** аллофилия, диагностика человечности в организации, индекс человечности в организации, межгрупповая адаптация, межгрупповые отношения, человечность в организации.

## Введение

На фоне жёстко скрученных внешних факторов, действующих сегодня на организацию (пандемия, экономический кризис и другие), дополненных сопутствующими деструктивными явлениями, как, например, инфодемия, чётко видны изменения взаимоотношений на различных уровнях взаимодействия субъектов организации как внутри, так и вне её. Причудливым образом они трансформируются с партнёрами, государством, конкурентами и так далее. По своему характеру это могут быть как межличностные, внутригрупповые, межгрупповые отношения, так и отношения между организациями, сообществами, социальными группами, отражаясь как «солнце в капле воды» (А. Моруа), где солнце — человечность во взаимоотношениях людей, капля воды — организация в социуме.

**Цель статьи:** на основании теоретического анализа понятия «человечность в организации» и проведения эмпирического исследования обосновать возможность использования индекса человечности в организации (ИЧО), представить первые эмпирические результаты и наметить дальнейшие направления его использования.

Человечность в межличностных и межгрупповых отношениях — сложный, динамический конструкт, находящийся в широком диапазоне знания. Гуманитарные и социальные науки, а также разнообразные сферы общественной практики пытаются схватить отблески человечности через использование различных индексов<sup>1</sup>, например: «Индекс человеческого развития» (*Human development reports, HDR*), «Индекс организационного здоровья» (*Organizational Health Index, OHI*), «Индекс человечности в работе» (*Humanity Index™, HI*).

Анализ описания указанных индексов показывает, что краткое содержание любого из них включает по меньшей мере: понятное, узнаваемое название; прозрачную (транспарентную) модель изучаемого явления, методы получения первичных данных, их обработки, уровень, объекты охвата; обоснованную единицу измерения; описание возможных результатов измерения. При определении индекса учитываются количественные и качественные показатели; делается акцент на полезность, эффективность измерения; специфику применения и так далее, в зависимости от авторской модели. Как правило, индекс имеет краткое содержание, дающее ответы на вопросы: что, где, зачем, как измеряется, получается, сравнивается и может изменяться (оптимизируется). Сгруппируем индексы человечности по уровню использования и обобщения. Дадим им краткую характеристику.

### Уровень социума (международный уровень)

**Индекс человеческого развития (ИЧР)** разработан и используется в базе программ ООН. ИЧР был создан для того, чтобы подчеркнуть, что люди и их возможности должны быть конечными критериями для оценки развития страны, а не только её экономического роста. ИЧР может также использоваться для дискуссий о выборе национальной политики, поднимая вопрос, каким образом две страны с одинаковым уровнем валового национального дохода на душу населения могут достичь разных результатов в области развития человеческого потенциала. ИЧР определяется как интегративная мера среднего достижения в ключевых аспектах человеческого развития: 1) долгая и здоровая жизнь, 2) знание и 3) достойный уровень жизни. ИЧР измеряется как среднее геометрическое нормированных индексов для каждого из трёх измерений. ИЧР упрощает и отражает только часть того, что влечёт за собой развитие человека. Он не отражает неравенства, бедности, безопасности человека, расши-

<sup>1</sup> Индекс в русском языке — «цифровой (или буквенный) показатель чего-нибудь» (Толковый словарь Ожегова). Кембриджский словарь английского языка так определяет его цель, форму и содержание. «Index» — это система из чисел, которая используется для сравнения значений вещей относительно друг друга или фиксированного стандарта» (Dictionary.cambridge).

рения прав и возможностей. Более полная картина уровня человеческого развития в стране требует анализа других показателей и информации (табл. 1)

Таблица 1. Индекс человеческого развития

Измерения	Долгая и здоровая жизнь	Знание	Достойный уровень жизни
Индикаторы	Ожидаемая продолжительность жизни на момент рождения	Срок обучения / среднее значение обучения	Валовый национальный доход (ВНД) на душу населения
Способ измерения	Индекс ожидаемой продолжительности жизни	Индекс образования	Индекс ВНД

Примечание. Источник: «Human development reports. United Nations Development Programme» (hdr.undp.org)

### Уровень организации

**Индекс организационного здоровья (ИОЗ)** апробирован и более 15 лет внедряется международной консалтинговой компанией *McKinsey* на основе разработанной ими авторской концепции организационного здоровья (Табл. 2). ИОЗ является показателем устойчивой работы, измеряет здоровье организации относительно обоснованного компанией *McKinsey* глобального эталона. Является инструментом повышения организационной эффективности (Smet, Schaninger, Smith, 2014). ИОЗ отслеживает как организационное здоровье, так и соответствующие методы управления.

Компания *McKinsey* имеет полуторамиллионную базу опрошенных сотрудников многочисленных организаций во всём мире. База постоянно пополняется. Эмпирически были построены четыре кластера данных, которые отражают разработанный компанией базовый подход к управлению, включая основные убеждения относительно создания стоимости и того, что движет организационным успехом. Каждый из них был описан конкретным набором управленческих практик («рецептов», в терминологии *McKinsey*). Выявлено, что строгое и точное следование этим рецептам повышает в пять раз вероятность успеха организации в отличие от тех компаний, где используются смешанные (или случайные) рецепты (Smet, Schaninger, Smith, 2014).

Таблица 2. Индекс организационного здоровья

Измерения		Методы управления	
Направленность организации		Общее видение Стратегическая ясность	Участие (вовлечённость) сотрудников
Подотчётность	Руководство	Ясность роли	Личная собственность
Координация и контроль	Иновации и обучение	Контракты реформирования Следствие управления	
Внешняя ориентация		Значимые ценности	Финансовые стимулы
Возможности		Вдохновляющие лидеры	Награды и признания
Мотивация		Карьерные возможности	
Культура и климат			

Примечание. Источник: mckinsey.com

1. Рецепт «Лидерское управление» включает присутствие на всех уровнях организации талантливых высокопотенциальных лидеров, которые могут выяснить, как добиться результата, и несут ответственность за это. Эта открытая, доверительная культура типична для высоко децентрализованных организаций или новых предприятий, где решимость сильных лидеров, эффективно умноженная их коллегами по всей организации, необходима для создания чего-то из ничего. В то время как большинство организаций используют карьерные возможности для мотивации сотрудников, компании в этом кластере используют карьерные возможности в качестве практики развития лидерства. Ролевое моделирование и реальный опыт важнее, чем проходить уроки мудреца.

2. Рецепт «*Ориентация на рынок*» содержит амбивалентную тенденцию на сильную внешнюю ориентацию как на клиентов, так и на конкурентов, деловых партнёров, регуляторные органы и сообщество. Компании, реализующие эту практику, стремятся быть новаторами продуктов, формировать рыночные тренды и создавать портфель надёжных, инновационных брендов, чтобы оставаться впереди конкурентов. Лучшие из них как реагируют на спрос, так и разрабатывают продукты, которые помогают его формировать. У них есть общее видение и стратегическая ясность, чтобы гарантировать, что сотрудники изучают правильные рыночные возможности, а также сильное финансовое управление для обеспечения индивидуальной подотчётности и обеспечения того, чтобы ответы на тенденции рынка были действительно прибыльными.

3. Рецепт «*Быть на передовой*» используют компании, которые именно в такой позиции постоянно повышают качество и производительность, устранив при этом потери и неэффективность. Они уделяют большое внимание обмену знаниями между сотрудниками и предприятиями, парадоксально стимулируя инновации проводя стандартизацию. Обмен знаниями помогает управлять частными компромиссами между нысходящей потребностью в общесистемной согласованности и поощрением сотрудников снизу вверх. Так действует психологический механизм распространения лучших идей среди разных подразделений организации.

4. Рецепт «*Талант и ядро знаний*» применяют успешные организации, предоставляющие профессиональные услуги, профессиональные спортивные команды, предприятия индустрии развлечений. Здесь делается упор на построение конкурентного преимущества, собирая и управляя высококачественной базой талантов и знаний. Организации фокусируются на создании правильного сочетания финансовых и нефинансовых стимулов для приобретения лучших талантов, на мотивации своих сотрудников и предоставлении им возможностей. В отличие от компаний группы, ориентированной на лидеров (ценность которой создается командами, руководимыми сильным лидером), талантливые и основанные на знаниях организации добиваются успеха благодаря высококвалифицированным отдельным исполнителям.

### Уровень личности

**Индекс человечности в работе (ИЧР)** разработан для оценки позитивных ценностей организации (Donna, 2020). ИЧР предназначен для оценки динамики их использования как основы для позитивных изменений на рабочем месте. ИЧР рассчитывается на основе результатов опроса отдельных лиц или групп, интервьюирования или мини-опроса. Используется методология управления изменениями (Whitney, Cooperrider, 2011), включающая метод признательных запросов (Cooperrider, Whitney, 2005), делающая акцент, прежде всего, на позитивное в организации, а не только на то, что является «неправильным». Здесь в фокусе внимания находится Личность сотрудников. Целью является эффективное использования человеческого потенциала личности, организации, сообщества, а психологическим механизмом — командный дух, который возникает в организации тогда, когда людей поощряют вносить свои ценности, свои мнения, их ценят за помощь в создании престижности работы в компании. ИЧР выявляет динамику знания того, что «то, что мы делаем», так же важно, как и «как мы это делаем». Индекс помогает руководителям и сотрудникам увидеть, кем они являются, пока они работают. ИЧР — результат диалога в организации о том, что значит быть вовлечённым на совершенно новый уровень профессиональной деятельности.

В этом поуровневом списке индексов, оценивающих здоровье страны, компаний, отдельной личности, представленных в том числе потенциалом отношений граждан государства, сотрудников компаний, клиентов и включающих как прямо, так и опосредовано,

понятие «человечность», явно не хватает ещё одного уровня — уровня групповых и межгрупповых отношений в организации с соответствующим индексом — индексом человечности в организации (ИЧО) (*Humanity index in the organization, HIO*).

Содержание разноуровневых взаимодействий в организации может раскрыть социально-психологический анализ сложного пересечения базовых понятий концепций человечности (Бьюдженталь, 1998; Суворов, 1996; Шадриков, 2004), аллофилии<sup>2</sup> (Pittinsky, 2005), межгрупповой адаптации (МГА) в организации (Булгаков, 2007), наработанных в них практик и рекомендаций. Если проблематика МГА и концепции аллофилии традиционно использовалась для решения этого вопроса, то подходы к использованию конструкта «человечность межличностных и межгрупповых взаимоотношений в организации» и, как результат, создание индекса человечности в организации требуют расширенного теоретического обоснования, подкреплённого эмпирическим исследованием в реальных условиях.

## Постановка проблемы

В социальных науках достаточно продуктивных позиций для рассмотрения человечности в организации, в меньшей степени — для прогноза и конструирования их оптимального баланса. В ходе анализа используем современный сетевой подход (Артемьев, 2017), в котором конструкты проявляются как особые эмерджентные свойства системы причинно-связанных измеряемых (наблюдаемых) переменных. При этом конструкты не постулируются заранее и при необходимости их введения соотносятся только с результатами сетевого анализа. В итоге не нужно определять каких-либо латентные переменные, а просто использовать отдельные составные части психологического конструкта, выведенные из всей сложной системы его компонентов.

В сетевой модели психологического явления наблюдаемые переменные рассматриваются как причинно-автономные и могут определять взаимодействия и взаимоотношения, осуществляющиеся в сети разными способами. Границы между компонентами и другими конструктами являются нечёткими по своей природе. Они находятся в сопутствующих отношениях, что свойственно структуре сети. Сетевое моделирование имеет холистический характер, который мотивирует изучение обратных связей и взаимосвязей, позволяет обнаружить большее количество разнообразных часто скрытых эффектов. Конструкты в сети динамичны, сложны, взаимодействуют нелинейно между компонентами системы, цикличны, что может привести к ситуации движения конструкта по нисходящей и восходящей спирали изменения состояний. Поведение людей в такой системе отношений может прийти к относительному динамическому равновесию с самими собой и со средой аналогично состоянию аттрактора в динамической системе, который можно определить как «стабильное» состояние сильно связанной сети (Borsboom, 2017).

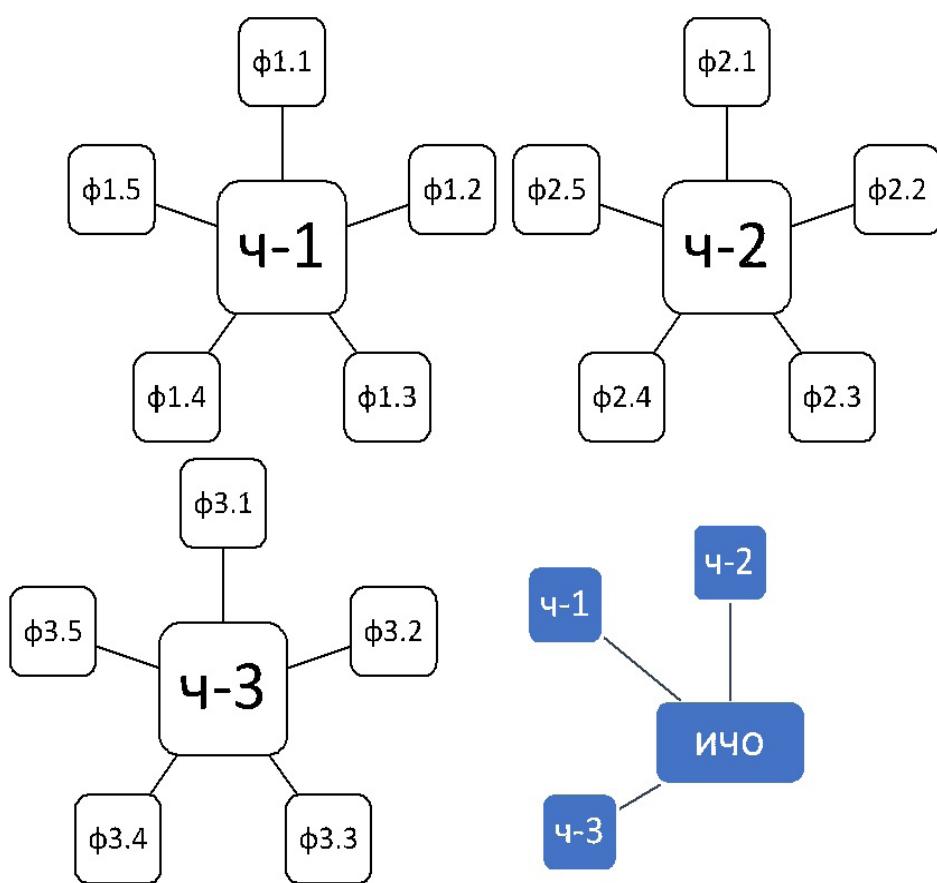
Аттрактор как новое свойство не выводимо из основных элементов взаимодействия компонентов конструкта. Здесь центральным моментом выступает желание и руководителей, и сотрудников видеть в организационных взаимоотношениях осознанно или не осознаваемо человеческое лицо, человеческий образ, в конце концов, именно человечность своей организации. Построение сетевого конструкта человечности в организации (Рис. 1) можно начать с представления его как реципрокной связки отношений 1) к другой группе, значи-

<sup>2</sup> Аллофилия (англ. *alophilia*) — положительное отношение к членам другой (чужой) группы. Это может быть любой, кто обладает характеристиками, отличными от собственных, например, люди иной расы, религии, культуры и так далее. Термин «аллофилия» был введён профессором Гарвардского университета Тоддом Л. Питтински в 2005 г., поскольку он не смог найти антоним термину «предрассудки» ни в одном словаре. Термин происходит от греческих слов *φίλιά* и *ἄλλο*, означающих «симпатия или любовь к другому».

тельно отличающейся от группы членства; 2) к руководителю; 3) к коллегам. Социальная дистанция (Марсова, 2015) здесь будет важным критерием, позволяющим как с позиции здравого смысла, так и современных научных положений выявить, объяснить и сбалансировать отношения в организации и в результате повысить ее эффективность.

Отечественные психологи (Бурганова, Савкина, 2013; Суворов, 1996; Шадриков, 2004), зарубежные исследователи (Mayo, 1933; Mizruchi, 2013; Petriglieri, 2020) в той или иной степени рассматривали человечность в структуре личности профессионала. Результаты их исследований не остались не замеченными, они используются при проведении профессиональной ориентации, традиционного профессионального психологического отбора, в психотерапевтических практиках.

## Внешние условия функционирования организации



## Внутренние условия функционирования организации

Рисунок 1. Сетевая модель построения индекса человечности в организациях

**Примечание:** Ч-1 человечность в отношении к полярной группе, например, к этносу; Ч-2 человечность в отношении к начальнику; Ч-3 человечность в отношении к коллегам. Компоненты человечности в отношениях: Фактор ф1.1-3 Симпатия в отношении к другим, другой группе; Фактор ф2.1-3. Комфорт в отношениях с другими, с другой группой; Фактор ф3.1-3 Сопричастность с другими, другой группой; Фактор ф4.1-3 Увлеченность в отношении к другому, к другой группе; Фактор ф5.1.3 Близость с другими, другой группой.

Однако термин «человечность» у некоторых психологов труда нередко вызывает непрояснённый когда-то вопрос: «Человечность» — это понятие философии или психологии?». Вопрос подкрепляется реалиями жизнедеятельности и развития современных российских организаций, а также неразрешённым, вечным спором между академической и практической психологией. Всем понятны или знакомы этические проблемы в проведении психологических исследований в теории (проблема недобросовестного заимствования, принцип Матфея<sup>3</sup> в научном цитировании, замалчивание результатов исследований, несоответствующих доминирующей в научном сообществе сегодня парадигме, и так далее) и практике (этические нормы проведения эксперимента, предъявление результатов обследуемым сотрудникам и их руководителям, реалистическая обоснованность рекомендаций и так далее). По нашему мнению, настало время с позиций современных научных взглядов прояснить вопрос: что понятие «человечность» даёт для социальной практики конструирования и оптимизации межличностных, межгрупповых отношений по принадлежности к этносам, конфессиям, профессиям, поколениям, организациям, специфическим группам с явными отклонениями в здоровье, поведении и иными отличиями.

Считаем возможным предположить, что понятие «человечность» является критерием по оценке оптимальности в организационных взаимоотношениях. Конгруэнтное сопряжение понятий «аллофилия», содержательно раскрытое в исследованиях Т. Питтински его последователей, с положениями авторской концепции МГА в организации позволит представить человечность в отношениях в качестве современного социально-психологического аспекта культурно-исторической теории Л. С. Выготского (Булгаков, 2015).

Актуальными являются и эмпирические стороны проблемы. Исследования Т. Питтински доказали, что двухфакторная (амбивалентная) модель явления — измерение позитивного в деструктивном феномене межгрупповых отношений — обладает большой прогностической силой по отношению к поведению человека, чем такое же измерение негативного феномена, основанного на однофакторной модели (дихотомической). Отметим, что проблема амбивалентности как в диагностике, так и методологии социально-психологических исследований, не всегда привлекает учёных. Причина в её сложности, добавляющей неопределённость в исследования. Возникает вопрос: можно ли найти золотое сечение в использовании амбивалентных и традиционно построенных диагностических методик, с учётом того, что инструментов, измеряющих позитивные стороны социально-психологических явлений, явно не достаёт.

### Проблема исследования

Научная проблема исследования, представленного в статье, может быть сформулирована следующим образом. Вопрос человечности в теории и практике организационной психологии сконцентрирован в индексах человечности по уровню использования и обобщения: человеческого развития, организационного здоровья, человечности в работе. В такой поуровневой системе отсутствует теоретически обоснованный, содержательно наполненный и измеряемый индекс человечности в организации, относящийся к уровню межгрупповых отношений. Диагностическая методика, построенная на основании двухфакторной (амбивалентной) модели с применением сетевого подхода, позволит заполнить пробел не только в изучении человечности в организации, но и дать толчок в прогнозе, конструировании, оптимальном балансировании.

<sup>3</sup> Эффект (правило) Матфея (англ. *Matthew effect*) — феномен неравномерного распределения преимуществ, при котором сторона, уже обладающая ими, продолжает их приумножать, в то время как другая, изначально ограниченная, имеет меньшие шансы на дальнейший успех. Сам термин был впервые предложен американским социологом Робертом Мертоном в 1968 г., который дал явлению такое название по цитате из Притчи о талантах в Евангелии от Матфея. Если коротко: на труды именитого учёного обратят гораздо больше внимания, чем на аналогичные по качеству и значению исследования его малоизвестного коллеги. *Прим. ред.*

## Теоретический анализ релевантных социально-психологических концепций

### Концепции человечности

В отечественной психологии к проблеме человечности в отношениях обращались В. М. Бехтерев, В. Д. Шадриков, учёные казанской психологической школы под руководством Л. М. Попова. Особое место занимают исследования А. В. Суворова человечности как фактора саморазвития личности (Суворова, 1996). Краткий обзор исследований «человечности» позволяет нам использовать следующее определение. «Человечность — моральное качество, выражающее принцип гуманизма применительно к повседневным взаимоотношениям людей. Включает ряд более частных качеств — благожелательность, уважение к людям, сочувствие и доверие к ним, великодушие, самопожертвование ради интересов других, а также предполагает скромность, честность, искренность» (Коллекция..., 2020). В концентрированном виде: «Человечность — гуманность, человеческое отношение к окружающим» (Ушаков, 2014).

Человечность должна стать смыслом жизни «каждого живого человека». По мнению А. В. Суворова, проблема реализации человечности — проблема личного качества каждого. Наивысшее качество — самореализация личности — пожизненная конкретизация человечности субъектом своих отношений с самим собой и окружающими людьми. Что означает ответственность за себя перед своей совестью; реализация стремления помочь; сохранить благополучие (Ильенков, 1970). Реализация Человечности происходит внутри процесса саморазвития личности. Человечность формируется стихийно и целенаправленно. В практике через реализацию двух психологических механизмов: 1) реакция на бесчеловечность и 2) формирование Человечности. Процесс этот — единый.

«Человечность возникает в борьбе инстинкта и морали, эмоций и разума, эгоизма и альтруизма, добра и зла, греха и добродетели. В этой борьбе формируется духовность человека, высшее выражение человечности. Единичный человек духовен, пока следует морали. Единичный человек духовен, если для него общественно значимое стало личностно значимым», а «... любовь выступает как одно из высших проявлений человечности» (Шадриков, 2004).

### Концепция межгрупповой адаптации в организациях

Методология исследования межгрупповой адаптации в организациях (МГА) в организациях базируется на амбивалентном подходе к изучению социально-психологических явлений сформулированным А. В. Булгаковым. Это проблемный (реалистический), амбивалентный подход, где с позиций научного реализма применяется не всегда только конкретная функциональная или ценностно-мировоззренческая теория, а система представлений о МГА, зависящая от ситуации по принципу дополнительности Н. Бора (Булгаков, Митасова, 2018). Концепция МГА в организациях — концепция среднего уровня (Корчемный, 2011): «посредница» между эмпирическим и теоретическим исследованием. В ней обоснованы и сформулированы закономерности, принципы, механизмы, социально-психологические пути, средства, технологии использования явлений МГА как ресурса для повышения эффективности управления организацией. Межгрупповая адаптация в организациях определяется как процесс и результат оптимизации взаимодействия групп в организации. В концепции МГА в организации сформулированы закономерности следующие.

1. Закономерность, обусловленная генезисом МГА, или нелинейное восприятие группами ситуаций МГА относительно своего статусного положения в организации.

2. Социально-психологические закономерности МГА или система эмпирических взаимосвязей: при многообразии организационных субкультур групп в организации доминирует одна субкультура; группы с однотипными субкультурами испытывают меньшую напряжённость в ситуациях МГА; группы с низким статусом в организации обладают менее широким спектром организационных субкультур; у более высокостатусных групп субкультуры, как правило, представлены в полном объёме; величина статусной дистанции между группами оказывает на МГА нелинейное влияние. При реализации группами социально-ролевых функций МГА можно выделить ведущий фактор каждого специфического вида совместной деятельности.

3. Закономерность МГА групп с различной профессиональной компетенцией или противоречия, возникающие при взаимодействии объективно-ситуативных, индивидуально-личностных и межгрупповых факторов, детерминируют систему межгрупповых профессиональных отношений.

4. Закономерности, связанные с влиянием внешних факторов на МГА или их влияние на динамику процесса МГА в организации (Булгаков, 2007).

За последние 15 лет в рамках целенаправленной диверсификации концепции разработаны модели МГА для различных реальных организаций промышленности (Булгаков, Аксеновская, 2008), строительства (Магера, 2018), образования (Корнеева, 2014), медицины (Булгаков, Митасова, 2018), социальной (Густова, 2011), военной (Наумов, 2011) правоохранительной (Булгаков, Екимова, Кокурин, Орлова, Шашкова 2019), других сфер профессиональной и общественной деятельности (Булгаков, Чистоходова, Павлютенкова, Поляков, 2017), семьи (Булгаков, Орлова, Филатова, 2016).

### **Концепция аллофилии Т. Л. Питтински**

Термин «аллофилия» введён Т. Питтински для оценки межгрупповых отношений. Им разработана «Шкала аллофилии», которая определяет позитивное чувство, открытость членов своей группы по отношению к другим группам (Pittinsky, 2005). Свои исследования американский психолог начал с изучения отношения граждан своей страны к афроамериканцам (Tropp, Mallett, 2011). Шкала аллофилии была адаптирована в Италии на выборке мигрантов-румын (Pittinsky, Rosenthal, Seth, Montoya, 2011), а в Испании — на людях с избыточным весом (Magallares, 2017). Кроме того, Т. Питтински изучал групповое лидерство (Pittinsky, 2005), отношение доверия к учёным, изучающим экологические и медицинские проблемы (Мораль..., 2020).

Теоретическая модель аллофилии построена на решительном отрицании модели толерантности как дихотомии «неприязнь — толерантность». Им выстроен конструкт «неприязнь — толерантность — аллофилия» (Рис. 2). Толерантность, по Т. Питтински, это всего лишь неустойчивая середина между неприязнью и положительными межгрупповыми отношениями. При объективных конфликтах происходит соскальзывание толерантной личности обратно на свои изначальные и совсем не компромиссные позиции в конфликте, позиции конфронтации и неприязни. Межгрупповой конфликт требует более мощного инструмента профилактики и регулирования, чем толерантность. Это продвижение благоприятных отношений к членам другой группы, то есть аллофилия. Соглашаясь с мнением автора, подчеркнём, что «другая группа» — понятие более широкое, чем «аутгруппа» и «ингруппа». Здесь возможны различные критерии, чтобы дифференцировать межгрупповые отношения.

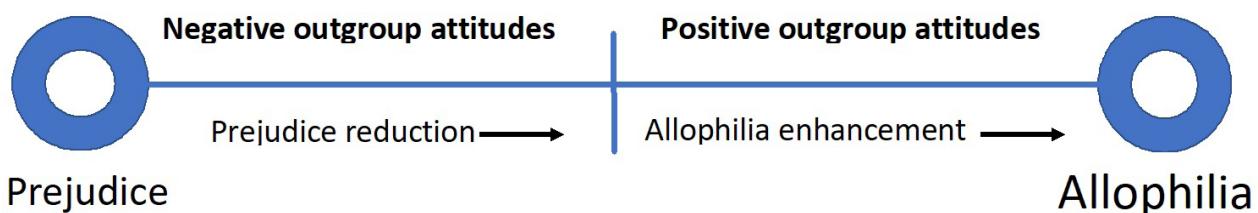


Рисунок 2. Шкала аллофилии (Pittinsky, 2005)

В чём специфика и преимущества подхода Т. Питтински и его последователей? Во-первых, аллофилия отличается от хорошо изученных форм симпатии. Шкала аллофилии чётко отличается от шкалы самооценки (Alfieri, Marta, 2011), она коррелирует только по некоторым измерениям, и с очень низкой величиной, со шкалой просоциальности (Magallares, 2017). Во-вторых, она — необычная противоположность деструктивным установкам, стереотипам, предрассудкам, например, расизму. В-третьих, аллофилия играет особую роль в межгрупповых отношениях. При в целом негативно квалифицированных межгрупповых отношениях она добавляет в дисперсию прогнозирования позитивного межгруппового поведения оценку общих просоциальных ориентаций, групповых идентификаций. В-четвёртых, оригинально использована модель амбивалентности поведения (Katz, Hass, 1988), продолженная в исследованиях (Fiske, 1998; Fiske, Glick, Xu, 2002; Fiske, Gilbert, Fiske, Lindzey, 1998; Glick, Fiske, Zanna, 2001). Эти учёные значительно укрепили общую теоретическую позицию в оценке многогранности социальных отношений.

Люди в одно и то же время могут испытывать положительную и негативную реакцию по отношению к другим, например, этническим меньшинствам, переживая в результате психологический конфликт. Т. Питтински эмпирически доказал, что положительные межгрупповые отношения могут быть индифферентны. Будучи измеренными, они обладают большими возможностями предсказывать поведение по отношению к другим группам, чем оценки негативных межгрупповых отношений. Отсюда сделан вывод о необходимости измерять позитивное отношение к другим группам независимо от негативного отношения. Примером такого подхода являются результаты исследования аллофилии в случае налаживания отношений между евреями и арабскими гражданами Израиля (Pittinsky et al., 2008).

Важно замечание Т. Питтински по поводу того, что целевая группа сравнения (другая группа) не должна быть обязательно этнической группой. Здесь мы полностью солидарны с учёным, у шкалы аллофилия более мощный потенциал в измерении межгрупповых отношений в организации, чем в изучении межэтнических отношений. Т. Питтински эмпирически показал, что аллофилия не должна рассматриваться как просто противоположность неприязни, это перспектива развития взаимоотношений в организации. В то же время в качестве оценки другой группы — этническая группа наиболее понятный объект изучения, хотя и неоднозначный в различных культурных сообществах.

Шкала аллофилии статистически распадается на пять факторов — симпатия (*affection*), комфорт (*comfort*), сопричастность (*engagement*), энтузиазм (*enthusiasm*), родство (*kinship*) — комплексно определяющие в целом положительные чувства членов своей группы к другим, непринужденное состояние взаимодействия с ними, желанием делиться чем-то, заинтересованность в знании об их позиции, желание произвести благоприятное впечатление (Pittinsky, Rosenthal, Montoya 2011)4. Предварительный анализ проведённых исследований на выборках, где в качестве другой группы предъявлялись членам своей группы афроамериканцам.

4 В различных источниках перевод названий факторов меняется в зависимости от контекста. Наша идея модернизации опросника состояла в том числе в замене английских терминов не прямым, подстрочным переводом, а понятиями, близкими русской культуре.

канцы, румыны, люди с излишним весом, учёные, показал, что факторная структура шкалы остается неизменной по сравнению с американским контекстом опросника аллофилии (Питтински, 2005), несмотря на изменение языка и исторических и социально-культурных характеристик.

Отметим, что диагностических инструментов на русском языке, которые измеряли бы позитивное отношение к другим или другим группам немного. В основном это общепсихологические опросники Д. Леонтьева (Осин, Леонтьев, 2020); этнопсихологические опросники (Стефаненко, 2013; Солдатова и др., 2018), включающие в значительной пропорции вопросы негативные (от половины до трех четвертей опросника); методики, разработанные на основе концепции доверия (Скрипкина, 2016). В фондах Российской Государственной Библиотеки (РГБ) нами не выявлены русскоязычные варианты адаптации опросника Т. Питтински, да и ссылок на его работы всего семь, присутствующих как правило в общем перечне учёных, занимающихся проблемами лидерства и межгрупповых отношений в организации (Мучник, 2011), гендерных аспектов в политической сфере (Рябова, 2009; Старкова, 2001), образованием (Макеева, 2009), проблемами семьи (Мацук, 2008), межэтническими отношениями среди молодежи (Гуриева, 2010; Тулынина, 2004). Немного, но разнообразно, что согласуется с мнением самого Т. Питтински: «чем больше члены органически разнообразного общества наслаждаются этим разнообразием и видят видимые выгоды от инвестиций в общее процветание и общее благо хорошо, тем более безопасным и устойчивым будет общество» (Pittinsky, 2005, р. 12).

Представляем результаты сравнительного анализа теоретических подходов, определяющие человечность межличностных и межгрупповых отношений в организации, которая раскрывает теоретическое обоснование Индекса человечности в организации (Табл. 3). Мы предлагаем читателям в ходе самостоятельного изучения табличных данных и соответствующих научных источников подтвердить или опровергнуть их, найти более удачные решения.

Таблица 3. Результаты сравнительного анализа теоретических подходов, определяющих человечность межличностных и межгрупповых отношений в организации

Параметры сравнения	Человечность (Суворов А.В. и другие)	Аллофилия (Т. Питтински и другие)	Межгрупповая адаптация (МГА) в организациях (Булгаков А.В. и другие)
Методология изучения	Человечность можно понять только в соотнесении с понятием гуманизм.	Аллофилия – оценка позитивного отношения к другим группам. Используются амбивалентная методология применительно к позитивной социальной психологии. Доказано, что без позитивного отношения к другим мало, что можно достичь в рамках концепции толерантности, которая исчерпала себя.	Амбивалентный подход к изучению социально-психологических явлений, где применяется не всегда только конкретная нормативная (функциональная) или интерпретативная (ценостно-мировоззренческая) теория, а система представлений о МГА, зависящая от ситуации по принципу дополнительности Н. Бора.
Главное содержание	Доброта Любовь	Позитивные отношения, чувства к членам других групп. Термин аллофилия — «по душе» или «любовь» к «другим» — заполняет эту пустоту толерантности.	Оптимизация взаимодействия групп в организации через реализацию единства структурно-функционального и ценостно-мировоззренческого подходов.
Структура	Человечность имеет генетический, рациональный, эмоциональный и поведенческий аспекты.	Аллофилия — совокупность позитивных межгрупповых отношений: <i>Affection</i> (Симпатия); <i>Comfort</i> (Комфорт); <i>Engagement</i> (Сопричастность); <i>Enthusiasm</i> (Энтузиазм); <i>Kinship</i> (Родство).	МГА, взаимодействующие группы организации со своими собственными субкультурой, мотивационными, адаптационными, когнитивными и другими компонентами; организация как средняя группа; МГА ситуация.

Показатели	Ответственность — важнейшая характеристика разумности. Долг любви. Умение почувствовать другого человека, его духовный мир, его интересы и надежды. Доброжелательное отношение к людям и миру. Готовность прийти на помощь. Умение замечать позитивные черты характера и личности каждого человека. Готовность прощать ошибки и необдуманные поступки окружающих, и отказ от осуждения.	Восхищение — члены другой группы имеют желательные для своей группы качества; доверие — члены другой группы являются надёжными и моральными; соединение — члены другой группы похожи на членов своей группы, участие — наличие желания взаимодействовать с членами другой группы.	Организационная культура, групповые субкультуры, личностно-профессиональная компетентность, управленческие способности членов взаимодействующих групп, профессиональная идентичность, психологические механизмы МГА, социально-когнитивных характеристик сотрудников с различным статусом: степень свободы действия, направление действия, последовательность включения.	
Методы исследования	Теоретический метод сопоставления и диалектического отождествления изучаемых явлений. Общенаучные методы (включённое и невключённое наблюдение, самонаблюдение и самоанализ, индивидуальная беседа, нестандартизованное интервью, экспертный опрос), психологические методики, в частности, тестирование. Констатирующие естественные квазиэксперименты и формирующие эксперименты на репрезентативных и разнообразных выборках от 50 до 3500 чел. Методы математической статистики.	Метод саморефлексии (теоретическая интроспекция). Психологический анализ авторских литературных работ и дневниковых записей. Метод научно-эстетического анализа.	Опросы по специально разработанной шкале для учёта позитивного отношения к другим группам: Шкала Аллофилии. Использование значительных выборок различных категорий: этнические группы, лидеры организации, лица, страдающие избыточным весом, учёные, занимающиеся актуальными проблемами экономики, экологии, медицины, включая COVID-19. Методы математической статистики.	Системно-ситуационный анализ — изучение генезиса МГА взаимодействующих групп в различных ситуациях жизнедеятельности организаций. Сочетание метода «анкеровка» (Дуаз, 1994), лабораторного эксперимента и естественного констатирующего эксперимента. «Триангуляция» — комбинирование качественных и количественных методов, метафора. Опросники для определения психологических механизмов МГА. Экспертные оценки развития организаций с использованием платформы Cynefin — определение управленческой ситуации организаций. Булева алгебра. Определяется нелинейностью восприятия группами ситуаций МГА относительно своего статусного положения в организации. Далее действует единый комплекс разно уровневых (организация—группа—личность) психологических механизмов МГА по критерию потенциалов групп: 1) «Межгрупповой неадаптивности (адаптационный)», 2) «Социальной (организационной) идентификации (организационно-культурный)», 3) «Совместной деятельности (мотивационный)».
Генезис и динамика развитие	Человечность формируется поэтапно: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стихийная практика.</li> <li>2. Осознание этой практики до уровня картины мира.</li> <li>3. Сознательная реализация мировоззрения в образе жизни, межличностных отношениях, во взаимодействии с другими.</li> </ol>	Позитивные чувства в межгрупповом взаимодействии добавляют важную недостающую часть к оптимизации процесса, к существующим стратегиям межгруппового взаимодействия. Это снижение предрассудков, межгрупповой контакт, индивидуализации и введение трансцендентных целей и идентичностей.	Компетенциальная технология; технологии командообразования; саморегуляции в ситуации МГА; психологическое сопровождение развития организаций: формирование благоприятного СПК, улучшение межгрупповых отношений; формирование конфликтустойчивости; оказание социально-психологической помощи группам дезадаптационного риска.	
Практический результат	Человечность — практическая реализация гуманизма, предпосылка выработки гуманистического мировоззрения.	Технология разрешение межгруппового конфликта, которая покрепче, мощнее, чем толерантность: а именно, продвижение благоприятных отношений к членам другой группы, то есть аллофилия.		

Теоретический результат	Концепция взаимной Человечности как соучастие людей в саморазвитии друг друга.	Концепция является более мощной и продуктивной, чем идеи толерантности.	Концепция МГА как интеграция социальной и когнитивной парадигм в психологии.
Новизна	Исследование человечности — доброты.	Изучение позитивных межгрупповых отношений в организациях	Исследование межгрупповой адаптации в организациях
Цитируемость	$h = 6$ (А. В. Суворов); $h = 101$ (В. Д. Шадриков)	$h = 16$ (Т. Питтински)	$h = 15$ (А.В. Булгаков)

## Обоснование диагностического инструментария

### Методы

*Индекс человечности в организации (ИЧО)* определяется цифровым значением и интегративным профилем адаптированной и модернизированной шкалы «Аллофилия» Тодда Л. Питтински (шкала А). Целью индекса является измерение позитивных межличностных и межгрупповых отношений в организации. Показатели индекса: «Симпатия», «Комфорт», «Сопричастность», «Увлечённость», «Близость с членами других групп (сообществ) как с равным, так и с различным статусом». Индекс может измеряться как средним арифметическим значением показателей с дальнейшим построением профиля шкалы, так и средним геометрическим значением (с точки зрения статистики — это будет «цепной индекс») при наличии наработанной и значительной базы данных для сравнения с полученными результатами конкретного текущего исследования. В этом случае допустим прогноз развития ситуации аналогично использованию Индекса человеческого развития. В настоящей статье использовано измерение ИЧО в среднем арифметическом значении.

Возможности и области применения ИЧО: широкий круг проблем, где межличностные и межгрупповые отношения играют значимую роль, являются доминантой или латентным ресурсом в психологическом обеспечении проходящих в организации процессов. Например, в партисипативном управлении, управлении по слабым сигналам, в ходе внедрения цифровизации.

Инструментом ИЧО является опросник, полученный в результате проведённого теоретического анализа, адаптации и модернизации опросника «Шкала А» (Питтински, 2005).

### Выборка

Выборка исследования состояла из 297 человек (165 мужчин и 132 женщины) в возрасте от 20 до 30 лет, всего шесть групп сотрудников правоохранительных (следователи, участковые уполномоченные, психологи), строительных (архитекторы, инженеры-строители, экономических (менеджеры), педагогических (преподаватели, студенты) организаций (Табл. 4). Обследование проводилось как фронтально в аудиториях, так и онлайн-режиме.

### Построение опросника Индекс человечности в организации (ИЧО)

Модернизация «Шкалы А» Т. Питтински включала стандартные психометрические процедуры, которые определяются как основные этапы адаптации теста (Бурлачук, Морозов, 1999).

#### Первый этап

Прежде всего, был осуществлён анализ исходных теоретических положений (представлен в первой части статьи). «Шкала А» (использовались данные английской, испанской, итальянской версий опросника) использована в полностью. Шкала состоит из 17 пунктов. Ответы представляются по шестибалльной шкале от 1 («Совсем не согласен») до 6 («Решительно

согласен»). Все суждения «прямые», то есть низкие баллы соответствуют низкому уровню, высокие баллы указывают на обратное. «Шкала А» включает пять субшкал.

Таблица 4. Характеристика выборок обследования по «Опроснику ИЧО», 2020 г.

Организации	Группы	Профессия, должность	Всего	Мужчины	Женщины
Правоохранительные	Группа 1	Полицейские	120	80	40
	Группа 2	Курсанты МВД	47	25	22
Строительные	Группа 3	Строители, менеджеры, архитекторы	25	15	10
	Группа 4	Студенты МГСУ	45	30	15
Экономические, педагогические, социальные	Группа 5	Офисные сотрудники	27	7	20
	Группа 6	Студенты РГГУ	33	8	25
<b>Всего</b>			<b>297</b>	<b>165</b>	<b>132</b>

1. Симпатия (*Affection*) в отношении к другим, другой группе (1-4 пункты опросника). Субшкала определяет, насколько устойчива эмоциональная предрасположенность к другому, к другой группе. Основу симпатии составляют общие взгляды, интересы, ценности. Кроме того, она может возникнуть как последствие избирательной положительной реакции на внешность, особенности поведения и черты характера другого человека, группы.

2. Комфорт (*Comfort*) в отношениях с другими, с другой группой (5-7 пункты) — это оценка удобства в межличностных и межгрупповых отношениях.

3. Сопричастность (*Engagement*) с другими, другой группой (8-10 пункты). Субшкала определяет уровень способности чувствовать себя причастным к общему делу, проявлять готовность что-то сделать для общего блага, разделить ответственность за сделанное кем-то другим; стремление сохранить связь с группой, общностью вопреки всему.

4. Энтузиазм (*Enthusiasm*) в отношении к другому, к другой группе (11-13 пункты). Субшкала включает оценку состояния воодушевления, совершение под влиянием этого настроения активных действий по достижению конкретных целей.

5. Родство (*Kinship*) с другим, другой группой (14-17 пункты) — это оценка сходства по основным свойствам и признакам; близость, обусловленная общностью происхождения (генетического, культурно-исторического, экономического, цивилизационного).

Исходя из теоретических представлений человечность в организации должна строиться в пространстве «другая группа — лидер — равный». В связи с чем инструкция опросника была модернизирована. В начале традиционные графы. «*Вам необходимо заполнить позиции: Ваша организация, подразделение. Ваш возраст. Ваш пол.*». Далее следует модернизированный текст инструкции. «*Заполните, пожалуйста, три опросника по оценке Ваших отношений в организации.*».

(1) *Назовите три этнические группы, с которыми имеются у Вас или сотрудников Вашей организации наибольшие проблемы. Далее по шкале от 1 до 6 оцените отношения к первой названной этнической группе.*

(2) *Оцените Ваши отношения с коллегами по организации.*

(3) *Оцените Ваши отношения с руководством организации.*

После каждого заголовка следует модернизированный вариант суждений «Шкалы А».

## Второй этап

Далее осуществлен перевод опросника и инструкций к нему на язык пользователя, завершенный экспертной оценкой соответствия оригиналу. Английский — русский, итальянский — английский — русский, испанский — английский — русский. Полученные русские тексты сверялись экспертами-филологами английского, итальянского, испанского языков. Были сделаны замены по порядку следования вопросов: п. 9 — «родство» заменено на «общность»,

п. 15 — «впечатлён» заменено на «удивлён»; п. 16 — «чувствую вдохновение» заменено на «воодушевлён». Субшкалы получили следующие названия:

- 1 — «Симпатия в отношении к другим, другой группе» (суждения 1-4).
- 2 — «Комфорт в отношениях с другими, с другой группой» (суждения 5-7).
- 3 — «Сопричастность с другими, другой группой» (суждения 8-10).
- 4 — «Увлечённость к другому, к другой группе» (суждения 11-13).
- 5 — «Близость с другими, другой группой» (суждения 14-17).

В результате весь текст опросника «Индекс человечности в организации» может представлен следующим образом.

1. В целом у меня позитивное отношение к ...
2. Я уважаю ...
3. Мне нравятся ...
4. Я чувствую себя положительно по отношению к ...
5. Я в спокоен в окружении ...
6. Мне комфортно, когда я отдыхаю с ...
7. Я чувствую, что могу быть собой рядом с ...
8. Я чувствую принадлежность к ...
9. Я чувствую общность с ...
10. Я хотел бы быть больше похожим на ...
11. Я действительно заинтересован в понимании точки зрения ...
12. Я мотивирован, чтобы лучше познакомиться с ...
13. Чтобы жизнь была плодотворней, я хотел бы попытаться завести больше друзей, которые являются ...
14. Мне интересно услышать об опыте ...
15. Я удивлён ...
16. Я воодушевлён от ...
17. Я в восторге от ...

Расчёты производятся по средним баллам каждого фактора. Далее строится профиль. Проводится интерпретация полученных результатов.

### Третий этап

Была проведена проверка надёжности и валидности теста, осуществляемая в соответствии с психометрическими требованиями. Результаты сравнивались с психометрическими данными указанных выше зарубежных авторов.

Вначале были подсчитаны показатели описательной статистики по каждому пункту методики и величины надёжности её шкал (табл. 5). Уровень надёжности-согласованности всех шкал превышает 0.8, что соответствует последним исследованиям организационной психологии (Базаров и др., 2019), является высоким показателем. Затем были определены значимости различий между субшкалами (Табл. 6).

Таблица 5. Надёжность опросника «Шкала А» в русском, английском, итальянском, испанском вариантах

Вариант опросника	Шкалы опросника ( $\alpha$ Кронбаха)				
	Affection	Comfort	Engagement	Enthusiasm	Kinship
Русский	.886	.899	.903	.910	.857
Английский	.902	.911	.922	.903	.914
Итальянский	.915	.921	.910	.921	.930
Испанский	.895	.888	.912	.908	.877

Примечание:  $p \leq .01$

Таблица 6. Значимость различий между субшкалами «Опросника ИЧО» (ANOVA с критерием Фридмана)

	Сумма квадратов	Степень свободы	Средний квадрат	$\chi^2$ Фридмана	<i>p</i>
Между индивидуумами	98.095	21	4.671		
Среди индивидуумов	24.728a	4	6.182	36.464	.000
Между элементами					
Остаток	34.949	84	.416		
Всего	59.677	88	.678		
Всего	157.772	109	1.447		
Генеральное среднее = 2,6216					
а. Коэффициент согласия Кендалла $W = .157$ .					

Сравнение результатов «Опросника ИЧО» в отношении к другой группе этносу, к начальнику, к коллеге выявило для изученных организаций и групп профессий равное распределение по критерию Краскала — Уоллиса для независимых выборок и показало, что респонденты вне зависимости от профессиональной и организационной принадлежности имеют общую тенденцию в оценке отношений. Различия выявлены по полу-ролевому признаку за исключением показателей «Комфорт» (этнос), «Сопричастность» (этнос), «Симпатия» (коллега), «Близость» (коллега).

Проведённый факторный анализ показал, что по всем измерениям извлечено четыре фактора при нагрузке на фактор 1, равной 68,7% дисперсии, в который вошли все показатели с  $r = .432 \div .935$  в каждом варианте пункта. Отсюда можно сделать вывод о согласованности шкал и достаточно высокой конструктивной валидности опросника. Факторная структура шкалы остается неизменной по сравнению с американским, испанским, итальянским контекстом, несмотря на изменение языка и с учётом исторических и социально-культурных характеристик.

В то же время мы должны очень аккуратно подходить к формулировке первого вопроса, касающегося другой группы, в нашем исследовании — этнической группы. Этимология термина «аллофилия», взятого за основу операционализации понятия «человечность в организации» предполагает, что целевая группа изучения не должна быть обязательно этнической группой. Считаем, что этническую группу как другую целесообразнее с этической точки зрения предъявлять в моноэтнических организациях. Для полиэтнических организаций можно предложить вариант социально маргинализированных групп, таким, например, как бездомные или другие явно отвергаемые социумом группы. Расширение выборки, исходя из сложившейся ситуации, дальнейшие события обеспечат больше доказательств в отношении характеристик шкалы.

## Описание результатов

Проанализируем полученные результаты. Данные ответов на первый вопрос опросника (Рис. 3) представляют собой своего рода юстировку (настраивание диагностического инструмента) расширенной оценки другой группы, хотя для этнопсихологических исследований организаций с широкой представленностью этнических групп данная шкала может иметь более важное, содержательное значение. В нашем случае ожидаемые сложности возникали скорее не в самой организации, а вне её. Этнический состав московской полиции и курсантов университета МВД не столь многообразен, да и офисы управлений строительных, архитектурных и разнообразных гуманитарных организаций не могут пока этим похвастаться, хотя Москва здесь часто показывает примеры. Названные респондентами этнические группы

скорее относятся к сферам обслуживания, торговли, где возникают каждодневные напряжения, нередко конфликтные ситуации. Вызывает интерес то, что на третьем месте оказались русские. С одной стороны в полиэтническом социуме это может быть показателем социальной желательности, с другой — действием устойчивых стереотипов и социальных представлений.

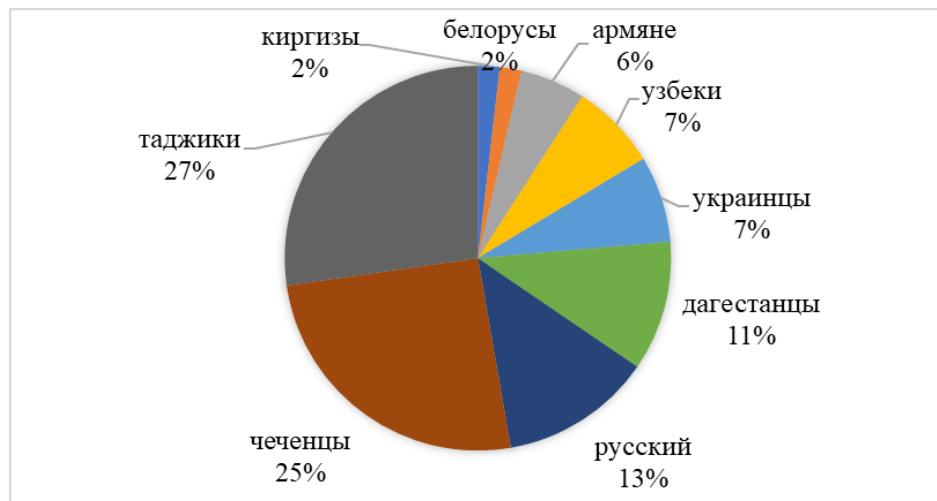


Рисунок 3. Распределение этнических групп, с которыми имеются трудности во взаимодействии (N = 297)

Далее были проведены расчёты собственно ИЧО по организациям (рис. 5а) и поло-ролевому признаку (Рис. 5б и 5в). В европейских исследованиях проводилась проверка инвариантность по полу (Morales, Magallares, 2017). Здесь пятифакторная модель аллофилии имела приемлемые индексы соответствия (NFI = 0.95; CFI = 0.96; RMSEA = 0.05; AIC = 964.69), показывающие, что в «Шкале А» половые различия не обнаружены. В нашем исследовании сходные результаты не были получены. Например, сравнение показателей ИЧО у выпускников МосУ МВД и РГГУ (девушек и юношей) показало значимые различия на уровне  $p \leq 0.001$  (F-тест) в оценках при сохранении общей структуры шкалы (Рис. 4). Поэтому было продолжено изучение групп, разделённых по половому признаку.

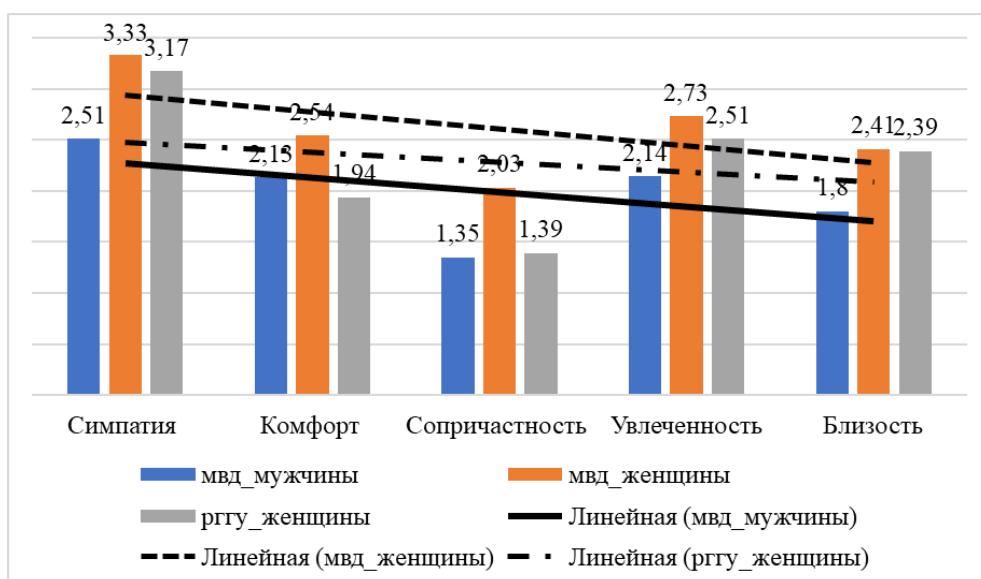
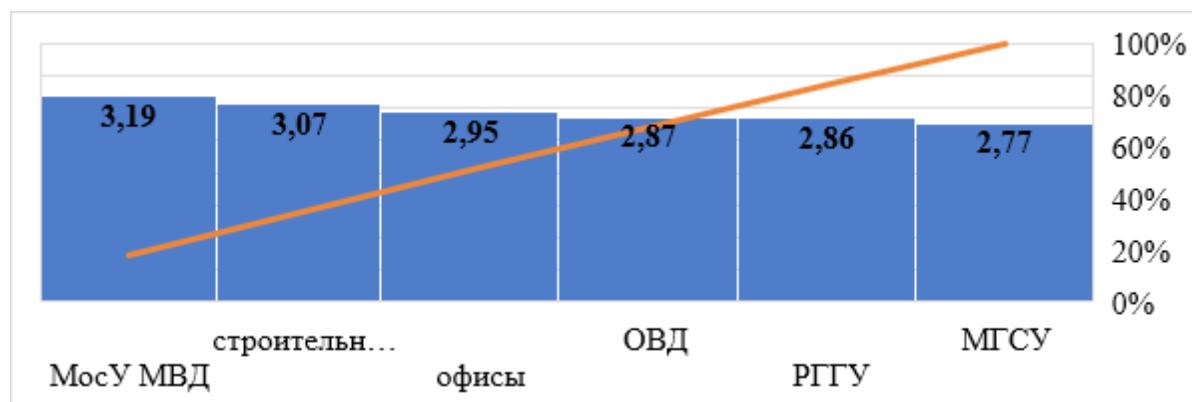
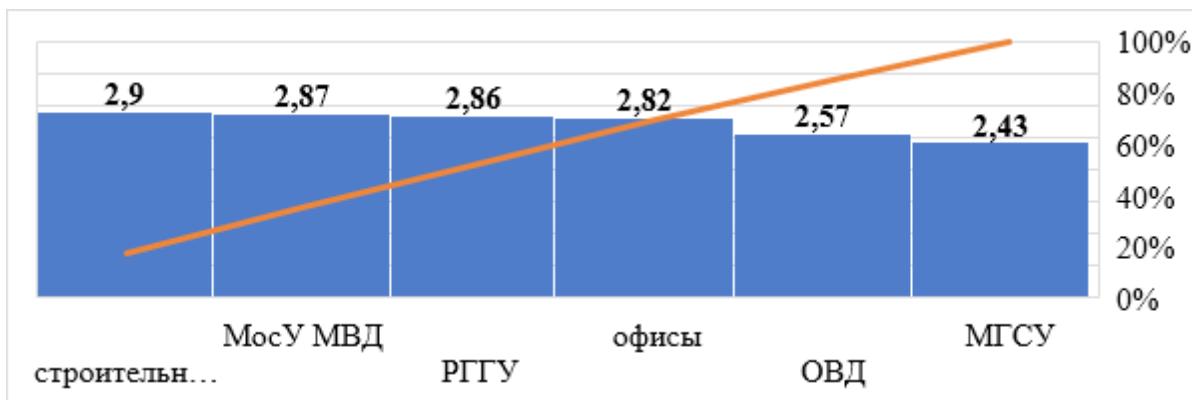


Рисунок 4. Результаты сравнения субшкал Индекса человечности в организации у выпускников МосУ МВД России (N = 40) и РГГУ (N = 20) по шкале от 1 до 6 баллов

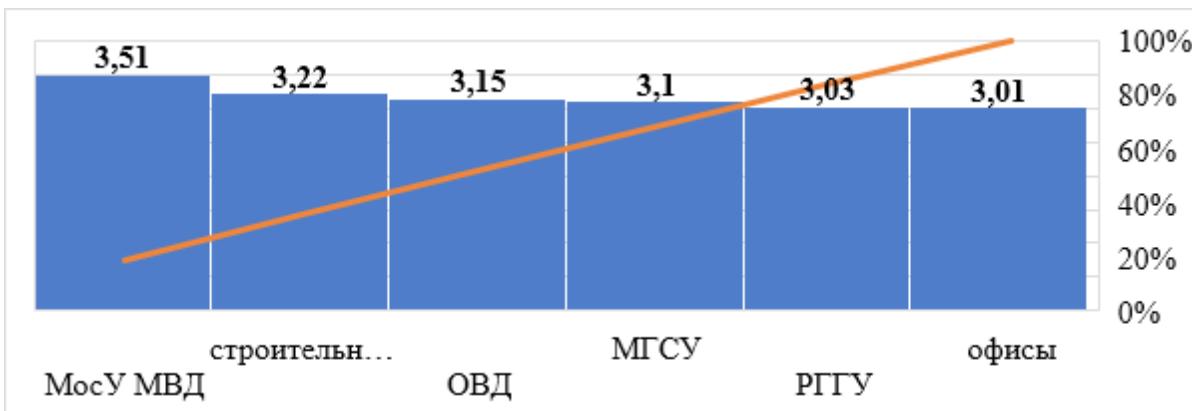
Деление выборки на группы по полу-ролевой и профессиональной принадлежности дало следующие результаты. Наиболее высокий уровень ИЧО выявлен в МосУ МВД России и в строительных организациях, наименьший — в РГГУ и МГСУ (Рис. 5а).



5.а) Общий Индекс человечности в организациях



5.б) Индекс человечности в организациях, мужская выборка



5.в) Индекс человечности в организациях, женская выборка

Рисунок 5. Результаты сравнения ИЧО (среднее арифметическое значение по шкале от 1 до 6 баллов) на основании распределения Парето, общая выборка  $N = 297$ , мужская выборка  $N = 165$ , женская выборка  $N = 132$ ,  $m = 6$  организаций.

Если человечность в отношениях среди архитекторов и инженеров-строителей можно частично объяснить результатами прежних исследований (Магера, 2018; Лебедев, 2019), то разнонаправленные результаты по вузам заставляют задуматься. Почему обучающиеся в

вузе МВД «человечнее», чем студенты гуманитарии? Условия обследования были равными, возможные социальная желательность в первом случае и протестные проявления во втором контролировались созданной ровной бесконфликтной обстановкой обследования. Видимо, такое положение можно характеризовать как слабые сигналы о накоплении проблем в организациях.

В зависимости от поло-ролевого состава значение ИЧО растёт от мужской к женской выборке. Однако по составу субшкал здесь не такой линейный результат. Причём, если по отношению к другой группе различие по всем шкалам статистически не отличается ( $U = 0.62 \div 0.132$ ), то в отношении к начальнику у женщин абсолютное различие ( $U = 0.002 \div 0.004$ ). В отношении с коллегами не отличаются показатели по субшкалам Симпатия и Близость, в то время как по субшкалам Комфорт, Сопричастность и Увлечённость показатели различаются ( $U = 0.002 \div 0.004$ ). Различие можно объяснить различным предметом оценки: оценки собственно отношений и оценкой профессиональной деятельностью.

## Обсуждение результатов

Таким образом, с учётом полученных результатов, цель исследования по модернизации и адаптации «Шкалы А» Т. Питтински как диагностического инструмента определения индекса человечности в организации была выполнена. Показано, что достоверность как общего масштаба, так и субшкал была адекватной (значения  $\alpha$  Кронбаха). Подтверждена на российской выборке факторная структура «Шкалы аллофилии», обнаруженная Т. Питтински с коллегами (Pittinsky et al., 2011). Получены доказательства обоснованности конструкта «человечность в организации», его возможности дифференцировать выборку. Показано, что пять факторов «Шкалы А» находятся в зависимости от поло-ролевой структуры организации, в частности, в отличие от данных испанской выборки, где этот критерий оказался не работающим. Важно отметить, что полученная нами внутренняя согласованность «Шкалы А» статистически не отличается от результатов испанской, итальянской, американской выборок. Было выявлено, что субшкалы опросника положительно связаны друг с другом, аналогично проведённым зарубежным исследованиям.

Двухфакторная (амбивалентная) модель ИЧО, работающая в пространстве «отношение к другой группе — к начальнику — к коллеге» в лучшей степени реализует чем однофакторная (оценка отрицательных качеств как дихотомии положительных), где оценка традиционного негативистского, сосредоточенного исключительно на предрассудках и неприязни фактически исключает непредвзятый позитивный подход к изучению межгруппового поведения (равнозначный термин принятый в экономических подходах к управлению организаций понятию МГА в социальной психологии). В этом главное отличие двухфакторной модели от однофакторной. Реализация двухфакторной модель ИЧО вскрывает мишени деструктивного состояния организации по малым сигналам. Результатом использования модели является предупреждение от негативных, защитных способов преодоления межгрупповых напряжений и конфликтов, основанных на реальном или предполагаемом устраниении межгрупповых границ. А выстраивание конструктивных межгрупповых отношений возможно только в том случае, если произойдет уменьшение предубеждений и размытие межгрупповых границ.

Такое построение аналогично использованию Индекса человечности в работе (ИЧР), который используется в психосоциальной традиции консультирования для установления межличностных и межгрупповых контактов. Здесь рекомендуется создавать первоочередные идентичности, забыть о групповой принадлежности людей, подчеркнуть их индивидуальные характеристики, апеллировать к целям и / или угрозам, которые могут быть

общими для обеих взаимодействующих групп. Существует альтернатива, заложенная в самом понятии «аллофилия», которое не рассматривает ненависть и предрассудки между группами, аллофилия делает сотрудничество более вероятным.

Одномерная модель используется большинством организационных и социальных психологов. В ней предполагается, что люди чаще могут испытывать сильную неприязнь, недоверие или предубеждение к другой группе. Постулируется, что иного быть не может, прочие взгляды кажутся нереалистичными. Настало время заменить одномерную модель «более реалистичной моделью», двумерной моделью. В двумерной модели измерение строится на критерии амбивалентности: люди могут одновременно могут иметь позитивное отношение к той же другой группе, которая им не нравится в пространстве «другая внешняя группа — отношение к лидеру — отношение к члену своей группы». В нашем случае построения амбивалентной модели человечности в организации делает более прозрачным сложные разноуровневые взаимодействия в ней, снижает уровень неопределенности принятия решения.

Следует подчеркнуть, что проведённое исследование имеет *ограничения*. Исследование выполнено на выборке лиц, имеющих высшее образование или завершающих обучение в университете. Считаем целесообразным использовать респондентов с более низким уровнем образования, с разнообразным уровнем профессиональных компетенций. Важно сделать нормативную выборку для дальнейшего применения ИЧО с использованием при расчётах среднего геометрического, позволяющего сделать акцент на прогнозе развития отношений в организации. Нормативная выборка должна быть более похожей по составу на население России в целом, чем совокупная выборка нашего исследования. Возможно накопление данных для создания отраслевых норм для различного типа организаций. Даже сегодняшний уровень цифровизации может обеспечить это.

Несмотря на ограничения, мы полагаем, что наша версия «Шкалы А» могла бы быть подходящим инструментом для измерения взаимодействий в русскоговорящих организациях, а индекс ИЧО может быть полезен для исследователей и практиков управления организациями и сообществами, которые заинтересованы в развитие человечности организаций.

## Заключение

В проведённом исследовании сделаны первые шаги в обосновании возможности применения двухфакторной модели человечности в российских организациях, выстроен Индекс человечности в организации. В теоретическом плане мы в полной мере разделяем и используем взгляды Т. Питтински, который твёрдо отрицает модель толерантности как дихотомии неприязнь — толерантность (Булгаков, 2016; 2018; 2019). Считаем, что выстроенный Т. Питтински конструкт «неприязнь — толерантность — аллофилия» более работоспособен в современной реальности, так как более сбалансирован.

Сравнительный качественный теоретический анализ концепций человечности А. В. Суворова, В. Д. Шадрикова, Д. Бьюдженталя; концепций аллофилии Т. Питтински, концепции межгрупповой адаптации в организации А. В. Булгакова позволил постулировать основные положения, показать приемлемый уровень взаимодополняемости этих подходов.

Проведён анализ индексов человеческого развития; организационного здоровья; человечности в работе. Определено, что эти индексы не в полной мере охватывают проблему человечности в организации, так как остались без внимания межгрупповые отношения в организациях.

Применена сетевая модель построения ИЧО, возможности модели только обозначены, требуют дальнейшего раскрытия на примере проблем организаций, где прежде всего межгрупповые отношения являются доминантой или латентным ресурсом в психологическом обеспечении проходящих в организации процессов: в партисипативном управлении, в управлении по слабым сигналам, в ходе внедрения цифровизации и других.

Дано определение Индекса человечности в организации, который представляет собой цифровое значение и интегративный профиль модернизированной нами «шкалы А» Т. Питтински. Индекс измеряет позитивные межличностные и межгрупповые отношения в организации с помощью субшкал: Симпатия, Комфорт, Сопричастность, Увлечённость, Близость в пространстве отношений с «другой группой — с лидерами (руководителями) — коллегами по работе». На данном этапе ИЧО измеряется в средних арифметическим показателях с построением профиля шкалы. В дальнейшем при накоплении базы данных для сравнения с текущими результатами конкретной организации возможно применение среднего геометрического, который как «цепной индекс» (термин статистики) позволяет делать более обоснованный прогноз развития ситуации.

На выборке 297 чел. из шести организаций экономики, образования, правоохранительной системы обоснован диагностический инструмент измерения, проведены необходимые психометрические процедуры. Определены надёжность и валидность авторского опросника «Индекс человечности в организации». Так, надёжность-согласованность всех шкал опросника составляет более 0.8 (α Кронбаха), конструктивная валидность опросника определена как достаточно высокая. Эмпирическим путём доказано, что факторная структура «Шкалы А» такая же, как в исследованиях американских, испанских, итальянских учёных.

В начале исследования мы не ставили задачу поиска половых различий в межгрупповых отношениях, нас интересовали организационные аспекты проблемы. Поэтому полученный результат сходного профиля в оценке отношений вне зависимости от профессиональной и организационной принадлежности не вызвал исследовательского оптимизма. Однако выявленные различия по полу-ролевому признаку за исключением показателей «к другой группе (этнической)» — субшкал Комфорт, Сопричастность; к коллеге — субшкал Симпатия, Близость, подогрели его. А обнаруженное отличие от результатов испанских исследователей по проверке инвариантности по полу, где в «шкале А» половые различия в испанской выборке не обнаружены, а у российских выпускников ведомственного и гуманитарного университетов значимые различия имеются, подтолкнуло к размышлению не только над кросс-культурными, но и гендерными аспектами исследований в организациях.

Таким образом, полученные результаты использования ИЧО расширяют представления о межгрупповых отношениях в организациях. Модернизированная и адаптированная «шкала А» делает более прозрачным сложные разноуровневые взаимодействия в них, снижает уровень неопределённости принятия управленческих решений по развитию человеческого капитала. Представленная версия «шкалы А» может стать адекватным диагностическим инструментом для измерения взаимодействий в русскоговорящих организациях как в России, так и в других странах.

В качестве направлений дальнейших исследований ИЧО обращает на себя внимание проблема взаимодействия психолога-консультанта, исследователя-практика и организации, проблема доверия к нему, к его данным, рекомендациям. Здесь целесообразно использовать предложения Т. Питтински по применению своей концепции в самых острых вопросах современности: отношениях к экологии и пандемии (Мораль..., 2020). Он считает, что нынешнее общественное восприятие научного знания тормозит решение возникающих проблем жизнедеятельности. Сегодня недоверие к учёным, консультантам осознанно или неосоз-

нанно формируется, культивируется, а их работа часто дискредитируется. Полагаем вполне уместным проблему доверия решать на основе использования существующих стереотипов, измеряемых в показателях теплоты и компетентности. Сейчас общественность воспринимает учёных как «компетентных, но не тёплых». Вполне логичны стратегии по изменению ситуации: 1) позиция учёного, 2) проведения исследований, 3) борьбы с дезинформацией. Каждая из них стабилизирует компетентность и усиливает теплоту. Инструменты лежат в области этического поведения учёного и консультанта, понимания когнитивных особенностей потребителя научного знания, повышении прозрачность и значимости своих результатов для организации.

## Литература

- Артеменков, С. Л. (2017). Сетевое моделирование психологических конструктов. *Моделирование и анализ данных*, 1, 9–28.
- Базаров, Т. Ю., Райков, А. В., Шайхутдинов, Р. Р. (2019). Возможности и ограничения опросника «Мастер организации групповой работы». *Российский психологический журнал*, 4(16), 56–73.
- Булгаков, А. В. (2007). *Психология межгрупповой адаптации на кораблях Военно-морского флота России*: Дис. ... докт. психол. наук. М.
- Булгаков, А. В. (2016). Концепция межгрупповой адаптации как методическая основа обеспечения деятельности по противодействию распространению идеологии экстремизма и терроризма в молодежной среде. В сб.: *Международно-правовые средства противодействия терроризму в условиях глобализации. Проблемы террористического наемничества среди молодежи и пути их преодоления* : сб. материалов Всероссийской научно-практ. конф. (124–129). Ставрополь.
- Булгаков, А. В. (2018). Концепция межгрупповой адаптации как основа современной ресурсной технологии профилактики девиантного поведения несовершеннолетних. *Профилактика зависимостей*, 4(16), 108–118.
- Булгаков, А. В. (2019). Психологическое обеспечение деятельности по противодействию экстремизму и терроризму: теории и практика. *Гуманитарно-педагогическое образование*, 2(5), 184–191.
- Булгаков, А. В. (ред.). (2016). *Межгрупповая социализация дошкольников в полиэтнической образовательной среде*. Монография. Т: Имидж Принт.
- Булгаков, А. В. (ред.). (2018). *Психологическая реабилитация: возвращение к реальности*: Монография. М.: ИИУ МГОУ.
- Булгаков, А. В., Аксеновская, Л. Н. (2008). Межгрупповая адаптация в организации: ордерный аспект. *Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки*, 2(2), 77–89.
- Булгаков, А. В., Екимова, В. И., Кокурин, А. В., Орлова, Е. А., Шашкова, И. А. (2019). Особенности и психологические механизмы профессионального взаимодействия участников уголовного процесса. *Психология и право*, 9(2), 156–167.
- Булгаков, А. В., Чистоходова, Л. И., Павлютенкова, О. А., Поляков, А. С. (2017). Моделирование вовлечённости в профсоюзное движение как детерминации межгрупповой адаптации разнопоколенных групп профсоюзной организации. *Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки*, 3, 16–28.
- Булгаков, А. В. (2015). Принцип культурного опосредования как основа сравнительного анализа результатов исследований межгрупповой адаптации в организациях. *Вестник РГГУ. Серия «Психология. Педагогика. Образование»*, 10(153), 37–59.

- Бурганова, Л. А., Савкина, Е. Г. (2013). *Элтон Мэйо. Теоретик и практик управления*. М.: Инфра-М.
- Бурлачук, Л. Ф., Морозов, С. М. (1999). *Словарь-справочник по психоdiagностике*. М.
- Бьюдженталь Дж. Ф. Т. (1998). Предательство человечности: миссия психотерапии по восстановлению нашей утраченной идентичности. В кн.: *Эволюция психотерапии: В 3-х т. Т. 3 (180–207)*. М.: Класс.
- Гуриева, С. Д. (2010). *Психология межэтнических отношений*: Дис. ... докт. психол. наук, СПб.
- Густова, Е. А. (2011). *Динамика становления личностно-профессиональной компетентности студентов вуза, будущих социальных работников*: Дис. ... канд. психол. наук. М.
- Ильенков, Э. В. (1970). Психика человека под «лупой времени». *Природа*, 1, 88–91.
- Коллекция словарей и энциклопедий (2020). Человечность. *Философский словарь*.
- Корнеева, Т. П. (2014). *Психологические механизмы межгрупповой адаптации выпускников детских домов в профессиональной образовательной организации*: Дис. ... канд. психол. наук. М.
- Корчемный, П. А. (2011). Концепция межгрупповой адаптации в организации А. В. Булгакова как теория среднего уровня: области применения, результаты, перспективы. *Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки*, 1, 74–85.
- Лебедев, И. М. (2019). *Социально-психологические условия внедрения цифровизации в строительстве*: Дис. ... канд. психол. наук. М.: МГОУ.
- Магера, Т. Н. (2018). *Эмоциональный компонент межгрупповой адаптации в поликультурной организации как фактор управления персоналом строительной компании*: Дис. ... канд. психол. наук, М.: МГОУ.
- Макеева, И. А. (2009). *Снижение этноцентризма при обучении лингвистов-переводчиков : английский язык* Дис. ... канд. пед. наук, Тамбов.
- Марсова, В. В. (2015). Концепт «Социальная дистанция» в социально-гуманитарных науках: история развития и перспективы изучения. *Вестник КГПУ им. В. П. Астафьев*, 2(32), 175–179.
- Мацук, М. А. (2008). *Изменения представлений об отце в возрастном диапазоне от дошкольного возраста до молодости*: Дис. ... канд. психол. наук. М.
- Мораль, стереотипы и ученые — анатомия отказа науки (2020). *Другая Наука — 2020*. URL: <https://rus.sciences-world.com/morality-stereotypes-34123>
- Мучник, Е. Р. (2011). *Руководство как фактор командообразования*: Дис. ... канд. психол. наук, М.
- Наумов, А. Ю. (2011). *Межгрупповое взаимодействие в воинском подразделении как фактор эффективности подготовки младших специалистов*: Дис. ... канд. психол. наук, М.
- Ожегов, С. И. (2010). *Толковый словарь русского языка*. М.: Оникс.
- Осин, Е. Н., Леонтьев, Д. А. (2020). Краткие русскоязычные шкалы диагностики субъективного благополучия: психометрические характеристики и сравнительный анализ. *Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены*, 1(155), 117–142.
- Рябова, Т. Б. (2009). *Гендерные стереотипы в политической сфере современного российского общества: социологический анализ*: Дис. ... докт. соц. наук, Иваново.
- Селдон Ньюс (2019). *4 технические тенденции, которые положительно меняют рабочие места*. URL: <https://news.myseldon.com/ru/news/index/213177417>
- Скрипкина, Т. П. (2016). Ксенофобия у российской молодежи, проживающей в разных регионах страны. *Вестник Удмуртского университета. Серия «Философия. Психология. Педагогика»*, 26(3), 73–86.
- Солдатова, Г. У., Чигарькова, С. В., Рассказова, Е. И. (2018). Апробация русскоязычной версии расширенной шкалы культурного интеллекта. *Психология. Журнал ВШЭ*, 15(3), 510–526.

- Старкова, Е. В. (2001). *Глобализационные процессы: Коммуникации и культура в современном российском контексте*: Дис. ... канд. соц. наук. Ульяновск.
- Стефаненко, Т. Г. (2013). *Этнопсихология: практикум*. М.: Аспект Пресс.
- Суворов, А. В. (1996). *Человечность как фактор саморазвития личности*. Дис. ... докт. психол. наук, М.
- Тулынина, А.Ю. (2004). *Содержание структурных компонентов этнической идентичности студенческой молодежи*. Дис. ... канд. психол. наук, Ростов-на-Дону.
- Ушаков, Д. Н. (2014). *Толковый словарь русского языка*. М.: Славянский дом книги.
- Хаксли, О. (1990, 2017). *О дивный новый мир*. М.: АСТ.
- Шадриков, В. Д. (2004). *Происхождение человечности*. М.: Логос.
- Alfieri, S., Marta, E. (2011). Positive attitudes toward the outgroup: Adaptation and validation of the Allophilia Scale. *Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 18, 99–116.
- Borsboom, D. (2017). A network theory of mental disorders. *World Psychiatry*, 16, 5–13.
- Cooperrider, D., Whitney, D. D. (2005). *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change*. Berrett-Koehler Publishers.
- Donna. (2020). *Humanity at Work*. URL: <http://www.humanityatwork.ca>
- Fiske, S. T. (1998). *Confronting racism: The problem and the response*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fiske, S. T. (1998). Stereotyping, prejudice, and discrimination. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, G. Lindzey (Eds.). *The handbook of social psychology* (357–411). McGraw-Hill.
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., Glick, P., Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 878–902.
- Fiske, S. T., Xu, J., Cuddy, A. C., Glick, P. (1999). (Dis)respecting and (dis)liking: Status and interdependence predict ambivalent stereotypes of competence and warmth. *Journal of Social Issues*, 55, 473–490.
- Glick, P., Fiske, S. T., Zanna, M. P. (2001). Ambivalent sexism. *Advances in Experimental Social Psychology*, 33, 115–188.
- Human Development Index (HDI) (2020). *Human development reports*. United Nations Development Programme. URL: <http://hdr.undp.org/en/content/human-development-index-hdi>
- Katz, I., Hass, R. G. (1988). Racial ambivalence and American value conflict: Correlational and priming studies of dual cognitive structures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 893–905.
- Magallares, A. (2017). Predictors of Social Distance Toward People with Obesity: The Role of Allophilia. *International Review of Social Psychology*, 30(1), 102–110.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: Macmillan.
- McIntosh, C. (ed.). (2013). *Cambridge Advanced Learner's Dictionary*. Cambridge.
- McKinsey (2020). *The yin and yang of organizational health*. URL: <https://www.mckinsey.com>
- Mizruchi, M. (2013). *The fracturing of the American corporate elite*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Morales, J. F., Magallares, A. (2017). Psychometric properties, factorial structure and construct validity of the Spanish version of the Allophilia Scale. *Analés de Psicología*, 33(2), 283–291. Universidad de Murcia, Murcia, España
- Petriglieri, G. (2020). A psychodynamic perspective on identity as fabrication. In A. Brown (ed.). *The Oxford handbook of identities in organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Pittinsky, T. L. (2005). *Allophilia and intergroup leadership*. Manuscript submitted for publication.

- Pittinsky, T. L., Ratcliff, J. J., Maruskin, L. A. (2008). *Coexistence in Israel: A National Study*. Center for Public Leadership, Cambridge: Harvard Kennedy School Harvard University.
- Pittinsky, T. L., Rosenthal, S. A., Montoya, R. M. (2011). Measuring positive attitudes toward outgroups: Development and validation of the Allophilia Scale. In *The handbook of social psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Pittinsky, T. L. (2009). Allophilia: Moving beyond Tolerance in the Classroom. *Childhood Education*, 85(4), 212–215.
- Smet, A. D., Schaninger, B., Smith, M. (2014). The hidden value of organizational health-and how to capture it. In *McKinsey Quarterly*. URL: <https://www.mckinsey.com/>
- Tropp, L. R., Mallett, R. K. (Eds.). (2011). *Moving beyond prejudice reduction: Pathways to positive intergroup relations*. Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Whitney, D., Cooperrider, D. (2011). *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change*.

Поступила 08.08.2020



# Organizational Humanity Index: rationale, measurement, and use

**Alexander BULGAKOV**

*Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia*

*Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia named after V. Ya. Kikot', Moscow, Russia*

**Abstract.** *Purpose* The purpose of the study is to substantiate the possibility of using the humanity index in an organization on the basis of theoretical analysis, conducting an empirical study, present the first empirical results, and outline further areas of use. *Method*. A comparative qualitative theoretical analysis of the concepts of humanity, the concept of Allophilic, the psychology of intergroup adaptation in organization, human development indices (HDR), organizational health (OHI), humanity at work (HI). Conducting psychometric procedures to determine the reliability and validity of the questionnaire "Index of humanity in the organization", a comparative analysis of the data of American, Italian, Spanish scientists on the adaptation of the "A scale (Allophilic)". The sample consisted of 297 people: 165 males and 132 females, aged 20 to 30, six organizations, including law enforcement officers, builders, managers, teachers, students. *Results*. The concept of "humanity in an organization" is substantiated, the expediency of using a network two factorial (ambivalent) model in the space of components of intergroup relations "others-boss-colleague" for its measurement. Revealed reliability-consistency of all scales at a level of more than 0.8 for Cronbach's  $\alpha$ . A sufficiently high constructive validity of the questionnaire was determined: by factor analysis for all measurements, four factors were extracted with a load on factor 1 — 68.7%, with indicators with  $r = .432$ ,  $\alpha = .935$  in each variant of the question. The factor structure of the "A scale" remains unchanged in comparison with the American, Spanish, Italian context, despite the change in language and taking into account historical and socio-cultural characteristics. It was found that respondents, regardless of professional and organizational affiliation, have a similar profile image in assessing relationships. Differences were revealed (Kruskal-Wallis test for independent samples) by gender-role, with the exception of indicators "to another group (ethnic)" — subscale Comfort, Involvement; to a colleague — Sympathy, Closeness. The difference from the results of European studies on gender invariance testing was revealed, in which no gender differences were found in the "A scale". Comparison of the "A scale" among graduates of departmental and humanitarian universities showed significant differences at the level of  $p \leq .001$  (F-test). It is shown that, depending on the sex-role composition, the digital indicator of the HDI grows from the male to female sample. The dynamics of the profile gives a non-linear result: in relation to the other group, the difference on all scales is not statistically different ( $U = .62 \div .132$ , according to the Mann — Whitney  $U$ -test for independent samples), in relation to the boss among women, there is an absolute difference ( $U = .002 \div .004$ ). In relation to colleagues, the Sympathy and Intimacy subscales do not differ; they have differences ( $U = .002 \div .004$ ) in the Comfort, Involvement, and Enthusiasm subscales. *The value of the results*. The significance of the results obtained for science lies in the fact that they expand the understanding of intergroup relations in organizations. This study provides empirical evidence to support that tolerance is not enough to address the human problem of an organization. The modernized and adapted "scale A" makes complex multi-level interactions in it more transparent, reduces the level of uncertainty in making managerial decisions on the development of the human potential of organizations. The developed version of the "A scale" could be a suitable tool for measuring interactions in Russian-speaking organizations both in Russia and in other countries.

**Key words:** allophilic, diagnostics of humanity in the organization, index of humanity in the organization, intergroup adaptation, intergroup relations, humanity in the organization.

## References

- Alfieri, S., Marta, E. (2011). Positive attitudes toward the outgroup: Adaptation and validation of the Allophilic Scale. *Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 18, 99–116.
- Artemenkov, S. L. (2017). Setevoye modelirovaniye psikhologicheskikh konstruktov [Network modeling of psychological constructs]. *Modelirovaniye i analiz dannykh*, 1, 9–28.
- Bazarov, T. Yu., Raykov, A. V., Shaykhutdinov, R. R. (2019). Vozmozhnosti i ograniceniya oprosnika «Master organizatsii gruppovoy raboty» [Possibilities and limitations of the questionnaire “Master of organization of group work”]. *Rossiyskiy psikhologicheskiy zhurnal*, 4(16), 56–73.
- Borsboom, D. (2017). A network theory of mental disorders. *World Psychiatry*, 16, 5–13.
- Bujenthal, J. F. T. (1998). Predatel'stvo chelovechnosti: missiya psikhoterapii po vosstanovleniyu nashey utrachennoy identichnosti [Betrayal of Humanity: The Mission of Psychotherapy to Restore Our Lost Identity]. In: *Evolyutsiya psikhoterapii: V 3 t. T. 3* (180–207). M.: Klass.
- Bulgakov, A. V. (2007). *Psikhologiya mezhgruppovoy adaptatsii na korablyakh Voyenno-morskogo flota Rossii* [Psychology of intergroup adaptation on the ships of the Russian Navy]: Dis. ... doc. psikh. nauk, M.
- Bulgakov, A. V. (2016). Kontsepsiya mezhgruppovoy adaptatsii kak metodicheskaya osnova obespecheniya deyatel'nosti po protivodeystviyu rasprostraneniyu ideologii ekstremizma i terrorizma v molodezhnoy srede [The concept of intergroup adaptation as a methodological basis for ensuring activities to counter the spread of the ideology of extremism and terrorism among the youth]. In: *Mezhdunarodno-pravovyye sredstva protivodeystviya terrorizmu v usloviyakh globalizatsii. Problemy terroristicheskogo nayemnichestva sredi molodezhi i puti ikh preodoleniya: cb. materialov Vserossiyskoy nauchno-prak. konf.* (124–129). Stavropol'.
- Bulgakov, A. V. (2018). Kontsepsiya mezhgruppovoy adaptatsii kak osnova sovremennoy resursnoy tekhnologii profilaktiki deviantnogo povedeniya nesovershennoletnikh [The concept of intergroup adaptation as the basis of modern resource technology for the prevention of deviant behavior in minors]. *Profilaktika zavisimostey*, 4(16), 108–118.
- Bulgakov, A. V. (2019). Psikhologicheskoye obespecheniye deyatel'nosti po protivodeystviyu ekstremizmu i terrorizmu: teoriya i praktika [Psychological support of activities to counter extremism and terrorism: theory and practice]. *Gumanitarno-pedagogicheskoye obrazovaniye*, 2(5), 184–191.
- Bulgakov, A. V. (red.). (2016). *Mezhgruppovaya sotsializatsiya doshkol'nikov v polietnicheskoy obrazovatel'noy srede* [Intergroup socialization of preschoolers in a multiethnic educational environment]. Monografiya. T.: Imidzh Print.
- Bulgakov, A. V. (red.). (2018). *Psikhologicheskaya reabilitatsiya: vozvrashcheniye k real'nosti* [Psychological rehabilitation: return to reality]: Monografiya. M.: IIU MGOU.
- Bulgakov, A. V., Aksenovskaya, L. N. (2008). Mezhgruppovaya adaptatsiya v organizatsii: ordernyy aspekt [Intergroup adaptation in the organization: the order aspect]. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Psikhologicheskiye nauki*, 2(2), 77–89.
- Bulgakov, A. V., Chistokhodova, L. I., Pavlyutenkova, O. A., Polyakov, A. S. (2017). Modelirovaniye vovlechennosti v profsoyuznoye dvizheniye kak determinatsii mezhgruppovoy adaptatsii raznopokolennykh grupp profsoyuznoy organizatsii [Modeling involvement in the trade union movement as a determination of intergroup adaptation of different generation groups of a trade union organization]. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Psikhologicheskiye nauki*, 3, 16–28.
- Bulgakov, A. V., Yekimova, V. I., Kokurin, A. V., Orlova, Ye. A., Shashkova, I. A. (2019). Osobennosti i psikhologicheskiye mekhanizmy professional'nogo vzaimodeystviya uchastnikov ugolovnogo

- protsessa [Features and psychological mechanisms of professional interaction of participants in criminal proceedings]. *Psichologiya i pravo*, 9(2), 156–167.
- Bulgakov. A. V. (2015). Printsip kul'turnogo oposredovaniya kak osnova sravnitel'nogo analiza rezul'tatov issledovaniy mezhgruppovoy adaptatsii v organizatsiyakh [The principle of cultural mediation as the basis for comparative analysis of the results of studies of intergroup adaptation in organizations]. *Vestnik RGGU, Seriya «Psichologiya. Pedagogika. Obrazovaniye»*, 10(153), 37–59.
- Burganova, L. A., Savkina, Ye. G. (2013). *Elton Mayo. Teoretik i praktik upravleniya* [Elton Mayo. Management theorist and practitioner]. M.: Infra-M.
- Burlachuk, L. F., Morozov, S. M. (1999). *Slovar'-spravochnik po psikhodiagnostike* [Dictionary-reference book on psychodiagnostics]. M.
- Cooperrider, D., Whitney, D. D. (2005). *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change*. Berrett-Koehler Publishers.
- Donna. (2020). *Humanity at Work*. URL: <http://www.humanityatwork.ca>
- Fiske, S. T. (1998). *Confronting racism: The problem and the response*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fiske, S. T. (1998). Stereotyping, prejudice, and discrimination. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, G. Lindzey (Eds.). *The handbook of social psychology* (357–411). McGraw-Hill.
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., Glick, P., Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 878–902.
- Fiske, S. T., Xu, J., Cuddy, A. C., Glick, P. (1999). (Dis)respecting and (dis)liking: Status and interdependence predict ambivalent stereotypes of competence and warmth. *Journal of Social Issues*, 55, 473–490.
- Glick, P., Fiske, S. T., Zanna, M. P. (2001). Ambivalent sexism. *Advances in Experimental Social Psychology*, 33, 115–188.
- Gurieva, S. D. (2010). *Psichologiya mezhetnicheskikh otnosheniy* [Psychology of interethnic relations]: Dis. ... doc. psikh. nauk, SPb.
- Gustova, Ye. A. (2011). *Dinamika stanovleniya lichnostno-professional'noy kompetentnosti studentov vuza, budushchikh sotsial'nykh rabotnikov* [Dynamics of the formation of personal and professional competence of university students, future social workers]: Dis. ... kand. psikh. nauk. M.
- Human Development Index (HDI) (2020). *Human development reports*. United Nations Development Programme. URL: <http://hdr.undp.org/en/content/human-development-index-hdi>
- Huxley, O. (1990, 2017). *O divnyy novyy mir* [Brave new world]. M.: AST.
- Il'yenkov, E. V. (1970). Psikhika cheloveka pod «lupoy vremeni» [The human psyche under the “magnifying glass of time”]. *Priroda*, 1, 88–91.
- Katz, I., Hass, R. G. (1988). Racial ambivalence and American value conflict: Correlational and priming studies of dual cognitive structures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 893–905.
- Kollektsiya slovarey i entsiklopediy (2020). *Chelovechnost'* [Humanity]. *Filosofskiy slovar'*.
- Korchemnyy, P. A. (2011). Kontsepsiya mezhgruppovoy adaptatsii v organizatsii A. V. Bulgakova kak teoriya srednego urovnya: oblasti primeneniya, rezul'taty, perspektivy [The concept of intergroup adaptation in A.V. Bulgakov's organization as a theory of the middle level: areas of application, results, prospects]. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Psichologicheskiye nauki*, 1, 74–85.
- Korneyeva, T. P. (2014). *Psichologicheskiye mekhanizmy mezhgruppovoy adaptatsii vypusknikov detskikh domov v professional'noy obrazovatel'noy organizatsii* [Psychological mechanisms of intergroup adaptation of graduates of orphanages in a professional educational organization]: Dis. ... kand. psikh. nauk. M.

- Lebedev, I. M. (2019). *Sotsial'no-psikhologicheskiye usloviya vnedreniya tsifrovizatsii v stroitel'stve* [Socio-psychological conditions for the introduction of digitalization in construction]: Dis. ... kand. psikh. nauk, M.: MGOU.
- Magallares, A. (2017). Predictors of Social Distance Toward People with Obesity: The Role of Allophilic. *International Review of Social Psychology*, 30(1), 102–110.
- Magera, T. N. (2018). *Emotsional'nyy komponent mezhgruppovoy adaptatsii v polikul'turnoy organizatsii kak faktor upravleniya personalom stroitel'noy kompanii* [The emotional component of intergroup adaptation in a multicultural organization as a factor in personnel management in a construction company]: Dis. ... kand. psikh. nauk, M.: MGOU.
- Makeyeva, I. A. (2009). *Snizheniye etnotsentrizma pri obuchenii lingvistov-perevodchikov: angliyskiy yazyk* [Decrease in ethnocentrism in teaching linguists-translators: English language]: Dis. ... kand. ped. nauk, Tambov.
- Marsova, V. V. (2015). Kontsept «Sotsial'naya distantsiya» v sotsial'no-gumanitarnykh naukakh: isto-riya razvitiya i perspektivy izucheniya [Concept “Social distance” in social sciences and humanities: history of development and perspectives of study]. *Vestnik KGPU im. V. P. Astaf'yeva*, 2(32), 175–179.
- Matsuk, M. A. (2008). *Izmeneniya predstavleniy ob ottse v vozrastnom diapazone ot doshkol'nogo vozrasta do molodosti* [Changes in ideas about the father in the age range from preschool age to youth]: Dis. ... kand. psikh. nauk. M.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: Macmillan.
- McIntosh, C. (ed.). (2013). *Cambridge Advanced Learner's Dictionary*. Cambridge.
- McKinsey (2020). *The yin and yang of organizational health*. URL: <https://www.mckinsey.com>
- Mizruchi, M. (2013). *The fracturing of the American corporate elite*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Moral', stereotypy i uchenyye — anatomiya otkaza nauki (2020) [Morality, Stereotypes and Scientists — Anatomy of Science Failure]. *Drugaya Nauka — 2020*. URL: <https://rus.sciences-world.com/morality-stereotypes-34123>
- Morales, J. F., Magallares, A. (2017). Psychometric properties, factorial structure and construct validity of the Spanish version of the Allophilic Scale. *Anales de Psicología*, 33(2), 283–291. Universidad de Murcia, Murcia, España
- Muchnik, Ye. R. (2011). *Rukovodstvo kak faktor komandoobrazovaniya* [Leadership as a factor in team building]: Dis. ... kand. psikh. nauk, M.
- Naumov, A. Yu. (2011). *Mezhgruppovoye vzaimodeystviye v voinskom podrazdelenii kak faktor effektivnosti podgotovki mladshikh spetsialistov* [Intergroup interaction in a military unit as a factor in the effectiveness of training junior specialists]: Dis. ... kand. psikh. nauk, M.
- Osin, Ye. N., Leont'yev, D. A. (2020). Kratkiye russkoyazychnyye shkaly diagnostiki sub'yektivnogo blagopoluchiya: psikhometricheskiye kharakteristiki i sravnitel'nyy analiz [Brief Russian-language scales for the diagnosis of subjective well-being: psychometric characteristics and comparative analysis]. *Monitoring obshche-stvennogo mneniya: Ekonomicheskiye i sotsial'nyye peremeny*, 1(155), 117–142.
- Ozhegov, S. I. (2010). *Tolkovyy slovar' russkogo yazyka* [Explanatory dictionary of the Russian language]. M.: Oniks.
- Petriglieri, G. (2020). A psychodynamic perspective on identity as fabrication. In A. Brown (ed.). *The Oxford handbook of identities in organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Pittinsky, T. L. (2005). *Allophilic and intergroup leadership*. Manuscript submitted for publication.
- Pittinsky, T. L., Ratcliff, J. J., Maruskin, L. A. (2008). *Coexistence in Israel: A National Study*. Center for Public Leadership, Cambridge: Harvard Kennedy School Harvard University.

- Pittinsky, T. L., Rosenthal, S. A., Montoya, R. M. (2011). Measuring positive attitudes toward outgroups: Development and validation of the Allophilia Scale. In *The handbook of social psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Pittinsky, T. L. (2009). Allophilia: Moving beyond Tolerance in the Classroom. *Childhood Education*, 85(4), 212–215.
- Ryabova, T. B. (2009). *Gendernyye stereotypy v politicheskoy sfere sovremennoogo rossiyskogo obshchestva: sotsiologicheskiy analiz* [Gender stereotypes in the political sphere of modern Russian society: sociological analysis]: Dis. ... dokt. sots. nauk, Ivanovo.
- Seldon News (2019). *4 tekhnicheskiye tendentsii, kotoryye polozhitel'no menyayut rabochiyem mesta* [4 tech trends that are positively changing the workplace]. URL: <https://news.myseldon.com>
- Shadrikov, V. D. (2004). *Proiskhozhdeniye chelovechnosti* [The origin of humanity]. M.: Logos.
- Skripkina, T. P. (2016). Ksenofobiya u rossiyskoy molodezhi, prozhivayushchey v raznykh regionakh strany [Xenophobia among Russian youth living in different regions of the country]. *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriya «Filosofiya. Psichologiya. Pedagogika»*, 26(3), 73–86.
- Smet, A. D., Schaninger, B., Smith, M. (2014). The hidden value of organizational health-and how to capture it. In *McKinsey Quarterly*. URL: <https://www.mckinsey.com/>
- Soldatova, G. U., Chigarkova, S. V., Rasskazova, Ye. I. (2018). Aprobatsiya russkoyazychnoy versii ras-shirennoy shkaly kul'turnogo intellekta [Approbation of the Russian-language version of the extended scale of cultural intelligence]. *Psichologiya. Zhurnal HSE*, 15(3), 510–526.
- Starkova, Ye. V. (2001). *Globalizatsionnye protsessy: Kommunikatsii i kul'tura v sovremennom rossiyiskom kontekste* [Globalization Processes: Communication and Culture in the Modern Russian Context]: Dis. ... kand. sots. nauk. Ul'yanovsk.
- Stefanenko, T. G. (2013). *Etnopsichologiya: praktikum* [Ethnopsychology: workshop]. M.: Aspekt Press.
- Suvorov, A. V. (1996). *Chelovechnost' kak faktor samorazvitiya lichnosti* [Humanity as a factor of personality self-development]: Dis. ... dokt. psikhol. nauk, M.
- Tropp, L. R., Mallett, R. K. (Eds.). (2011). *Moving beyond prejudice reduction: Pathways to positive intergroup relations*. Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Tulyanova, A. Yu. (2004). *Soderzhaniye strukturnykh komponentov etnicheskoy identichnosti studencheskoy molodezhi* [The content of the structural components of the ethnic identity of student youth]. Dis. ... kand. psikhol. nauk, Rostov-na-Donu.
- Ushakov, D. N. (2014). *Tolkovyy slovar' russkogo yazyka* [Explanatory dictionary of the Russian language]. M.: Slavyanskiy dom knigi.
- Whitney, D., Cooperrider, D. (2011). *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change*.

Received 08.08.2020



## Психологические маркеры эмоционального выгорания у врачей психиатров-наркологов с различным стажем работы

СМИРНОВА Наталья Николаевна

СОЛОВЬЁВ Андрей Горгоньевич

Северный государственный медицинский университет, Архангельск, Россия

**Аннотация.** Цель — определение индивидуально-психологических особенностей врачей психиатров-наркологов с различным трудовым стажем, выступающих маркерами эмоционального выгорания. **Методология.** Выборку составили 44 врача психиатра-нарколога, слушатели курса повышения квалификации кафедры психиатрии и клинической психологии Северного государственного медицинского университета г. Архангельска, средний возраст  $43,9 \pm 14,2$  лет. Из них сформированы две группы в зависимости от стажа профессиональной деятельности: первая — врачи на стадии профессионализации, стаж 3,5–10 лет (14 человек, 32%), средний возраст  $32,6 \pm 4,4$  лет, вторая — врачи на стадии профессионального мастерства, стаж от 10 лет и выше (30 человек, 68%), средний возраст  $48,9 \pm 9,9$  лет. **Методики:** «Методика диагностики коммуникативной установки» В. В. Бойко, «Методика диагностики уровня эмоционального выгорания» В. В. Бойко, «Шкала организационного стресса» А. А. Мак-Лина в адаптации Е. С. Старченковой, опросник «Стратегии преодоления стрессовых ситуаций» С. Е. Хобфолла в адаптации Н. Е. Водопьяновой. **Результаты.** Результаты показывают, что негативная коммуникативная установка, уровень синдрома эмоционального выгорания и выраженность организационного стресса у наркологов не зависят от стажа. Выявленная высокая негативная коммуникативная установка может служить маркером второй фазы синдрома — резистентности. Другим маркером может выступать низкий уровень толерантности к организационному стрессу. Группы, различающиеся по профессиональному стажу, отличаются стратегиями преодоления стрессовых ситуаций. Так, вторая группа характеризуется более уверенными (асертивными) действиями ( $U$ -критерий Манна — Уитни равен 68,  $p < 0,05$ ); в ситуациях, превышающих их возможности, они склонны использовать стратегию избегания ( $U = 86$ ,  $p = 0,073$ ). Врачи первой группы чаще прибегают к стратегии поиска социальной поддержки ( $U = 72$ ,  $p < 0,05$ ). Выявленные психологические маркеры позволяют определить основные зоны неблагополучия и предложить соответствующую помощь в виде специальных программ и тренингов.

**Ключевые слова:** врачи психиатры-наркологи; индивидуально-психологические особенности; трудовой стаж; маркеры эмоционального выгорания.

## Введение

В последние годы в России и за рубежом проводится активная работа по повышению качества оказания помощи лицам, страдающим патологической зависимостью от психо-

активных веществ (ПАВ), обращается внимание на методологические подходы к оценке алкогольатрибутивных состояний на всех её этапах (Соловьев, Вязьмин, Мордовский, 2012; Кошкина и др., 2019). В то же время крайне важной является направленность этого процесса на сферу личностного и профессионального благополучия непосредственных исполнителей услуг — сотрудников наркологических учреждений. У представителей социономических профессий распространённость синдрома эмоционального выгорания (СЭВ) очень высока, а его негативные последствия способны ухудшить все сферы жизнедеятельности (Липатова, Александровская, Ахмадеева, 2018). С психологических позиций под СЭВ понимается состояние эмоциональной опустошённости и усталости, возникающее вследствие стрессов в профессиональной деятельности, и рассматривается в аспекте личностной деформации специалистов (Чернышкова, Дворникова, Малинина, 2018).

Ведущую роль в возникновении СЭВ играют внешние (организационные и ролевые) и внутренние (личностные) факторы (Гроза, 2009). Внешние факторы включают в себя содержание и социально-психологические условия профессиональной деятельности, в данном случае повышенную ответственность, возлагаемую обществом за результаты лечения социально опасных заболеваний, высокую интеллектуальную и эмоциональную нагрузку, общение с маргинальным контингентом, напряжённый график работы, недостаточную оплату труда и другие (Смирнова, Соловьев, 2017). Внутренние факторы, влияющие на формирование синдрома, — индивидуально-психологические характеристики работника. Личностные особенности могут усилить ресурсное состояние профессионала, характеризуя его с наиболее сильной стороны, например, благодаря толерантности к стрессу, владению эффективными копинг-стратегиями, а также могут усугубить подверженность негативному состоянию и стать на определённом этапе профессионального пути маркерами эмоционального выгорания.

Профессиональное развитие является составляющей психического развития личности. Следовательно, этапы профессионального развития соотносятся с возрастом и продолжительностью стажа трудовой деятельности. На формирование современных концептуальных подходов к профессиональному развитию личности повлияли теории зарубежных и отечественных учёных. Процесс профессионального становления, в основе которого лежит социальная ситуация развития и ведущая деятельность, является объектом пристального исследования учёных на протяжении уже нескольких десятилетий (Кудрявцев, Шегурова, 1983; Климов, 1996; Поваренков, 2002; Зеер, 2013). По мнению К. Маслак, выгорание напрямую связано с постоянной деятельностью, на протяжении которой существуют как критические периоды для развития выгорания, так и периоды, наиболее устойчивые к стрессам на работе: например, по классификации А. К. Марковой, возраст 36-45 лет является периодом профессионального «расцвета», гармонизации человека с профессией (Маркова, 1996; Maslach, 2003).

Наиболее распространёнными признаками СЭВ являются редукция профессиональных обязанностей, эмоциональная отстранённость, нравственная дезориентация, негативизм по отношению к пациентам, коллегам, неудовлетворённость собой, работой, ощущение загнанности, безысходности, нарушения коммуникативной сферы (Бойко, 1999; Жанбырбаева и др., 2011). С увеличением продолжительности нахождения в профессии указанные явления могут нарастать, усугубляться, приводить к серьёзным последствиям, например, психосоматическим проблемам, невротическим расстройствам (Кононова, Ичтовкина, Злоказова, Соловьев, 2017).

В связи с этим, логичным будет предположить, что и врачи психиатры-наркологи, с увеличением стажа работы находящиеся на стадии профессионального мастерства, обладают опре-

делёнными индивидуально-психологическими особенностями, выступающими маркерами СЭВ. Соответственно, психологические аспекты профессиональной деятельности представителей наркологической сферы требуют дальнейшего научного осмысливания и доработки, как в теоретическом, так и практическом плане. Особенно актуальным представляется своевременное выявление психологических маркеров эмоционального выгорания на различных этапах трудовой деятельности для разработки и внедрения программ по профилактике и предотвращению выгорания врачей, имеющих дело с наиболее маргинализированными группами населения, восстановлению адаптационных ресурсов специалистов.

## Организация исследования

Целью настоящего исследования является определение индивидуально-психологических особенностей врачей психиатров-наркологов с различным трудовым стажем, выступающих маркерами эмоционального выгорания.

Обследованы 52 врача психиатра-нарколога (17 мужчин и 35 женщин), средний возраст  $43,9 \pm 14,2$  лет, обучающихся по программам дополнительного профессионального образования на кафедре психиатрии и клинической психологии Северного государственного медицинского университета (г. Архангельск). Критериями включения в исследование послужили профессиональная деятельность в сфере психиатрии и наркологии, информированное согласие на участие в исследовании.

Основанием для формирования групп по стажу явились периодизация профессионального становления личности Э. Ф. Зеера (Zeer, 2003) и теория профессионального развития Д. Сьюпера (Super, 1957), согласно которым выделяются определённые стадии, соотносимые с возрастом и продолжительностью стажа профессиональной деятельности. Критериями исключения из дальнейшего анализа послужили: во-первых, стаж работы менее трёх лет (таких оказалось пять человек, находящихся на стадии профессиональной адаптации, апробации сил, по Э. Ф. Зееру) и, во-вторых, возраст старше 67 лет (три человека, находящихся на стадии спада профессиональной активности, по Д. Сьюперу). Оставшиеся 44 респондента были разделены на две группы. Первая группа из 14 человек (32%), находящихся на стадии профессионализации, стаж работы 3,5 — 10 лет, средний возраст  $32,6 \pm 4,4$  лет. Вторая группа из 30 человек (68%), находящихся на стадии профессионального мастерства, со стажем работы от 10 лет и выше, средний возраст  $48,9 \pm 9,9$  лет. Тип исследования — поперечное (*cross-sectional study*).

### Методы исследования

Для установления актуального психологического статуса обследуемых врачей применялась батарея методик.

Для оценки коммуникативных навыков использовалась «Методика диагностики коммуникативной установки» В. В. Бойко, предназначенная для выявления, прежде всего, негативных коммуникативных установок личности по отношению к другим людям и имеющая шкалы: негативизм в суждениях о людях (обоснованный, необоснованный), жестокость (явная, скрытая), негативный личный опыт общения (Бойко, 1998; 2003)1.

Для выявления эмоционального выгорания применялась «Методика диагностики уровня эмоционального выгорания» В. В. Бойко, определяющая фазу выгорания (напряжение, резистентность, истощение) и симптомы каждой фазы (Бойко, 1996; 1999).

1 Следует признать, что в литературе уже высказывались сомнения относительно качества диагностических методик, разработанных В. В. Бойко (см. например: Белобрыкина, О. А., Сыпченко, В. А. (2016). Барьеры общения: анализ состоятельности диагностической методики выявления помех в межличностном общении (В. В. Бойко). В сб.: М. В. Станякина (сост.). Экология образования: актуальные проблемы: сб. науч. статей (11-16). Северодвинск: КИРА. *Прим. ред.*

Для оценки толерантности (стрессоустойчивости) к организационному стрессу использовалась «Шкала организационного стресса» А. А. Мак-Лина (McLean, 1985) в адаптации Е. С. Старченковой (Старченкова, 2002).

Для выявления предпочтаемых стратегий преодоления стрессовых ситуаций применялся опросник «Стратегии преодоления стрессовых ситуаций, СПСС» С. Хобфолла<sup>2</sup> (*Strategic Approach to Coping Scale, SACS*) (Hobfoll, 1994) в адаптации Н. Е. Водопьяновой (Водопьянова, 2009). Полученные результаты интерпретировались по степени предпочтения девяти моделей поведения в сложной (стрессовой) ситуации: ассертивные действия, вступление в социальный контакт, поиск социальной поддержки, осторожные действия, импульсивные действия, избегание, манипулятивные (непрямые) действия, асоциальные и агрессивные действия.

В ходе статистической обработки эмпирических данных производились оценки средних величин изучаемых признаков в группах: медиана ( $Me$ ) с межквартильным размахом ( $Q1$ ;  $Q3$ ). Подчинение количественных данных закону нормального распределения определялось с помощью критерия Колмогорова — Смирнова. Достоверность различий сравниваемых средних величин оценивалась по  $U$ -критерию Манна — Уитни. Критический уровень статистической значимости составил  $p \leq 0,05$ .

## Результаты

Исследование коммуникативных компетенций врачей психиатров-наркологов показало, что высокий уровень негативной коммуникативной установки характеризует обе группы, отрицательно сказываясь на характере общения в рабочей среде и самочувствии респондентов (Табл. 1). Значения по отдельным шкалам данной методики в обеих группах были либо в пределах средних значений (шкала 1 «Завуалированная жестокость»; относительно только первой группы — шкала 3 «Обоснованный негативизм»), либо ниже средних значений (шкала 2 «Открытая жестокость», шкала 4 «Брюзжание», шкала 5 «Негативный личный опыт общения»; относительно только второй группы — шкала 3 «Обоснованный негативизм в суждениях о людях»). По шкале 3 «Обоснованный негативизм в суждениях о людях» большее количество баллов получили представители первой группы. Объективно обусловленные отрицательные выводы о некоторых типах людей и отдельных сторонах взаимодействия более характерны для первой группы, с увеличением стажа — объективизм снижается (значение ниже нормативного).

Таблица 1. Показатели коммуникативной установки у врачей психиатров-наркологов (баллы,  $Me$ ,  $Q1$ ;  $Q3$ ) и различия между двумя группами

Показатели	Первая группа ( $n = 14$ )	Вторая группа ( $n = 30$ )	$U$	$p$
Коммуникативная установка	36 (32; 42.5)	34.5 (13.25; 49.25)	192.5	.659
Шкала 1. Завуалированная жестокость	11.5 (6; 13)	9.50 (6; 12.25)	172.5	.339
Шкала 2. Открытая жестокость	18 (6; 18.5)	18 (0; 20)	194	.683
Шкала 3. Обоснованный негативизм в суждениях о людях	2.5 (1.75; 4)	1 (.75; 3)	129.5	.038*
Шкала 4. Брюзжание	2 (0; 6.5)	2 (0; 4.5)	176.5	.377
Шкала 5. Негативный личный опыт общения	6 (4.75; 11)	3.5 (1; 10.25)	156.5	.167

Примечание: \* —  $p < .05$

<sup>2</sup> Психометрическая проверка этого опросника недавно была проведена коллективом авторов: Sokolovskii, M., Solomonov, V., Fomina, E., Banshchikova, T. (2019). Psychometrics of the Russian Version of the SACS Instrument (S. E. Hobfoll's Strategic Approach to Coping Scale). *Modern Journal of Language Teaching Methods*, 9(1), 438–451. *Прим. ред.*

По результатам диагностики уровня эмоционального выгорания определено, что у представителей обеих групп формируется фаза резистенции с лидирующим сложившимся симптомом «Неадекватное избирательное эмоциональное реагирование» и складывающимися симптомами «Эмоционально-нравственная дезориентация», «Расширение сферы экономии эмоций», «Редукция профессиональных обязанностей», причём у второй группы последний симптом имеет сложившийся характер (Табл. 2). Фазы «Напряжение» и «Истощение» в обеих группах не сформировались, однако также наблюдались такие складывающиеся симптомы этих фаз, как: «Переживание психотравмирующих обстоятельств» и «Эмоциональная отстранённость». Диагностика толерантности (стрессоустойчивости) к организационному стрессу выявила её низкий уровень у обеих групп.

Таблица 2. Показатели эмоционального выгорания и толерантности к организационному стрессу у врачей психиатров-наркологов (баллы, Me, Q1; Q3) и различия между двумя группами

Показатели	Первая группа (n = 14)	Вторая группа (n = 30)	U	p
Фаза «Напряжение»	35 (10.75; 44.50)	23.5 (9.5; 42.5)	189.5	.605
Симптом 1 «Переживание психотравмирующих обстоятельств»	13.5 (4; 22)	10 (2; 18)	180.5	.456
Симптом 2 «Неудовлетворённость собой»	6.5 (3; 10.25)	5.5 (0; 11.25)	198	.759
Симптом 3 «Загнанность в клетку»	0 (0; 8)	5 (0; 6)	198.5	.756
Симптом 4 «Тревога и депрессия»	5 (0; 10)	3 (0; 7.75)	186.5	.547
Фаза «Резистенция»	47 (35.5; 65.5)	56.5 (39.5; 73.75)	177.5	.413
Симптом 1 «Неадекватное избирательное эмоциональное реагирование»	20 (15; 20.5)	17 (12; 21)	187.5	.568
Симптом 2 «Эмоционально-нравственная дезориентация»	11 (7; 17)	12.5 (7; 17)	189.5	.603
Симптом 3 «Расширение сферы экономии эмоций»	7 (2.75; 20.75)	8.5 (4.75; 20.75)	182.5	.487
Симптом 4 «Редукция профессиональных обязанностей»	14 (7; 20)	17 (8.75; 22)	174	.363
Фаза «Истощение»	29.5 (20.75; 50.75)	30.5 (18; 44.5)	207.5	.950
Симптом 1 «Эмоциональный дефицит»	6 (0; 15.5)	9 (5; 10)	184	.508
Симптом 2 «Эмоциональная отстранённость»	11 (4.5; 15)	10 (5; 15.5)	197	.742
Симптом 3 «Личностная отстранённость (деперсонализация)»	5 (0; 13.5)	5 (0; 15.75)	202.5	.846
Симптом 4 «Психосоматические и соматовегетативные нарушения»	6.5 (2; 10)	4 (0; 8)	180.5	.452
Толерантность (стрессоустойчивость) к организационному стрессу	52 (46.75; 56)	51.5 (44.5; 55.25)	193	.668

Таблица 3. Стратегии преодоления стрессовых ситуаций у врачей психиатров-наркологов (баллы, Me, Q1; Q3) и различия между двумя группами

Стратегии преодоления	Первая группа (n = 14)	Вторая группа (n = 30)	U	p
Ассертивные (уверенные) действия	17 (15.25; 18.75)	20 (17; 21)	68	.014*
Вступление в социальный контакт	23 (21; 25.75)	24 (22; 26)	126	.694
Поиск социальной поддержки	26 (25; 28)	24 (21; 26)	72	.021*
Осторожные действия	20.5 (20; 23.25)	22 (20; 23)	103.5	.234
Импульсивные действия	18 (14; 19)	18 (16; 20)	119.5	.526
Избегание	14.5 (13; 17.75)	16 (15; 19)	86	.073
Манипулятивные действия	17.5 (16; 19.75)	18 (18; 20)	119	.526
Асоциальные действия	12 (11; 14.75)	14 (12; 17)	89	.092
Агрессивные действия	16 (13; 18)	14 (10; 19)	118	.503

Примечание: \* —  $p < .05$

Спектр моделей преодолевающего профессиональный стресс поведения, выявленный с помощью опросника СПСС, у представителей обеих групп разнообразен и, в основном, характеризовался средней степенью выраженности показателей (Табл. 3). Тем не менее, первая группа статистически значимо отличалась предпочтением «здоровых» моделей преодоления кризисных ситуаций, что выражалось в более высоких показателях поиска социальной поддержки и более низких, но на уровне тенденции — избегания и асоциальных действий (догматичных, циничных). Исключение составляли показатели асертивных (уверенных) действий, они были статистически значимо ниже, чем у второй группы, что может объясняться меньшим, по сравнению с представителями последней группы, опытом работы.

## Обсуждение результатов

Проведённый анализ данных всей выборки врачей психиатров-наркологов с точки зрения выбранных психологических маркеров выявил, что, в целом, врачи характеризуются наличием высокой негативной коммуникативной установки, при этом, вне зависимости от продолжительности стажа, демонстрируют склонность проявлять её в скрытой, завуалированной форме. Вместе с тем, предпринятая нами конкретизация этих положений с точки зрения сформулированных Э. Ф. Зеером стадий профессионального становления личности и этапов профессионального развития Д. Сьюпера показала, что с увеличением продолжительности психо-наркологической практики наблюдается тенденция к понижению уровня негативной установки до среднего уровня, что говорит о вероятной адаптации сотрудников, пожелавших остаться в профессии на более длительный срок. В то же время, с увеличением стажа специалистам становится всё менее свойственен обоснованный негативизм в суждениях о людях.

Вероятно, со временем у медицинского персонала изменяется взгляд на социально опасные заболевания, и пациенты с зависимостью начинают восприниматься как пристрастившиеся к запрещённым веществам в силу исключительно объективных обстоятельств, а не наличия определённых личностных характеристик и нарушения социально оправданных запретов. Тем не менее, в целом, выраженный уровень негативной коммуникативной установки у обеих групп является маркером эмоционального выгорания, так как, нарушая процесс общения, негативно сказывается и на взаимоотношениях с пациентами и на самочувствии и психическом благополучии самих медицинских работников. Полученные результаты соотносятся с данными исследований различных аспектов коммуникативной сферы представителей социономических профессий — врачей (Доценко, 2008) и преподавателей (Фомина, 2016), что демонстрирует необходимость развития эмоционального интеллекта и востребованность таких психологических инструментов, как тренинги коммуникативных навыков.

Яркими маркерами эмоционального выгорания у врачей, независимо от трудового стажа, являются наличие складывающихся симптомов переживания психотравмирующих обстоятельств, эмоциональной отстранённости. Кроме того, формируется фаза развития СЭВ — резистенция с лидирующим сложившимся симптомом неадекватного избирательного эмоционального реагирования и складывающимися симптомами эмоционально-нравственной дезориентации, расширения сферы экономии эмоций и редукции профессиональных обязанностей. Осознавая наличие тревожного напряжения, медицинские работники стремятся избегать действия эмоциональных факторов, ограничивая собственные эмоциональные проявления за счёт выборочного реагирования в ходе рабочих контактов, а также предпринимая попытки облегчить или сократить обязанности, требующие эмоциональ-

ных затрат, причём данное поведение прогрессирует, так как с увеличением стажа симптом редукции профессиональных обязанностей обретает сложившийся характер.

Для врачей обеих групп характерен низкий уровень толерантности к организационному стрессу, а значит, независимо от продолжительности стажа, имеется довольно высокая предрасположенность к переживанию дистресса и различным стресс-синдромам, например, к риску выгорания и коронарных заболеваний.

Представители обследуемых групп в проблемных ситуациях применяют довольно большое количество, как конструктивных (просоциальных, осторожных, гибких), так и деструктивных (импульсивных, манипулятивных, агрессивных) моделей преодоления стрессогенных ситуаций. Использование последних, вероятно, является компенсаторным механизмом преодоления внутреннего (душевного) дискомфорта или негативизма по отношению к окружающему с учетом специфики профессиональной деятельности. Для психиатров-наркологов со стажем от 10 лет и выше характерен спектр менее позитивных моделей преодолевающего профессиональный стресс поведения, чем коллегам с меньшим стажем: в трудных ситуациях они реже используют социальную поддержку, чаще прибегают к пассивной стратегии избегания, иногда излишне догматичны и циничны.

## Выводы

1. Психологический статус врачей психиатров-наркологов, вне зависимости от продолжительности трудового стажа, характеризуется наличием негативной коммуникативной установки высокой степени выраженности. Эта установка значительно превышает средний показатель для врачей других специальностей (27 баллов) за счёт выраженного превышения по шкале «Открытая жестокость» (8,5 баллов — среднее значение у врачей). При этом по шкале «Завуалированная жестокость» существенной разницы со средними показателями для врачей не обнаружено. Подчеркнём, что речь идет не о поведении, а о психологических представлениях. Следовательно, врачи психиатры-наркологи прилагают значительные усилия для маскировки своей негативной установки, испытывая при этом постоянное напряжение.

2. Полученные результаты позволяют рассматривать негативную коммуникативную установку у врачей психиатров-наркологов как маркер синдрома эмоционального выгорания. Вероятно, именно поэтому врачи первой группы (стадия профессионализации, стаж работы 3,5 — 10 лет, средний возраст  $32,6 \pm 4,4$  лет) и второй группы (стадия профессионального мастерства, со стажем работы от 10 лет и выше, средний возраст  $48,9 \pm 9,9$  лет) находятся в одинаковой фазе синдрома выгорания — резистентности, которая не является обособленной. Она связана с фазой напряжения, так как запускает процесс сопротивления в попытке более или менее успешно оградить себя от неприятных впечатлений. При этом наиболее выраженным оказывается симптом неадекватного избирательного эмоционального реагирования.

3. Особо следует отметить низкую толерантность к организационному стрессу в обеих группах, которая связана с недостаточным умением общаться, принимать ценности других людей, адекватно оценивать ситуацию без ущерба для своего здоровья и работоспособности, и характеризуется негибкостью поведения и пассивностью по отношению к активным формам отдыха и восстановления жизненных сил, а также склонностью к поведению типа «А». Это — второй обнаруженный маркер синдрома эмоционального выгорания у врачей данной специальности.

4. Выявлены различия в стратегиях преодоления стрессовых ситуаций в выделенных группах психиатров-наркологов. Группа врачей в стадии профессионального мастерства

отличается более уверенными действиями и использованием стратегии избегания. Врачи, находящиеся в стадии профессионализации, чаще прибегают к стратегии поиска социальной поддержки.

5. Выявленные психологические особенности позволяют определить основные зоны неблагополучия, характерные для специалистов независимо от их стажа, и предложить им соответствующую помочь в виде специальных программ и тренингов. Кроме того, необходима разработка специальных модулей программ психологического сопровождения специалистов данного профиля с учётом их профессионального стажа.

## Литература

- Бойко, В. В. (1996). *Энергия эмоций в общении: взгляд на себя и других*. М.: Филинъ.
- Бойко, В. В. (1998). *Коммуникативная толерантность: метод. пособие*. СПб.: СПбМАПО.
- Бойко, В. В. (1999). *Синдром «эмоционального выгорания» в профессиональном общении*. СПб.: Сударыня.
- Бойко, В. В. (2003). Методика диагностики коммуникативной установки. В сб.: С. К. Бондырев (ред.). *Толерантное сознание и формирование толерантных отношений (теория и практика)*. М.: Изд. МСИ; Воронеж: НПО «МОДЕК».
- Водопьянова, Н. Е. (2009). *Психодиагностика стресса*. СПб.: Питер.
- Водопьянова, Н. Е., Старченкова, Е. С. (2009). *Синдром выгорания: диагностика и профилактика*. СПб: Питер.
- Гроза, И. В. (2009). Влияние возраста и стажа педагога на эмоциональное выгорание. *Современные наукоемкие технологии*, 10, 54–63.
- Доценко, О. Н. (2008). Эмоциональная направленность как фактор «выгорания» у представителей социономических профессий. *Психологический журнал*, 29(5), 92–101.
- Жанбырбаева, С. Т., Какимова, Г. А., Те, С. Г., Еремеева, Е. А., Нуржанова, Ж. А. (2011). Эмоциональное выгорание у врачей наркологов и психиатров. *Медицина и экология*, 2, 43–45.
- Зеер, Э. Ф. (2013). Профессиональное развитие человека в системе непрерывного образования. Профессиональное образование. *Столица*, 9, 10–14.
- Зеер, Э.Ф. (2003). *Психология профессий: учебное пособие для студентов вузов*. М.: Академический Проект; Екатеринбург: Деловая книга.
- Климов, Е. А. (1996). *Психология профессионала*. М.: Институт практической психологии; Воронеж: НПО «МОДЭК».
- Кононова, М. А., Ичтовкина, Е. Г., Злоказова, М. В., Соловьев, А. Г. (2017). Эмоциональное выгорание сотрудников, замещающих должности старшего начальствующего состава органов внутренних дел. *Психопедагогика в правоохранительных органах*, 1(68), 33–36.
- Кошкина, Е. А., Воронцов, Д. В., Волкова, А. А., Фомин, А. А., Ерофеев, С. В. (2019). Обзор крупных международных исследований злоупотребления алкоголем, проведенных в период с 2008 по 2018 годы. *Наркология*, 12, 72–91.
- Кудрявцев, Т. В., Шегурова, В. Ю. (1983). Психологический анализ динамики профессионального самоопределения личности. *Вопросы психологии*, 2, 51–59.
- Липатова, Е. Е., Александровская, Е. И., Ахмадеева, Л. Р. (2018). Эмоциональное выгорание медицинских работников стационарного и амбулаторного звена. *Электронный научно-образовательный вестник «Здоровье и образование в XXI веке»*, 20(8), 46–50.
- Маркова, А. К. (1996). *Психология профессионализма*. М.: Международный гуманитарный фонд «Знание».

- Поваренков, Ю. П. (2002). *Психологическое содержание профессионального становления человека*. М.: Изд-во УРАО.
- Смирнова, Н. Н., Соловьев, А. Г. (2017). Мультисубъектный подход к психологическому сопровождению наркологической помощи населению. *Психическое здоровье*, 7, 64–69.
- Соловьев, А. Г., Вязьмин, А. М., Мордовский, Э. А. (2012). Методологические подходы к учету алкоголь-атрибутивной смертности в России и за рубежом. *Обзоры по клинической фармакологии и лекарственной терапии*, 10(4), 30–41.
- Старченкова, Е. С. (2002). *Психологические факторы профессионального «выгорания» (на примере деятельности торгового агента)*: Дисс. ... канд. психол. наук. СПб.
- Фомина, О. В. (2016). Связь личностных особенностей педагогов и их отношения к своему здоровью. *Современные инновации*, 11(13), 61–62.
- Чернышкова, Н. В., Дворникова, Е. О., Малинина, Е. В. (2018). Особенности синдрома эмоционального выгорания у медицинских работников государственных и частных медицинских учреждений. *Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Психология*, 11(4), 61–72.
- Hobfoll, S. E. et al. (1994). Gender and Coping: The Dual-Axis Model of Coping. *American Journal of Community Psychology*, 22(1), 49–82.
- Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12, 189–192.
- McLean, A. A. (1985). *Work Stress Reading*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Super, D. E. (1957). *The psychology of careers*. N.Y.: Harper & Brothers.

Поступила 28.03.2020



## Psychological emotional burnout markers in psychiatrists-narcologists with different work experience

**Natalia SMIRNOVA**

**Andrey SOLOVIEV**

*Northern State Medical University, Arkhangelsk, Russian Federation*

**Abstract.** *Purpose.* The goal is to determine the individual psychiatrists-narcologists' psychological characteristics with various work experience, that can serve as markers of emotional burnout syndrome (EBS). *Method.* A sample of 52 psychiatrists-narcologists — advanced training course participant on Department of Psychiatry and Clinical Psychology, Northern State Medical University, Arkhangelsk (middle age  $43.9 \pm 14.2$  y.o.) — compared two groups that differ in length of service: first — doctors at the professionalization stage (experience of 3.5-10 years ( $N = 14$ , 31.8% of the sample)), second — specialists at the professional skill stage (experience of 10 years and above ( $N = 30$ , 68.2%)). Respondents completed questionnaires: (1) V. V. Boyko's diagnostics communicative attitude test, (2) V. V. Boyko's diagnostics emotional burnout test, (3) A. A. McLean's organizational stress scale, (4) S. Hobfall's Strategies for overcoming stressful situations test. *Results.* The results show that the negative communicative attitude, the EBS level and the organizational stress severity in psychiatrists-narcologists do not depend on the service length. The identified high negative communicative attitude can serve as a second phase EBS marker — resistance. Another marker may be a low tolerance to organizational stress level. Groups with different professional experience differ in strategies for overcoming stressful situations. Second group — more confident (assertive) actions (Mann — Whitney  $U$ -test = 68,  $p < .05$ ); in situations that exceed their capabilities, they tend to use an avoidance strategy ( $U = 86$ ,  $p = .073$ ). First group often resort to the searching for social support strategy ( $U = 72$ ,  $p < .05$ ). The identified psychological markers allow us to identify the main trouble areas and offer appropriate assistance in special programs and trainings.

**Keywords:** psychiatrists-narcologists, individual psychological characteristics, work experience, markers of emotional burnout.

## References

- Boyko, V. V. (1996). *Energiya emotsiy v obshchenii: vzglyad na sebya i drugikh* [The energy of emotions in communication: a look at yourself and others]. M.: Filin.
- Boyko, V. V. (1998). *Kommunikativnaya tolerantnost': metod. posobiye* [Communication tolerance: method. allowance]. SPb.: SPbMAPO.
- Boyko, V. V. (1999). *Sindrom «emotsional'nogo vygoraniya» v professional'nom obshchenii* [Burnout syndrome in professional communication]. SPb.: Sudarynya.

- Boyko, V. V. (2003). Metodika diagnostiki kommunikativnoy ustanovki [Diagnostic technique for communicative attitude]. In S. K. Bondyrev (ed.). *Tolerantnoye soznaniye i formirovaniye tolerantnykh otnosheniy (teoriya i praktika)*. M.: Izd. MSI; Voronezh: NPO «MODEK».
- Chernyshkova, N. V., Dvornikova, Ye. O., Malinina, Ye. V. (2018). Osobennosti sindroma emotSIONAL'nogo vygoraniya u meditsinskikh rabotnikov gosudarstvennykh i chastnykh meditsinskikh uchrezhdeniy [Features of the syndrome of emotional burnout in medical workers of public and private medical institutions]. *Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Psichologiya*, 11(4), 61–72.
- Dotsenko, O. N. (2008). Emotsional'naya napravленность как фактор «vygoraniya» u predstaviteley sotsionicheskikh professiy [Emotional orientation as a factor of “burnout” among representatives of socioeconomic professions]. *Psichologicheskiy zhurnal*, 29(5), 92–101.
- Fomina, O. V. (2016). Svyaz' lichnostnykh osobennostey pedagogov i ikh otnosheniya k svoyemu zdo-rov'yu [The connection between the personal characteristics of teachers and their attitude to their health]. *Sovremennyye innovatsii*, 11(13), 61–62.
- Groza, I. V. (2009). Vliyaniye vozrasta i stazha pedagoga na emotSIONAL'noYE vygoraniye [The influence of the teacher's age and experience on emotional burnout]. *Sovremennyye naukoyemkiye tekhnologii*, 10, 54–63.
- Hobfoll, S. E. et al. (1994). Gender and Coping: The Dual-Axis Model of Coping. *American Journal of Community Psychology*, 22(1), 49–82.
- Klimov, Ye. A. (1996). *Psichologiya professionala* [Psychology of a professional]. M.: Institut prakticheskoy psichologii; Voronezh: NPO «MODEK».
- Kononova, M. A., Ichitovkina, Ye. G., Zlokazova, M. V., Solov'yev, A. G. (2017). Emotsional'noye vy-goraniye sotrudnikov, zameshchayushchikh dolzhnosti starshego nachal'stvuyushchego sostava organov vnutrennikh del [Emotional burnout of employees replacing the positions of senior commanding staff of internal affairs bodies]. *Psikhopedagogika v pravookhranitel'nykh organakh*, 1(68), 33–36.
- Koshkina, Ye. A., Vorontsov, D. V., Volkova, A. A., Fomin, A. A., Yerofeyev, S. V. (2019). Obzor krupnykh mezhdunarodnykh issledovaniy zloupotrebleniya alkogolem, provedennykh v period s 2008 po 2018 gody [Review of major international studies on alcohol abuse from 2008 to 2018]. *Narkologiya*, 12, 72–91.
- Kudryavtsev, T. V., Shegurova, V. YU. (1983). Psichologicheskiy analiz dinamiki professional'nogo samoopredeleniya lichnosti [Psychological analysis of the dynamics of professional self-determination of the individual]. *Voprosy psichologii*, 2, 51–59.
- Lipatova, Ye. Ye., Aleksandrovskaia, Ye. I., Akhmadeyeva, L. R. (2018). Emotsional'noye vygoraniye me-ditsinskikh rabotnikov statsionarnogo i ambulatornogo zvena [Emotional burnout of inpatient and outpatient medical workers]. *Elektronnyy nauchno-obrazovatel'nyy vestnik «Zdorov'ye i obrazovaniye v XXI veke»*, 20(8), 46–50.
- Markova, A. K. (1996). *Psichologiya professionalizma* [Psychology of professionalism]. M.: Mezhdunarodnyy gumanitarnyy fond «Znaniye».
- Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12, 189–192.
- McLean, A. A. (1985). *Work Stress Reading*. Massachusetts: Addison-Wesley
- Povarenkov, Yu. P. (2002). *Psichologicheskoye soderzhaniye professional'nogo stanovleniya cheloveka* [Psychological content of a person's professional development]. M.: Izd-vo URAO.
- Smirnova, N. N., Solov'yev, A. G. (2017). Mul'tisub"yektnyy podkhod k psichologicheskому soprovozhdenuyu narkologicheskoy pomoshchi naseleniyu [Multisubjective approach to psychological support of drug addiction assistance to the population]. *Psichicheskoye zdorov'ye*, 7, 64–69.

- Solov'yev, A. G., Vyaz'min, A. M., Mordovskiy, E. A. (2012). Metodologicheskiye podkhody k uchetu alkogol'-atributivnoy smertnosti v Rossii i za rubezhom [Methodological approaches to accounting for alcohol-attributable mortality in Russia and abroad]. *Obzory po klinicheskoy farmakologii i lekarstvennoy terapii*, 10(4), 30–41.
- Starchenkova, Ye. S. (2002). *Psikhologicheskiye faktory professional'nogo «vygoraniya» (na primere deyatel'nosti torgovogo agenta)* [Psychological factors of professional “burnout” (for example, the activities of a sales agent)]: Diss. ... kand. psikh. nauk. SPb.
- Super, D. E. (1957). *The psychology of careers*. N.Y.: Harper & Brothers.
- Vodop'yanova, N. Ye. (2009). *Psikhodiagnostika stressa* [Psychodiagnostics of stress]. SPb.: Piter.
- Vodop'yanova, N. Ye., Starchenkova, Ye. S. (2009). *Sindrom vygoraniya: diagnostika i profilaktika* [Burnout syndrome: diagnosis and prevention]. SPb: Piter.
- Zeer, E. F. (2013). Professional'noye razvitiye cheloveka v sisteme nepreryvnogo obrazovaniya. Professional'noye obrazovaniye. [Professional development of a person in the continuous education system. Professional education]. *Stolitsa*, 9, 10–14.
- Zeer, E.F. (2003). *Psichologiya professiy: uchebnoye posobiye dlya studentov vuzov* [Psychology of professions: a textbook for university students]. M.: Akademicheskiy Proyekt; Yekaterinburg: Delovaya kniga.
- Zhanbyrbayeva, S. T., Kakimova, G. A., Te, S. G., Yeremeyeva, Ye. A., Nurzhanova, ZH. A. (2011). Emotsional'noye vygoraniye u vrachey narkologov i psikiatrov [Emotional burnout among drug addicts and psychiatrists]. *Meditina i ekologiya*, 2, 43–45.

Received 28.03.2020



## Субъект и объект как социальные роли в управленческом и консультативном взаимодействии

ИВАНОВ Михаил Аркадьевич

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

**Аннотация.** Цель. На основе опыта управленческого консультирования описать и проанализировать все возможные варианты управленческого и консультативного взаимодействия, в которых участники выступают в качестве субъектов и объектов в организациях разного типа. **Методология.** Субъект и объект управления рассматриваются в качестве социальных ролей, то есть ожиданий, возникающих у сотрудников по отношению к людям, занимающим определённые позиции в организации. Кроме традиционного ролевого подхода, в статье используется традиция социальной психологии личности, с точки зрения которой анализируются готовность и способность работника выполнять приписываемую ему группой социальную роль. **Результаты.** В организациях закрытого типа субъект управления задает цели и границы ответственности и полномочий сотрудников-объектов. В организациях открытого типа при субъект-субъектном взаимодействии границы не являются жесткими и могут изменяться в зависимости от ситуации и решаемых задач. Проведённый анализ показывает, что в закрытых организациях возможны и могут быть эффективными как субъект-объектные, так и объект-объектные взаимодействия. Объект-субъектное взаимодействие в организациях закрытого типа, как правило, оказывается конфликтным. Субъект-субъектное взаимодействие предполагает достаточно длительное время для согласования управленческих решений и границ полномочий и ответственности. При длительном субъект-субъектном взаимодействии возникает синхронность, и открытая организация может стать закрытой. **Ценность полученных результатов.** Диагностика характера принятого в организации типа взаимодействия, выявление субъектов и объектов совместной деятельности необходима при проведении исследований командной работы и лояльности сотрудников к организации. При управленческом консультировании такая диагностика необходима при выборе методологии работы, так как ряд консалтинговых подходов предполагает партнёрское, субъект-субъектное взаимодействие обязательным условием, а такое взаимодействие возможно далеко не во всех организациях и не со всеми сотрудниками.

**Ключевые слова:** субъект управления, объект управления, социальные роли, организационные парадигмы, границы ответственности и полномочий, личностные особенности, практическая психология и академическая психология.

### Введение

Термины «субъект» и «объект», вынесенные в заголовок данной статьи, используются в разных дисциплинах. Как и все междисциплинарные понятия, они трактуются по-разному представителями каждой из дисциплин, описывая разные представления о реальности, акцентируя разные её стороны, сужаясь или расширяясь и пересекаясь при операционализации.

ции (Иванов, 2018). В философии под субъектом понимается активное, деятельное начало, обладающее сознанием (способностью к рефлексии и целеполаганию), познавательной активностью по отношению к объекту (Кимберг, Налетова, 2006; Лекторский, 1980). При этом подчёркивается некая условность границы между субъектом и объектом, возможность как субъект-объектных, так и объект-субъектных отношений (Лекторский, 1980). В экономической литературе субъект предстает в качестве субъекта хозяйственной деятельности, при этом в качестве таких субъектов выступают юридические лица, компании (Чанг, 2015; Чечевицьина, 2016). В юриспруденции субъект — это субъект права с соответствующими ответственностью и правами (Архипов, 2006). В психологии данная проблематика является предметом многолетних дискуссий (Брушлинский и др., 2000; Журавлев, 2009; Кимберг, 2006). При этом постоянно обсуждается вопрос корректности переноса представлений о личности как субъекте деятельности в сферу организационную. Ряд авторов считают корректным писать о сознании и бессознательном организации, рассматривать организацию как субъекта совместной деятельности (Журавлев, 2009). При этом мы согласны с оценкой современного состояния развития социально-психологических представлений о коллективном субъекте деятельности, данной А. Л. Журавлёвым: «...можно заключить, что в современной социальной психологии не только не существует общепринятого понимания «коллективного субъекта», но отсутствует даже какое-то толкование, получившее широкое распространение (Журавлев, 1998).

В данной статье мы попробуем провести теоретический анализ субъект-объектного взаимодействия, вынужденно опираясь при этом не на научные исследования, а скорее на феноменологию, с которой сталкивается в опыте каждый консультант по управлению. Нам кажется, что такой подход может быть корректным, а главное полезным для соотнесения научных, абстрактных понятий с организационной реальностью.

## Постановка проблемы

Центральной проблемой, которую мы попытаемся рассмотреть в данной статье, является механизм, лежащий в основе феномена так называемого «мерцающего субъекта» в организации. С этим феноменом сталкиваются все работающие практики, которым приходится постоянно искать тех или того, кого можно было бы назвать «субъектом организации». Абстрактно мы можем говорить об организации как субъекте совместной деятельности. А вот на практике мы вынуждены, говоря о субъекте, иметь в виду, что организации бывают разными, реализующими, как это называет Л. Константин, разные парадигмы (Constantine, 1991). И механизмы целеполагания, распределения полномочий и ответственности у них разные. В одних организациях полномочия как целеполагания, так и управления совместной деятельностью, персонализированы, в других — они предоставляются всем членам организации или управленческой команде, в третьих — субъектность в организации вообще пропадает.

В качестве одной из основных субъекту совместной деятельности приписывается функция целеполагания, задания общей цели (Кимберг, Налетова, 2006). Поэтому нам кажется конструктивным начать решение выше сформулированной проблемы с анализа собственно организационных целей. У каждой организации их множество. Причём большинство из них — вынужденные, по отношению к которым организация во многом не имеет субъектности, получая их как обязательные требования от среды. Так, например, большинство современных организаций вынуждено постоянно повышать производительность труда, снижать свои

расходы и соответственно себестоимость производства. Я написал «вынуждена», лишена субъектности, имея в виду, что у современной организации нет выбора. В условиях снижающейся нормы прибыли и всей возрастающей конкуренции постоянное снижение расходов, удешевление бизнес-процессов является условием её выживания.

Аналогичной целью является неуклонный рост и развитие организации. В некоторых случаях у организации есть возможность выбора оставаться маленькой или расти, но, как правило, такого выбора нет. Организация либо постоянно растёт, желательно быстрее конкурентов, либо просто исчезает с рынка как самостоятельный субъект. Итак, являясь открытой системой, любая организация получает множество целей в форме требований среды, которые она вынуждена реализовывать независимо от своего выбора. Но в организации работают люди и у них есть (или могут быть) свои личные цели и интересы. Участвуя в совместной деятельности, они хотят их реализовать, используя организацию как свой инструмент (Иванов, Шустерман, 2006).

Создавая организацию или приходя в организацию, люди предполагают, что она позволит им реализовать их цели и интересы, связанные или не связанные непосредственно с осуществляющей в ней совместной деятельностью. Но эти цели могут вступать в противоречие с вынужденными, обязательными целями или друг с другом. И здесь существенным, на наш взгляд, оказывается не само наличие этих противоречий, а то, рефлексируют ли, осознают ли все члены организации, что они имеются. Есть ли у них полномочия, возможность как-то эти противоречия разрешать.

И здесь мы вынуждены обратиться к теме управления организацией. В зависимости от реализуемой парадигмы функция управления совместной деятельностью, как правило, делегируется одному или нескольким руководителям, или, что встречается крайне редко, осуществляется всеми членами организации. Эти руководители-лидеры имеют полномочия формулировать цели, планировать, организовывать и контролировать их реализацию. Но руководители — тоже люди, и они имеют свои личные цели и интересы. И у них есть возможность сформулировать цели организации на основании своих личных интересов и учитывать цели и интересы сотрудников лишь постольку, поскольку они считают это необходимым. Но на практике всё ещё сложнее.

Первые лица (в наших условиях это, как правило, собственники, учредители организаций) являются представителями организаций вовне и поэтому в значительно большей степени представляют себе требования среды, чем другие сотрудники. Они реализуют цели, задаваемые средой, и собственные интересы, но далеко не всегда открыто их доводят до наёмных сотрудников, иногда намерено их скрывая. В этих случаях члены организации не знают истинные цели организации, но всё равно надеются на возможность реализации в ней своих личных интересов. И не только надеются, но и действуют, как правило, руководствуясь в первую очередь именно этими своими интересами. При этом, естественно, возникает ситуация, с которой все в нашей стране знакомы. Руководители, как правило, недовольны своими подчинёнными, а те, в свою очередь, постоянно ругают своих начальников.

В любой организации мы всегда встречаем и вынуждены учитывать два уровня, два процесса. С одной стороны, организация, как всякая социальная система, тотальна, не сводима к простой сумме интересов, способностей и возможностей своих членов, и подчиняется особым, социальным закономерностям. С другой стороны, на неё постоянно влияют интересы, способности, личные особенности её членов. При этом возможность такого влияния не одинакова. Чем выше в иерархической структуре организации расположен её член, чем более он включён в управление ею, тем в большей степени он может оказывать влияние на её функционирование. На практике в реальной организации субъект и объект

могут рассматриваться как социальные роли, в которых выступают участники совместной деятельности в процессе взаимодействия, интеракции (Андреева, 1999).

При всём разнообразии определений и подходов к пониманию социальных ролей (Вебер, 2002; Парсонс, 2000), в данной статье мы будем понимать этот термин как набор ожиданий, предъявляемых к партнёру по взаимодействию, ожидаемую от него модель мышления и поведения. При этом *под исполняющим роль субъектом при таком подходе мы будем понимать человека (или группу людей), от которого (которых) ожидается реализация функций: целеполагания, осмыслиения и структурирования совместной трудовой деятельности, презентации видения организации*. В психологической литературе эта роль близка к понятию «субъект деятельности» (Леонтьев, 2005). *Под объектом в этом случае подразумевается человек (или группа людей), продающий организации некие свои компетенции, знает ли он при этом цели организационной деятельности или нет, не существенно. Важно, что он осмысливает свои действия внутри организации вне контекста организационной деятельности.* При этом роль объекта предполагает, что, так как его ведущая деятельность протекает вне организации, то он может не вкладывать всю свою энергию в выполнение задания, может неправильно понять задание, быть нелояльным к организации, требует постоянной мотивации и контроля. Для иллюстрации такого разделения этих ролей приведем примеры.

1. Ещё в 1970-х годах мы участвовали в интервьюировании женщин, приехавших по лимиту в Москву и работающих в цехе окраски тканей (красильном цехе) на текстильном предприятии. Как всегда, дирекция завода заказала исследование в целях повышения производительности совместной деятельности. Девушки жили в общежитии по четыре и более человека в одной комнате и работали на так называемом «вредном производстве»<sup>1</sup>. Как показал опрос, они даже и не знали, что, в конечном счёте, выпускал завод, да и не интересовались этим. Их цель была выйти замуж и получить московскую прописку. Среди них ходили легенды о девушках, которым повезло, которые удачно вышли замуж за москвичей. И они верили в эти легенды, хотя вместе с ними работали женщины, уже более 20 лет жившие в общежитии, не получившие московской прописки и не нашедшие себе мужей-москвичей. В данном случае мы наблюдаем поведение сотрудниц организации, которое мы выше назвали исполнением роли объектов. Существенно, что и сами сотрудницы, и их руководители воспринимали такое поведение как норму.

2. В 2000-х гг. нам пришлось работать с компанией, оказывавшей финансовые услуги. Её учредители нанимали девушек из маленьких молдавских городов и обучали их ведению бухгалтерии. Компания успешно работала на рынке, приносila хорошую прибыль учредителям, но они хотели большего. Они пытались сделать из своих сотрудников аудиторов и финансовых консультантов. Для этого они, не жалея своего времени, по субботам проводили дополнительное обучение сотрудниц. Но, как ни странно, девушки не только не были благодарны за бесплатное повышение своей профессиональной квалификации, но и пытались всячески избежать этих дополнительных занятий, придумывая самые изощрённые поводы для того, чтобы не приходить на работу по субботам. Учредители пытались объяснить девушкам, что повышение их квалификации делается в первую очередь для них: это приведёт к увеличению их зарплат и стоимости на рынке. Но сотрудницы всё равно, как дети, продолжали прогуливать занятия. При разговоре с ними выяснилось, что им

<sup>1</sup> Стого говоря, речь идёт о вредных условиях труда, а не о производстве (организации в целом). Вредными являются условия, которые могут наносить вред здоровью работников, влиять на репродуктивную функцию, снижать иммунитет, приводить к появлению профессиональных заболеваний, негативно отражаться на психическом состоянии человека. *Прим. ред.*

*хотелось личной жизни, выйти замуж за москвичей, закрепиться в Москве и как можно быстрее. Казалось бы, убедительные разговоры учредителей про рост заработков и цену на рынке на них не действовали. Более того, если на них пытались нажимать, они просто меняли место работы.*

Показательно в этом примере то, что собственники компании хотели и пытались воспитать из своих сотрудниц субъектов совместной деятельности, требовали от них рефлексивной позиции. Такие попытки руководителей мы наблюдали неоднократно, но независимо от мотивов первых лиц, по нашему опыту, они часто оказываются неудачными.

*3. В одной из крупных коммерческих организаций, учредители которой пригласили нас в качестве консультантов, было принято решение не принимать больше на работу менеджеров, а искать партнёров-предпринимателей. «Менеджеров надо постоянно мотивировать и контролировать, пинать, а у нас множество бизнес-тем, для реализации которых нам нужны партнёры» — заявили учредители. Собственникам данной организации казалось, что таким образом они решают проблему создания коллективного субъекта. Но при этом они столкнулись с новой для себя проблемой. Начальниками предпринимателей (людей-субъектов) оказывались менеджеры (люди-объекты).*

Итак, для людей в роли объектов важно, что они продают имеющиеся компетенции организации, но для них это всего лишь способ реализации некой иной деятельности, их смыслы не связаны с организационной деятельностью, и их может не волновать её конечный результат. Хотя и может пугать потеря работы. Представление о субъекте и объектах как особых ролях в ходе реализации совместной деятельности позволяет анализировать конкретные ситуации взаимодействия в организациях с разной организационной парадигмой.

## **Субъект-объектное взаимодействие**

Этот тип ролевого взаимодействия наиболее распространён в управлении иерархическими, закрытыми организациями. Встречается он и при взаимодействии консультантов с клиентами. Независимо от того, взаимодействует ли субъект с единичным объектом или в этой роли для него выступает группа людей, у него появляются дополнительные функции: задание границ и распределение информации. Субъект задает границы объекта и дозирует информацию, которая к нему поступает. Причём, что показательно, это ожидаемые и востребованные объектом от субъекта функции.

Социальная роль приписывается определённому статусу, позиции. В закрытых организациях роль субъекта приписывается руководителю — как правило, первому лицу организации. Даже если конкретный руководитель отказывается исполнять роль субъекта, люди-объекты пытаются его заставить выполнять эту роль. Рассмотрим примеры.

*1. Однажды нам пришлось проводить тренинг проведения эффективных совещаний с начальниками цехов одного из заводов в г. Новосибирске. Желая приблизить занятия к их реальной управленческой практике, мы предложили им выбрать производственные вопросы, которые они могли бы здесь и сейчас решить в ходе совещания. Вскоре мы убедились, что наше предложение является в данном случае деструктивным. Только через два часа нам удалось прекратить это обсуждение. Оказалось, что нет таких производственных вопросов, которые бы были в компетенции начальников цехов данного завода.*

*Начальники цехов имели полномочия решать только оперативные, частные задачи, им нечего было решать совместно.*

Пример достаточно типичный. Как правило, в наших организациях менеджеры среднего звена выполняют полученные сверху плановые задания, не получая достоверной информации о целях и стратегии предприятия и не имеют ни общих задач, ни тем более полномочий их формулировать и решать самостоятельно.

*2. За индивидуальной консультацией к нам обратился топ-менеджер управляющей компании энергетического холдинга. Он пожаловался нам на то, что при его обращении к собственникам с просьбой определить его ответственность и полномочия, получил отказ. Ему сказали, что он должен договариваться с руководителями компаний, входящих в холдинг. «О чём я должен с ними договариваться, — недоумевал он, — и как можно управлять без заданных границ ответственности и полномочий?».*

Типичная ситуация и недоумение менеджера, привыкшего работать в закрытой организации, понятно. Даже топ-менеджер ожидает, что ему предлагают роль объекта. Он просит первых лиц-субъектов задать его границы и крайне удивлён и недоволен, что они отказываются это делать.

*2. Собственник издательского холдинга обратился к нам за консультацией. Он начал с выражения недоумения. «Мои менеджеры требуют от меня какой-то стратегии, говорят, что я должен её разработать и им задать. Чего они хотят и что имеют в виду?» — спросил он. При этом речь в данном случае не шла об управленческой неграмотности собственника. Он прекрасно знал, что такое стратегия. Но он хотел дистанцироваться от управления бизнесом и ожидал, что менеджеры сами справляются с задачей выработки стратегии.*

Такие случаи встречались в нашей практике неоднократно. Собственник принимает решение дистанцироваться от управления своим бизнесом. Но менеджеры всё равно ожидают и требуют от него выполнения роли субъекта.

*3. Начинающий консультант по управлению обратился к нам за консультацией. Клиенты, собственники медиакомпании заказали ему написание «Этического кодекса», при этом объяснили, что они сами и сотрудники компании крайне заняты, и он не должен их тревожить задаванием большого количества вопросов. «Как же мне писать текст кодекса, ведь я не знаю ни их ценностей, ни целей, ни их практики взаимодействия, — испуганно говорил он, — да и не понимаю, как и для чего они собираются использовать его в управлении».*

В закрытых организациях и от внешнего, независимого партнёра нередко ожидают исполнения роли объекта. Казалось бы, разработка «Этического кодекса» относится к сфере стратегического управления. Но если в организации к этому инструменту управления относятся, как к декоративному, предполагают просто вывесить его на сайте компании и на стенке в офисе, то не удивительно, что исполнителя такого задания воспринимают как объект.

Можно приводить ещё множество таких примеров из практики. Существенно, что все они иллюстрируют ситуацию субъект-объектного управленческого взаимодействия, при котором первому лицу организации, как правило, её учредителю, приписывается роль субъекта независимо от того, готов он её выполнять или нет. И, наоборот, руководитель приписывает подчинённым, в том числе и консультанту роль объекта. При этом от субъекта требуют целеполагания, структурирования и задания границ ответственности и полномочий объекта управления. Объект управления должен выполнять полученные от субъекта

задания в рамках заданных ему полномочий, часто не зная и не понимая конечных целей, преследуемых субъектом.

В больших организациях с несколькими уровнями управления любят говорить о субъектах первого, второго, третьего и так далее уровня в зависимости от получаемой ими информации и полномочий. Мне кажется это некорректным. Человеку, выполняющему роль субъекта в организации, границы, как правило, задаёт среда. Он общается с другими субъектами (что будет описано ниже), и именно это взаимодействие может задавать его границы. Менеджеры же второго, третьего и тому подобных уровней получают задания от своего руководителя, который и задаёт границы их полномочий, они все исполняют роль объектов. В лучшем случае они, таким образом, получают роли субъектов конкретных действий, внутри деятельности организации. Нередко руководители закрытых организаций жалуются, что их подчинённые не проявляют инициативу, бездумно выполняют поставленные перед ними задачи. Они пробуют изменить сложившуюся структуру ролей, пытаются превратить подчинённых в субъектов совместной деятельности. Иногда это удается, но чаще, по нашему опыту, такие решения не воплощаются в жизнь. Ведь такое изменение ролевого взаимодействия неминуемо требует смены организационной парадигмы, открытия информации, согласования целей и интересов, к чему чаще всего не готовы ни руководители, ни их подчинённые. Но субъект-объектное взаимодействие — не единственный вариант ролевого взаимодействия в закрытых организациях.

## Объект-субъектное взаимодействие

Такой тип взаимодействия встречается в управлении закрытыми организациями, когда руководитель исполняет роль объекта, он получил задание, необходимую и достаточную, с точки зрения своего начальства, информацию, а его подчинённый демонстрирует репертуар субъекта, нарушая привычные ожидания. Чаще всего, по нашему опыту консультирования, такое взаимодействие конфликтно и деструктивно для совместной деятельности. Исполняющий роль субъекта подчинённый замучивает руководителя вопросами о цели и значении предлагаемого ему задания, пытается осмыслить его в контексте общей организационной совместной деятельности. «Повсюду сүёт свой нос» — по мнению руководителя. И, наконец, не получив достаточной достоверной информации, сам реконструирует цели и приписывает мотивы и смыслы деятельности её руководителям и действует, исходя из результатов этой реконструкции. Иногда ему удается угадать, но чаще эти фантазии приводят подчинённого к ошибочным выводам, и тогда его действия становятся деструктивными, увеличивая хаос в организации. Чаще всего в подобные ситуации попадают новые сотрудники, не имеющие опыта работы в закрытых организациях.

Данный тип взаимодействия часто встречается в консалтинге в ситуации тендеров и первых контактах с организацией-заказчиком. Для консультанта, работающего в модели процессного консалтинга (Шейн, 2008), принципиально важно понять цели организации и то, какие смыслы лежат за этими целями. В связи с этим, он пытается сохранить позицию партнёра и вступить в диалог. Но проведение тендера, задача поиска консультанта поручается менеджеру, чаще всего директору по персоналу или директору по развитию. Эти менеджеры в большинстве наших организаций в лучшем случае знают декларируемые цели первого лица. Обычно у них есть листочек бумаги, на котором на полстраницы напечатана формулировка заказа. Консультант, убедившись, что в зачитанной ему формулировке нет необходимой ему информации, начинает задавать вопросы. Крайне редко, как свидетельствует

наш опыт, менеджеры честно отвечают ему, что понятия не имеют об истинных целях, а тем более смыслах, которые первое лицо организации имело в виду при формулировке запроса. Обычно они начинают фантазировать, догадываться об этих целях и смыслах. Их догадки, как правило, очень далеки от реальности. Они проецируют свои объектные картинки, руководствуясь той дозированной информацией, которую они получают и о состоянии организации, и об ее проблемах, и об ее целях. Приведём примеры.

*1. На одном из тендеров, проводимых крупной нефтедобывающей и перерабатывающей компанией, запрос к консультантам звучал так: «Внедрить единую организационную культуру на всех 87 предприятиях и подразделениях компании в целях повышения её эффективности». На наши вопросы о том, какую культуру надо внедрить, в чем её основные особенности, что понимается в компании под эффективностью, какие проблемы возникают в компании в связи с тем, что такой единой культуры, видимо, нет, мы получили своеобразные ответы. Менеджер, ответственный за проведение тендера, рассказал нам, что предприятия холдинга разбросаны по всей стране, что часто на них возникают конфликты, отзвуки которых доносятся до головного офиса, что высока текучесть кадров в региональных подразделениях и тому подобное. Легко догадаться, что проводивший тендер менеджер был менеджером по персоналу. Понять из этих ответов, чего же хочет руководство компании добиться на самом деле, обращаясь с таким дорогостоящим запросом к консультантам, было невозможно. По условиям тендера предполагалось, что после такого взаимодействия с менеджером мы предложим программу консультирования и назовем её стоимость. Нам пришлось отказаться от участия в этом тендере.*

*2. Компания — дилер информационных продуктов обратилась к нам с запросом на диверсификацию бизнеса. Переговоры вёл назначенный руководством менеджер. Мы, естественно, стали задавать вопросы: в связи с чем возникла в компании задача диверсификации, почему для решения этой задачи потребовались консультанты, по каким критериям будет оцениваться результат нашей работы. И услышали, что в компании работают 500 человек, что она активно и успешно развивается, что в компании работают творческие и сильные специалисты, что в компании прекрасная интеллигентная атмосфера, и поэтому они ищут новые направления бизнеса. Переговоры закончились заключением договора на проведение организационной диагностики. В ходе диагностики выяснилось, что доходы компании падают последние годы. Производители информационных продуктов, которые продает компания, переходят на прямые интернет-продажи, и доходы всех дилеров этих продуктов сокращаются. В перспективе производитель вообще может отказаться от их услуг. Бизнес компании, таким образом, «схлопывается», но все спокойны и сохраняют прекрасные отношения. В компании не проводится сокращение расходов, никто не потерял в зарплате. При обсуждении итогов диагностики с первым лицом компании выяснилось, что он, конечно же, вполне осознает сложившуюся ситуацию. Более того, он уже начал новый бизнес с другими сотрудниками и очень хочет закрыть компанию в 500 сотрудников, для консультирования которой нас, собственно, и пригласили. На наш недоумённый вопрос: зачем же вы нас пригласили, если все решения приняты, мы получили неожиданный ответ. Владелец компании объяснил нам, что со всеми своими сотрудниками он находился на протяжении многих лет в дружеских отношениях: в компании нет*

*случайных людей — это либо бывшие одногруппники по университету, либо члены спортивной секции, которую он посещал. Он чувствует моральные обязательства по отношению к каждому из них. Он хотел в начале пригласить специалистов по ИСО, но их услуги стоили дороже, чем проведённая нами диагностика. На прямой вопрос о том, не является ли в таком случае приглашение нас способом просто откупиться от своих моральных обязательств. Мы получили прямой ответ: «Да, наверное».*

Данный случай показателен. Руководитель считает необходимым скрывать информацию о реальном состоянии бизнеса и своих личных целях от подчинённых, а те искренне уверены, что декларируемые им цели являются истинными. И первое лицо оказывается заложником данной ситуации. Он чувствует свою ответственность, свои моральные обязательства перед подчинёнными, но не решается, боится сделать субъектами людей, которые привыкли исполнять роль объектов. Ему кажется проще закрыть организацию, чем изменить ролевое взаимодействие.

## Объект-объектное взаимодействие

Достаточно часто встречающийся тип взаимодействия в крупных закрытых организациях. Два сотрудника, получившие от организации свои задачи договариваются о взаимодействии. При этом оба они могут абсолютно не интересоваться вопросом о конечной цели деятельности организации и подлинным значением для неё полученного ими задания. Им важно скоординировать работу так, чтобы не мешать друг другу. И они вполне способны с этим справиться, если между ними нет деструктивного конфликта, и они владеют элементарными коммуникативными навыками. Типовая ситуация для командиров подразделений в армии.

Не сложным оказывается такое взаимодействие и в том случае, когда один из исполняющих роль объекта является начальником, а другой его подчинённым, если они оба принимают на себя роль объектов управления. Начальник декомпозирует поставленную ему задачу на дискретные задания, которые раздает подчинённым, те их уясняют и выполняют. Главное, чтобы задание было внятно и конкретно сформулировано, и не задавались вопросы о том, а корректно ли поставлена сама задача, которую решает руководитель, а имеет ли она хоть какой-то смысл. В армии такое взаимодействие сконцентрировано в старой поговорке: «Умный командир никогда не допустит, чтобы ему задавали глупые вопросы». При этом глупыми считаются те вопросы, на которые у командира нет ответов.

Подобное взаимодействие возможно и при решении отдельных конкретных задач в консалтинге. Например, консультанта могут пригласить для помощи в сегментировании клиентской базы. И, если он специализируется на таких услугах, и запрос разовый, он может предложить разбить клиентов на новых и постоянных, по социальным группам, которые они представляют, по их доходам, по видам товаров и услуг, которые они у компаний покупают, по их чекам, по процентам стоимости их покупок в общей выручке компаний и тому подобному. При этом его может абсолютно не интересовать вопрос о том, как и для чего, будет затем компания использовать данную сегментацию клиентов.

Однажды и нам пришлось столкнуться с такой ситуацией. Нас пригласили в качестве модераторов групповой работы экспертов для разработки автоматизированной системы мониторинга изменений в подразделениях одной из крупных организаций. Задача была поставлена так: выявление изменений на ранних стадиях. На наш вопрос руководителю, поставившему эту задачу о том, как, для чего и кем данная система будет использоваться, мы получили ответ: «Этот вопрос находится за пределами нашей компетенции». Больше вопросов мы не задавали.

## Субъект-субъектное взаимодействие

Этот вид взаимодействия не так часто встречается в управлении российскими организациями. Он является ожидаемым и обязательным в открытых организациях с холократическим типом управления (Лалу, 2016; Робертсон, 2017). Встречается иногда такой тип взаимодействия и в закрытых организациях, но лишь внутри управленческих команд (субъект-субъектное взаимодействие внутри команды при субъект-объектном взаимодействии с подчинёнными). Субъект-субъектное взаимодействие является обязательным при таких видах консультирования, как: консалтинг по стратегическому управлению, коучинг первых лиц компаний и тому подобных. Существенно при таком взаимодействии наличие взаимных ожиданий-требований к партнёрам, предполагающих, что совместная деятельность является для них ведущей, что они готовы к обсуждению видения и целей организации, рефлексии её состояний, способны к самоорганизации.

Сложность этого вида взаимодействия связана в первую очередь с тем, что оно либо конфликтно (и нередко деструктивно конфликтно), либо должно иметь форму диалога, а диалог не просто непривычен в управлении, его надо уметь вести. Диалог предполагает не обмен значениями, а обмен смыслами (Леонтьев, 2005) — это сложно. А. У. Хараш, внёсший большой вклад в развитие представлений о такой форме взаимодействия (Хараш, 1979), приводит такую схему этого взаимодействия:

$$S1 \rightarrow O \leftarrow S2.$$

Эта схема диалога как форма коммуникации предполагает наличие общего предмета деятельности и обсуждения и восприятие его субъектами из разных позиций, с разных сторон. Участники диалога, с разных сторон видя объект, по-разному его воспринимая и понимая, не спорят о том, чьё видение лучше и правильнее. Заранее принимая допустимость различий и значимость всех этих видений, они получают возможность не спорить о своей правоте, а учитывать чужие мнения и впечатления, получая более полное представление о предмете, делая своё представление о нем более объёмным.

Существенно, что для продуктивного диалога, для создания полифоничности участники должны быть разными — по профессии, опыту, культуре (Бахтин, 2002). Но именно эта особенность диалогического взаимодействия и создает трудности. Социально-психологические исследования, так же, как и опыт работы в организациях, уверено свидетельствуют о том, что люди стараются общаться и прислушиваться в большей степени к мнению похожих на себя людей (Чалдини, 2017). Общение с людьми, думающими иначе, имеющими иной опыт, представляющими другую культуру и часто говорящими на непривычном или даже непонятном языке, всегда сложно. То есть субъект-субъектное взаимодействие — это всегда сложное взаимодействие. Но именно такое взаимодействие делает управленческую команду эффективной.

Существенным является вопрос о структурировании работы управленческой команды и в целом субъект-субъектного взаимодействия в управлении. Опыт показывает, что при таком взаимодействии структура вырабатывается совместно, о ней договариваются на первом этапе, и она является гибкой, изменяясь по ходу развития такого взаимодействия в зависимости от реализуемых задач и возникающих ситуаций. Эта особенность данного типа взаимодействия во многом является его атрибутом. Быстрое и эффективное изменение структуры и границ возможно только при ясном и одинаковом понимании общих целей и

видения организации, понимании и предугадывании действий партнёров. Это, на наш взгляд, главное отличие данного типа взаимодействия, но возникает оно не сразу. На первом этапе, наоборот, такой тип взаимодействия требует большого времени для согласования, совместной выработки решений, возможной конфронтации. На этом этапе, собственно, и формируется механизм определения границ ответственности и полномочий.

Субъект-субъектный тип взаимодействия чаще всего встречается в инновационных, творческих организациях. Приведём несколько примеров.

*1. В 1999 г., то есть до кризиса «дот ком», нас пригласили проконсультировать интернет-компанию. Очень показателен был сам запрос: «Нам предлагаются больше инвестиций, чем мы можем освоить, нам нужны новые идеи и новые сервисы, они должны появляться у нас раньше, чем у конкурентов, мы постоянно растём, и нам нужна адекватная структура управления». Вникнув в бизнес-процессы организации, мы поняли, что ей не обойтись без матричной структуры. Но когда эта структура стала обсуждаться на общем собрании коллектива, прозвучало множество возражений. Стало понятно, что для такой открытой организации этого недостаточно. Пришлось создать стратегический совет, который собирался каждую неделю, и исполнительный совет, который собирался ежедневно. При этом Исполнительный директор компании был членом стратегического совета и председателем исполнительного совета. Но и этого оказалось недостаточно. Пришлось разрабатывать правила принятия решений на заседаниях советов, правила разрешения конфликтов, которые возникали с большой частотой. Более сложной работы в нашем опыте не было. Впрочем, через год произошел кризис на бирже NASDAQ. Инвестиции резко упали. И вновь возникла необходимость вносить корректизы в структуру управления компанией и правила принятия решений.*

*2. В 2000-х гг. нам пришлось работать с IT-компанией, также реализующей открытую парадигму. И здесь показательна была жалоба собственника-генерального директора. «Мне некогда управлять компанией, — жаловался он, — сотрудники приходят ко мне в кабинет и требуют, чтобы я с ними разговаривал, но у меня же есть и постоянные переговоры с собственниками компаний, которые являются нашими клиентами, они тоже желают общаться только со мной лично». Потребовалась большая работа для того, чтобы помочь данному руководителю осознать, что именно эти «разговоры» и являются главной сущностью управления в такой компании. Их только необходимо рационально организовать.*

Субъект-субъектное взаимодействие всегда сложно в управлении. Но компаний, реализующих такой тип взаимодействия, становится всё больше. Придётся учиться управлять и консультировать их. Здесь же ограничимся фиксацией некоторых наблюдений, которые мы вынесли из опыта консультативной работы с ними.

Во-первых, во всех случаях, с которыми мы сталкивались, такое взаимодействие позволяли себе лишь партнёры, владельцы коммерческих компаний или сотрудники инновационных стартапов. Субъект-субъектное взаимодействие предполагает открытость, доступность всей информации всем участникам, а во многих сферах деятельности это не только не принято, но и рискованно. То есть обязательным условием такого взаимодействия является полное доверие партнёров.

Во-вторых, постоянное и длительное субъект-субъектное взаимодействие приводит к синхронности, что само по себе во многом его облегчает, но при этом пропадает очень важный компонент: снижаются различия, формируется общая культура и общий язык, непонят-

ный другим. Партнёры начинают одинаково думать, одинаково воспринимать реальность, хорошо понимают друг друга («с полуслова»), их реакции и слова становятся друг для друга предсказуемыми. И это снижает эффективность диалога: новые смыслы уже не возникают при таком комфортном взаимодействии. И организация незаметно для участников меняет парадигму, становится синхронной (Constantine, 1991).

В-третьих, субъект-субъектное взаимодействие в управлении и консультировании не получается продуктивным, если оно не обусловлено регулярным обсуждением желаемого всеми видения организации. Только согласованное видение, которое предполагает реализацию личных целей и осмысленную каждым участником общую цель, позволяет продуктивно обсуждать другие управленческие вопросы. При этом смыслы и личные цели могут изменяться, а, следовательно, к диалогу о видении организации приходится регулярно возвращаться.

В-четвёртых, субъект-субъектное взаимодействие консультанта с клиентом предполагает, что консультант обязан всегда быть «другим». Он обязан следить за своими границами, сохранять свои культурные особенности и ценности, постоянно развиваться как личность и профессионал и ни в коем случае не быть консультантом одного клиента, иначе диалоги с ним на каком-то этапе перестают быть полезными клиенту, хотя и становятся всё более легкими и комфортными для обоих участников.

Субъект-субъектное взаимодействие является, на наш взгляд, совершенно необходимым и между членами команды консультантов, работающими с клиентами совместно. При этом необходимыми оказываются диалоги об их видении клиента: о его состоянии, целях, о конечном результате и формате работы с ним, распределении ролей и функций внутри команды, позволяющем создать полифоничность.

## Предварительные итоги

Мы рассмотрели феноменологию разных типов ролевого взаимодействия в управлении в организациях с разной организационной парадигмой и консультировании. Управленческая деятельность предполагает исполнение множества функций и задач, включает нередко много уровней, работа которых должна быть скоординирована. И в организациях разного типа эта проблема решается по-разному. В организациях закрытого типа функции управления делятся на стратегические и оперативные: на те, которые требуют принятия на себя роли субъектов всей совместной деятельности, и те, для исполнения которых достаточно «знать свой маневр». В открытых организациях, в которых преобладает горизонтальное взаимодействие в процессе управления, ответственность за исполнение всех функций управления лежит на всей команде, специализация возможна и, как правило, присутствует, но она является договорной или складывается стихийно в процессе взаимодействия.

Нам кажется, что предлагаемый нами подход к анализу управленческого взаимодействия позволяет по-новому взглянуть на ряд популярных социально-психологических и управленческих проблем. Например, при рассмотрении такой популярной в последние годы проблематики, как лояльность сотрудников к организации (Липатов, Синчук, 2015), в контексте предлагаемого нами ролевого подхода можно предположить, что лояльность сотрудников, исполняющих роли объектов или субъектов, будет определяться разными факторами, и развитие лояльности в этих случаях будет достигаться разными путями. По-новому может выглядеть и использование, и формирование ключевых показателей эффективности (*key performance indicators, KPI*): для исполняющих роли субъектов и объектов сотрудников эти показатели должны формироваться по-разному. Для субъектов управленческой деятельно-

сти в качестве таких показателей может выступать лишь степень реализации общих целей совместной деятельности (как в коллективных видах спорта — выигрыш или проигрыш). На наш взгляд, такой подход позволяет во многом преодолеть разрыв между представлениями об индивидуальной и коллективной деятельности. Для сотрудников, исполняющих роль объектов, совместная деятельность не является ведущей, и, наоборот, для субъектов — совместная деятельность выступает как ведущая на личностном уровне.

## **Личностные особенности исполнения ролей субъекта и объекта в управлении и консалтинге**

Выше мы рассматривали процессы социальных взаимодействий в управленческой деятельности. Социальная роль во взаимодействии приписывается определённой позиции, статусу. Общаясь с руководителем, подчинённый ожидает от него исполнения определённого ролевого репертуара и, исходя из своих ожиданий, выводит и свою роль во взаимодействии с ним. Сложность состоит в том, что эти ожидания не всегда оправдываются. Подчинённый, имеющий опыт работы в разных организациях, может при первых контактах с руководителем пытаться по косвенным признакам угадать его ролевые ожидания и соответствовать им. Иногда это удается, а иногда нет. То же происходит и при взаимодействии менеджера-заказчика и консультанта при управленческом консультировании. Упростить ситуацию может проведение контрактинга, под которым мы понимаем процесс обсуждения с клиентом конечных целей и, главное, результатов взаимодействия и совместной деятельности, распределения ответственности и полномочий, порядка коммуникации (Иванов, 2011). В таком контракте определяется и ролевое взаимодействие, проговариваются и становятся понятными ожидания клиента. Но контрактные отношения предполагают готовность к партнёрству, что в наших организациях и в управлении встречается далеко не всегда.

Но есть и иной уровень рассмотрения ролевого поведения, связанный с личной готовностью человека к принятию на себя той или иной роли. И здесь нам придётся перейти к рассмотрению тех личностных факторов, которые определяют такую готовность. Их можно выделить множество, но остановимся на некоторых из них, которые, по нашему опыту, иллюстрируют сложность данной проблематики.

### **Убеждения и установки**

Каждый человек имеет определённые убеждения и установки, связанные с его ценностными приоритетами, диспозициями, как их называл В. А. Ядов (Ядов, 1975). Эти установки определяют и поведение людей в ролевом взаимодействии. Диспозиции связаны с ценностями человека, а ценности формируются в семье, где ребёнок получает первые предписания. Такие предписания, как, например:

- «надо быть скромнее, руководители сами расскажут, предложат и объяснят, когда сочтут нужным, а пока нужно просто добросовестно выполнять свои обязанности, порученные мне задания»;
- «подчинённый должен сам себя проявить, показать, на что он способен, насколько он активен, только тогда можно определить подобающее ему место в организации»;
- «работа не должна быть интересным делом, интересным делом надо заниматься помимо работы»; «работа всегда должна быть интересной, нельзя работать только ради денег»;
- «нужно во всём, что ты делаешь, докапываться до сути, делать что-либо бессмысленное — значит прожигать свою жизнь».

Такие предписания, полученных людьми ещё в семье в детстве, можно перечислять бесконечно, но именно они задают установки, определяют готовность людей принимать на себя ту или иную роль во взаимодействии с подчинёнными и руководителями. Причем, диспозиции могут оказывать на поведение людей большее влияние, чем социальные требования в конкретной организации, в совместную деятельность которой они включены.

### **«Я»-концепция**

Семейные предписания во многом формируют и «Я»-концепцию личности (Бернс, 1986). В контексте темы данной статьи существенным оказывается масштаб задач, ответственность за решение которые готов принять на себя человек. Я-концепция определяет собственный масштаб человека. В нашей консультативной практике мы неоднократно встречались с ситуациями, когда люди отказывались от предложений стать субъектами, войти в управленческую команду именно под предлогом несоответствия масштаба. «Нет, это не мой масштаб, я не хочу и не буду руководителем, дайте мне задание, и я его добросовестно выполню». Встречается и обратное. Мы неоднократно встречали людей органически не терпящих, чтобы кто-то определял и задавал их границы. Такие люди часто отличаются девиантным поведением. Но именно такие «безграничные» люди могут быть и великими учёными, поэтами или художниками или становиться лидерами крупных организаций. Такие люди совершенно не способны исполнять роль объектов.

### **Личные цели и состояние человека**

Цели группы только тогда становятся привлекательными для всех, когда их достижение связано и является необходимым условием реализации личных целей её членов. Только в этом случае достижение общей цели выступает как основной мотив совместной деятельности. Но это предполагает, как необходимое условие, само наличие личной цели, осознание своих интересов, готовность их озвучивать, если требуется. К сожалению, опыт показывает, что нередко это условие не выполняется. Особенно опасно для организации, когда личные цели, связанные с реализацией целей совместной деятельности, отсутствуют у её первых лиц. А нам приходилось такое встречать, особенно часто у руководителей крупных организаций. Отсутствие личных целей возникает, как следствие депрессивного состояния, вызванного различными причинами, часто не связанными непосредственно с трудовой деятельностью. Но нередко такая потеря целей и смыслов связана именно с успехами организации и её первого лица, в результате которых личная цель руководителем организации уже реализована, а новая не возникает. «У меня уже всё есть». Тогда организация реализовывает только цели, задаваемые средой, привычкой, моральными обязательствами перед сотрудниками, при этом в ней пропадает подлинный субъект, и она в целом становится депрессивной, вялой.

### **Способности и компетенции**

Для того, чтобы быть субъектом совместной деятельности, организации требуется, чтобы человек обладал большим количеством компетенций и способностей. Он должен быть личностью, обладающей стратегическим мышлением, быть способным сформулировать цель совместной деятельности, которая может стать привлекательной и общей для достаточно большого количества людей, обладать высоким уровнем коммуникативной компетентности, быть активным и энергичным. Отсутствие этих способностей не позволяет полноценно исполнять роль субъекта в организации. Если человек принимает на себя роль субъекта, но не имеет необходимых способностей и компетенций и, тем более, не осознает это, то организация не может быть эффективной.

Все вышеперечисленные факторы, на наш взгляд, объясняют удивительную феноменологию организаций, свидетельствующую о том, что мы встречаем людей, пытающихся

реализовать роль субъектов совместной деятельности, на самых разных и порой неожиданных позициях, при этом руководители, а, иногда, и первые лица организаций, могут не оправдывать ожиданий своих подчинённых.

## Заключение

Возвращаясь к постановке проблемы об объяснении феномена «мерцающего субъекта» в управлении организацией, мы приходим к выводу о том, что в его основе лежит наложение двух уровней: социального и личностного — готовности исполнять требования социума. В целом ряде случаев возникает противоречие между этими уровнями: на личностном уровне человек готов, видит себя «предназначенным», чувствует себя комфортно в одной роли, а другие ожидают от него и требуют исполнения иной. В этих ситуациях он либо подчиняется групповому давлению, либо ориентируется на своё собственное представление о том, какую роль ему исполнять. Если при этом такой человек открыто заявляет о своей позиции, демонстрирует её в своем поведении, то он входит в конфликт с группой или со своим непосредственным начальником. Но бывает и иначе, человек внешне подчиняется требованиям группы, но внутренне чувствует и пытается думать и интерпретировать свое задание и свои действия как субъект совместной деятельности. С этой точки зрения возникает очень важное следствие для управления и консультирования. В ситуациях (а они не редки), когда хорошего исполнителя пробуют поставить руководителем, перевести его из роли объекта в позицию, требующую исполнения роли субъекта, необходимым оказывается не только оценивать его способности и компетенции, но и идти глубже к диагностике его диспозиций и «Я»-концепции.

Данная статья построена лишь на анализе феноменологии, опыта, полученного при управленческом консультировании руководителей организаций. С научной точки зрения, все описанные феномены заслуживают, как нам кажется, специальных исследований.

Для психологов же практиков основным выводом из проведённого анализа является, на наш взгляд, следующий: необходимо до заключения контракта с организацией провести диагностику персонификации её субъектов. И, в зависимости от результатов такой диагностики, принимать решение: адекватна ли методология, используемая психологом, конкретной организации, её парадигме и полученному запросу. Во многих случаях методология работы психолога требует взаимодействия с людьми, исполняющими роль субъектов совместной деятельности, а такие люди могут отсутствовать в организации. Возможно и иное. В ряде случаев сотрудники организации принимают на себя роль субъектов, но не имеют полномочий её исполнять.

## Литература

- Андреева, Г. М. (1999). *Социальная психология*. М: Аспект Пресс.
- Архипов, С. И. (2004). *Субъект права: теоретическое исследование*. СПб.: Юридический центр Пресс.
- Бахтин, М. М. (2002). Проблемы поэтики Достоевского. В кн.: *Бахтин, М. М. Собр. соч.: В 7 т. Т. 6.* (7–300; 466–505). М.: Русские словари: Языки славянской культуры.
- Бернс, Р. (1986). *Развитие Я-концепции и воспитание*. М.: Прогресс.
- Вебер, М. (2002). Основные социологические понятия. В сб.: С. П. Баньковская (ред.). *Теоретическая социология: Антология*, Ч. 1 (70–147). М.: Книжный дом «Университет».

- Журавлев, А. Л. (2009). Коллективный субъект: основные признаки, уровни и психологические типы. *Психологический журнал*, 30(5), 72–80.
- Журавлев, А. Л. *Психологические особенности коллективного субъекта* (Москва, ИП РАН) URL: <http://rubinstein-society.ru>
- Иванов, М. А. (2011). Заключение контракта с клиентом. *Консультант по управлению*, 5, 32–39.
- Иванов, М. А. (2018). Междисциплинарные понятия. О книге Т. Н. Лобановой «Трудовые интересы. Психологические аспекты». *Организационная психология*, 8(3), 136–141.
- Иванов, М. А., Шустерман, Д. М. (2006). *Организация как ваш инструмент: Российский менеджмент и практика бизнеса*. М.: Альпина Бизнес Букс.
- Кимберг, А. Н., Налетова, А. С (2006). Концепты индивидуального и коллективного субъектов. *Человек. Сообщество. Управление*, 3, 17–24.
- Лалу, Ф. (2016). *Открывая организации будущего*. М.: Манн, Иванов и Фербер.
- Лекторский, В. А. (1980). *Субъект, объект, познание*. М: Наука.
- Леонтьев, А. Н. (2005). *Деятельность. Сознание. Личность*. М.: Смысл; Academia.
- Липатов, С. А., Синчук, Х. И. (2015). Социально-психологические факторы организационной приверженности сотрудников (на примере коммерческих организаций). *Организационная психология*, 5(4), 6–28.
- Парсонс, Т. (2000). *О структуре социального действия*. М.: Академический Проект.
- Брушлинский, А. В., Воловикова, М. И., Дружинин, В. Н. (ред.). (2000). *Проблема субъекта в психологической науке*. М.: Академический проект.
- Робертсон, Б. (2017). *Холакратия. Революционный подход в менеджменте*. М.: Эксмо.
- Чечевицьина, Л. Н. (2016). *Экономика организации*. М.: Феникс.
- Хараш, А. У. (1979) Личность, сознание и общение. К обоснованию интерсубъективного подхода к исследованию коммуникативных воздействий. В сб.: А. А. Бодалев (ред.). *Психологопедагогические проблемы общения* (17–35). М.: НИИ ОПП АПН СССР.
- Чалдини, Р. (2015). *Психология влияния*. М.: Э.
- Чанг, Х.-Дж. (2011). *Как устроена экономика*. М.: Манн, Иванов и Фербер.
- Шейн, Э. (2008). *Процесс консалтинга. Построение взаимовыгодных отношений «клиент-консультант»*. М., СПб.: Питер.
- Ядов, В. А. (1975). О диспозиционной регуляции социального поведения личности. В сб.: Е. В. Шорохова (ред.). *Методологические проблемы социальной психологии* (89–105). М.: Наука.
- Constantine, L. L. (1991). Fitting intervention to organizational paradigm. *Organization Development Journal*, 9, 41–50.

Поступила 08.05.2020



## Subject and object as social roles in managerial and consultative interaction

**Mikhail IVANOV**

*Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia*

**Abstract.** *Purpose.* Based on the experience of management consulting, describe and analyze all possible options for managerial and advisory interaction, in which participants act as subjects and objects, in organizations of different types. *Methodology.* The subject and the object of management are considered as social roles, that is, the expectations that employees have in relation to people who occupy certain roles and positions in the organization. In addition to the traditional role-based approach, the article uses the tradition of social psychology of the individual, from the point of view of which the readiness and ability of an employee to fulfill the social role assigned to him by the group is analyzed. *Results.* In closed organizations, the subject of management sets the goals and boundaries of responsibility and authority of employees. In open-type organizations with subject-subject interaction, the boundaries are not rigid and can change depending on the situation and the tasks to be solved. The analysis shows that in closed organizations both subject-object and object-object interactions are possible and can be effective. Object-subject interaction in closed organizations, as a rule, turns out to be conflicting. Subject-subject interaction assumes a sufficiently long time to agree on management decisions and boundaries of authority and responsibility. With prolonged subject-subject interaction, synchronicity arises, and an open organization can become closed. *The value of the results obtained.* Diagnostics of the nature of the type of interaction adopted in the organization, identification of subjects and objects of joint activity is necessary when conducting research on teamwork and employee loyalty to the organization. In management consulting, such diagnostics is necessary when choosing a methodology of work, since a number of consulting approaches involve partner, subject-subject interaction as a prerequisite, and such interaction is not possible in all organizations and not with all employees.

**Key words:** subject of management, object of management, social roles, organizational paradigms, limits of responsibility and authority, personality traits, practical psychology and academic psychology.

## References

- Andreyeva, G. M. (1999). *Sotsial'naya psichologiya* [Social Psychology]. M: Aspekt Press.
- Arkhipov, S. I. (2004). *Sub"yekt prava: teoreticheskoye issledovaniye* [Subject of law: theoretical research]. SPb.: Yuridicheskiy tsentr Press.
- Bakhtin, M. M. (2002). Problemy poetiki Dostoyevskogo [Problems of Dostoevsky's poetics]. In *Bakhtin, M. M. Sobr. soch.: V 7 t. T. 6. (7–300; 466–505)*. M.: Russkiye slovari: Yazyki slavyanskoy kul'tury.
- Brushlinskiy, A. V., Volovikova, M. I., Druzhinin, V. N. (Eds.). (2000). *Problema sub"yekta v psichologicheskoy nauke* [The problem of the subject in psychological science]. M.: Akademicheskiy proyekt.

- Burns, R. (1986). *Razvitiye Ya-kontseptsii i vospitaniye* [Self-concept development and education]. M.: Progress.
- Chaldini, R. (2015). *Psikhologiya vliyaniya* [The psychology of influence]. M.: E.
- Chang, H.-J. (2011). *Kak ustoyena ekonomika* [How the economy works]. M.: Mann, Ivanov i Ferber.
- Chechevitsyna, L. N. (2016). *Ekonomika organizatsii* [Economics of the organization]. M.: Feniks.
- Constantine, L. L. (1991). Fitting intervention to organizational paradigm. *Organization Development Journal*, 9, 41–50.
- Ivanov, M. A. (2011). Zaklyucheniye kontrakta s kliyentom [Concluding a contract with a client]. *Konsul'tant po upravleniyu*, 5, 32–39.
- Ivanov, M. A. (2018). Mezhdistsiplinarnyye ponyatiya. O knige T. N. Lobanova «Trudovyye interesy. Psikhologicheskiye aspeki» [Interdisciplinary concepts. About the book by T. N. Lobanova "Labor interests. Psychological aspects"]. *Organizational Psychology*, 8(3), 136–141.
- Ivanov, M. A., Shusterman, D. M. (2006). *Organizatsiya kak vash instrument: Rossiyskiy mentalitet i praktika biznesa* [Organization as your tool: Russian mentality and business practice]. M.: Al'pina Biznes Buks.
- Kharash, A. U. (1979) Lichnost', soznaniye i obshcheniye. K obosnovaniyu intersub"yektivnogo podkhoda k issledovaniyu kommunikativnykh vozdeystviy [Personality, consciousness and communication. To substantiate an intersubjective approach to the study of communicative influences]. In A. A. Bodalev (ed.). *Psikhologo-pedagogicheskiye problemy obshcheniya* (17–35). M.: NII OPP APN SSSR.
- Kimberg, A. N., Naletova, A. S (2006). Kontsepty individual'nogo i kollektivnogo sub"yektov [The concepts of individual and collective subjects]. *Chelovek. Soobshchestvo. Upravleniye*, 3, 17–24.
- Lalu, F. (2016). *Otkryvaya organizatsii budushchego* [Discovering the organizations of the future]. M.: Mann, Ivanov i Ferber.
- Lektorskiy, V. A. (1980). *Sub"yekt, ob"yekt, poznaniye* [Subject, object, cognition]. M: Nauka.
- Leont'yev, A. N. (2005). *Deyatel'nost'. Soznaniye. Lichnost'* [Activity. Consciousness. Personality]. M.: Smysl; Academia.
- Lipatov, S. A., Sinchuk, Kh. I. (2015). Sotsial'no-psikhologicheskiye faktory organizatsionnoy priverzhennosti sotrudnikov (na primere kommercheskikh organizatsiy) [Socio-psychological factors of organizational commitment of employees (on the example of commercial organizations)]. *Organizational Psychology*, 5(4), 6–28.
- Parsons, T. (2000). *O strukture sotsial'nogo deystviya* [On the structure of social action]. M.: Akademicheskiy Proyekt.
- Robertson, B. (2017). *Kholakratiya. Revolyutsionnyy podkhod v menedzhmente* [Holacracy. A revolutionary approach to management]. M.: Eksmo.
- Schein, E. (2008). *Protsess konsaltinga. Postroyeniye vzaimovygodnykh otnosheniy «kliyent-konsul'tant»* [Consulting process. Building a mutually beneficial client-consultant relationship]. M., SPb.: Piter.
- Weber, M. (2002). Osnovnyye sotsiologicheskiye ponyatiya [Basic sociological concepts]. In S. P. Ban'kovskaya (red.). *Teoreticheskaya sotsiologiya: Antologiya*, Ch. 1 (70–147). M.: Knizhnnyy dom «Universitet».
- Yadov, V. A. (1975). O dispozitsionnoy regulyatsii sotsial'nogo povedeniya lichnosti [On dispositional regulation of social behavior of a person]. In E. V. Shorokhova (ed.). *Metodologicheskiye problemy sotsial'noy psichologii* (89–105). M.: Nauka.
- Zhuravlev, A. L. (2009). Kollektivnyy sub"yekt: osnovnyye priznaki, urovni i psikhologicheskiye tipy [Collective subject: basic features, levels and psychological types]. *Psikhologicheskiy zhurnal*, 30(5), 72–80.

Zhuravlev, A. L. *Psikhologicheskiye osobennosti kollektivnogo sub"yekta* [Psychological characteristics of a collective subject] (Moskva, IP RAN) URL: <http://rubinstein-society.ru>

Received 08.05.2020



## Оценка надпрофессиональных компетенций у будущих менеджеров методами психодиагностики и графологии

ИСАЕВА Оксана Михайловна  
САВИНОВА Светлана Юрьевна

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ — Нижний Новгород), Нижний Новгород, Россия

**Аннотация.** Цель исследования: провести оценку сформированности надпрофессиональных компетенций (*soft skills*) у будущих менеджеров с помощью методов психологической диагностики и графологии. **Дизайн исследования.** Оценка надпрофессиональных компетенций будущих менеджеров (целеустремленность, коммуникабельность, критическое мышление, креативность, гибкость мышления) проходила в три этапа. На первом этапе была проведена оценка развития навыков с использование методов психологической диагностики: «Анаграммы» А. З. Зака, «Диагностика мотивации достижения» А. Мехрабиана, тест «Закончи рисунок» Э. П. Торренса, «Тест критического мышления» Ю. Ф. Гущина, «Диагностика коммуникативной социальной компетентности» Н. П. Фетискина, В. В. Козлова, Г. М. Мануйлова. На втором этапе оценка этих же навыков проводилась с помощью графологической экспертизы. На третьем этапе был проведен сравнительный анализ полученных результатов. В исследовании приняли участие 390 студентов 1–4 курсов факультета менеджмента НИУ ВШЭ — Нижний Новгород. **Результаты.** Диагностика уровня развития надпрофессиональных компетенций будущих менеджеров, проведённая с помощью методов психологической диагностики, показала высокий уровень развития «коммуникабельности» у 86% студентов и высокий уровень развития «критического мышления» у 89% респондентов. Для 96% студентов характерен низкий уровень развития «целеустремленности». Около половины студентов имеют низкие показатели по «гибкости мышления» (41%) и «креативности» (55%), вторая половина отличается средним уровнем развития этих надпрофессиональных компетенций (59% и 45% соответственно). Результаты оценки надпрофессиональных компетенций будущих менеджеров на основе графологической экспертизы в незначительной степени подтвердили результаты, полученные с помощью методов психологической диагностики. Обнаружились различия в интерпретации результатов самими графологами, что может свидетельствовать о субъективности и ненадёжности графологического анализа как метода оценки надпрофессиональных компетенций. **Ценность результатов.** Такие надпрофессиональные компетенции, как целеустремлённость, креативность, коммуникабельность, критическое мышление, гибкость мышления, не представляется возможным оценить с помощью графологической экспертизы. Для их оценки стоит использовать более надёжные и валидные методы измерения.

**Ключевые слова:** надпрофессиональные компетенции; графология; менеджмент; компетенции менеджера; целеустремлённость; креативность; критическое мышление; гибкость мышления; коммуникабельность.

## Введение

В последнее десятилетие руководители и специалисты по управлению человеческими ресурсами российских компаний всё больше заинтересованы в персонале, обладающем развитыми надпрофессиональными компетенциями, или навыками (*soft skills*)<sup>1</sup>. Это связано с мировыми трендами развития экономики и бизнеса: глобализацией, внедрением цифровых технологий, использованием больших данных, интеграцией смежных сфер деятельности. Эти тенденции приводят к тому, что приобретаемые в вузах профессиональные компетенции быстро устаревают, требуют постоянного обновления, иногда даже отходят на второй план при оценке кандидатов, претендующих на место в компании. Надпрофессиональные, или универсальные, компетенции, напротив, становятся широко востребованными, так как позволяют эффективнее развиваться в профессии. Высокий уровень развития надпрофессиональных компетенций воспринимается работодателями как предиктор успешности в профессиональной деятельности выпускников. Исследования ведутся в нескольких направлениях.

*Первая группа исследований* посвящена изучению самого феномена гибких навыков: сути понятия «*soft skills*», перечню навыков, которые могут быть к ним отнесены, взаимосвязи «гибких навыков» со способностями личности (Mahlamäki et al., 2018; Rao, 2018; Ricchiardi, Emanuel, 2018). *Вторая группа исследований* рассматривает «гибкие навыки» в контексте профессиональной деятельности менеджеров. Исследователи связывают наличие развитых надпрофессиональных компетенций у руководителей среднего и малого бизнеса с показателями эффективности компаний, в том числе, ростом доходов, расширением компаний, эффективным управлением (Денисов, Цыбова, 2018; Hanifzadeh et al., 2018; Palmer et al., 2019; Sharma, Targ, 2018). В ряде исследований доказано, что экстраверсия, открытость опыту и доброжелательность являются ключевыми характеристиками, необходимыми руководителю крупного бизнеса для планирования и внедрения эффективных стратегий в интернациональном масштабе и выхода на зарубежные рынки (Anwar et al., 2018). Для успешных переговоров важны доброжелательность и амбициозность (Aichi et al., 2018; Sharma et al., 2018). Эффективность управления в проектной деятельности непосредственно связана с уровнем развития личностных качеств руководителя проектов. Основными предикторами успешности проекта являются высокоразвитые командные навыки, взаимоотношения со стейкхолдерами, навык управления конфликтами, коммуникабельность, лидерство (Wanivenhaus et al., 2018). В свою очередь, эффективность работы команды, её сплочённость, во многом зависит от уровня развития эмоционального интеллекта членов команды (Black et al., 2018). Для высокой производительности менеджеров в сфере продаж важны их личностные характеристики: открытость опыту и добросовестность (Каххаров, 2014; Neter, Ben-Shakhar, 1989). *Третья группа исследований* посвящена изучению возможности оценки и развития гибких навыков, в том числе руководителя (Бацунов и др., 2018; Беркович и др., 2018; Федорчук, 2019; Чуланова, 2017).

<sup>1</sup> Термины «*hard skills*» и «*soft skills*» родом из армии. В ходе разработки в США научно обоснованного подхода к подготовке военнослужащих исследователи выявили важность не только профессиональных навыков (*hard skills*), но и универсальных компетенций (*soft skills*), которые не поддаются планомерному обучению. «Системы проектирования военной подготовки» 1968 года так декларировали разницу между ними: «*hard skills*» являются навыками работы преимущественно с машинами, «*soft skills*» — навыками работы с людьми и документами. После того как термины прижились в военной науке и психологии, они перешли в свободное употребление в сфере бизнеса, часто — с явно популистскими целями, потеряв исходный самостоятельный смысл. Сегодня экспертное сообщество профессиональных психологов (ЭСПП) России рекомендует следующие варианты корректного перевода «*soft skills*» на русский язык — «надпрофессиональные компетенции», «универсальные компетенции», наконец, «гибкие навыки» (но никак НЕ «мягкие навыки»!). *Прим. ред.*

См.: Биккулова, О. (2020). Что такое hard и soft skills? В чем разница? Что важнее? Центр тестирования и развития «Гуманитарные технологии»; Васильев В. (2017). Soft skills: гибкость, а не мягкость. *Newtonew*; Каххаров, Ш. (2014). Над-профессиональные компетенции и управление ими. *Организационная психология*, 4(4), 103–120.

В нашем исследовании «гибкие навыки» (soft skills) рассматриваются как надпрофессиональные навыки, которые не связаны напрямую с профессиональной деятельностью, но способствуют её результативности<sup>2</sup>.

## Графология в оценке личностных особенностей

В современной практике подбора персонала используются различные методы для оценки кандидатов: формализованные (тесты, опросники, проективные техники) и неформализованные (собеседование, анализ резюме, проверка рекомендаций, ассессмент-центр, геймификация, кейсы и другие). Широко внедряются и интегрируются новые методы оценки персонала компаний, основанные на компьютерных технологиях: видео-интервью, онлайн-тестирование, мониторинг социальных сетей кандидатов, дистанционное оценивание (Ключевская, 2016; Сыромятников, 2014; Шмелев и Портнова, 2014). В последнее время в среде управления персоналом набирает популярность использование графологии для подбора, оценки персонала компаний. Активно распространяется мнение об эффективности и точности полученных данных. Однако, с научной точки зрения, возможность его использования для оценки «гибких навыков» остается недостаточно изученной.

Первые попытки систематизировать исследования в области графологии принадлежали аббату Ж. И. Мишону ещё в XIX веке. По его мнению, характерный признак почерка свидетельствовал об определённой черте личности человека. Позднее Ж. Крепье-Жамен анализировал почерк как совокупность отдельных элементов и выявлял сочетание тех или иных черт личности, используя персонализированный подход (Зуев-Инсаров, 1992). Впоследствии в работах Л. Клагеса была продемонстрирована двойственность графических признаков: высокий и низкий уровни, позитивно или негативно окрашенная интерпретация. Р. Содек обратил внимание на две характеристики почерка: скорость и организацию письменного пространства. Скорость письма являлась признаком достоверности письменного документа. По графическим признакам он диагностировал благонадёжность как личностную особенность человека. Пространственное восприятие текста изучал М. Пулвер, уделяя особое внимание символическому расположению графических признаков. В психологической практике графология является одним из методов психодиагностики. Графологический анализ входит в состав ряда проективных методик, используется при анализе рисуночных тестов (Зуев-Инсаров, 1992).

Современные исследователи по-разному трактуют графологию: как область знаний, направленную на изучение взаимосвязи почерка и личности; как инструмент анализа почерка для определения физиологических, психологических, социальных, профессиональных особенностей людей; как инструмент изучения эмоционального состояния людей, которое выясняется с помощью ряда графических элементов, например, конфигурации строк, букв, и абзацев на странице; как метод определения личностных характеристик и поведенческих паттернов (Тараненко, 2005; Bhade, Baraskar, 2018). В целом ряде работ представлены результаты, которые можно получить с помощью графологического анализа:

- идентифицировать способность личности контролировать эмоции с помощью анализа уровня и наклона почерка (Зуев-Инсаров, 1992);
- установить пол автора рукописного текста (Akbari et al., 2017; Topaloglu, Ekmekci, 2017);

<sup>2</sup> Следует подчеркнуть, что, когда речь идёт гибких навыках (soft skills), под ними подразумевается прежде всего комплекс отдельных навыков (компетенций), взаимно усиливающих друг друга и дающих в итоге кумулятивный эффект, выражаящийся в общем профессиональном успехе (см., например: Lippman, L. H., Ryberg, R., Carney, R., Kristin, A. (2015). Workforce connections: key “soft skills” that foster youth workforce success: toward a consensus across fields. Child Trends Publication. *Прим. ред.*

- выявить ложные высказывания авторов, не использующих ложные высказывания в обыденной жизни (Li-Ping Tang, 2012);
- определить честность и благонадёжность личности (Дрыгаль, 2015);
- исследовать интеллектуальные способности личности (Furnham et al., 2003).

В немногочисленных работах, раскрывающих результаты оценки персонала с помощью графологического метода, были сделаны выводы о показателях проактивности и лидерства на основе размера букв, их формы, а также угла наклона линий почерка (Coll et al., 2009); о стрессоустойчивости и способности к решению сложных проблем, взаимоотношений с коллективом (Pitcher, 2005). В настоящее время графологический метод активно используется в зарубежной и отечественной практике уголовного судопроизводства (Никитина, 2016), психотерапии (Gianini et al., 2018). Однако дискуссионным остается вопрос о надёжности и валидности данного метода в сравнении с другими методами, в частности, с психологическими тестами и опросниками.

Рассматривая обоснованность использования графологии при подборе персонала, сравнивая этот метод с традиционными психологическими методиками, Е. Нетер и Г. Бен-Шахар пришли к выводу, что психологические методики более надёжны и достоверны, чем графологическая экспертиза. Однако они подчеркнули, что она нуждается в дальнейшем изучении и проверке с помощью иных методов на широких, репрезентативных выборках (Neter, Ben-Shakhar, 1989). С другой стороны, при проведении сравнительного анализа графологического и психологического методов оценки пяти личностных качеств с использованием методики «Большая пятерка», авторы пришли к выводу о релевантности графологического анализа (Dazzi, Pedrabissi, 2009). В эмпирическом исследовании Б. Тайри графологическая экспертиза использовалась и сравнивалась с одной из распространённых проективных методик «Пятна Роршаха» и показала низкую надёжность и валидность (Thiry, 2009).

Таким образом, общим итогом можно считать вывод, что психометрические показатели (валидность и надёжность) графологического метода ниже, чем у психологических тестов и опросников. Этот факт во многом объясняется субъективностью графологического метода, зависимостью от уровня профессиональной компетентности практикующего эксперта-графолога. Однако в отношении большинства интересующих нас надпрофессиональных компетенций исследований проведено не было.

## Дизайн исследования

Для проведения сравнительного исследования нами были отобраны пять надпрофессиональных компетенций: целеустремлённость, креативность, коммуникабельность, гибкость мышления, критическое мышление. Выбор был определён следующими аргументами. Во-первых, по мнению экспертов Международного экономического форума в Давосе 2016 г. эти компетенции вошли в десятку наиболее востребованных на рынке труда навыков, они изучались в работах, посвящённых проблемам современного менеджмента и бизнеса (Antlová, Skrbek, 2015; Anwar, Shah, Khan, 2018; Birney et al., 2018; Black et al., 2017; Frieder, Wang, Oh, 2018; Hanifzadeh, Talebi, Sajadi, 2018; Iriarte, Bayona Orè, 2018; Mahlamäki, Rintamäki, Rajah, 2018; Palmer et al., 2019; Prabowo, 2018; Rao, 2018; Ricchiardi, Emanuel, 2018; Ruiz-Morales et al., 2017; Sharma, Tarp, 2018; Torres, Gregory, 2018; Zhang, 2012; Wang et al., 2018). Во-вторых, в ходе консультаций с графологами было обнаружено, что именно эти личностные черты наилучшим образом могут быть изучены в ходе графологической экспертизы.

Поэтому целью нашего исследования стало провести оценку сформированности таких надпрофессиональных компетенций, как целеустремлённость, креативность, коммуника-

бельность, гибкость мышления и критическое мышление (Табл. 1), у будущих менеджеров с помощью методов психологической диагностики и графологической экспертизы.

Таблица 1. Содержание надпрофессиональных компетенций

Наименование компетенции	Содержание
Целеустремленность	Наполнение собственной жизни смыслами, постановка индивидуальных целей и сознательное стремление к их достижению
Креативность	Проявление творчества в работе, создание новых и конкурентоспособных идей для достижения успеха в деятельности
Коммуникабельность	Налаживание и поддержание связей с людьми различного статуса, независимо от уровня близости, знакомства
Гибкость мышления	Быстрое реагирование на факторы внешней окружающей среды, предложение вариантов решения сложных ситуаций, обдумывание одновременно нескольких параллельных идей, изменение шаблонов и алгоритмов мышления
Критическое мышление	Обработка, анализ и осмысливание существующей информации, её оценка с точки зрения обоснованных критериев, применение полученных результатов для дальнейшего решения сложных ситуаций

В задачи исследования входило: 1) оценить сформированность надпрофессиональных компетенций у будущих менеджеров с помощью методов психологической диагностики; 2) оценить возможности использования графологического метода в оценке надпрофессиональных компетенций будущих менеджеров.

### Выборка исследования

Исследование особенностей надпрофессиональных компетенций студентов — менеджеров проходило в течение 2018-2019 учебного года. В исследовании приняли участие 390 студентов факультета менеджмента (97% всех обучающихся на факультете студентов) НИУ «Высшая школа экономики» — Нижний Новгород. Возраст респондентов — от 17 до 22 лет (среднее — 19,7 года). Распределение студентов по курсам и полу представлены в таблице 2.

Таблица 2. Выборка исследования

Пол	Всего		1 курс		2 курс		3 курс		4 курс	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Женский	273	70,7	78	68,4	82	78,1	57	70,4	56	62,2
Мужской	117	29,3	36	31,6	23	21,9	24	29,6	34	37,8
Всего	390	100	114	100	105	100	81	100	90	100

### Процедура

Оценка сформированности надпрофессиональных компетенций студентов — будущих менеджеров проходила в несколько этапов.

На первом этапе была проведена диагностика уровня развития надпрофессиональных компетенций студентов с использовались распространённых среди российских психологов и надёжных методов психологической диагностики (Табл. 3).

На втором этапе диагностика уровня развития надпрофессиональных компетенций была проведена с помощью графологической экспертизы. Студентам предоставлялось одинаковое задание: письменно ответить на вопрос «*Какие «гибкие навыки» необходимы современному менеджеру. Почему?*». Ответ должен был содержать не менее шести строк текста, написанного на пустом, нелинованном листе формата А4 синей шариковой ручкой. Студенты не были информированы о том, что участвуют в графологической экспертизе, что являлось неотъемлемым требованием для её проведения. Данное условие соблюдалось для того, чтобы респонденты сознательно или несознательно не пытались корректировать свой почерк.

Таблица 3. Методический инструментарий психометрической оценки надпрофессиональных компетенций

Наименование компетенции	Методика
Целеустремленность	Тест-опросник для измерения мотивации достижения А. Мехрабиана в модификации М. Ш. Магомед-Эминова (Фетискин, Козлов, Мануйлов, 2002).
Креативность	Тест «Закончи рисунок» Э. П. Торренса (Дружинин, 2007)
Коммуникабельность	Диагностика коммуникативной социальной компетентности, тест (Фетискин, Козлов, Мануйлов, 2002)
Гибкость мышления	Анаграммы А. З. Зака (Ратанова, Шляхта, 2003)
Критическое мышление	Тест критического мышления И. И. Ильясова, Ю. Ф. Гущина (Волков, 2015)

Эксперты-графологи оценивали надпрофессиональных компетенций студентов, ориентируясь на их содержание (см. табл. 1) и почерк, согласно шкале от 0 до 3, где 0 — невозможно оценить данную характеристику, 1 — низкий уровень развития характеристики, 2 — средний уровень, 3 — высокий уровень развития характеристики. Оценка каждого навыка опиралась на анализ трёх-семи графологических признаков, которые, сочетаясь между собой, образовывали формулу для оценки. Например, при оценке «гибкости мышления» учитывались оригинальность букв, оригинальность связок, гибкость/мягкость линий; «кreatивности» — степень оригинальности букв, степень оригинальности связок, степень оригинальности подписи; «коммуникабельности» — читабельность, расстояние между словами, левое поле, верхнее поле. На рис. 1 представлены образцы почерка респондентов.

Сотренированіи звичайно - насторіні  
чубки і колонії, що містять  
навколо квітконосного пагона  
також є відомі.

Важко зробити відмінні, описані  
всіх видів підвидів можна  
звернути увагу на відмінні  
відмінні, колонії, які є  
загальні різниці.

Відмінні відмінні від підвидів  
звернути увагу на відмінні  
звернути увагу, що відмінні, що  
є відомі.

Важко зробити відмінні  
відмінні відмінні від підвидів  
звернути увагу на відмінні  
звернути увагу, що відмінні, що  
є відомі.

Сергей Иванович Бирюко сейчас  
занимает кафедру в Университете.  
Сергей Иванович начал свою карьера  
в институте в Баку в 1920 году в должности  
и инженера-конструктора.  
Кроме того, Сергей Иванович работал  
в Баку инженером-конструктором в 1920-х  
годах. А также занимался инженером-конструктором  
и инженером-конструктором в Баку.  
Бернштейн, как физик-химик в Баку и  
занимался инженером-конструктором в 1920-х  
годах.  
В 1920-х годах в Баку работал в  
качестве инженера-конструктора.  
Кроме того, Сергей Иванович  
занимался инженером-конструктором.  
Он занимался в Баку в 1920-х годах  
и инженером-конструктором. Он занимался  
и инженером-конструктором.

Рисунок 1. Образцы почерков респондентов

В качестве экспертов графологического анализа выступили три независимых графолога, имеющие сертификат об успешном прохождении обучения в школе «Графология для HR», десятилетний опыт работы в подборе персонала, а также практику применения графологической экспертизы почерка в течение более трёх лет. Такой выбор был обусловлен необходи-

димостью проверки надёжности результатов графологической экспертизы как инструмента для оценки надпрофессиональных компетенций путём получения нескольких независимых графологических заключений.

В завершении нами оценивались возможности использования графологического метода в оценке надпрофессиональных компетенций будущих менеджеров путём сравнения данных, полученных от экспертов-графологов и с помощью методов психологической диагностики. На третьем этапе нами был проведён анализ особенностей надпрофессиональных компетенций студентов, сделанный с помощью психологической диагностики и графологической экспертизы. Полученные данные были обработаны с помощью методов математического анализа с применением программы SPSS 25.0.

## Результаты и их обсуждение

Результаты оценки надпрофессиональных компетенций студентов, проведённой с применением методов психологической диагностики, представлены в таблице 4.

Таблица 4. Основные статистические показатели оценки надпрофессиональных компетенций студентов, проведённой с помощью психологической диагностики

Компетенции	Мин. значение	Макс. значение	Ср. значение	Ст. отклонение
Гибкость мышления	4	41.5	18.44	6.51
Целеустремленность	63	180	129.95	20.69
Креативность	1	19	6.67	3.42
Критическое мышление	0	13	8.42	2.24
Коммуникабельность	0	19	12.18	3.69

Значимых различий между студентами разных курсов по итогам проведённой психологической диагностики не обнаружено. Отсутствуют различия в основных статистических показателях оценки надпрофессиональных компетенций между молодыми людьми и девушками, что говорит об однородности выборки. В таблице 5 представлено распределение респондентов по уровням развития надпрофессиональных компетенций, полученное с использованием методов психологической диагностики и графологической экспертизы.

Таблица 5. Уровни развития надпрофессиональных компетенций у студентов поданным психологической диагностики и графологической экспертизы (в процентах от выборки)

Компетенции	Способ оценки	Уровень развития (% студентов)			
		нет данных	низкий	средний	высокий
Гибкость мышления	Психологическая диагностика	0.00	41.03	54.36	4.62
	Графологический анализ	2.56	53.33	42.31	1.79
Целеустремленность	Психологическая диагностика	0	95.90	0	4.10
	Графологический анализ	0.00	20.00	55.13	24.87
Креативность	Психологическая диагностика	0.00	54.87	41.03	4.10
	Графологический анализ	13.59	80.26	6.15	0.00
Критическое мышление	Психологическая диагностика	0.00	10.77	85.13	4.10
	Графологический анализ	2.31	42.56	44.87	10.26
Коммуникабельность	Психологическая диагностика	0.00	8.72	76.15	15.13
	Графологический анализ	0.00	13.59	54.36	32.05

Как показывают результаты исследования, полученные с применением психологической диагностики, у подавляющего большинства студентов хорошо развиты (средний и высокий уровень развития) коммуникабельность (91,3% студентов), критическое мышление (89,2% студентов) и слабо развита целеустремленность (95,9% студентов). Высокие показатели коммуникабельности характеризуют студентов как открытых, общительных, умеющих

устанавливать контакты и поддерживать связи с людьми различного статуса, независимо от уровня близости и знакомства. Хорошо развитое критическое мышление говорит о том, что студенты умело анализируют информацию, критически осмысливают её при решении различных ситуаций. Вместе с тем, низкие показатели по целеустремлённости свидетельствуют о сложностях поиска смысла жизни, постановки жизненных целей, их достижения. Таким образом, указанные надпрофессиональные компетенции являются ярко выражеными и демонстрируют актуальный личностный профиль студентов-менеджеров.

Две другие надпрофессиональные компетенции — гибкость мышления и креативность, — не являются ярко выражеными в нашей выборке (59% студентов имеют средний и высокий уровень развития гибкости мышления, а 41% студентов — низкий; 45,1% студентов имеют средний и высокий уровень развития креативности, а 54,9% студентов — низкий). Это говорит о том, что почти половина студентов способна быстро реагировать на вызовы внешней среды, предлагая новые, креативные варианты и стратегии решения сложных ситуаций, изменять алгоритм совершаемых действий, у другой же части студентов эти способности выражены слабо.

Усреднённые оценки надпрофессиональных компетенций, полученные от трёх экспертов, проводящих графологическую экспертизу, статистически значимо отличаются от того, что показывают результаты психологической диагностики по целеустремлённости ( $\chi = 68,76$ ,  $p \leq 0,01$ ), креативности ( $\chi = 29,82$ ,  $p \leq 0,01$ ) и критическому мышлению ( $\chi = 8,03$ ,  $p \leq 0,05$ ). По коммуникабельности и гибкости мышления статистически значимых различий не обнаружено.

Следующим шагом исследования было проведение корреляционного анализа оценок надпрофессиональных компетенций, полученных от трёх независимых экспертов-графологов с применением коэффициента корреляции  $\rho$  Спирмена. Результаты анализа представлены в таблице 6.

Таблица 6. Корреляция между оценками надпрофессиональных компетенций трёх графологов ( $\rho$  Спирмена)

Компетенции	Графолог 1 и Графолог 2	Графолог 1 и Графолог 3	Графолог 2 и Графолог 3
Коммуникабельность	.445*	.458*	.462*
Критическое мышление	.277*	.369*	.365*
Креативность	– .031	.181*	.014
Целеустремлённость	.454*	.317*	.045
Гибкость мышления	.159	.367*	.133

Примечание. \*Корреляция значима на уровне  $p \leq 0,01$  (двухсторонняя)

Таблица 7. Корреляция оценок, полученных с применением психодиагностических методик, и оценок экспертов-графологов ( $\rho$  Спирмена)

Компетенции	Графолог 1	Графолог 2	Графолог 3
Коммуникабельность	.243**	.165*	.066
Критическое мышление	.034	– .072	.003
Креативность	.091	– .019	.093
Целеустремлённость	– .129	– .013	– .154
Гибкость мышления	.136	– .135	– .060

Примечание: \*Корреляция значима на уровне  $p \leq 0,01$  (двухсторонняя)

В таблице 7 представлены результаты корреляционного анализа оценок экспертов-графологов и результатов, полученных с применением психодиагностических методик с использованием коэффициента корреляции  $\rho$  Спирмена.

Учитывая множественность сравнений данных (три эксперта оценивали пять параметров у 390 человек), полученные коэффициенты корреляции не достигают уровня минимальной статистической мощности исследования — 0,8 (с учётом поправки Бонферрони, минимальная сила корреляции, которую можно анализировать, статистически достоверно должна быть больше 0,2).

## Выводы

1. Диагностика уровня развития надпрофессиональных компетенций будущих менеджеров, проведённая с помощью методов психологической диагностики, выявила, что у подавляющего большинства студентов хорошо развиты коммуникабельность, критическое мышление и слабо развита целеустремлённость.
2. В студенческом возрасте нет значимых различий в степени выраженности универсальных компетенций между девушками и молодыми людьми. Таких различий нет и между студентами разных курсов.
3. Средние оценки надпрофессиональных компетенций экспертами-графологами статистически значимо отличаются от результатов психологической диагностики по трём из пяти компетенциям: целеустремлённость, креативность и критическое мышление.
4. Такие универсальные компетенции менеджера, как целеустремлённость, креативность, критическое мышление, гибкость мышления, не представляется возможным оценить с помощью графологической экспертизы.

## Заключение

Полученные результаты — отсутствие единобразия в оценке графологами основных надпрофессиональных компетенций менеджеров, а также отсутствие значимых корреляционных связей между оценками экспертов и результатами психодиагностических методик, — позволяют утверждать, что, с точки зрения теоретической валидности, графологическая экспертиза не валидна в данной области. Следовательно, не представляется возможным оценить с помощью графологической экспертизы такие компетенции, как целеустремлённость, креативность, критическое мышление, гибкость мышления.

Можно предположить, что причины отсутствия значимых корреляционных связей между тремя графологами кроются в высокой степени субъективности оценки со стороны экспертов, в отсутствии единой интерпретации результатов. Субъективность оценки, на наш взгляд, связана с отсутствием исследований, в которых в достаточной степени получили бы обобщение и осмысление выбор и сочетание критериев для оценки почерка и связанных с ним характеристик, в том числе и надпрофессиональных компетенций. Кроме того, отсутствие системной подготовки и методического обеспечения экспертов-графологов также может снижать качество проводимой экспертизы.

Приведённые выше аргументы в определённом смысле подтверждаются тем, что при оценке графологами коммуникабельности и гибкости мышления наблюдается согласованность их оценок. Это можно объяснить тем, что для оценки именно этих надпрофессиональных компетенций уже сложились ясные критерии оценки и требования к проведению процедур анализа.

## Литература

- Бацунов, С. Н., Дереча, И. И., Кунгуррова, И. М., Слизкова, Е. В. (2018). Современные детермиnantы развития soft skills. *Концепт*, 4, 12–21.
- Беркович, М. И., Кофанова, Т. А., Тихонова, С. С. (2018). Soft skills (мягкие компетенции) бакалавра: оценка состояния и направления формирования. *Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление*, 4, 63–68.
- Волков, Е. Н. (2015). Тесты критического мышления: вводный обзор. *Психологическая диагностика*, 3, 5–23.
- Денисов, А. Ф., Цыбова, В. С. (2018). «Мягкие» и «жесткие» качества лидера компании. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*, 17(3), 275–296.
- Дружинин, В. Н. (2007). *Психология общих способностей*. СПб.: Питер.
- Дрыгваль, Л. Е. (2015). Оценка благонадежности персонала по почерку. *Управление корпоративной культурой*, 1, 28–31.
- Зуев-Инсаров, Д. М. (1992). *Почерк и личность. Способ определения характера по почерку*. К.: Перлит продакшн, ЛТД.
- Ключевская, И. С. (2016). Мониторинг социальных сетей как вспомогательный элемент при оценке кандидата на должность. *Новое в науке и образовании*, 49–54.
- Никитина, Л. Ю. (2016). Роль графологии в уголовном судопроизводстве. *Инновационная наука*, 12, 181–183.
- Ратанова, Т. А. Шляхта, Н. Ф. (2003). *Психодиагностические методы изучения личности: учебное пособие*. М.: МПСИ: Флинта.
- Сыромятников, И. В. (2014). Актуальные проблемы и современные тенденции в оценке кандидатов и сотрудников организаций. *Инновации в образовании*, 12, 113–130.
- Тараненко, В. (2005). *Почерк, портрет, характер: Скрытая психодиагностика в практическом изложении*. К.: Ника-Центр.
- Федорчук, Ю. М. (2019). Уровень soft skills как индикатор профессиональной успешности современного руководителя образовательной организации. В сб.: *Высшая школа: опыт, проблемы, перспективы. Материалы XII Международной научно-практической конференции: в 2-х частях (110–114)*. Российский университет дружбы народов.
- Фетискин, Н. П., Козлов, В. В., Мануйлов, Г. М. (2002). *Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп*. М.: Изд-во Института психотерапии.
- Чулanova, O. L. (2017). Социально-психологические аспекты управления: эмоциональная компетентность руководителя в структуре soft skills (значение, подходы, методы диагностики и развития). *Интернет-журнал «Науковедение*, 9(1), 1–15. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/07EVN117.pdf>
- Шабалина, М. Р. (2013). Развитие гибкости мышления студентов в процессе решения задач. *Педагогика. Общество. Право*, 4(8), 48–54.
- Шмелев, А. Г., Портнова, Д. С. (2014). Изменения в инструментах оценки персонала в ходе 30-летней компьютеризации: эволюция или революция? *Управление корпоративными финансами*, 1, 2–13.
- Aichi, Y., Bassiri, M., Benmokhtar, S., Belouad, S. (2018). The digital assessment center and the evaluation of soft skills. *Asia Life Sciences*, 1, 35–42.
- Akbari, Y., Nouri, K., Sadri, J., Djeddi, C., Siddiqi, I. (2017). Wavelet-based gender detection on off-line handwritten documents using probabilistic finite state automata. *Image and Vision Computing*, 59, 17–30.

- Antlová, K., Skrbek, J. (2015). Soft skills development during long term supervised placement. *IDIMT 2015: Information Technology and Society Interaction and Interdependence. 23<sup>nd</sup> Interdisciplinary Information Management Talks* (171–177).
- Anwar, M., Shah, S. Z. A., Khan, S. Z. (2018). The role of personality in SMEs internationalization: empirical evidence. *Review of International Business and Strategy*, 28(2), 258–282.
- Bhade, V., Baraskar, T. (2018). A model for determining personality by analyzing off-line handwriting. *Advanced in machine learning learning and data science* (345–354).
- Birney, D. P., Beckmann, J. F., Beckmann, N., Double, K. S., Whittingham, K. (2018). Moderators of learning and performance trajectories in microworld simulations: too soon to give up on intellect? *Intelligence*, 68, 128–140.
- Black, J., Kim, K., Rhee, S., Wang, K., Sakchutchawan, S. (2018). Self-efficacy and emotional intelligence: Influencing team cohesion to enhance team performance. *Team Performance Management*, 25 (1/2), 100–119.
- Coll, R., Fornés, A., Lladós, J. (2009). Graphological analysis of handwritten text documents for human resources recruitment. *International Conference on Document Analysis and Recognition* (1081–1085).
- Dazzi, C., Pedrabissi, L. (2009). Graphology and personality: an empirical study on validity of handwriting analysis. *Psychological Reports*, 105, 1255–1268.
- Frieder, R. E., Wang, G., Oh, I.-S. (2018). Linking job-relevant personality traits, transformational leadership, and job performance via perceived meaningfulness at work: a moderated mediation model. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 324–333.
- Furnham, A., Chamorro-Premuzic, T., Callahan, I. (2003). Does graphology predict personality and intelligence? *Individual Differences Research*, 1, 78–94.
- Giannini, M., Pellegrini, P., Gori, A., Loscalzo, Y. (2018). Is graphology useful in assessing major depression? *Psychological Reports*, 122(2), 398–410.
- Hanifzadeh, F., Talebi, K., Sajadi, S.M. (2018). The analysis of effect of aspiration to growth of managers for SMEs growth case study: Exporting manufacturing SMEs in Iran. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 10(2), 277–301.
- Iriarte, C., Bayona Orè, S. (2018). Soft skills for IT project success: A systematic literature review. *CIMP 2017: Trends and Applications in Software Engineering* (147–158).
- Li-Ping Tang, T. (2012). Detecting Honest People's Lies in Handwriting: The Power of the Ten Commandments and Internalized Ethical Values. *Journal of Business Ethics*, 106, 389–400.
- Mahlamäki, T., Rintamäki, T., Rajah, E. (2018). The role of personality and motivation on key account manager job performance. *Industrial Marketing Management*, 83, 174–184.
- Neter, E., Ben-Shakhar, G. (1989). The predictive validity of graphological inferences: A meta-analytic approach. *Personality and Individual Differences*, 10, 737–745.
- Palmer, C., Niemand, T., Stöckmann, C., Kraus, S., Kailer, N. (2019). The interplay of entrepreneurial orientation and psychological traits in explaining firm performance. *Journal of Business Research*, 94, 183–194.
- Pitcher, G. (2005). Making the 'write' decision. *New Electronics*, 38, 50.
- Prabowo, P. (2018). Designing and developing innovators' skills in Indonesia through entrepreneurship education: A case study of KejarAURORA. *International Journal of Business*, 23(1), 63–72.
- Rao, M. S. (2018). Soft skills: Toward a sanctimonious discipline. *On the Horizon*, 26(3), 215–224.
- Ricchiardi, P., Emanuel, F. (2018). Soft skill assessment in higher education. *Journal of Educational, Cultural and Psychological Studies*, 18, 21–53.
- Ruiz-Morales, Y., García-García, M., Biencinto-López, C., Carpintero, E. (2017). Soft skills assessment through virtual environments in the university sector: a narrative review. *Revista Electronica De Investigacion y Evaluacion Educativa*, 23(1), 1–15.

- Sharma, S., Tarp, F. (2018). Does managerial personality matter? Evidence from firms in Vietnam. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 150, 432–445.
- Sharma, S., Elfenbein, H.A., Foster, J., Bottom, W.P. (2018). Predicting Negotiation Performance from Personality Traits: A field Study across Multiple Occupations. *Human Performance*, 31(3), 145–164.
- The Future of Jobs. (2016). Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. *World economic forum*. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf) (дата обращения: 10.02.2020).
- Thiry, B. (2009). Exploring the validity of graphology with the rorschach test. *Rorschachiana*, 30, 26–47.
- Topaloglu, M., Ekmekci, S. (2017). Gender detection and identifying one's handwriting with handwriting analysis. *Expert Systems with Applications*, 79, 236–243.
- Torres, E. N., Gregory, A. (2018). Hiring manager's evaluations of asynchronous video interviews: The role of candidate competencies, aesthetics, and resume placement. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 86–93.
- Wang, Y., Wu, C.-H., Parker, S. K., Griffin, M. A. (2018). Developing goal orientations conducive to learning and performance: an intervention study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(4), 875–895.
- Wanivenhaus, H., Kovač, J., Žnidaršič, A., Vrečko, I. (2018). Vienna construction projects: Redirection of project management critical success factors — more focus on stakeholders and soft skills development. *Lex Localis*, 16(2), 337–359.
- Zhang, A. (2012). Peer assessment of soft skills and hard skills. *Journal of Information Technology Education*, 11(1), 155–168.

Поступила 02.12.2019



# Assessment of future managers' "soft skills" through psycho-diagnostic and graphology methods

**Oksana ISAEVA****Svetlana SAVINOVA***Higher School of Economics, Nizhniy Novgorod, Russia*

**Abstract.** *Purpose.* To evaluate future managers' soft skills using psychological methods and graphology. *Design.* Future managers' soft skills evaluation (determination, communicability, critical thinking, creativity, flexibility of thinking) took place in three stages. In the first stage, soft skills development was evaluated by methods of psychological diagnostics. In the second stage, soft skills assessment was carried out using graphological expertise. In the third phase, a comparative analysis of the results was carried out. 390 students from the department of Management at National Research University Higher School of Economics in Nizhny Novgorod took part in the study. *Results.* Diagnostics of the level of future managers' soft skills development, carried out by psychological methods, showed a high level of development of "communicability" in 86% of students and a high level of development of "critical thinking" in 89.23% of respondents. 95.9% of students were characterized by a low level of development of "purpose." About half of students had low rates for "flexibility of thinking" (41.03%) and "creativity" (54.87%), all the other students had average levels of development of these soft skills (58.97% and 45.13% respectively). The results of future managers' soft skills assessment on the basis of graphological examination to a small extent confirmed the results obtained by methods of psychological diagnostics. Differences in the interpretation of the results by graphologists themselves were revealed, what indicated the subjectivity and unreliable of graphological analysis as a method of soft skills evaluation. *Value of results.* Such soft skills as determination, communicability, creativity, critical thinking, flexibility of thinking can not be assessed with the help of graphological expertise. To assess them, more reliable and valid methods of assessment should be used.

**Keywords:** soft skills, graphology, management, manager competencies commitment, creativity, critical thinking, flexibility of thinking, communicability.

## References

- Aichi, Y., Bassiri, M., Benmokhtar, S., Belouad, S. (2018). The digital assessment center and the evaluation of soft skills. *Asia Life Sciences*, 1, 35–42.
- Akbari, Y., Nouri, K., Sadri, J., Djeddi, C., Siddiqi, I. (2017). Wavelet-based gender detection on off-line handwritten documents using probabilistic finite state automata. *Image and Vision Computing*, 59, 17–30.
- Antlová, K., Skrbek, J. (2015). Soft skills development during long term supervised placement. *IDIMT 2015: Information Technology and Society Interaction and Interdependence. 23nd Interdisciplinary Information Management Talks* (171–177).

- Anwar, M., Shah, S. Z. A., Khan, S. Z. (2018). The role of personality in SMEs internationalization: empirical evidence. *Review of International Business and Strategy*, 28(2), 258–282.
- Bhade, V., Baraskar, T. (2018). A model for determining personality by analyzing off-line handwriting. *Advanced in machine learning learning and data science* (345–354).
- Birney, D. P., Beckmann, J. F., Beckmann, N., Double, K. S., Whittingham, K. (2018). Moderators of learning and performance trajectories in microworld simulations: too soon to give up on intellect? *Intelligence*, 68, 128–140.
- Black, J., Kim, K., Rhee, S., Wang, K., Sakchutchawan, S. (2018). Self-efficacy and emotional intelligence: Influencing team cohesion to enhance team performance. *Team Performance Management*, 25 (1/2), 100–119.
- Coll, R., Fornés, A., Lladós, J. (2009). Graphological analysis of handwritten text documents for human resources recruitment. *International Conference on Document Analysis and Recognition* (1081–1085).
- Dazzi, C., Pedrabissi, L. (2009). Graphology and personality: an empirical study on validity of handwriting analysis. *Psychological Reports*, 105, 1255–1268.
- Frieder, R. E., Wang, G., Oh, I.-S. (2018). Linking job-relevant personality traits, transformational leadership, and job performance via perceived meaningfulness at work: a moderated mediation model. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 324–333.
- Furnham, A., Chamorro-Premuzic, T., Callahan, I. (2003). Does graphology predict personality and intelligence? *Individual Differences Research*, 1, 78–94.
- Giannini, M., Pellegrini, P., Gori, A., Loscalzo, Y. (2018). Is graphology useful in assessing major depression? *Psychological Reports*, 122 (2), 398–410.
- Hanifzadeh, F., Talebi, K., Sajadi, S.M. (2018). The analysis of effect of aspiration to growth of managers for SMEs growth case study: Exporting manufacturing SMEs in Iran. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 10(2), 277–301.
- Iriarte, C., Bayona Orè, S. (2018). Soft skills for IT project success: A systematic literature review. *CIMP 2017: Trends and Applications in Software Engineering* (147–158).
- Li-Ping Tang, T. (2012). Detecting Honest People's Lies in Handwriting: The Power of the Ten Commandments and Internalized Ethical Values. *Journal of Business Ethics*, 106, 389–400.
- Mahlamäki, T., Rintamäki, T., Rajah, E. (2018). The role of personality and motivation on key account manager job performance. *Industrial Marketing Management*, 83, 174–184.
- Neter, E., Ben-Shakhar, G. (1989). The predictive validity of graphological inferences: A meta-analytic approach. *Personality and Individual Differences*, 10, 737–745.
- Palmer, C., Niemand, T., Stöckmann, C., Kraus, S., Kailer, N. (2019). The interplay of entrepreneurial orientation and psychological traits in explaining firm performance. *Journal of Business Research*, 94, 183–194.
- Pitcher, G. (2005). Making the 'write' decision. *New Electronics*, 38, 50.
- Prabowo, P. (2018). Designing and developing innovators' skills in indonesia through entrepreneurship education: A case study of KejarAURORA. *International Journal of Business*, 23 (1), 63–72.
- Rao, M. S. (2018). Soft skills: Toward a sanctimonious discipline. *On the Horizon*, 26(3), 215–224.
- Ricchiardi, P., Emanuel, F. (2018). Soft skill assessment in higher education. *Journal of Educational, Cultural and Psychological Studies*, 18, 21–53.
- Ruiz-Morales, Y., García-García, M., Biencinto-López, C., Carpintero, E. (2017). Soft skills assessment through virtual environments in the university sector: a narrative review. *Revista Electronica De Investigacion y Evaluacion Educativa*, 23(1), 1–15.
- Sharma, S., Tarp, F. (2018). Does managerial personality matter? Evidence from firms in Vietnam. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 150, 432–445.

- Sharma, S., Elfenbein, H.A., Foster, J., Bottom, W.P. (2018). Predicting Negotiation Performance from Personality Traits: A field Study across Multiple Occupations. *Human Performance*, 31(3), 145–164.
- The Future of Jobs. (2016). Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. *World economic forum*. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf) (дата обращения: 10.02.2020).
- Thiry, B. (2009). Exploring the validity of graphology with the rorschach test. *Rorschachiana*, 30, 26–47.
- Topaloglu, M., Ekmekci, S. (2017). Gender detection and identifying one's handwriting with handwriting analysis. *Expert Systems with Applications*, 79, 236–243.
- Torres, E. N., Gregory, A. (2018). Hiring manager's evaluations of asynchronous video interviews: The role of candidate competencies, aesthetics, and resume placement. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 86–93.
- Wang, Y., Wu, C.-H., Parker, S. K., Griffin, M. A. (2018). Developing goal orientations conducive to learning and performance: an intervention study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(4), 875–895.
- Wanivenhaus, H., Kovač, J., Žnidaršič, A., Vrečko, I. (2018). Vienna construction projects: Redirection of project management critical success factors — more focus on stakeholders and soft skills development. *Lex Localis*, 16(2), 337–359.
- Zhang, A. (2012). Peer assessment of soft skills and hard skills. *Journal of Information Technology Education*, 11(1), 155–168.
- Batsunov, S. N., Derecha, I. I., Kungurova, I. M., Slizkova, Ye. V. (2018). Covremennyye determinanty razvitiya soft skills [Modern determinants of soft skills development]. *Kontsept*, 4, 12–21.
- Berkovich, M. I., Kofanova, T. A., Tikhonova, S. S. (2018). Soft skills (myagkiye kompetentsii) bakalavra: otsenka sostoyaniya i napravleniya formirovaniya [Soft skills of a bachelor: assessing the status and direction of formation]. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravleniye*, 4, 63–68.
- Volkov, Ye. N. (2015). Testy kriticheskogo myshleniya: vvodnyy obzor [Tests of critical thinking: an introductory review]. *Psikhologicheskaya diagnostika*, 3, 5–23.
- Denisov, A. F., Tsybova, V. S. (2018). «Myagkiye» i «zhestkiye» kachestva lidera kompanii [“Soft” and “hard” qualities of a company leader]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment*, 17(3), 275–296.
- Druzhinin, V. N. (2007). *Psikhologiya obshchikh sposobnostey* [Psychology of general abilities]. SPb.: Piter.
- Drygval', L. Ye. (2015). Otsenka blagonadezhnosti personala po pocherku [Handwriting Reliability Assessment]. *Upravleniye korporativnoy kul'turoy*, 1, 28–31.
- Zuyev-Insarov, D. M. (1992). *Pocherk i lichnost': Sposob opredeleniya kharaktera po pocherku* [Handwriting and personality. A way to determine character by handwriting]. K.: Perlit prodakshn, LTD.
- Klyuchevskaya, I. S. (2016). Monitoring sotsial'nykh setey kak vspomogatel'nyy element pri otsenke kandidata na dolzhnost' [Monitoring social networks as an auxiliary element in evaluating a candidate for a position]. *Novoye v nauke i obrazovanii*, 49–54.
- Nikitina, L. Yu. (2016). Rol' grafologii v ugolovnom sudoproizvodstve [The role of graphology in criminal proceedings]. *Innovatsionnaya nauka*, 12, 181–183.
- Ratanova, T. A. Shlyakhta, N. F. (2003). *Psikhodiagnosticheskiye metody izucheniya lichnosti: uchebnoye posobiye* [Psychodiagnostic methods for the study of personality: a training manual]. M.: MPSI: Flinta.

- Syromyatnikov, I. V. (2014). Aktual'nyye problemy i sovremenneyye tendentsii v otsenke kandidatov i sotrudnikov organizatsiy [Actual problems and current trends in the assessment of candidates and employees of organizations]. *Innovatsii v obrazovanii*, 12, 113–130.
- Taranenko, V. (2005). *Pocherk, portret, kharakter: Skrytaya psikhodiagnostika v prakticheskem izlozhenii* [Handwriting, portrait, character: Hidden psychodiagnostics in practical terms]. K.: Nika-Tsentr.
- Fedorchuk, Yu. M. (2019). Uroven' soft skills kak indikator professional'noy uspeshnosti sovremennoego rukovoditelya obrazovatel'noy organizatsii [The level of soft skills as an indicator of professional success of the modern head of the educational organization]. In *Vysshaya shkola: opyt, problemy, perspektivy. Materialy XII Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii: v 2 chastyakh* (110–114). Rossiyskiy universitet druzhby narodov.
- Fetiskin, N. P., Kozlov, V. V., Manuylov, G. M. (2002). *Sotsial'no-psikhologicheskaya diagnostika razvitiya lichnosti i malykh grupp* [Socio-psychological diagnosis of the development of personality and small groups]. M.: Izd-vo Instituta psikhoterapii.
- Chulanova, O. L. (2017). Sotsial'no-psikhologicheskiye aspekty upravleniya: emotSIONAL'NAYA kompetentnost' rukovoditelya v strukture soft skills (znacheniye, podkhody, metody diagnostiki i razvitiya) [Socio-psychological aspects of management: the emotional competence of the leader in the structure of soft skills (meaning, approaches, methods of diagnosis and development)]. *Internet-zhurnal «Naukovedeniye»*, 9(1), 1–15. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/07EVN117.pdf>
- Shabalina, M. R. (2013). Razvitiye gibkosti myshleniya studentov v protsesse resheniya zadach [Developing the flexibility of students' thinking in the process of solving problems]. *Pedagogika. Obshchestvo. Pravo*, 4(8), 48–54.
- Shmelev, A. G., Portnova, D. S. (2014). Izmeneniya v instrumentakh otsenki personala v khode 30-letney komp'yuterizatsii: evolyutsiya ili revolyutsiya? [Changes in staff assessment tools during a 30-year computerization: evolution or revolution?]. *Upravleniye korporativnymi finansami*, 1, 2–13.

Received 02.12.2019



## Метод тематического анализа в изучении представлений о женском лидерстве

ХОРОШИЛОВ Дмитрий Александрович

МЕЛЬНИКОВА Ольга Тимофеевна

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

**Аннотация.** Цель: изучить исследовательский потенциал одного из основных качественных методов анализа данных в современной психологии — тематического анализа — на примере изучения представлений о женском лидерстве. *Методология.* Исследование выполнено в рамках качественной методологии. Метод сбора данных — полуструктурированное интервью, метод анализа данных — тематический анализ. Целевая выборка исследования составила шесть женщин, занимающих руководящие позиции в организациях, чей опыт бизнес-руководства составляет от пяти до 15 лет. Теоретические основы исследования: концепции стилей лидерства (К. Левин) и лидерства в ситуации радикальных социальных изменений (Г. М. Андреева). *Результаты.* Методологический результат исследования заключается в том, что тематический анализ является эвристичной стратегией психологического исследования; эмпирический результат заключается в изучении представлений женщин-руководителей о лидерстве и формулировании гипотезы о гендерной детерминации ролевого репертуара лидера в ситуации социальных трансформаций российского общества. *Выходы.* Тематический анализ — это базовый метод качественного анализа. Он удобен в плане изучения процедуры и универсален в практическом применении. Тематический анализ позволяет раскрыть смысловое содержание данных. Его процедура включает в себя определение кодов, тем и их интерпретации; используются как дедуктивный, так и индуктивный подходы к формулированию тем. *Ценность результатов.* Результаты сформулированы по итогам оригинального авторского исследования и могут быть использованы как в чисто методологическом плане, так и в продолжении конкретного психологического исследования гендерной детерминации лидерства в условиях социальных изменений.

**Ключевые слова:** качественные методы исследований; метод тематического анализа; лидерство; женское лидерство.

### Методологические проблемы исследования лидерства

Тема лидерства — одна из наиболее разработанных в социальной психологии. Именно в изучении источников власти, лидерства и руководства учёные стремились найти ответ на вопрос, почему индивиды объединяются в группы и позволяют другим управлять собой для достижения групповых целей. З. Фрейд считал взаимоотношения между лидером и его последователями ключом к пониманию психологии коллективного действия (Фрейд, 2016), что стало важнейшей темой как школы групповой динамики К. Левина (Левин, 2019), так и психоанализа малых и больших групп (Bion, 2013). Лидерство рассматривается в современ-

ной психологической литературе как процесс социального влияния, «в котором отдельный индивид (сотрудник, руководитель) оказывает определённое влияние на членов группы, направленное на достижение общегрупповых и/или организационных целей» (Леонова, 2014, с. 192). Среди множества концепций предпочтение отдается когнитивной теории социальной идентичности, согласно которой как принятие лидера, так и восприятие его эффективности зависит от идентификации группы с лидером, то есть соответствия или несоответствия стереотипным представлениям об «идеальном» руководителе (Ван Книппенберг, Хогг, 2012).

По мнению Г. М. Андреевой, ситуация социальных изменений, затрагивающая все сферы российского общества, требует от лидера и руководителя (здесь и далее мы употребляем эти понятия как синонимы) нового ролевого репертуара, «чувствительного» к внегрупповым макроконтекстуальным обстоятельствам (Андреева, 2011). Идея социальной детерминации группового лидерства удачно реализовалась в ряде отечественных исследований (Базаров, 2014; Занковский, 2000; Кричевский, 2007). Постепенно уходит в прошлое традиционная модель российского лидерства, характеризуемая следующими чертами: 1) установление жесткой вертикали власти, 2) в основе лидерства лежат межличностные отношения, а не правила, 3) краткосрочность и ориентация на проблемы, а не долгосрочность и поиск новых возможностей их решения, 4) эмоциональность, 5) вера в чудесные силы (Шекшня, Загиева, Улановский, 2019).

Новая интерпретация лидерства в ситуации социальных изменений наиболее чётко прослеживается в исследованиях его гендерно-ролевой детерминации (как конкретизации социальной) (Бендас, Петрушихина, 2015). В настоящей статье предлагается качественный подход к изучению представлений о женском лидерстве, который позиционируется как своего рода «микрооптика» анализа изменяющегося российского общества. Качественные методы, с нашей точки зрения, позволяют раскрыть смысловые пересечения биографических и социальных контекстов управленческой деятельности современного руководителя. Среди методов качественного анализа лидирующим сегодня является тематический анализ.

## История и краткая характеристика метода тематического анализа

Тематический анализ — это «первый качественный метод анализа, которые исследователи должны изучить, так как он предоставляет основные навыки, которые будут полезными при проведении многих других форм качественного анализа» (Braun, Clarke, 2006, с. 78). Тематический анализ стал развиваться в психологии в начале 2000-х гг. параллельно с *качественным контент-анализом*<sup>1</sup>. Оба метода похожи по процедуре (сведения массива данных к компактным смысловым категориям или темам), но качественный контент-анализ, в отличие от тематического анализа, при необходимости может включать подсчёт частоты встречающихся категорий как указание на их значимость (Vaismoradi, Turunen, Bondas, 2013). В публикациях последнего времени (Бусыгина, 2015; Willig, 2013) качественный контент-анализ постепенно и неуклонно замещается методом тематического анализа, так как он отличается большей гибкостью в использовании и позволяет получить богатые и детализированные данные.

<sup>1</sup> Контент-анализ существует в двух формах: количественной (традиционной, со времен американской социальной психологии 1920-1930 гг.) и качественной (современной, в контексте качественной методологии). Вторая форма контент-анализа — «чисто» качественная по жанру, что является конвенциональным в зарубежной научной литературе. В практических руководствах по качественным методам в психологии рекомендуется совместная работа исследователей как одна из стратегий валидизации. Специфичные критерии валидности и надёжности качественного анализа выходят за пределы настоящей статьи, так как они являются универсальными для всех качественных методов и достаточно подробно раскрыты в литературе на русском языке.

За счёт универсальной структуры метод может применяться сторонниками разных теоретических позиций (обращение к другим методам, скажем, нарративного и дискурс-анализа, так или иначе «обязывает» отнестись к соответствующим теориям нарративной и дискурсивной психологии). Тематический анализ позволяет работать с большим объёмом данных, стимулирует новые исследовательские решения и открытия; идеален для обучения основам качественного анализа и относительно быстро осваивается студентами.

Качественный анализ — кропотливая процедура, требующая высокой концентрации интеллектуальных усилий. Цель качественного анализа заключается в том, чтобы выявить в отдельных исследовательских случаях (высказываниях, текстах или изображениях) общий паттерн значений, «смысловую конфигурацию» данных. В итоге получается «насыщенное описание» (Гиртц, 2006) жизненного опыта, его психологическое обобщение, говоря метафорически, «портретирование в деталях».

Для учебных целей лучше анализировать каждый случай самостоятельно, а затем постараться найти объединяющие тенденции (скажем, выписать основные темы каждого интервью, после чего свести их в единый перечень). Одни темы логически сливаются друг с другом, а другие, значимые с точки зрения цели исследования, потребуют уточнения и дополнения. Понимание того, что важно или второстепенно, — залог успешного анализа. Умения и навыки сразу видеть «сюжет» в данных, улавливать первостепенные моменты и проблемы, соотносить их с целями и задачами конкретного исследования — это следствие многолетнего практического опыта.

### **Методологические стратегии тематического анализа**

Тематический анализ — это метод определения смысловых паттернов в полученных данных и их описания в контексте исследовательских задач. Тема является лаконичным обозначением значимой информации и выражается в языковых понятиях, фиксирующих основное содержание текста. Темы выделяются с помощью двух ключевых подходов: 1) «задаваемого теорией» — дедуктивного, 2) «задаваемого данными» — индуктивного (что отвечает логике качественного анализа в целом). Если в первом случае категориальная сетка разрабатывается на основе теоретического анализа литературы, а затем все данные распределяются и анализируются сообразно её структуре, то во втором — темы выводятся непосредственно из эмпирических данных. На деле тематический анализ — всегда баланс между дедукцией и индукцией (Fereday, Muir-Cochrane, 2006). Можно выделить следующие базовые методологические стратегии тематического анализа как качественного метода исследования.

**1. Первичный анализ данных.** Исследователь несколько раз перечитывает тексты, транскрипты и формулирует впечатления, идеи и предположения о материале, с которым он собирается работать в дальнейшем. Первичное ознакомление позволяет более глубоко «погрузиться» в данные. Фиксируются спонтанные размышления и гипотезы, которые в анализе не раз будут изменяться и уточняться. Ознакомление с данными отнимает немало времени, однако эта работа не пропадёт даром, ибо она в значительной степени облегчает понимание материала и закладывает фундамент дальнейшей работы с ним.

**2. Определение тем** — упорядочивание массива данных через выделение смысловых категорий или единиц, которые преобразуют материал собранных текстов или изображений в компактные обобщения, отражающие основное содержание. Обычно в качественных исследованиях используются, по меньшей мере, три техники определения значений и структуризации текста, различия между которыми трудно уловимы и, на наш взгляд, с практической точки зрения являются второстепенными.

**Конденсация смысла** — это сокращение всего значимого, что высказал респондент, и сжатие длинных предложений в короткие, выражающие основной смысл высказывания в нескольких словах (Квале, 2009). Названная техника используется чаще всего в рамках феноменологического описания и анализа смыслового опыта (Giorgi, Giorgi, Morley, 2017).

**Кодирование** — это процесс разбивки данных на отдельные части и присвоение им кратких названий, фиксирующих основное содержание этих частей, а код, следовательно, представляет собой условный ярлык, присваиваемый фрагментам текста исследователем. Техника кодирования чаще всего используется в методе «обоснованной теории» (Charmaz, 2014).

Третья техника — **выделение тем** — сформировалась в середине 2000-х гг., о чём уже говорилось ранее. Открыт вопрос, является ли тематический анализ самостоятельным методом анализа в строгом смысле этого слова (наряду с методами феноменологического анализа, «обоснованной теории», нарративного и дискурс-анализа и так далее) или «сквозной» стратегией качественного анализа как такового, которая реализуется в различных исследовательских подходах. Мы считаем, что он может использоваться как отдельный способ работы с данными.

**Тема** — это «специфический паттерн значения, обнаруживаемый в данных» (Joffe, 2012, с. 209), конфигурация устойчивых характеристик данных, значимых с точки зрения вопроса исследования (Willig, 2013). Существуют два основных типа тем: 1) *очевидные* («лежащие на поверхности» текста, то есть фиксирующие его содержание) и 2) *латентные* (подразумеваемые или скрываемые, прямо не облачённые в слова). Последние темы обычно представляют значительный психологический интерес и обнаруживаются прежде всего с помощью весьма сложных моделей интерпретаций: глубинной, критической герменевтики и так далее (Бусыгина, 2017).

Индикатором важности темы в качественном анализе является скорее не частота её встречаемости, а эмоционально-смысловая нагрузка, то есть «удельный вес» в повествовании. Определение тем варьируется от узнавания и обозначения (перефразирования и краткого пересказа) интересующих нас тенденций до более тонкой интерпретации и реконструкции психологических состояний, которые могут скрываться за комментариями респондента. В последнем случае важно соблюдать известную осторожность и аргументировать выводы.

Для начинающих исследователей может оказаться полезным «обратиться» к тексту и мысленно задать наводящие вопросы. Тактика «навигационных вопросов» известна ещё с античности (диалоги Платона). «Задав вопрос, спрашивающий фактически одновременно начинает анализировать и возможные варианты ответов. Вопрос задаёт направление поиска ответов, формирует пространство вокруг вопроса» (Сорина, 2006, с. 136).

**3. Поиск взаимосвязей между темами.** Задача стратегии заключается в том, чтобы объединить полученные ранее смысловые единицы, коды или темы (употребляем сейчас эти понятия как синонимы), найти логические отношения между ними и получить таким образом целостное видение текста, его смысловую структуру или «скелет». Качественный анализ является условно обратимым или «спиральным» (Хорошилов, Мельникова, 2018), поэтому мы имеем право вернуться на предыдущие этапы: по-новому взглянуть на данные в свете выделенных тем, лаконичнее переформулировать их названия, сравнивать те или иные фрагменты текста. Выдвигаемые гипотезы в ходе анализа направляют понимание данных и помогают прийти к финальной рабочей концепции исследования.

Третья стратегия тематического анализа из всех перечисленных в большей степени интерпретативная, нежели описательная, и значение здесь имеет не только тот факт, что

тематическая сетка покроет весь материал и передаст всё богатство содержания последнего, но и её эвристичность с точки зрения перехода к более широким выводам. Иначе говоря, исследователь переходит от описания тем к их интерпретации, формулирует обобщения, соотнося уже полученные результаты с исходными целями и задачами, при этом постоянно возвращаясь к исходным «сырым» данным для усовершенствования тем и проверки своих интерпретаций.

## Процедура тематического анализа

Этапы тематического анализа выглядят следующим образом (они сформулированы с опорой как на наш практический и педагогический опыт, так и анализ научной литературы с описанием процедуры метода (Braun, Clarke, 2006; Fereday, Muir-Cochrane, 2006; Joffe, 2012; Terry, Hayfield, Clarke, Braun, 2018)):

- 1) *первичный комментарий*: транскрипция, перечитывание данных, формулировка исходных предположений, наблюдений и идей, которые обязательно записываются;
- 2) *кодирование данных*: группировка отдельных фрагментов, перефразирование и краткое «суммирующее» обозначение содержания;
- 3) *объединение кодов в темы*: обобщение кодов в крупные смысловые кластеры, уточнение названий и определений каждой темы;
- 4) *обзор тем*: проверка соответствия тем ранее закодированным фрагментам и всем имеющимся данным, создание тематической «карты»;
- 5) *определение ключевых тем и их интерпретация*.

Подробное изложение процедуры — уникальная возможность разобраться изнутри, как технически работает качественный анализ. Для эмпирической иллюстрации обратимся к серии полуструктурированных интервью, посвященных исследованию представлений о лидерстве женщин-руководителей<sup>2</sup>. Целевая выборка исследования составила шесть женщин, занимающих руководящие позиции в организациях, чей опыт руководства и ведения бизнеса составляет от пяти до пятнадцати лет. В интервью респондентам предлагалось также ознакомиться с краткими описаниями классических стилей руководства, выделенных в исследованиях школы К. Левина (попустительским, демократическим и авторитарным), и соотнести с ними свой уникальный опыт управления. Длительность каждого интервью составила около часа.

### 1. Первичный анализ данных

*«Авторитет нужен, но признание — это раболепие, любовь человеческая. Не думаю, что руководитель может этого требовать. Не думаю, что люди за этим идут, хотя молодые люди склонны создавать себе кумиров из руководителей. И я прошла этот путь. Именно пройдя этот путь, я склонна ограничивать такое. Самое главное в руководителе — это то, чтобы те сотрудники, которые задумываются о том, кто ими руководит — а они все об этом задумываются, как правило, непосредственные руководители, менеджеры низкого и среднего звена, о них они чаще всего задумываются, самое главное — обеспечение устойчивости и роста компании. Роста доходов, стабильности, работы компании в целом. Авторитет это или признание? Ни то, ни другое. Главное, чтобы руководитель выполнял свою*

*роль, функцию. А функция — чтобы компания выжила, процветала, а в трудных условиях сохранялась. Да, руководитель — это гарантия безопасности».*

В рассматриваемом отрывке респондент противопоставляет лидерство, авторитет и признание, причем последнее отождествляется с «идолопоклонством». По всей видимости, не «стяжание» любви и почтения является целью руководителя компании, а обеспечение её стабильного и успешного развития. Он принимает ответственность за бизнес и призван предоставить своим сотрудникам безопасность и стабильность. Мы наблюдаем расширение задач и полномочий лидера — не просто установить личные отношения в коллективе и решить стоящие на повестке дня задачи, но и сформировать базовое чувство безопасности. В дальнейшем мы увидим, что расширенное понимание лидерства в целом характерно для женщин-руководителей.

## 2. Кодирование данных

После ознакомления с текстами имеющиеся в распоряжении исследователя данные кодируются. Кодирование — это процесс организации данных по группам, или кодам, фиксирующим основное содержание текста. Коды сводят весь массив данных к смысловым единицам, которые на следующем этапе объединяются уже в более крупные категории — темы, поэтому тем в конечном счете оказывается всегда меньше, чем кодов. Важно, что один и тот же фрагмент текста может быть закодирован несколько раз, то есть разложен на различные содержательные элементы. Весь текст разбивается и кодируется «сплошняком» по строкам, предложениям или абзацам. Ключевые моменты выделяются цветными маркерами прямо в самом тексте или копируются в отдельные компьютерные файлы, разложенные по темам. Мы рекомендуем занести текст в таблицы такого формата (см. таблицу № 1).

Таблица № 1. Шаблон для кодирования данных

Исходный текст	Коды
...	

Выделяются два типа кодирования, которые совмещаются в исследовании.

1. *Индуктивное, или «направленное данными» (data-driven) кодирование.* Эти коды являются описательными или перефразирующими. Важно перепроверять более или менее чёткое соответствие сформулированных категорий реальным словам респондента и быть осторожным в своих интерпретациях, не искажая смысл сказанного и не подводя его под однозначные психологические объяснения. Такие ясные и метафоричные формулировки в интервью и фокус-группах попадаются не столь часто, и мастерство анализа заключается в том, чтобы уметь выделить из самого запутанного текста суть и лаконично выразить её в кодах и категориях (см. таблицу № 2).

Таблица № 2. Пример индуктивного кодирования

Исходный текст (фрагмент из стенограммы интервью, разбитой по предложениям)	Коды (присваиваемые последовательно всем предложениям)
1. Авторитет нужен, но признание — это раболепие, любовь человеческая.	Разделение авторитета и признания Признание как любовь людей
2. Не думаю, что руководитель может этого требовать.	Разделение авторитета и признания
3. Не думаю, что люди за этим идут, хотя молодые люди склонны создавать себе кумиров из руководителей.	Руководитель как кумир
4. И я прошла этот путь.	Опыт восприятия позиции лидера как кумира
5. Именно пройдя этот путь, я склонна ограничивать такое.	Ограничение позиции лидера как кумира

6. Самое главное в руководителе — это то, чтобы те сотрудники, которые задумываются о том, кто ими руководит — а они все об этом задумываются — как правило, непосредственные руководители, менеджеры нижнего и среднего звена, о них они чаще всего задумываются, самое главное — обеспечение устойчивости и роста компании.	Сотрудники, которыми руководит лидер Обдумывание сотрудниками лидера Процветание компании как приоритет
7. Роста доходов, стабильности, работы компании в целом.	Процветание компании как приоритет
8. Авторитет это или признание?	Разграничение авторитета и признания
9. Ни то, ни другое.	Разграничение лидерства от авторитета и признания
10. Главное, чтобы руководитель выполнял свою роль, функцию.	Инструментальный стиль и функция лидерства
11. А функция — чтобы компания выжила, процветала, а в трудных условиях сохранялась.	Сохранение и процветание компании как инструментальная функция лидера
12. Да, руководитель — это гарантия безопасности.	Гарантия безопасности компании как инструментальная функция лидера

*2. Дедуктивное, или «направленное теорией» (theory-driven) кодирование.* В этом случае данные кодируются по уже заранее готовой категориальной схеме, составленной по итогам анализа научной литературы или предшествующих исследований по интересующей нас проблеме. Такой тип кодирования, задаваемый теоретическим каркасом исследования, прямо не следует за естественной речью респондента и не перефразирует его комментарии, а позволяет подводить их под соответствующие научные понятия. Исходя из социально-психологических концепций лидерства мы сформулировали следующий дедуктивный код — стиль лидерства (см. таблицу № 3). В предыдущей таблице предложения (10), (11) и (12) закодированы как «инструментальный стиль и функция лидерства» — этот код выведен из теории лидерства в психологии.

Таблица № 3. Пример дедуктивного кодирования

Название кода	Определение кода	Закодированный фрагмент интервью
Код 1. Эмоциональный стиль лидерства	Ориентирован на межличностные отношения	Многие продавцы и управляющие мне стали родные. Много что мы в жизни видели — операции, проблемы, разводы, свадьбы, дети, дни рождения, совместные поездки — все это было... я чувствую и вижу, что меня в коллективе уважают, ценят, любят, и, что для меня очень качественно, боятся меня огорчить.
Код 2. Инструментальный стиль лидерства	Ориентирован на решение конкретных задач	Я изначально всегда считаю, что все люди взрослые и пришли работать. Каждый должен делать дело на своем месте максимально хорошо. Это может не получаться, но желание работать в команде, и работать в коллективе, и работать на определённую цель — это очень важно ... я руководитель достаточно прямолинейный, я не люблю держать камень за пазухой, я иногда бываю резка. Но я сказала, высказалась — и иду дальше.
Код 3. Транзакционный стиль лидерства	Ориентирован на взаимодействие между лидером и подчинёнными	С опытом я становлюсь мудрее, приобретаю навыки общения с людьми, в работе с людьми, конечно. Я очень ценю и когда бывают ситуации, вот раз — ситуация, а она такая уже была. Я прокручиваю и понимаю, что, значит, что-то не так сделала в той ситуации, раз она снова появилась.

### 3. Объединение кодов в темы

При поиске тем следует руководствоваться тремя основными правилами.

1. Определение темы — это принятие решения о том, что следует считать в тексте наиболее важным, ярким и содержательным, а что — второстепенным; критерии отбора фрагментов текста для создания тем и определения их как ключевых или второстепенных задаются конкретными целями и задачами исследования.

В проведённых интервью женщины-руководители часто рассказывают множество подробностей о своих родителях, детях, интересах и увлечениях, происшествиях на работе и так далее, что, разумеется, можно косвенно связать с представлениями о лидерстве. Однако главное, на чём следует фокусировать внимание и выделять в транскриптах интервью — то, как респонденты описывают свой опыт управления компанией, оценивают самих себя в позиции лидера и свои взаимоотношения с окружающими людьми, какое место в их жизни занимает эта руководящая роль. Поиск тем направляется соответствующими вопросами из топик-гайда<sup>3</sup> интервью, но при этом здесь следует очень важно помнить следующее — второе — правило анализа.

2. Темы не должны копировать блоки и вопросы топик-гайда интервью или фокус-группы. Хорошие вопросы задают формат диалога и направляют дальнейшее кодирование и анализ, но наполняется он конкретным содержанием только в ответах и комментариях респондента. Формулировка тем — утончённая, «ювелирная» работа над языком, которая позволяет представить материал в виде краткого и лаконичного «конспекта» его основных идей. Общий принцип — темы должны максимально полно отражать данные и вместе с тем быть содержательно наполненными, а не абстрактными.

Темы под ярлыками «лидерство», «успех» или «ценности» повторяют топик-гайд интервью и настолько размыты, что не дают никакой содержательной информации и едва ли схватывают смысл текста. Удачные примеры формулировок: «понимание себя как лидера», «дисбаланс между работой и личной жизнью», «ценность благополучия семьи».

3. Необходимо запомнить: повторение одного и того же кода или темы отнюдь не всегда является однозначным маркером его значимости. Иногда даже один «случайный» комментарий элегантно и точно выражает то, что другие респонденты не проговаривают — они могут воспринимать некоторые вещи как сами-собой-разумеющиеся или же просто не подобрать удачной и адекватной формулировки для своей мысли. Как выразительно пишет К. Гиртц, «обобщения, которых удается достичь, происходят из тонкостей в различиях, а не из размаха абстракций» (Гиртц, 1997, с. 34). Столь закрученная метафора знаменитого антрополога полезна для начинающих качественных исследователей.

Разбираемый нами выше фрагмент отличается от других интервью (см. таблицу № 4). Если респонденты считают, что лидерство составляют признание, авторитет и власть, а также общие взгляды, цели и направление движения, то в нашем случае респондентка, хотя она и отмечает важность авторитетности лидера, называет признание «раболепием» и преклонением перед «кумирами», почти что идолопоклонством. Для неё эти аспекты не столь значимы; ключевой механизм лидерства — это обеспечение психологической безопасности компании и сотрудников. Другие респондентки также говорили об ответственности, необходимости отвечать за своим ошибки и промахи, но никто из них не сформулировал этот момент столь психологически точно. Впоследствии тема безопасности позволит нам сформулировать интересные интерпретации специфики лидерства у женщин-руководителей.

Поспешим успокоить читателя: в практических исследованиях такая кропотливая и, вне сомнения, занимающая явно очень много времени процедура кодирования и выделения основных тем по всем анализируемым текстам в строгой последовательности отдельных высказываний респондента, опускается и сворачивается; опытный исследователь сразу же выделяет ключевые коды и темы не в каждом отдельном интервью, а по всем имеющимся данным одновременно. Столь подробно процедура прописывается с целью обучения. По мере приобретения опыта описание процедуры служит скорее для справки.

<sup>3</sup> Топик-гайд (от англ. *topic guide*) — своего рода «стратегический» план проведения интервью (фокус-группы). Представляет собой перечень тем или блоков вопросов, которые предполагается обсудить в ходе интервью (фокус-группы). *Прим. ред.*

Таблица № 4. Пример объединения кодов в темы

Исходный текст	Коды	Темы
1. Авторитет нужен, но признание... это раболение, любовь человеческая.	Разделение авторитета и признания Признание как любовь людей	
2. Не думаю, что руководитель может этого требовать.	Разделение авторитета и признания	
3. Не думаю, что люди за этим идут, хотя молодые люди склонны создавать себе кумиров из руково- дителей.	Руководитель как кумир	
4. И я прошла этот путь.		
5. Именно пройдя этот путь, я склонна ограничи- вать такое.	Опыт восприятия позиции лидера как кумира	Разграничение лидерства от авторитета и признания как «создания кумира»*
6. Самое главное в руководителе — это то, чтобы те сотрудники, которые задумываются о том, кто ими руководит — а они все об этом задумываются — как правило, непосредственные руководители, менеджеры низкого и среднего звена, о них они чаще всего задумываются, самое главное — обеспе- чение устойчивости и роста компании.	Ограничение позиции лидера как кумира	
7. Роста доходов, стабильности, работы компании в целом.	Сотрудники, которыми руководит лидер	Рефлексия подчинёнными действий и позиции их руководителя
8. Авторитет это или признание?	Обдумывание сотрудниками лидера	
9. Ни то, ни другое.	Процветание компании как приоритет	Безопасность компании и подчинённых (психо- логическая безопасность) как инструментальная функция руководителя
10. Главное, чтобы руководитель выполнял свою роль, функцию.	Разграничение авторитета и признания	
11. А функция — чтобы компания выжила, процве- тала, а в трудных условиях сохранялась.	Инструментальный стиль и функция лидерства	
12. Да, руководитель — это гарантия безопасности.	Сохранение и процветание компании как инструментальная функция лидера	Лидерство как ответ- ственность за компанию
	Гарантия безопасности компании как инструментальная функция лидера	Три темы можно объеди- нить:

**Примечание.** \* — иногда в качестве ярлыка заимствуются или компилируются фразы респондента, если они достаточно точно выражают содержание темы.

#### 4. Обзор тем

По результатам предыдущего этапа у нас имеется набор тем, которые объединяют более мелкие закодированные фрагменты текста. Теперь следует уточнить эти темы: одни следует отбросить из-за того, что они объединяют противоречивые данные или, напротив, слишком «оторваны» от данных и не находят подтверждения в конкретных фактах; очень близкие и тесно перекликающиеся друг с другом темы можно смело объединить, а другие, наоборот, дифференцировать и точнее прописать их различия. Удачные темы отличает внутренняя согласованность, однородность и целостность.

На этом этапе можно посоветовать три правила работы:

- 1) проверить, соответствуют ли выделенные темы закодированным фрагментам текста и формируют ли они внутренне связные и логичные смысловые паттерны;
- 2) проверить, охватывают ли темы основное содержание материала в целом;
- 3) после того, как собран и проверен кластер тем, следует определить, какие из них являются ключевыми, а какие — второстепенными, и лучше всего получится сделать это в

наглядной форме — представить результаты анализа в таблицах, блок-схемах или, скажем, семантических сетях.

Продолжим анализ интервью. Ввиду ограниченного объёма настоящей статьи нет возможности представить все стенограммы, полученные коды и таблицами с темами, и по этой причине позволим себе сделать известный «скок» в анализе и представить готовый, несколько раз соотнесённый и проверенный с исходными данными список ключевых и второстепенных тем.

Темы, получаемые в результате сопоставления, объединения кодов, сливаются в более крупные семантические единицы. Их названия полностью не следуют вопросам топик-гайда интервью, а отражают содержательные компоненты, из которых складывается представление о лидерстве. Число ключевых тем обычно не превышает пяти-семи. Обратите внимание также на объединение дедуктивного (введение теоретического понятия ситуативного характера лидерства) и индуктивного подходов в формировании как второстепенных, так и ключевых тем (понятия наполняются конкретным содержанием из данных).

**Ранний опыт проявления лидерских способностей.** Женщины-руководители, по их воспоминаниям, выросли в дружных и благополучных семьях, и выражают благодарность своим родителям за помощь и поддержку. В школе они весьма серьезно относились к учёбе, активно участвовали в общественной жизни. Когда наступила перестройка, а затем — распад СССР, им пришлось начать работать и самостоятельно строить бизнес.

Как призналась одна из респонденток, «*преодолевая страх перед бездельем и нищетой, я стремилась взять на себя большой объём работы вне зависимости от того, как он оплачивается, с надеждой на перспективу*». «*Я в бизнес пришла от безысходности, потому что надо было зарабатывать. Просто надо было выживать. Ты не думал, чем тебе заниматься. Тебе говорили, вот надо — этим*».

Несмотря на то, что профессиональный путь у всех шести женщин складывался по-разному, жизненный опыт преодоления трудностей и препятствий дал им возможность раскрыть свой лидерский потенциал.

**Ситуативный характер лидерства.** Женщины-руководители оценивают свой личный опыт исходя из представлений о лидере как об уверенной и доминантной фигуре, а при ознакомлении в ходе интервью с типологией лидерских стилей К. Левина почти все характеризуют индивидуальные стратегии управления как авторитарные. Однако тематический анализ заставляет иначе взглянуть на «авторитарность» (Табл. 5).

Таблица № 5. Пример обзора основных тем исследования

Ранний опыт проявления лидерских способностей	Доверительные отношения с одним из родителей (отцом) Задатки лидерства и позиции в школе Способность справиться с жизненными трудностями Эмоционально-личностные отношения с сотрудниками Соответствие социальным ожиданиям сильного лидера Лидерство — ответственность за компанию и сотрудников Успех как внутренняя гармония с собой Личный успех как успех бизнеса Ценность благополучия и здоровья семьи
Ситуативный характер лидерства	
Дисбаланс между работой и личной жизнью	

При требовательном отношении к себе и окружающим респонденты отмечают, что каждый сотрудник «пропускается через себя». «*Продавцы и управляющие мне стали родные. Много что мы в жизни видели — операции, проблемы, разводы, свадьбы, дети, дни рождения,*

*совместные поездки — всё это было». Либо формируется «личная привязанность», либо «никаких отношений, просто человек какой-то функционал выполняет». Не всегда удается соответствовать ожиданиям и всё время оставаться властной: «Руководитель должен быть с холодной головой. Тут у меня есть плохое качество, мне всех жалко».*

Интересно, что одни респонденты уверенно оценивают личные лидерские качества («У акционера была такая фраза: этим должна заняться ты, потому что дверь закроют — ты войдешь в окно»), а другие не считают себя лидером по натуре, а должны выполнять эту функцию в силу обстоятельств: «Я — не лидер, а одиночка. Меня все пытаются поставить на место лидера. Я на том месте, на котором нужна». Даже высказывается мнение, что лидерство не имеет значения, главное — результат, успех: «ты с сотрудниками в одной упряжке. Там, где ты с ними практически на равных, столько же работаешь, как они, о лидерстве не думаешь». Лидерство — это принятие ответственности за сотрудников и развитие бизнеса: «лидерство есть ответственность в том, что касается работы — с сотрудниками в команде».

Формирование атмосферы доверия и уважения в компании называется одной из важнейших задач руководителя. Такое впечатление, что лидерский стиль у женщин-руководителей авторитарен больше «внешне», на словах. Не скрывается ли за такой вербальной категоричностью самооценки стремление защититься от «мягкости»? Ведь в интервью стиль лидерства описывается как весьма гибкий. Он опирается на совместные действия лидера и его подчиненных, поиск компромиссов и «вдохновляющих» решений. Важно не то, какими психологическими качествами располагает женщина-руководитель, когда она делает свои первые шаги в бизнесе, а насколько она готова изменяться в процессе становления собственного проекта («Иногда отпускаешь, чтобы ситуация разрешилась, иногда жестко контролируешь, чтобы всё произошло как надо и в короткие сроки, иногда требуешь — придумайтe своё решение, это демократическая модель»).

**Дисбаланс между работой и личной жизнью.** Успех, в восприятии респондентов, — это душевная гармония: «Тогда, раньше, для меня успех был — добиться статуса. Сейчас я понимаю, успех — главное — жить в гармонии с собой». Личный успех часто неотделим от успеха компании: «для нас успехи клиентов — тоже наши успехи». Предсказуемо, что все женщины-руководители разрываются между работой и семьей: «В семье принудительно все оставшееся время — каждую минуту, если я не здесь, я в семье». Здоровье и благополучие семьи считается безусловной ценностью («Мне хочется быть служанкой своих детей. Не в смысле пирожки приносить, а быть с ними, жить их жизнью, потому что они многого не получили, когда были маленькими»), при этом жизнь невозможно представить без работы: «В рабочем кресле я на месте. В остальных местах чего-то не хватает». Обе сферы жизни пока никак не удается совместить!

## 5. Определение ключевых тем и их интерпретация

На этом этапе анализа продолжается дополнение и уточнение набора выделенных тем до того момента, пока каждая из них не станет связной и максимально убедительной. В отличие от предыдущих этапов работы придется не просто перефразировать высказывания респондентов и пересказать их в сжатой форме, но добраться до самой сущности текста и постараться выявить его ключевые темы, «лейтмотив», усмотреть в разрозненных данных объединявшую их в целостное повествование логическую нить.

## Выводы

### 1. Представления о женском лидерстве в ситуации социальных изменений

В рассматриваемом исследовании лидерства главной темой, «красной нитью» проходящей через все интервью, становится тема стиля «женского» лидерства. Все респонденты, описывая отношения с коллективом, прибегают к метафоре «большой семьи». Такая идея удачно сформулирована в проанализированном фрагменте интервью: функция лидера — это обеспечение безопасности компании и её сотрудников.

Выраженное отношение к компании как к своей семье объединяет инструментальное и эмоциональное понимания лидерства. Женщины-руководители пытаются совместить жёсткий, соответствующий классическим «мужским» стереотипам стиль лидерства, с более эмоциональным и мягким, и обращаются к стратегии ситуативного лидерства. Очевидно, такой «женский менеджмент» имеет истоки в патриархальных традициях управления домом и семьей и позволяет выработать стиль управления, который ориентируется на творческое изменение стереотипных представлений о женском поведении, считавшихся ранее недопустимыми в руководстве. В актуальной ситуации социально-экономической неопределенности российского общества многие женщины вынуждены осваивать «мужские» роли лидера и исполнять традиционно ожидаемые от них роли супруги, матери и «хранительницы очага», объединяя их на практике управления большими компаниями.

### 2. Перспективы использования метода тематического анализа в психологии

На примере качественного исследования гендерной детерминации представлений о лидерстве продемонстрирована процедура тематического анализа. Метод тематического анализа является эвристичным с точки зрения научных и практических задач современных психологических исследований.

Кажущаяся простота метода не должна обольщать исследователя: несмотря на то, что тематический анализ лишен чёткой эпистемологической платформы и представляется универсальным в применении, такая «свобода действий» перекладывает ответственность за концептуализацию данных на исследователя, который не может ограничиться простым описанием и перечислением тем. Отсутствие внятной теоретической основы этого метода приводит к тому, что исследователь должен самостоятельно задать рамки своего анализа и тем самым найти свежие, новаторские и интересные интерпретации. Вот ещё один риск — увлечься дедуктивной стратегией кодирования и свести данные к абстрактным и «сухим» категориям, сформулированным на основе существующей литературы и теорий, потерять реальный контекст высказываний респондента и упустить значимые детали.

Тематический анализ — это базовый метод качественного анализа. Он универсален, прост и удобен в использовании, его усвоение не отнимет много времени. Тематический анализ позволяет раскрыть содержание данных. Его процедура состоит из определения тем и их интерпретации; используются как дедуктивный, так и индуктивный подходы к формулированию тем. Таким образом, метод тематического анализа объединяет понимание теоретической логики психологического исследования и практическое умение творчески классифицировать и интерпретировать данные.

## Литература

- Андреева, Г. М. (2011). Ролевой репертуар руководителя в условиях социальных трансформаций. *Социальная психология и общество*, 4, 5–14.
- Базаров, Т. Ю. (2014). *Психология управления персоналом: теория и практика*. М.: Юрайт.
- Бендас, Т. В., Петрушихина, Е. Б. (2015). Проблемы гендерной психологии лидерства: новый этап развития. *Вестник РГГУ. Серия «Психология. Педагогика. Образование»*, 1, 134–142.
- Бусыгина, Н. П. (2015). *Качественные и количественные методы исследований в психологии*. М.: Юрайт.
- Бусыгина, Н. П. (2017). Ракурсы интерпретации в качественных исследованиях. *Вопросы психологии*, 2, 1–13.
- Гиртц, К. (2006). «Насыщенное описание»: в поисках интерпретативной теории культуры. В сб.: Л. А. Мостова (ред.). *Антология исследований культуры: интерпретации культуры* (171–200). СПб.: СПбГУ.
- Занковский, А.Н. (2000). *Организационная психология*. М.: Флинта, МПСИ.
- Кваде, С. (2009). *Исследовательское интервью*. М.: Смысл.
- Книпенберг ван, Д., Хогг, М.А. (ред.). (2012). *Лидерство и власть: процессы идентичности в группах и организациях*. Харьков: Гуманитарный центр.
- Кричевский, Р. Л. (2007). *Психология лидерства*. М.: Статут.
- Левин, К. (2019). *Теория поля в социальных науках*. М.: Академический проект.
- Леонова, А. Б. (ред.). (2014). *Организационная психология*. М.: Инфра-М.
- Сорина, Г. В. (2006). *Основы принятий решений*. М.: Экономистъ.
- Хорошилов, Д. А., Мельникова, О. Т. (2018) Качественный анализ в психологии — наука или искусство? *Вопросы психологии*, 2, 1–10.
- Фрейд, З. (2016). *Психология масс и анализ человеческого «Я»*. СПб.: Азбука.
- Шекшня, С. В., Загиева, В., Улановский, А. М. (2019). *Руководители-чемпионы: практики атлетического лидерства*. М.: Манн, Иванов и Фербер.
- Bion, W. R. (2013). *Experiences in groups and other papers*. L.: Routledge.
- Braun, V., Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in psychology*, 3, 77–101.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing Grounded theory*. L.: Sage.
- Fereday, J., Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating rigor using thematic analysis: A hybrid approach of inductive and deductive coding and theme development. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(1), 1–11.
- Giorgi, A., Giorgi, B., Morley, J. (2017). The descriptive phenomenological psychological method. In: C. Willig, W. Stainton-Rogers W. (Eds). *The Sage handbook of qualitative research in psychology* (176–192). L.: Sage.
- Joffe, H. (2012). Thematic analysis. In D. Harper, A. R. Thompson (Eds.). *Qualitative research methods in mental health and psychotherapy* (209–223). Chichester: Wiley-Blackwell.
- Terry, G., Hayfield, N., Clarke, V., Braun, V. (2017). In: C. Willig, W. Stainton-Rogers W. (Eds). *The Sage handbook of qualitative research in psychology* (17–37). L.: Sage.
- Vaismoradi, M., Turunen, H., Bondas, T. (2013). Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study. *Journal of Nursing & Health Sciences*, 15, 398–405.
- Willig, C. (2013). *Introducing qualitative research in psychology*. Maidenhead: Open University Press.

Поступила 17.04.2020



## Thematic analysis method in the study of ideas about women's leadership

**Dmitry KHOROSHILOV**

**Olga MELNIKOVA**

*Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia*

**Abstract.** Purpose is to study the research potential of one of the main qualitative data analysis methods in modern psychology — thematic analysis (using the research example of the representations about female leadership). Approach. The research was carried out in the framework of a qualitative methodology. Data collection method is semi-structured interview; data analysis method is thematic analysis. The purposive sample of the research is 6 women holding leadership positions in organizations whose business leadership experience ranged from 5 to 15 years. Theoretical foundations of the research: the concepts of leadership styles (K. Lewin) and leadership in a situation of radical social changes (G. Andreeva). Findings. The methodological result is that the thematic analysis is a heuristic strategy for psychological research; the empirical result consists in studying the ideas of women leaders about leadership and formulating a hypothesis on the gender determination of the role repertoire of a leader in a situation of radical social transformations in Russian society. Implications for practice. Thematic analysis is the basic method of qualitative analysis. It is convenient in terms of studying the procedure and is universal in practical application. Thematic analysis reveals the semantic content of the data. Its procedure consists of definition of codes, topics and their interpretation; both deductive and inductive approaches to the formulation of topics are used. Value of the results. The results are formulated based on the results of an original author's research can be used both in a purely methodology and in the continuation of an empirical psychological study of the gender determination of leadership in conditions of social change.

**Keywords:** qualitative research methods, thematic analysis, leadership, women's leadership.

## References

- Andreeva, G. M. (2011). Rolevoj repertuar rukovoditelja v uslovijah social'nyh transformacij [Manager's role-repertoire in conditions of social transformations]. *Social Psychology and Society*, 4, 5–14.
- Bazarov, T. Yu. (2014). *Psihologija upravlenija personalom: teorija i praktika* [Psychology of management: theory and practice]. M.: Jurajt.
- Bendas, T. V., Petrushihina, E. B. (2015). Problemy gendernoj psihologii liderstva: novyj jetap razvitiya [Problems of gender leadership psychology: new stage of the development]. *Vestnik RGGU. «Psychology. Pedagogics. Education»*, 1, 134–142.
- Bion, W. R. (2013). *Experiences in groups and other papers*. L.: Routledge.

- Braun, V., Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in psychology*, 3, 77–101.
- Busygina, N. P. (2017). Rakursy interpretacii v kachestvennyh issledovanijah [Interpretation in qualitative research]. *The Issues Relevant to Psychology*, 2, 1–13.
- Busygina, N.P. (2015). *Kachestvennye i kolichestvennye metody issledovanij v psihologii* [Qualitative and quantitative research methods in psychology]. M.: Yurajt.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing Grounded theory*. L.: Sage.
- Fereday, J., Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating rigor using thematic analysis: A hybrid approach of inductive and deductive coding and theme development. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(1), 1–11.
- Fereday, J., Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating rigor using thematic analysis: A hybrid approach of inductive and deductive coding and theme development. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(1), 1–11.
- Freud, S. (2016). *Psihologija mass i analiz chelovecheskogo «Ja»* [Group psychology and the analysis of the Ego]. SPb.: Azbuka.
- Giorgi, A., Giorgi, B., Morley, J. (2017). The descriptive phenomenological psychological method. In: C. Willig, W. Stainton-Rogers W. (Eds). *The Sage handbook of qualitative research in psychology* (176–192). L.: Sage.
- Girtc, K. (2006). «Nasyshchennoe opisanie»: v poiskah interpretativnoj teorii kul'tury [«Thick descriptions»: search of the interpretative cultural theory]. In: L. A. Mostova (ed.). *Antologija issledovanij kul'tury: interpretacii kul'tury* [Cultural studies anthology: interpretations of culture] (171–200). SPb.: SPbGU.
- Joffe, H. (2012). Thematic analysis. In D. Harper, A.R. Thompson (eds.). *Qualitative research methods in mental health and psychotherapy* (209 –223). Chichester: Wiley-Blackwell.
- Khoroshilov, D. A., Melnikova, O. T. (2018). Kachestvennyj analiz v psihologii — nauka ili iskusstvo? [Qualitative analysis in psychology — is it art or science?]. *The Issues Relevant to Psychology*, 2, 1–10.
- Knippenberg van, D., Hogg, M. A. (Eds.). (2012). *Liderstvo i vlast': processy identichnosti v gruppah i organizacijah* [Leadership and power: identity processes in groups and organizations]. Har'kov: Gumanitarnyj centr.
- Krichevskij, R. L. (2007). *Psihologija liderstva* [Psychology of leadership]. M.: Statut.
- Kvale, S. (2009). *Issledovatel'skoe interv'ju* [Research interview]. M.: Smysl.
- Leonova, A. B. (Ed.). (2014). *Organizacionnaja psihologija* [Organizational psychology]. M.: Infra-M.
- Lewin, K. (2019). *Teorija polja v social'nyh naukah* [Field theory in social sciences]. M.: Akademicheskij proekt.
- Shekshnja, S. V., Zagieva, V., Ulanovskij, A. M. (2019). *Rukovoditeli-championy: praktiki atleticheskogo liderstva* [Athletic CEOs: leadership in turbulent times]. M.: Mann, Ivanov i Ferber.
- Sorina, G. V. (2006). *Osnovy prinjatij reshenij* [Decision making framework. M.: Jekonomist.
- Terry, G., Hayfield, N., Clarke, V., Braun, V. (2017). In C. Willig, W. Stainton-Rogers W. (Eds). *The Sage handbook of qualitative research in psychology* (17–37). L.: Sage.
- Vaismoradi, M., Turunen, H., Bondas, T. (2013). Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study. *Journal of Nursing & Health Sciences*, 15, 398–405.
- Willig, C. (2013). *Introducing qualitative research in psychology*. Maidenhead: Open University Press.
- Zankovskij, A. N. (2000). *Organizacionnaja psihologija* [Organizational psychology]. M.: Flinta, MPSI.

Received 17.04.2020



## Творческая активность сотрудников организаций: обзор современных исследований

АБДУЛЛАЕВА Мехирбан Махаметжановна

КОРНЕВА Оксана Геннадьевна

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

**Аннотация.** Цель статьи состоит в систематизации основных направлений в современных исследованиях творческой активности на рабочем месте, что обуславливается актуальностью проблемы «регламентации» творческой активности, поиска запускающих её «триггеров» и определения ценности её результатов для организации. **Метод.** Анализ феномена творчества был начат с результатов, полученных с применением методов корпусной лингвистики для выделения общих контекстно-специфических слов и коллокаций (биграмм), описывающих сложившиеся представления о творчестве в целом. Был рассмотрен ряд парадигм и подходов к феномену творчества, представленных в научных трудах. **Результаты.** Результатом проведённого анализа стало выделение наиболее частотных семантических компонентов, описывающих природу творчества, и таких параметров описания творчества как: отношение к «творящему» субъекту «активное — пассивное»; источник творчества «внешний — внутренний» по отношению к субъекту деятельности. Анализ данных, представленных в литературе, позволяет выделить три основных подхода в изучении творчества на рабочем месте: субъект-ориентированный (акцентирующий своё внимание на характеристиках, особенностях самого субъекта творчества); контекстный (выделяющий особенности среды, способствующей или мешающей творческой активности специалистов); субъект-контекстный (описывающий механизмы и проявления специфического поведения в момент создания нового, в процессе выхода за пределы наличных условий и личностных характеристик). **Выводы.** Сопоставление трёх выделенных подходов позволяет говорить о том, что наиболее перспективным направлением разработки проблемы творческой активности сотрудников в организации является субъект-контекстный подход. Его высокая прогностическая ценность обосновывается учётом условий творчества на разных уровнях и в разных сочетаниях, что позволяет создавать более гибкие модели творческой активности. **Оригинальность** статьи заключается в предоставлении обзора существующих подходов к изучению творчества, который позволяет обеспечить более глубокое понимание механизмов творчества на рабочем месте и может стать основой для будущих исследований.

**Ключевые слова:** творчество, организационная психология, креативность, личностный подход, контекстный подход, интеракционистский подход.

## Введение

Мир организаций, менявшийся с течением времени, в настоящее время характеризуется большим разнообразием форм, структур и целевой направленности. Бурное развитие организаций как социотехнических систем было связано с внедрением новых технологических

процессов, обострением конкурентной борьбы и поиском средств обеспечения их эффективного функционирования. Всё это требовало серьезных усилий со стороны менеджмента организаций по решению экономических, управленческих, психологических проблем, возникающих в ходе реконструкций и инноваций. Внедрение и обобщение этого практического опыта привело к появлению множества теорий и концепций, объясняющих успех компаний в организации совместной деятельности людей для достижения определённых целей. Эти теории и концепции можно расположить между двумя полярными представлениями о «внутреннем устройстве» организаций, которые описываются метафорами «организация как машина» и «организация как живой организм» (Кирхлер, Маейр-Пести, Хоффманн, 2005; Талалаев, 2012).

Такое различное понимание организаций закономерно приводит к разной «трактовке» человека-работника, его взаимодействия и отношений с организацией (Виханский, Миракян 2018; Липатов, 2012; Штрод, 2007). С позиции «механистической» организации человек является одним из ненадёжных «элементов» системы и потому подлежит жёсткому подбору к осуществляемым трудовым задачам и строгому контролю извне. Так, несмотря на революционные преобразования в менеджменте организаций, отчасти связанные с поддержкой инициативности рабочих по рационализации трудовых процессов, концепция «научной организации труда» в итоге утверждает, что «следование многочисленным правилам, законам и формулам заменяет собою личное суждение индивидуального рабочего» (Тейлор, 2007, с. 167). Учёт «человеческой» природы работающих людей в «органической» организации требует рассмотрения сотрудников с точки зрения их индивидуальных возможностей в осуществлении деятельности и наличия творческого потенциала, позволяющего гибко реагировать на изменения среды. «Практика деловой активности становится все менее связанной правилами, а творчество и изобретательность как на уровне производства, так и в работе с потребителями становятся ключевыми факторами» (Гарет, 1998, с. 22).

Обзор сложившихся представлений о взаимоотношениях личности и организации к настоящему времени позволяет сделать вывод о том, что, несмотря на отношение к работнику как самому ценному ресурсу, в современных организациях «философия инструментальной рациональности и контроля всё ещё занимает прочное и господствующее положение» (Липатов, 2012, с. 95). И это становится проблемой в новых социально-экономических условиях и для организаций, решаящих задачи привлечения и удержания перспективных специалистов, и для сотрудников, стремящихся к независимости, благополучию и профессиональному самосовершенствованию. Если ещё в начале 2000-х гг. считалось, что высокотехнологические отрасли по сравнению с традиционной экономикой менее стабильны и быстрее изменяются, то в настоящее время эти различия практически исчезли. «Неопределенность компьютеризированного, постоянно изменяющегося глобального рынка приводит к тому, что «новаторское мышление» становится необходимым для корпоративного мира в целом и для представителей самых разных профессий» (Паундстоун, 2008, с. 13).

## Постановка проблемы

Интерес к творческой активности персонала<sup>1</sup>, под которой мы понимаем самые разнообразные проявления творческой деятельности, выражющиеся в особенностях её осуществления и качествах полученного результата, связан с необходимостью предсказывать,

<sup>1</sup> В контексте данного обзора «творчество» и «кreatивность» (*creativity*) будут рассматриваться как синонимы, так как их различие представляет собой отдельную нетривиальную исследовательскую задачу. В целом мы исходим из предположения, что креативность включена в творческий процесс. Согласно данному положению «прикладные характеристики креативности дополняют и конкретизируют сложившиеся представления о творчестве, творческом процессе, творческом акте и субъекте творчества (творческой личности)» (Сироткин, 2015, с. 87).

предвосхищать и стимулировать «нужное» поведение работника в существующем организационном контексте. Этот контекст может задаваться большим количеством переменных — целью организации, её ресурсами, особенностями технологии, степенью зависимости от среды и больших систем, в которые она включена. «Причём для каждого сотрудника это окружение специфично как в силу его собственного выбора важных для него характеристик и аспектов организации, так и в связи с его местом в организационном окружении, выполнением конкретных функций и работ» (Липатов, 2012, с. 87). Например, «технологический» параметр до недавнего времени позволял противопоставлять производственные компании и организации, оказывающие услуги, сейчас в эпоху постиндустриального общества всё чаще говорят о «компаниях традиционных отраслей народного хозяйства и отраслей экономики знаний» с преимущественно с командной формой работы, которая требует поиска и привлечения людей с особыми характеристиками (Осипова, Кабалина, Мондрус, 2018, с. 39). Поэтому организационный контекст, в котором осуществляется деятельность сотрудников, полнее описывается особенностями кадровой политики (Крымов, 2008), уровнем рутинности, стандартизованности трудовых задач, а также степенью автономности их выполнения и степенью свободы в осуществлении деятельности, предоставляемой организациями своим сотрудникам. Однако ни один параметр организационного контекста не гарантирует ни отсутствия творческой активности, ни обязательного наличия. При этом следует отметить, что «многие виды профессиональной деятельности, на первый взгляд, не содержащие ничего творческого, не только приносят глубокое творческое удовлетворение, но и демонстрируют образцы высокого творчества и в объектном и субъектном аспектах» (Нечаев, 2005, с. 39).

Цель нашей работы заключается в систематизации основных направлений в исследованиях различных проявлений творчества человека на рабочем месте в связи с тем, что одной из интересных и актуальных проблем современных организаций является проблема «регламентации» творческой активности, поиска запускающих её «триггеров» и определения ценности её результатов для организации.

Первый вопрос, с которым сталкиваются исследователи, касается описания феноменологии творчества. Его можно сформулировать следующим образом: «Что такое творчество?» или «Какие виды творчества мы можем рассматривать?». Здесь следует отметить, что некоторые исследователи считают, что «творчество» имеет не одно измерение, его можно разделить на виды и подтипы (Пономарев, 2006), другие утверждают, что выделение видов творчества противоречит самому характеру этого явления, оно либо есть, либо его нет (Альтшуллер, 2011). Проведённый нами с помощью методов корпусной лингвистики семантический анализ 2758 документов, содержащих слово «творчество», обнаруженных в национальном корпусе русского языка<sup>2</sup>, позволяет описать всё его многообразие в виде классификаций на разных основаниях (Таблица 1).

Анализ биграмм с глаголами позволяет дополнить семантическими компонентами понимание природы творчества и выделить параметр описания творчества по отношению к «творящему» субъекту — «активное — пассивное». Оно может рассматриваться как «активное начало», что выражается его позицией в предложениях. В таких предложениях, согласно идеям американского лингвиста Ч. Филлмора (1981), творчество играет «семантическую роль» «агенса» (*agent*) — «главного» участника описываемой ситуации, выражаемой глаголом, контролирующего ход событий: творчество стимулирует, захлестывает, погружает, влияет и тому подобное. Оно же может выступать и в роли «пассивного» объекта манипуляции, по Ч. Филлмору (1981), как «пациенс» (*patient*) — участник событий, не контролирующий

<sup>2</sup> Национальный корпус русского языка существует (<http://www.ruscorpora.ru/>) с 2003 года и содержит разные тексты от начала 19 до начала 20 веков общим объёмом 140 миллионов словоупотреблений.

их ход или претерпевающего изменения в процессе, и потому творчество можно стимулировать, анализировать, обсуждать, понимать, запрещать, изучать, сравнивать и тому подобное.

Таблица 1. Результаты семантического анализа текстов со словом «творчество» (биграммы<sup>3</sup> с прилагательными)

Основания для классификации	Виды творчества
по количеству участников	коллективное, индивидуальное
по принадлежности	народное, личное, совместное, собственное, детское
по отраслям	художественное, научное, научно-техническое, техническое, культурное, языковое, политическое, музыкальное
по предмету	молитвенное, математическое, оперное, песенное, клиповое, поэтическое, литературное, лубковое
по форме	устное, письменное, русскоязычное, виртуальное, визуальное, цифровое
по характеру	бесстрастное, серьезное, драматическое, комическое, сатирическое, радостное, бурное, самозабвенное
по происхождению	божественное, анонимное
по результату	плодотворное, пустое
по времени	раннее, современное, дальнейшее
по оценке	живое, плохое, яркое, новое, замечательное, наивное, профессиональное
по степени неординарности	оригинальное, необычное, подобное, самобытное, бездарное

Кроме того, используя предикативные<sup>4</sup> характеристики, можно выделить, два «источника» творчества — условно внешнее или внутреннее по отношению к субъекту деятельности — «зависимое (сознательное, рациональное) — независимое (бессознательное, интуитивное)». В первом случае творчество является сознательно управляемым процессом нахождения нового пути или создания нового продукта (Когда Д. Донцову спросили о том, откуда берётся вдохновение, писательница задумалась: «Я просто работаю. У меня нет никакого секрета»<sup>5</sup>), во втором — «независимое» от контроля самого субъекта творчество, описываемое как вдохновение, как особое состояние творца. А. С. Пушкин в «Путешествие в Арзрум во время похода 1829 года» пишет: «Искать вдохновения всегда казалось мне смешной и нелепой причудой: вдохновения не сыщешь; оно само должно найти поэта» (Цит. по: 2015, с. 414).

Второй вопрос, возникающий в исследованиях творчества, связан с тем, как его изучать? Обращение к корпусу научных текстов, позволяет выделить два подхода в изучении творчества и его продуктов, которые методологически реализуются на разных основаниях. Первый, условно обозначенный нами как «личностный», связан с характеристиками самого субъекта труда и акцентирует свое внимание на феноменах творчества, которые дополняют или сопровождают работу профессионалов. В этом подходе актуальными становятся задачи выявления личностных и интеллектуальных ресурсов по постановке целей, по принятию решений, определения наличия и развития креативных способностей, описания творческого поведения, выделения этапов в достижении творческих результатов (Альтшуллер, 2011; Ильин, 2009; Понамарев, 2006; Sternberg, Lubart, 1999; Федорова, 2018). Этот подход дополняется большим количеством текстов, посвященных изучению творчества выдающихся представителей человеческой культуры, и их автобиографиями, описывающими «изнутри» процессы творения.

3 **Биграмма** — (коллокации) неслучайное сочетание двух лексических единиц, связанных семантическими отношениями (Литвишко, 2019), в нашем случае «прилагательное + творчество» или «творчество + глагол» и тому подобное.

4 Предикат (от лат. *praedicatum* — сказуемое) — «в логике — понятие, определяющее предмет суждения — субъект и раскрывающее его содержание» (Москвин, 2007, с. 533).

5 <https://eksmo.ru/news/darya-dontsova-ya-prosto-rabotayu-u-menya-net-nikakogo-sekreta-ID15464199/>

Второй подход можно пометить как «контекстный» или «средовой», в котором творчество можно стимулировать или запрещать извне. Приверженцы этого подхода исходят из признания априори «творческой» природы деятельности человека, что отчасти связано с расплывчатостью критериев новизны и оригинальности в оценке результатов процессов творчества. В рамках этого подхода исследователи занимаются изучением самых разных факторов, влияющих на творчество, выделением триггеров, запускающих творческий процесс, — это особенности организационной среды, отношения с руководством, с коллегами, психологическая атмосфера в рабочей команде, количество времени, отводимое на задачу, степень регламентации выполнения трудовых задач по срокам и процедурам (Журавлев, Ушаков, Холодная, 2015).

Выделение этих двух подходов отчасти подтверждается анализом слов, частотно упоминающихся в текстах рядом со словом «творчество». Первая группа слов — «инициатива», «увлечённость», «вдохновение», «профессионализм», «воображение», «фантазия», «талант», «интуиция», «одарённость», «гениальность» — относятся к самому творцу, а вторая группа — «самостоятельность», «свобода», «инновации», «мозговой штурм», «командная работа» — описывают условия, в которых творчество проявляется.

Творчество как труд, не отчуждённый от субъекта, может сопровождать любую деятельность человека, хотя наиболее ярко оно проявляется в работах художников, композиторов, писателей, архитекторов, учёных. «Научное творчество — это создание в воображении модели мира, которая адекватна существующей, то есть единственной возможной, реальности. Творчество в искусстве — это создание в воображении одного из вариантов реальности, возможной, но необязательно существующей» (Галимов, 2009, с. 37). Осуществление деятельности сотрудниками организации даже по строго определённому регламенту в контролируемых условиях не позволяет противопоставлять «творчество» и «труд» как разделённые элементы человеческой практики (Чубаров, 2013) и порождает необходимость сознательного управления творческой активностью сотрудников. Это направление уже оформилось в качестве самостоятельного в разных дисциплинах — в психологии (Дмитриева, Баландина, Дмитриева, 2018), экономике (Михальниченко, Смирнова, 2014), педагогике (Нижнева-Ксенофонтова, Нижнева, 2019), социологии (Салогуб, Демина, Чистова, 2019). Таким образом, менеджмент творчества является той междисциплинарной проблемой, рассмотрение которой требует учёта огромного количества факторов: макро- и микроэкономических показателей, культурных особенностей, психологических качеств, социальных процессов.

Творчество как объект управления в организациях может представлять в различных формах. Так, экономисты рассматривают: инновационный менеджмент, управление новыми знаниями, управление талантами, креативный менеджмент и менеджмент креативности, дизайн менеджмент проектной деятельности и эвристический менеджмент (Михальченко, Смирнова, 2014). Управление креативностью может быть различным в зависимости от целей, нужд и возможностей организации. Однако исследователи отмечают, что наиболее устойчивым полем для инициирования и ведения процессов создания нового, выступают организации, ориентированные на инновации (Ушаков, 2011).

Само по себе, творчество можно рассматривать как процесс и как результат (итог этого процесса), при этом продукт творчества может оцениваться по-разному, иногда диаметрально противоположным образом. Некоторые исследователи, пытаясь устранить несоответствие между творческим характером деятельности и банальностью полученного результата, выделяют различные категории творчества и анализируют особенности творческого процесса и творческого результата. Например, в зависимости от того: является ли субъект деятельности творческим или нет (творчество как личностная характеристика), насколько

творческим является полученный результат (уровень проявления творчества), как идёт творческий процесс, постепенно, по нарастающей или носит взрывной, революционный характер (стиль творчества), чем детерминируется творческое поведение (внутренние или внешние факторы) (Barbot et al., 2011; Unsworth, 2001, Madjar, Greenberg, Chen, 2011). В исследовании, проведённом в двух американских компаниях, было показано, что, если сотрудники согласовывают своё индивидуальное поведение с правилами, введёнными в соответствии с организационными предпочтениями, уровень эффективности организации повышается (Borry et al., 2018). Т. Монтаг с соавторами, опираясь на исследования производительности труда, настаивают на соблюдении трёх важных концептуальных условий при изучении творчества на рабочем месте: 1) отделять творческое поведение от творческих результатов, которые оно производит; 2) различать ожидаемое и неожиданное творческое поведение; 3) вводить параметр полезности как альтернативный параметру новизны в измерении творческого результата (Montag et al., 2012). Видимо, с неоднозначностью, с неочевидной рациональной пользой результатов творческого труда связано стремление многих менеджеров жёстко контролировать рабочее поведение своих сотрудников во избежание необычных ситуаций и непредвиденных изменений в производственном процессе (Кеннеди, 2012).

Традиционно «позитивистский» взгляд на творческую активность как движущую силу роста и развития (Zhou, Hoever, 2014) начинает смещаться в сторону всё более противоречивых и неоднозначных трактовок. Например, в пяти исследованиях «тёмной стороны» творчества, было показано, что творческое мышление человека способствует неэтичному поведению, потому что творческие личности могут оправдать своё поведение. Было показано, что более креативные участники, как правило, чаще обманывают, чем менее творческие личности, и что диспозиционное творчество является лучшим предиктором неэтичного поведения по сравнению с интеллектом (Gino, Ariely, 2012). Таким образом, сама ценность творчества требует дополнительного обсуждения.

Два направления в изучении творческой активности профессионалов, выделенных при опоре на обыденную картину мира, отражённую в текстовых документах, — «личностное» (рассмотрение творчества как личностной характеристики, особенностей самого субъекта творчества) и «контекстное, или средовое» (анализ факторов среды, вдохновляющей, провоцирующей творческую активность специалистов или препятствующей ей) — можно дополнить ещё одним направлением, обсуждаемым в большом корпусе научных текстов по проблеме творчества. Это «интеракционистское», для которого характерны описания проявлений специфического поведения в момент создания нового, в процессе выхода за пределы наличных условий как взаимодействие характеристик субъекта творческой деятельности и факторов рабочей среды (Zhou, Hoever, 2014). Рассмотрим результаты исследований, проведённых на разных выборках с целью изучения творчества и креативного поведения специалистов и рабочих групп в организации. Внимание исследователей к проявлениям творчества и креативности на рабочем месте, которые демонстрируют отдельные сотрудники и команды, объясняется пониманием, что творческое поведение является ключевым драйвером организационных инноваций и успеха.

## Основные подходы к изучению творчества на рабочем месте

### Субъект-ориентированный («личностный») подход к изучению творчества

В рамках субъектно-ориентированного («личностного») подхода исследователи рассматривают творчество как индивидуальную деятельность, для прогнозирования результатив-

ности которой необходимо выявлять связи между творческим поведением работающего человека и такими его характеристиками, как проактивность, творческая самоэффективность, оптимизм, вовлеченность в творческий процесс (Zhou, Hoever, 2014). Например, в квази-эксперименте по решению бизнес-кейсов в диадах было показано, что креативность как дивергентное мышление, как компонент самоактуализации и как состояние потока статистически связаны и это отчасти объясняет значимые различия в количестве предпринимаемых попыток разрешения конфликта у сотрудников с высокой и низкой мерой выраженности креативности (Федорова, 2018). Попытки найти линейную связь креативности с выраженной личностными чертами из «Большой пятерки» (Goldberg, 1992) не увенчались успехом. Однако было показано, что фактор открытости новому опыту коррелирует с высоким уровнем творческих способностей (Raja, Johns, 2010). В другом исследовании было обнаружено, что просоциальная мотивация выступает в качестве модератора для внутренней мотивации и творческого поведения. Когда мотивация участия в делах коллег, оказания поддержки другому человеку была высокой, были выражены показатели внутренней мотивации и креативности, и наоборот (Grant, Berry, 2011). Эти данные были дополнены результатами другого исследования, в котором было показано, что важную роль в модерации связи внутренней мотивации и творческого поведения может также играть поиск помощи (Mueller, Kamdar, 2011).

Несмотря на скромные результаты изучения связей характеристик субъекта, приводящих к росту креативности или проявлениям творчества в работе, многие авторы, учитывая возможную неортогональность факторов «Большой пятерки» личностных черт, продолжают прилагать свои усилия в направлении поиска комплексных взаимодействий факторов, влияющих на творческую деятельность. Так, в исследовании Е. М. Павловой и Т. В. Корниловой была выделена триада личностных особенностей представителей творческих профессий — «толерантность и интолерантность к неопределенности, эмоциональный интеллект, интуитивный стиль», включённых в регуляцию креативности (Павлова, Корнилова, 2019).

Возможность «управления» креативностью работающего человека через его эмоциональное состояние обсуждает целый ряд исследователей. Проведённый мета-анализ 62 экспериментальных и 10 эмпирических работ, рассматривающих связь настроения и творчества, показал, что в целом «позитивные настроения» способствуют творчеству больше, чем нейтральные. Но сила этого эффекта зависит от «знака» (нейтрального или отрицательного) настроения и типа творческого задания (Davis, 2009). Если выделять отдельные этапы в творческом процессе, то определённые настроения надёжно влияют только на некоторые аспекты творческого акта, что может быть связано с действием разных психологических механизмов. Например, настойчивость и мотивация достижений относятся к скорости решения творческих задач, но не к гибкости, диагностируемой в виде частого переключения между когнитивными категориями (Baas, De Dreu, Nijstad, 2008). Некоторые данные указывают на то, что аффективные состояния, которые влияют на скорость творчества, необязательно обеспечивают новизну результатов. Например, маниакальные состояния немецкого композитора Роберта Шумана (1810-1856) были связаны с увеличением количества работ, но не с повышением их оригинальности (Weisberg, 1994). Хорошее настроение человека способствует творческой работе, но не обеспечивает качества продукта (Madjar et al., 2011).

Изучение личностных факторов, которые могут определять участие человека в творческой деятельности, связывают с двумя разными типами творчества — радикальным (предполагающим прорывную по характеру деятельность, ведущую к новым идеям, существенно отличающимся от уже существующих) и последовательным (или адаптивным, предполагающим деятельность по модификации уже существующих идей). Отчасти такое деление

основывается на различении рутинной и творческой видов работ. Результаты показывают, что личностные ресурсы, готовность идти на риск и продвижение по службе связаны, прежде всего, с радикальным творчеством. Склонные к такому типу творчества сотрудники нуждаются в работе с дополнительным творческим потенциалом. С обычной работой лучше справляются те, чью деятельность можно описать как последовательное творчество, кто может находить наилучшее соответствие решений трудовых задач организационным требованиям (Madjar et al., 2011).

К субъект-ориентированному подходу, на наш взгляд, можно отнести исследования групповой креативности как характеристики рабочей группы, выступающей в качестве субъекта творческой деятельности. Особенность такой деятельности заключается в том, «что каждый участник группы является создателем нового, но при этом принципиально невозможно определить его индивидуальный вклад в общий продукт или результат» (Гайдар, 2013, с. 53). В «составляющие» творческого процесса входят: состав группы, созданный по принципу дополнения групповых ролей, соответствующее поведение членов, возникающие коллективные аффективные состояния, опыт сотрудничества (Gilson, Shalley, 2004; Chirumbolo et al., 2005; Tsai et al., 2012).

Используя опросы и данные интервью, исследователи анализировали участие команд в творческих процессах. Результаты кластерного анализа показали, что более творческие команды — это те, которые считают, что их задачи требуют высокого уровня творчества, работают на рабочих местах с высокой взаимозависимостью задач, занимаются общими целями, ценят совместное решение проблем и имеют климат, способствующий креативности. Кроме того, члены более творческих коллективов проводили больше времени в общении друг с другом и имели примерно равный организационный статус (Gilson, Shalley, 2004).

В другом экспериментальном исследовании проверялась гипотеза о влиянии когнитивной закрытости (*cognitive closure*) как стремлении получить однозначный ответ на вопрос и отвращение к двусмысленности на степень креативности в малых группах (Chirumbolo et al., 2009). Участники в группах по четыре человека выполняли задание, в котором им приходилось создавать рекламные слоганы для продукта. Некоторые группы состояли из людей с высокой диспозиционной потребностью в закрытости, тогда как другие группы состояли из людей с низкой потребностью в закрытости и спокойнее воспринимали неоднозначную информацию. Результаты показали, что идеальная структура, степень проработки и креативность, по оценке независимых судей, были ниже в группах респондентов с высокой потребностью в закрытости, по сравнению с низкой. Эти результаты свидетельствуют о том, что тенденция к ограничению числа генерируемых гипотез и общепринятых идей как следствия когнитивной закрытости, снижают степень креативности во взаимодействующих группах.

Выше были описаны результаты исследований связи настроения и индивидуального творческого поведения, но учитывая, что в организациях люди работают в коллективе, интерес учёных был обращён к взаимосвязям между позитивным аффективным тоном групповых взаимодействий и командным творчеством. Анализ данных, собранных от членов и руководителей 68 научно-исследовательских групп, показал, что позитивный групповой аффективный тон был полезен для творчества команды только тогда, когда доверие в команде было низким. Однако, если доверие внутри команды было высокое, позитивный групповой аффективный тон мог отрицательно сказываться на творчестве и продуктивности рабочей группы за счёт особенностей протекания внутригрупповых процессов, связанных с интересом и вниманием к друг другу, а не к содержанию деятельности (Tsai et al., 2012). Стоит отметить, что вопрос связи позитивного группового тона (*positive group affective tone*) широко изучается за рубежом, однако в последнее время, исследователи чаще опираются

на комплексный подход, учитывающий не только внутренние групповые процессы, но и особенности лидерства, организационные условия для реализации инновативных моделей поведения и другое (Яголковский, 2011; 2019; Shin, Kim, Lee, 2019).

### **Контекстный («средовой») подход к изучению творчества**

Если обратиться к исследованиям, посвящённым поиску конкретных факторов среды, определяющих особенности творческого поведения, то к наиболее значимым относят организационный климат, так как он может стимулировать или ингибировать творческое поведение сотрудников, организационную структуру, возраст и размер организации. Сложность взаимодействия структурных элементов организации, их число и устойчивость связей между ними определяет то, как протекают творческие процессы, например, в многоуровневых организациях, имеющих большое количество подразделений возрастает уровень формализации и контроля, что неизбежно влияет на гибкость и способность создавать новое. Например, формализация как элемент общего дизайна работы выгодна для организаций и позволяет быть готовым к непредвиденным обстоятельствам (Juillerat, 2010). Однако утверждать, что только формализация или продуманная организация работы позволят справиться с текущими проблемами, нельзя.

Фактором, выходящим за пределы отдельной организации, является фактор среды (экономической, политической, финансовой), которая характеризуется неопределенностью, непредсказуемостью (Талеб, 2012) и во многом задаёт требование к инновационности, «а также управлению уровнем новизны и нестандартности продуктов, производимых организаций или услуг оказываемых ею» (Ушаков, 2011, с. 508). На наш взгляд, именно фактор среды определяет «параметры» функционирования организации с позиций: *менеджмента качества*, задающего потребительские характеристики товаров и услуг, постоянно улучшаемые сообразно требованиям рынка, и *менеджмента инноваций*, предполагающего наличие приёмов и процедур, закреплённых в корпоративной культуре и поощряющих продуктивное творчество.

Традиционно антиподом творческого в работе является шаблонность исполнения и поэтому описание особенностей рабочей среды, которая диктует соблюдение правил и допускает некоторое отклонение от них, становится интересной задачей для исследователей. Например, в исследовании рутинизации (*routinization*) как «автоматичности в поведении», которая развивается посредством повторного выполнения по некоторому шаблону как более, так и менее объёмных комплексов действий, было показано, что творческие процессы запускаются даже в условиях стандартных, повторяющихся задач и ситуаций (Ohly et al., 2006). Рутинизация деятельности за счёт наличия шаблона может оказывать не только отрицательный, но и положительный эффект для проявления творчества и проактивности работника.

В продолжение этого исследования изучались взаимосвязи между рутинизацией, некоторыми характеристиками работы, такими как контроль работы, сложность работы, поддержка руководителя, ограничение времени, с одной стороны, и креативностью, инновациями, личной инициативой и внесением своих предложений в систему организационных изменений, с другой стороны. Результаты показали, что рутинизация положительно связана с творчеством и инновациями, но не с выдвижением предложений. Интересно, что контроль работы был самым сильным предиктором творчества, инноваций и личной инициативы. Сложность работы стала положительным предиктором только для инноваций. Как и предполагалось, нехватка времени имела перевёрнутое *U*-образное отношение с творчеством и инновациями, но линейную положительную связь с личной инициативой. Для подачи пред-

ложений поддержка руководителя была самым сильным предиктором. Однако, вопреки ожиданиям, отношения с руководителем и творчество связаны отрицательно. Поддержка руководителя была положительно связана с более высокой личной инициативой. Авторы исследования подчёркивают, что рутинизация содержимого работы может иметь негативные последствия, потому что повторение приводит к скуке, но рутинизация в конкретных задачах может привести к положительным результатам. Положительная взаимосвязь рутинизации, творчества и инноваций подтверждает предположение, что рутинизация позволяет сотрудникам разрабатывать новые идеи во время работы и реализовывать их (Ohly et al., 2006).

В исследовании П. Петроу с соавторами 92 представителя разных профессий в течение пяти рабочих дней оценивали по 5-балльной шкале количество задач (рабочую нагрузку), конфликт задач (разногласия, несогласованности), степень необходимости привлечения дополнительных ресурсов (использование своих способностей, структурирование задач) и социальной поддержки (просить совета или помочь у коллег). Результаты многоуровневого анализа показали, что творческий потенциал работников был выше при умеренном конфликте задач, чем при низком и высоком уровнях, даже при условии увеличения своих рабочих ресурсов. Интересно, что, когда сотрудники привлекали социальные ресурсы работы (помощь и советы коллег), связь между креативностью респондентов и решением задач была линейной и позитивной (Petrou, 2018).

Бихевиоральный подход к изучению творчества, выделяемый наряду с психоаналитическим и гуманистическим, реализуется в исследованиях, направленных на поиск связей между вознаграждением и творчеством. Прямых связей установить не удалось, но было выделено пять видов модераторов, которые могут способствовать мотивации людей быть более креативными. Установлено, что противоречивые результаты могут быть связаны с различиями в условиях вознаграждения: (а) вознаграждение, зависящее от целей, (б) степень, в которой участникам предоставляется информация о своей прошлой или текущей творческой производительности, (в) степень, в которой вознаграждение и контекст предлагает свободный выбор или навязывает контроль, (г) степень, в которой контекст служит для улучшения взаимодействия задач, и (д) степень сложности задачи. Результаты показывают, что вознаграждение за креативное достижение цели, сопровождающееся позитивной и целенаправленной обратной связью, предоставлением большого выбора в средствах реализации задачи и менее контролируемых условий, как правило, увеличивают вероятность творческого подхода и новых результатов. Если в тех же условиях вознаграждать только за завершение работы или достижение цели, то можно наблюдать незначительное отрицательное влияние на творческую составляющую работы (Bygon, Khazanchi, 2012). Это исследование заостряет внимание на том, что мы можем называть творческим подходом, какие его параметры выделяем, и на том, как мы можем его измерять для того чтобы, например, сравнивать творческую производительность сотрудников.

Интересным направлением в контекстном подходе изучения творчества является обращение к стресс-факторам среды. Результаты мета-анализа показывают, что влияние стрессоров на творческие способности зависит от того, что является источником стресса и какой тип стресса он вызывает. Так, была обнаружена криволинейная связь между страхом оценки и креативностью, так, получение низких оценок снижало творческую производительность при условии контроля. Но при этом отсутствие контроля снижало творческие способности. Была получена линейная отрицательная связь между неконтролируемостью и креативностью (Bygon, Khazanchi, Nazarian, 2010). Эти данные показывают, что влияние стрессоров на творческое поведение работников является более сложным, чем это предполагалось ранее.

Ещё одним фактором среды, с которым связывают проявление творческого поведения сотрудников является вовлечённость руководителей, поддерживающих креативность у подчинённых. Особенности лидера как человека, ответственного за организацию и управление творческой активностью сотрудников, занимают особое место в исследованиях, посвящённых анализу успешных организаций (Коллинз, 2013). Важность стиля руководства для творческого процесса неоднократно подчёркивалась различными исследователями (Психология лидерства, 2020). С 1970-х годов традиционное лидерство, описываемое как распоряжающееся поощрительной и информационной властью, дополняется представлением о трансформационном лидерстве, характеризующемся «главенством коллективной идентичности в самовосприятии» (Bass, 1999, с. 23), акцентирующим внимание на интересах сотрудников и обладающим, прежде всего, экспертной и референтной властью в группе при решении творческих задач (Дайл, Канджеми, Ковальски, 2015; Reddy, Mehta, 2019). В ряде исследований было показано, что поддержка руководителями творческого подхода к работе влияет на восприятие работниками ожиданий от креативности и повышает их творческую самоэффективность. Кроме того, оптимизм и позитивное настроение были связаны со стремлением работников участвовать в творческих процессах как таковых (Ohly, Fritz, 2010).

Используя данные ежедневного наблюдения за рабочим поведением 149 сотрудников, авторы изучали взаимосвязь с характеристиками работы и творческими проявлениями в поведении своих респондентов. Была обнаружена положительная связь между хроническим и ежедневным дефицитом времени, контролем работы, сложностью задачи, с одной стороны, и творчеством, а также активным поведением, наблюдаемых в течение одного рабочего дня, с другой стороны (Рисунок 1). Эти результаты свидетельствуют о том, что более высокая оценка сложности проблемы, связанная с высоким уровнем контроля за работой и нехваткой времени в один рабочий день, коррелирует с более активным и творческим поведением в тот же день. Кроме того, межуровневый анализ медиаторов показал, что ежедневные рабочие характеристики действуют как механизм, лежащий в основе взаимосвязи между постоянными рабочими характеристиками и оценкой трудностей. Это исследование подтверждает данные о нехватке времени как стрессоре, который запускает творческое поведение и приводит к благоприятным результатам (Ohly, Fritz, 2010).

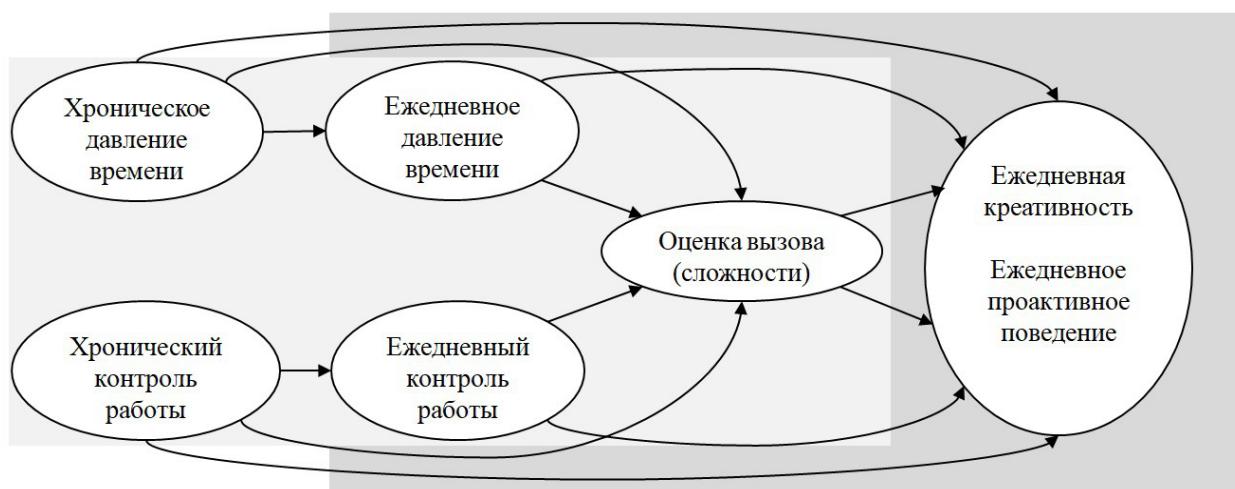


Рисунок 1. Структурная модель влияния постоянных и ежедневных характеристик работы на творчество и проактивное поведение (по: Ohly, Fritz, 2010, с. 545)

## Интеракционистский («субъект-контекстный») подход к изучению творчества

В проведённом нами анализе работ, реализующих «личностный» и «средовой» подходы к исследованию творчества, нельзя не отметить большого количества точек соприкосновения между ними, когда в работу субъекта творческой активности, обладающего своим набором характеристик, вмешиваются факторы организационного окружения, или когда организационный контекст «провоцирует» творческую активность сотрудника, к ней не склонного. Поэтому появление теорий и концепций, объясняющих творческую активность как результат взаимодействия личности и организации, вполне ожидаемо. Например, компонентная теория творчества предлагает комплексную модель социальных и психологических компонентов, необходимых человеку для творческой работы. В этой теории для любой творческой активности необходимы четыре составляющих: три из них связаны с субъектом активности — это релевантные навыки, важные для творчества процессы и внутренняя мотивация, и один компонент, внешний по отношению к субъекту активности, — это социальная среда, в которой работает человек. Социальная среда может включать те факторы рабочей среды, которые затрагивают творческую активность сотрудников: внешние мотиваторы, нормы критики новых идей, готовность к рисковому поведению среди топ-менеджмента организаций (Amabile, 2013).

Одно из интересных исследований профессионального творчества как особого вида деятельности специалиста, протекающей в условиях контроля, ограниченной автономии и отсутствия свободы в выборе трудовых задач, было проведено К. Ансвортом. В теоретическом обзоре автор приводит доводы против однородности феноменов творчества и креативности и предлагает свою классификацию на основе начального триггера — того, что побуждает к творчеству. В результате было описано четыре типа творчества: ответное (*responsive*), ожидаемое (*expected*), содействующее (*contributory*) и активное (*proactive*) (Unsworth, 2001). Адаптивное творчество возникает как реакция на определённые внешние воздействия и требования ситуации при ограниченных возможностях контроля, например, фокус-группа, созданная для решения проблемы, или, по сей день остающийся одним из наиболее известных способов управления творчеством метод «мозгового штурма» (Osborn, 1942). Мозговой штурм — один из первых, описанных в литературе методов групповой работы, ориентированный на создание новых идей, который впоследствии стал основой для других способов организации творческого процесса в группе (метод аукциона идей, рефлексивного полилога и других) (Ушаков, 2011, Штроо, 2019). Ожидаемая креативность связана с поиском и обнаружением проблем, заданных внешними требованиями. Например, работа группы контроля качества, с которой каждый участник сам определяет, что подлежит измерению или на что следует обратить особое внимание. Содействующая креативность возникает как реагирование на конкретные проблемы из-за внутренних побуждений, а не потому, что этого требует ситуация. Пример тому — помогающее поведение, когда сотрудники творчески включаются в решение проблем, к которым изначально не имеют отношения. В случаях, когда сотрудники добровольно выдвигают предложения по совершенствованию производственного процесса или продукта, предвосхищают возникновение проблем и стремятся из внутренних побуждений разрешить их, говорят об «активном» творчестве.

Результатом обзора эмпирических работ в области организационной психологии, опубликованных с 2000 г., является типология «взаимодействий» субъекта и контекста, в котором осуществляется творческое поведение. На основе завершающих «эффектов» в виде прибыли или убытков различают несколько типов субъект-контекстных отношений (Zhou, However, 2014).

*Синергетические отношения*, в которых сочетаются позитивные качества субъекта и контекста, например, любопытство, поток и творчество (Schutte, Malouff, 2020).

*Анtagонистические отношения*, в которых совмещаются негативные качества субъекта и контекста, например, было показано, что творчество провоцируется взаимосвязью жёсткого руководства (*abusive supervision*) как враждебного поведения, и мотивов, которыми сотрудники объясняют поведение руководства, — мотив причинить вред, а не мотив содействовать их деятельности (Liu et al., 2012).

*Тормозящие отношения*, когда один из факторов описывается как позитивный, другой — как негативный. Например, было показано, что организационная гибкость смягчает негативное влияние неопределенности на организационную креативность, что в очень динамичных и сложных условиях организации должны уметь сокращать бюрократию, чтобы справиться с проблемами неопределенности (Darvishmotevali et al., 2020).

*Конфигурационные отношения*, которые включают факторы, не являющиеся однозначно полезными или вредными, но которые могут способствовать или препятствовать творчеству в конкретных сочетаниях (конфигурациях) с другими факторами, например, к таким можно отнести исследования о взаимосвязи творческого процесса с состояниями измененного сознания (Girn et al., 2020).

В основе данной типологии лежит идея о том, что в некоторых случаях факторы, самостоятельно действующие на творчество положительно или отрицательно, сочетаясь между собой, компенсируют друг друга или создают обратный эффект.

Одна из известных интеракционистских моделей креативного поведения, была предложена Р. Вудманом и соавторами, в которой выделяются три уровня креативности: индивидуальная, групповая и организационная (Рисунок 2). Уровень индивидуальной креативности представляет собой совокупность предшествующего опыта, когнитивного стиля и способностей, личностных факторов, соответствующих знаний, мотивации, социальных и контекстных влияний. Уровень групповой креативности рассматривается как совокупность индивидуального творческого поведения при взаимодействии с другими участниками группы, групповых процессов и контекстуальных влияний. Организационное творчество как совокупность творческих процессов и результатов целой организации с учётом контекстуальных влияний (Woodman, Sawyer, Griffin, 1993).

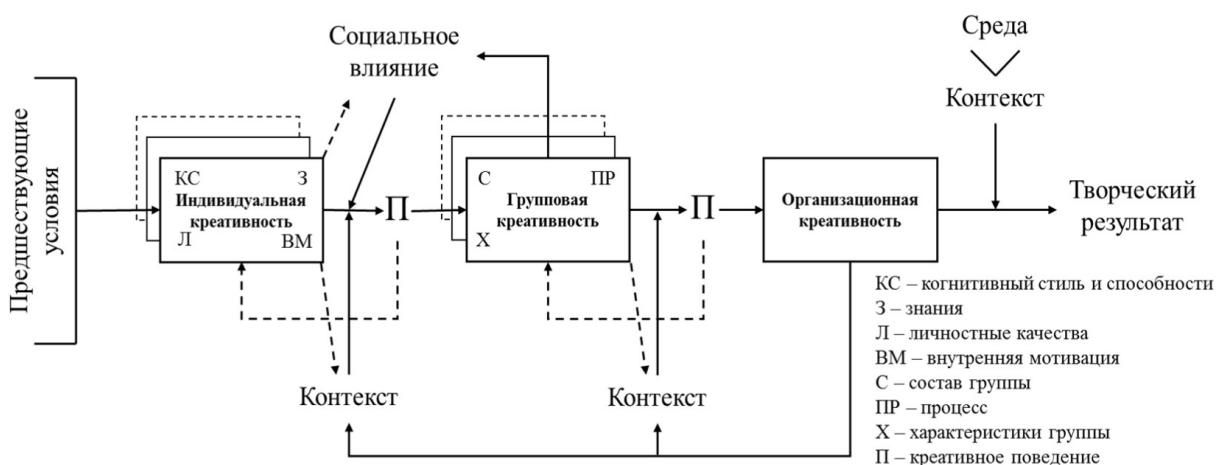


Рисунок 2. Интеракционистская модель креативности в организации (по: Woodman, Sawyer, Griffin, 1993, с. 295)

В данной модели творчество рассматривается как результат сложного взаимодействия: стабильных (личностные черты) или изменяющихся (состояния, настроение) характеристик субъекта креативной деятельности (индивидуума, диады или команды) и контекстуальных, средовых факторов. Именно поэтому большинство специалистов в области организационной психологии и психологии управления говорят об отказе от микроменеджмента, о важности предоставления автономии в работе и свободы в выборе задач для стимуляции творческого поведения сотрудников, которые в жёстких условиях экономии ресурсов могут находить и предлагать оригинальные решения традиционных проблем.

## Выводы

Обзор современных исследований, посвящённых творческой активности сотрудников организации, показывает, что в последние годы существует тенденция к более сложному пониманию феномена творчества, включающая изучение его «тёмной» стороны. В ее основе лежат представления о возможности выделения различных типов и уровней творчества, а также факторов, влияющих на него как со стороны субъекта творческого процесса, так и со стороны организационной среды. Изучение разнообразных способов, с помощью которых характеристики субъекта и особенности контекста деятельности совместно влияют на креативность сотрудников и рабочих групп, является актуальной задачей для планирования будущего организаций. Результаты аналитического обзора исследований феноменов творчества и проявлений творческой активности на рабочем месте позволяют прийти к следующим выводам, которые помогают сориентироваться в основных эффектах взаимодействия субъекта труда и организационного контекста.

1. Анализ данных, представленных в литературе последних лет, позволяет выделить три основных подхода в изучении творчества на рабочем месте: 1) субъект-ориентированный («личностный»), акцентирующий свое внимание на характеристиках, особенностях самого субъекта творчества; 2) контекстный («средовой»), выделяющий особенности среды, способствующей или мешающей творческой активности специалистов; 3) субъект-контекстный («интеракционистский»), описывающий механизмы и проявления специфического поведения в момент создания нового, в процессе выхода за пределы наличных условий и личностных характеристик.

2. Обзор работ, лежащих в русле субъект-ориентированного («личностного») подхода к анализу творческой активности, позволяет выделить в качестве «ключевых» характеристик сотрудников, имеющих принципиальное значение для работы. Это «просоциальность» сотрудника, его стремление взаимодействовать с коллегами, готовность просить помочь и внутренняя мотивация к творческой активности. При этом эмоциональное состояние субъекта творческой активности не гарантирует высокой оригинальности и качества итогового продукта и не может рассматриваться отдельно от групповых и организационных особенностей. Для группового субъекта творческой деятельности важными являются: взаимозависимость задач, выполняемых членами группы; равный организационный статус членов группы; высокая когнитивная открытость. Такие «социальные эффекты», как доверие и эмоциональный тон взаимодействий могут разнонаправлено влиять на творческий процесс, при определённых сочетаниях как стимулируя, так и мешая ему.

3. В контекстном («средовом») подходе рассматриваются ситуации, в которых организационный климат, структура, особенности регламентации трудовой деятельности, стиль руководства, а также другие внешние по отношению к субъекту деятельности факторы влияют на частоту проявлений творческой активности и её результативность. Результаты

проводёных исследований позволяют выделить факторы, оказывающие положительный эффект на протекание творческого процесса, — это умеренный уровень несогласованности между задачами, поддержка руководителя, возможность привлечения социальных ресурсов для решения творческих задач. К факторам среды, при определённых условиях положительно влияющим на продуцирование новых идей, относятся: высокая алгоритмизация, подразумевающая хорошо наложенную структуру рабочих операций и рутинизация деятельности. Для успешного управления творческим процессом в организации, несмотря на косвенный характер влияния, необходимо учитывать особенности программ вознаграждения за работу и действия стрессоров (таких, как страх перед оценкой, контроль, нехватка времени). Данный подход особенно продуктивен в контексте обсуждения методов управления творчеством на организационном уровне.

4. Субъект-контекстный («интеракционистский») подход предлагает комплексное рассмотрение внутренних («личностных») и внешних («средовых») факторов, связанных с творческой активностью. Особенностями данного подхода являются выделение разных уровней творчества и стремление учесть весь спектр взаимодействий между организационным окружением и характеристиками субъекта. Особо подчёркивается важность того, что факторы, рассматриваемые самостоятельно, которые действуют на творчество однозначно, в сочетании между собой могут изменяться и не приводить к ожидаемым результатам. Так, жёсткое руководство должно рассматриваться только в сочетании с его восприятием сотрудниками, а неопределенность экономической среды может компенсироваться гибкостью организации. Это позволяет создавать разнообразные модели творческой активности, принимающие во внимание сочетания конкретных условий её осуществления, что делает интеракционистский подход перспективным для построения более точных прогнозов управления творчеством в реальных организациях.

В своём докладе «Будущее рабочих мест» основатель и бессменный президент Всемирного экономического форума Клаус Шваб отмечает, что мы стоим у истоков четвёртой промышленной революции, которая по масштабу изменений в жизни каждого человека, не имеет аналогов во всём предыдущем опыте человечества. Эти изменения требуют понимания того, что ждёт следующее поколение работников, какими характеристиками оно должно обладать, чтобы соответствовать требованиям времени, и как должны меняться организаций, чтобы конкурировать и удерживать лучших (Шваб, 2020; Schwab, Samans, 2016).

## Литература

- Альтшуллер, Г. (2011). *Найти идею: Введение в ТРИЗ-теорию решения изобретательских задач*. М.: Альпина Паблишер.
- Виханский, О. С., Миракян, А. Г. (2018). Новое тысячелетие: управленические аномалии и современные концепции лидерства. *Российский журнал менеджмента*, 16(1), 105–126.
- Гайдар, К. М. (2013). *Социально-психологическая концепция группового субъекта*. Воронеж: Изд-во Воронежского гос. ун-та.
- Галимов, Э. М. (2009). По поводу конца науки. *Знание — сила*, 8, 36–42.
- Дайл, Д. М., Канджеми, Д. П., Ковальски, К. Ж. (2007). Трансформационное лидерство. В сб.: Д. П. Канджеми, К. Ж. Ковальски (ред.). *Психология современного лидерства: Американские исследования* (23–31). М.: Когито-Центр.
- Дмитриева, Н. А., Баландина, Е. Г., Дмитриева, С. О. (2018). Управление творческой деятельностью младших школьников: Материалы X Международной научной конференции. В сб.: Л.

- В. Лысогорова (ред.). *Артемовские чтения (122–126)*. Самара: ООО «Научно-технический центр».
- Журавлев, А. Л., Ушаков, Д. В., Холодная, М. А. (ред.) (2015). *Современные исследования интеллекта и творчества*. М.: Изд-во «Институт психологии РАН».
- Ильин, Е. П. (2009). *Психология творчества, креативности, одаренности*. СПб.: Питер.
- Кеннеди, Д. (2012). *Жесткий менеджмент: Заставьте людей работать на результат*. М.: Альпина Паблишер.
- Кирхлер, Э., Майер-Пести, К., Хоффманн, Е. (2005). *Психологические теории организации*. Харьков: Гуманитарный центр.
- Коллинз, Д. (2013). *От хорошего к великому: почему некоторые компании совершают прорыв, а другие нет*. М.: Манн, Иванов и Фербер.
- Крымов, А. А. (2009). *Вы — управляющий персоналом*. М.: Вершина.
- Липатов, С. А. (2012). Проблема взаимодействия человека и организации: концепции и направления исследований. *Вестник Московского университета. Серия 14. Психология*, 1, 85–96.
- Литвишко, О. М. (2019). Структурные особенности биграмм-коллокаций в международных юридических документах. *Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 2: Языкоизнание*, 18(2), 37–48.
- Льюис, Г. (1998). *Менеджер-наставник: Стратегия раскрытия таланта и распространения знаний*. Минск: Амалфея.
- Михальченко, М. В., Смирнова, В. Г. (2014). Сравнительный анализ концепций управления творческой деятельностью в бизнес-организациях. *Вестник университета*, 9, 168–251.
- Москвин, А. Ю. (2003). *Большой словарь иностранных слов*. М.: Центрполиграф.
- Нечаев, Н. Н. (2005). *Профессионализм как основа профессиональной мобильности*. М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов.
- Нижнева-Ксенофонтова, Н. Л., Нижнева, Н. Н. (2019). Инновационный педагогический менеджмент как фактор формирования креативности обучающихся в высшей школе. *Гуманитарные проблемы военного дела*, 3, 175–181.
- Осипова, А. С., Кабалина, В. И., Мондрус, О. В. (2018). Практики привлечения и отбора талантливых сотрудников в экономике знаний и традиционных отраслях. *Организационная психология*, 8(4), 39–74.
- Павлова, Е. М., Корнилова, Т. В. (2019). Триада «толерантность к неопределенности — эмоциональный интеллект — интуитивный стиль» и самооценка креативности у лиц творческих профессий. *Психолого-педагогические исследования*, 11(1), 107–117.
- Паундстоун, У. (2004). *Как сдвинуть гору Фудзи? Подходы ведущих мировых компаний к поиску талантов*. М.: Альпина Паблишер.
- Пономарев, Я. А. (2006). Перспективы развития психологии творчества. В сб.: Д. В. Ушаков (ред.). *Психология творчества: школа Я. А. Пономарева (145–276)*. М.: Изд-во «Институт психологии РАН».
- Психология лидерства, (2020). *HBR: 10 лучших статей*. М.: Альпина Паблишер.
- Пушкин, А. С. (2015). Путешествие в Арзрум во время похода 1829 года. В сб.: *Пушкин, А. С. Полное собрание сочинений в десяти томах*, 6.
- Салогуб, А. М., Демина, Н. В., Чистова, М. В. (2019). Структура креативного управления: уровни управленческого воздействия. *Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология*, 1, 127–134.

- Сироткин, Л. Ю. (2015). Творчество и креативность: возможности понятийного компромисса. *Вестник Казанского государственного университета культуры и искусств, 3*, 82–86.
- Талалаев, А. А. (2012). Контроллинг в управлении организацией с позиций живых систем. *Контроллинг, 46*, 15–22.
- Талеб, Н. Н. (2012). *О секретах устойчивости: Эссе. Прокрустово ложе: Философские и житейские афоризмы*. М.: Колибри, Азбука-Аттикус.
- Тейлор, Ф. У. (2010). *Принципы научного менеджмента*. М.: 1991.
- Ушаков, Д. В. (ред.). (2011). *Творчество: от биологических оснований к социальным и культурным феноменам*. М.: Изд-во «Институт психологии РАН».
- Федорова, А. А. (2018). Взаимосвязь креативности и конфликтного поведения сотрудников организаций. *Организационная психология, 8(2)*, 119–157.
- Филлмор, Ч. (1981). Дело о падеже. *Новое в зарубежной лингвистике, 10*, 369–495.
- Чубаров, И. М. (2013). Освобожденная вещь vs. овеществленное сознание. Взаимодействие понятий «отстранение» (Verfremdung) и «отчуждение» (Entfremdung) в русском авангарде. *EINA: Проблемы философии и теологии, 2(1–2)*.
- Шваб, К. (2020). *Четвертая промышленная революция*. М.: Эксмо.
- Штродо, В. А. *Методы активного социально-психологического обучения. Учебник и практикум для академического бакалавриата*. М.: Юрайт, 2019.
- Штродо, В. А. (2007). Человек и организация в условиях модернизации экономики. В сб.: Е. Г. Ясин (ред.). *Модернизация экономики и государство: В 3-х кн. Кн. 3. (391–399)*. М.: Издательский дом ГУ-ВШЭ.
- Яголковский, С. Р. (2011). *Психология инноваций: подходы, модели, процессы*. М.: Издательский дом НИУ ВШЭ.
- Amabile, T. (2013). Componental theory of creativity. In E. H. Kessler (ed.). *Harvard Business School: Encyclopedia of Management Theory*. Sage Publications.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology, 8(1)*, 9–32.
- Baas, M., De Dreu, C. K., Nijstad, B. A. (2008). A meta-analysis of 25 years of mood-creativity research: Hedonic tone, activation, or regulatory focus?. *Psychological bulletin, 134(6)*, 779.
- Barbot, B., Besançon, M., Lubart, T. (2011). Assessing Creativity in the Classroom. *Open Education Journal, 4(2)*, 124–132.
- Borry, E. L., DeHart Davis, L., Kaufmann, W., Merritt, C. C., Mohr, Z., Tummers, L. (2018). Formalization and consistency heighten organizational rule following: Experimental and survey evidence. *Public Administration, 96(2)*, 368–385.
- Byron, K., Khazanchi, S. (2012). Rewards and creative performance: a meta-analytic test of theoretically derived hypotheses. *Psychological bulletin, 138(4)*, 809.
- Byron, K., Khazanchi, S., Nazarian, D. (2010). The relationship between stressors and creativity: a meta-analysis examining competing theoretical models. *Journal of Applied Psychology, 95(1)*, 201.
- Chirumbolo, A., Mannetti, L., Pierro, A., Areni, A., Kruglanski, A. W. (2005). Motivated closed-mindedness and creativity in small groups. *Small Group Research, 36(1)*, 59–82.
- Darvishmotevali, M., Altinay, L., Köseoglu, M. A. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management. doi:10.1016/j.ijhm.2020.102499*
- Davis, M. A. (2009). Understanding the relationship between mood and creativity: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes, 108(1)*, 25–38.
- Gino, F., Ariely, D. (2012). The dark side of creativity: original thinkers can be more dishonest. *Journal of personality and social psychology, 102(3)*, 445.

- Girn, M., Mills, C., Roseman, L., Carhart-Harris, R. L., Christoff, K. (2020). Updating the dynamic framework of thought: Creativity and psychedelics. *NeuroImage*, 116726.
- Goldberg, L. R. (1992). The development of markers for the Big-Five factor structure. *Psychological assessment*, 4(1), 26.
- Gilson, L. L., Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of management*, 30(4), 453–470.
- Grant, A. M., Berry, J. W. (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of management journal*, 54(1), 73–96.
- Juillerat, T. L. (2010). Friends, not foes?: Work design and formalization in the modern work context. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 216–239.
- Liu, D., Liao, H., Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of management journal*, 55(5), 1187–1212.
- Madjar, N., Greenberg, E., Chen, Z. (2011). Factors for radical creativity, incremental creativity, and routine, noncreative performance. *Journal of applied psychology*, 96(4), 730.
- Montag, T., Maertz Jr, C. P., Baer, M. (2012). A critical analysis of the workplace creativity criterion space. *Journal of Management*, 38(4), 1362–1386.
- Mueller, J. S., Kamdar, D. (2011). Why seeking help from teammates is a blessing and a curse: A theory of help seeking and individual creativity in team contexts. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 263–276.
- Ohly, S., Fritz, C. (2010). Work characteristics, challenge appraisal, creativity, and proactive behavior: A multi level study. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 543–565.
- Ohly, S., Sonnentag, S., Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), 257–279.
- Osborn, A. F. (1942). *How to "Think Up"*. New York, London: McGraw-Hill Book Co.
- Petrou, P., Bakker, A. B., Bezemer, K. (2019). Creativity under task conflict: The role of proactively increasing job resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(2), 305–329.
- Raja, U., Johns, G. (2010). The joint effects of personality and job scope on in-role performance, citizenship behaviors, and creativity. *Human Relations*, 63(7), 981–1005.
- Reddy, A. V., Mehta, H. N. (2019). Mediating role of transformational leadership on the relationship between burnout and intention to quit among the employees of select hotels in South India. *Organizational Psychology*, 9(4), 8–17.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M. (2020). Connections between curiosity, flow and creativity. *Personality and Individual Differences*, 152, 1–3.
- Schwab, K., Samans, R. (2016). The future of jobs: Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution. *Global Challenge Insight Report, World Economic Forum*, Geneva. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf) (дата обращения: 12.04.2020).
- Shin, Y., Kim, M., Lee, S. H. (2019). Positive group affective tone and team creative performance and change-oriented organizational citizenship behavior: A moderated mediation model. *The Journal of Creative Behavior*, 53(1), 52–68.
- Sternberg, R. J., Lubart, T. I. (1999). The concept of creativity: Prospects and paradigms. *Handbook of creativity*, 1, 3–15.
- Tsai, W. C., Chi, N. W., Grandey, A. A., Fung, S. C. (2012). Positive group affective tone and team creativity: Negative group affective tone and team trust as boundary conditions. *Journal of Organizational Behavior*, 33(5), 638–656.

- Unsworth, K. (2001). Unpacking creativity. *Academy of management review*, 26(2), 289–297.
- Weisberg, R. W. (1994). Genius and madness?: A Quasi-experimental test of the hypothesis that manic-depression increases creativity. *Psychological Science*, 5(6), 361–367.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293–321.
- Zhou, J., Hoever, I. J. (2014). Research on workplace creativity: A review and redirection. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1).

Поступила 05.05.2020



# Creative Activity of the Employees in Organizations: the Overview of Modern Research

**Mehirban ABDULLAEVA****Oksana KORNEVA***Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia*

**Abstract. Purpose.** The aim of the article was to organize the main directions in modern research of the workplace creativity. The idea was based on the problem of “regulating” creative activity, searching for “triggers” that started it and determining the value of its results for the organization. The analysis of creativity was carried out using the methods of corpus linguistics to determine context-specific words and collocations (bigrams), in addition, several paradigms of the concept of creativity presented in scientific works were considered. **Findings.** The result of the carried-out analysis was the selection of the most frequent semantic components of the nature of creativity and such parameters for describing creativity as: attitude to the subject of creativity as “active — passive”; the source of creativity as “external — internal” in relation to the subject of activity. The analysis of the research allows us to identify three main approaches to the study of creativity in the workplace: subject-oriented (focusing on the features of the creativity subject); contextual (highlighting the features of the environment that promote or interfere creative activity); subject-contextual (describing the mechanisms of the specific behavior in the moment of the creation of a new one, in the process of leaving the present environmental conditions and personal characteristics). A comparison of the three approaches allows us to say that the subject-contextual approach is the most promising direction in the development of the employees’ creative activity. Its high predictive value is justified by considering the conditions of creativity at different levels, which allows you to create more flexible models of creative activity. **The originality of the article** is to provide an overview of existing approaches to the study of creativity, which allows providing a deeper understanding of the mechanisms of creativity in the workplace and can become the basis for future research.

**Keywords:** creativity, organizational psychology, actor-centered approach, context-centered approach, interactive approach.

## References

- Al'tshuller, G. (2011). *Nayti ideyu: Vvedeniye v TRIZ-teoriyu resheniya izobretatel'skikh zadach* [Find an idea: Introduction to the TRIZ theory of inventive problem solving]. M.: Al'pina Publisher.
- Amabile, T. (2013). Componential theory of creativity. In E. H. Kessler (ed.). *Harvard Business School: Encyclopedia of Management Theory*. Sage Publications.
- Baas, M., De Dreu, C. K., Nijstad, B. A. (2008). A meta-analysis of 25 years of mood-creativity research: Hedonic tone, activation, or regulatory focus? *Psychological bulletin*, 134(6), 779.

- Barbot, B., Besançon, M., Lubart, T. (2011). Assessing Creativity in the Classroom. *Open Education Journal*, 4(2), 124–132.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9–32.
- Borry, E. L., DeHart Davis, L., Kaufmann, W., Merritt, C. C., Mohr, Z., Tummers, L. (2018). Formalization and consistency heighten organizational rule following: Experimental and survey evidence. *Public Administration*, 96(2), 368–385.
- Byron, K., Khazanchi, S. (2012). Rewards and creative performance: a meta-analytic test of theoretically derived hypotheses. *Psychological bulletin*, 138(4), 809.
- Byron, K., Khazanchi, S., Nazarian, D. (2010). The relationship between stressors and creativity: a meta-analysis examining competing theoretical models. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 201.
- Chirumbolo, A., Mannetti, L., Pierro, A., Areni, A., Kruglanski, A. W. (2005). Motivated closed-mindedness and creativity in small groups. *Small Group Research*, 36(1), 59–82.
- Chubarov, I. M. (2013). Osvobozhdennaya veshch' vs. oveshchestvlennoye soznaniye. Vzaimodeystviye ponya-tiy «otstraneniye» (Verfremdung) i «otchuzhdeniye» (Entfremdung) v russkom avangarde [Freed item vs. materialized consciousness. The interaction of the concepts of “estrangement” (Verfremdung) and “alienation” (Entfremdung) in the Russian avant-garde]. *EINAI: Problemy filosofii i teologii*, 2(1–2).
- Collins, D. (2013). *Ot khoroshego k velikomu: pochemu nekotoryye kompanii sovershayut proryv, a drugiye net* [Good to Great: Why Some Companies Break Through and Others Don't]. M.: Mann, Ivanov i Ferber.
- Darvishmotevali, M., Altinay, L., Köseoglu, M. A. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*.
- Davis, M. A. (2009). Understanding the relationship between mood and creativity: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 108(1), 25–38.
- Dmitriyeva, N. A., Balandina, Ye. G., Dmitriyeva, S. O. (2018). Upravleniye tvorcheskoy deyatel'nost'yu mladshikh shkol'nikov: Materialy X Mezhdunarodnoy nauchnoy konferentsii [Management of the creative activity of primary schoolchildren: Materials of the X International Scientific Conference]. In L. V. Lysogorova (red.). *Artemovskiye chteniya* (122–126). Samara: 000 «Nauchno-tehnicheskiy tsentr».
- Dyle, D. M., Kanjemi, D. P., Kowalski, K. J. (2007). Transformatsionnoye liderstvo [Transformational leadership]. In D. P. Kanjemi, K. J. Kowalski (ed.). *Psichologiya sovremenennogo liderstva: Amerikanskiye issledovaniya* (23–31). M.: Kogito-Tsentr.
- Fedorova, A. A. (2018). Vzaimosvyaz' kreativnosti i konfliktogo povedeniya sotrudnikov organizatsiy [The relationship between creativity and conflict behavior of employees of organizations]. *Organizational Psychology*, 8(2), 119–157.
- Fillmore, C. (1981). Delo o padezhe [Case of the case]. *Novoye v zarubezhnoy lingvistike*, 10, 369–495.
- Galimov, E. M. (2009). Po povodu kontsa nauki [About the end of science]. *Znaniye — sila*, 8, 36–42.
- Gaydar, K. M. (2013). *Sotsial'no-psichologicheskaya kontsepsiya gruppovogo sub'yekta* [Socio-psychological concept of the group subject]. Voronezh: Izd-vo Voronezhskogo gos. un-ta.
- Gilson, L. L., Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of management*, 30(4), 453–470.
- Gino, F., Ariely, D. (2012). The dark side of creativity: original thinkers can be more dishonest. *Journal of personality and social psychology*, 102(3), 445.
- Girn, M., Mills, C., Roseman, L., Carhart-Harris, R. L., Christoff, K. (2020). Updating the dynamic framework of thought: Creativity and psychedelics. *NeuroImage*, 116726.

- Goldberg, L. R. (1992). The development of markers for the Big-Five factor structure. *Psychological assessment*, 4(1), 26.
- Grant, A. M., Berry, J. W. (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of management journal*, 54(1), 73–96.
- Il'in, Ye. P. (2009). *Psichologiya tvorchestva, kreativnosti, odarennosti* [Psychology of creativity, creativity, giftedness]. SPb.: Piter.
- Juillerat, T. L. (2010). Friends, not foes?: Work design and formalization in the modern work context. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 216–239.
- Kennedy, D. (2012). *Zhestkiy menedzhment: Zastav' te lyudey rabotat' na rezul'tat* [Tough management: Make people work for results]. M.: Al'pina Publisher.
- Kirchler, E., Mayer-Pesti, K., Hofmann, Ye. (2005). *Psichologicheskiye teorii organizatsii* [Psychological theories of organization]. Khar'kov: Gumanitarnyy tsentr.
- Krymov, A. A. (2009). *Vy — upravlyayushchiy personalom* [You are a human resources manager]. M.: Vershina.
- Lewis, G. (1998). *Menadzher-nastavnik: Strategiya raskrytiya talanta i rasprostraneniya znanii* [Mentor manager: A strategy for unlocking talent and spreading knowledge]. Minsk: Amalfeya.
- Lipatov, S. A. (2012). Problema vzaimodeystviya cheloveka i organizatsii: kontseptsii i napravleniya issledovaniy [The problem of human-organization interaction: concepts and directions of research]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 14. Psichologiya*, 1, 85–96.
- Litvishko, O. M. (2019). Strukturnyye osobennosti bigramm-kollokatsiy v mezhdunarodnykh yuridicheskikh dokumentakh [Structural features of bigram-collocations in international legal documents]. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 2: Yazykoznanije*, 18(2), 37–48.
- Liu, D., Liao, H., Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of management journal*, 55(5), 1187–1212.
- Madjar, N., Greenberg, E., Chen, Z. (2011). Factors for radical creativity, incremental creativity, and routine, noncreative performance. *Journal of applied psychology*, 96(4), 730.
- Mikhailchenko, M. V., Smirnova, V. G. (2014). Sravnitel'nyy analiz kontseptsiy upravleniya tvorcheskoy deyatel'nost'yu v biznes-organizatsiyakh [Comparative analysis of the concepts of creative activity management in business organizations]. *Vestnik universiteta*, 9, 168–251.
- Montag, T., Maertz Jr, C. P., Baer, M. (2012). A critical analysis of the workplace creativity criterion space. *Journal of Management*, 38(4), 1362–1386.
- Moskvin, A. Yu. (2003). *Bol'shoy slovar' inostrannykh slov* [A large dictionary of foreign words]. M.: Tsentrpoligraf.
- Mueller, J. S., Kamdar, D. (2011). Why seeking help from teammates is a blessing and a curse: A theory of help seeking and individual creativity in team contexts. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 263–276.
- Nechayev, N. N. (2005). *Professionalizm kak osnova professional'noy mobil'nosti* [Professionalism as the basis for professional mobility]. M.: Issledovatel'skiy tsentr problem kachestva podgotovki spetsialistov.
- Nizhneva-Ksenofontova, N. L., Nizhneva, N. N. (2019). Innovatsionnyy pedagogicheskiy menedzhment kak faktor formirovaniya kreativnosti obuchayushchikhsya v vysshey shkole. Gumanitarnyye problemy voyennogo dela, 3, 175–181.
- Ohly, S., Fritz, C. (2010). Work characteristics, challenge appraisal, creativity, and proactive behavior: A multi level study. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 543–565.

- Ohly, S., Sonnentag, S., Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), 257–279.
- Osborn, A. F. (1942). *How to “Think Up”*. New York, London: McGraw-Hill Book Co.
- Osipova, A. S., Kabalina, V. I., Mondrus, O. V. (2018). Praktiki privlecheniya i otbora talantlivykh sotrudnikov v ekonomike znaniy i traditsionnykh otrasylyakh [The practice of attracting and selecting talented employees in the knowledge economy and traditional industries]. *Organizational Psychology*, 8(4), 39–74.
- Paundstone, U. (2004). *Kak sdvinut' goru Fudzi? Podkhody vedushchikh mirovykh kompaniy k poisku talantov* [How to move Mount Fuji? Approaches of the world's leading companies to talent search]. M.: Al'pina Publisher.
- Pavlova, Ye. M., Kornilova, T. V. (2019). Triada «tolerantnost' k neopredelennosti — emotsional'nyy intellekt — intuitivnyy stil'» i samootsenka kreativnosti u lits tvorcheskikh professiy [The triad “tolerance to uncertainty — emotional intelligence — intuitive style” and self-esteem of creativity in people of creative professions]. *Psikhologo-pedagogicheskiye issledovaniya*, 11(1), 107–117.
- Petrou, P., Bakker, A. B., Bezemer, K. (2019). Creativity under task conflict: The role of proactively increasing job resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(2), 305–329.
- Ponomarev, Ya. A. (2006). Perspektivy razvitiya psikhologii tvorchestva [Prospects for the development of the psychology of creativity]. In D. V. Ushakov (ed.). *Psikhologiya tvorchestva: shkola Ya. A. Ponomareva* (145–276). M.: Izd-vo «Institut psikhologii RAN».
- Psikhologiya liderstva, (2020). [Leadership Psychology] *HBR: 10 luchshikh statey*. M.: Al'pina Publisher.
- Pushkin, A. S. (2015). Puteshestviye v Arzrum vo vremya pokhoda 1829 goda [Travel to Arzrum during the 1829 campaign]. In *Pushkin, A. S. Polnoye sobraniye sochineniy v desyati tomakh*, 6.
- Raja, U., Johns, G. (2010). The joint effects of personality and job scope on in-role performance, citizenship behaviors, and creativity. *Human Relations*, 63(7), 981–1005.
- Reddy, A. V., Mehta, H. N. (2019). Mediating role of transformational leadership on the relationship between burnout and intention to quit among the employees of select hotels in South India. *Organizational Psychology*, 9(4), 8–17.
- Salogub, A. M., Demina, N. V., Chistova, M. V. (2019). Struktura kreativnogo upravleniya: urovni upravlencheskogo vozdeystviya [The structure of creative management: levels of management impact]. *Vestnik Adygeyskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 1: Regionovedeniye: filosofiya, istoriya, sotsiologiya, yurisprudentsiya, politologiya, kul'turologiya*, 1, 127–134.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M. (2020). Connections between curiosity, flow and creativity. *Personality and Individual Differences*, 152, 1–3.
- Schwab, K. (2020). *Chetvertaya promyshlennaya revolyutsiya* [The fourth industrial revolution]. M.: Eksmo.
- Schwab, K., Samans, R. (2016). The future of jobs: Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution. *Global Challenge Insight Report, World Economic Forum*, Geneva. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf) (дата обращения: 12.04.2020).
- Shin, Y., Kim, M., Lee, S. H. (2019). Positive group affective tone and team creative performance and change-oriented organizational citizenship behavior: A moderated mediation model. *The Journal of Creative Behavior*, 53(1), 52–68.
- Sirotkin, L. Yu. (2015). Tvorchestvo i kreativnost': vozmozhnosti ponyatiynogo kompromissa [Creativity and creativity: possibilities of conceptual compromise]. *Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo universiteta kul'tury i iskusstv*, 3, 82–86.

- Sternberg, R. J., Lubart, T. I. (1999). The concept of creativity: Prospects and paradigms. *Handbook of creativity*, 1, 3–15.
- Stroh, W. A. (2019). *Metody aktivnogo sotsial'no-psikhologicheskogo obucheniya* [Methods of active social and psychological learning]. M.: Yurayt.
- Stroh, W. A. (2007). Chelovek i organizatsiya v usloviyakh modernizatsii ekonomiki [Man and organization in the context of economic modernization]. In Ye. G. Yasin (ed). *Modernizatsiya ekonomiki i gosudarstvo: V 3-kh kn. Kn. 3* (391–399). M.: Izdatei'skiy dom GU-HSE.
- Talalayev, A. A. (2012). Kontrolling v upravlenii organizatsiyey s pozitsiy zhivykh sistem [Controlling in managing an organization from the standpoint of living systems]. *Kontrolling*, 46, 15–22.
- Taleb, N. N. (2012). *O sekretakh ustoychivosti: Esse. Prokrustovo lozhe: Filosofskiye i zhiteyskiye aforizmy* [On the secrets of sustainability: Essays. Procrustean bed: Philosophical and everyday aphorisms]. M.: Kolibri, Azbuka-Attikus.
- Taylor, F. W. (2010). *Printsipy nauchnogo menedzhmenta* [Principles of Scientific Management]. M: 1991.
- Tsai, W. C., Chi, N. W., Grandey, A. A., Fung, S. C. (2012). Positive group affective tone and team creativity: Negative group affective tone and team trust as boundary conditions. *Journal of Organizational Behavior*, 33(5), 638–656.
- Unsworth, K. (2001). Unpacking creativity. *Academy of management review*, 26(2), 289–297.
- Ushakov, D. V. (ed.). (2011). *Tvorchestvo: ot biologicheskikh osnovaniy k sotsial'nym i kul'turnym fenomenam* [Creativity: from biological foundations to social and cultural phenomena]. M.: Izd-vo «Institut psikhologii RAN».
- Vikhanskiy, O. S., Mirakyan, A. G. (2018). Novoye tysyacheletiye: upravlencheskiye anomalii i sovremennyye kontseptsii liderstva [New Millennium: Management Anomalies and Modern Concepts of Leadership]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*, 16(1), 105–126.
- Weisberg, R. W. (1994). Genius and madness?: A Quasi-experimental test of the hypothesis that manic-depression increases creativity. *Psychological Science*, 5(6), 361–367.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293–321.
- Yagolkovsky, S. R. (2011). *Psikhologiya innovatsiy: podkhody, modeli, protsessy* [Psychology of innovation: approaches, models, processes]. M.: Izdatei'skiy dom NIU VSHE.
- Zhou, J., Hoever, I. J. (2014). Research on workplace creativity: A review and redirection. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1).
- Zhuravlev, A. L., Ushakov, D. V., Kholodnaya, M. A. (Eds.) (2015). *Sovremennyye issledovaniya intellekta i tворчества* [Modern research of intellect and creativity]. M.: Izd-vo «Institut psikhologii RAN».

Received 05.05.2020



## Психологические трудности в процессе российско-китайской межкультурной коммуникации: опыт качественного исследования российской деловой среды

ВАСИЛЬЕВА Екатерина Дмитриевна

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

**Аннотация.** Несмотря на долгую историю контактов между Россией и Китаем, взаимодействие представителей наших стран сопровождается рядом трудностей, связанных с языком, культурной дистанцией, предубеждениями и другими факторами. Цель. В данной статье рассматриваются результаты эмпирического качественного исследования, посвященного проблеме восприятия русскими трудностей межкультурной коммуникации с китайцами в деловом контексте. *Метод.* Были проведены интервью с 20 респондентами ( $M = 36$  лет,  $SD = 6,5$ ), этническими русскими предпринимателями, сотрудничающими с китайскими компаниями, и русскими сотрудниками китайских компаний, имеющих представительства на территории России. Процедура тематического анализа была нацелена на ответ на вопрос «Какие трудности возникают у русских в процессе деловой коммуникации с китайскими партнёрами или коллегами?». В процессе анализа выделялись основные темы и подтемы, связанные с воспринимаемыми коммуникативными трудностями. *Результаты.* Тематический анализ ответов на вопросы интервью позволил выделить четыре основные категории трудностей: выстраивание взаимоотношений (дистанция, неопределенность и отсутствие доверия); эмоциональные трудности (раздражение, стресс, тревожность); вербальные трудности (незнание китайского языка, использование вариантов английского языка, навыки коммуникации); отношение к работе (отношение ко времени и способ предоставления информации). Кроме того, отмечается, что, в восприятии русских, в поведении китайцев присутствуют некоторые парадоксы, которые, предположительно, влияют на уровень неопределенности и тревожности, и, как следствие, порождают недоверие. В статье обсуждаются результаты и предлагаются пути преодоления данных психологических трудностей. Психологические трудности русско-китайской межкультурной коммуникации вызваны не только объективными различиями русской и китайской культур. На первый план выходит недостаток знаний русских о Китае и особенностях коммуникативного стиля китайцев. Несмотря на продолжительное время работы с китайскими коллегами и партнёрами русские зачастую не владеют китайским языком и не имеют необходимых для успешной коммуникации знаний, вследствие чего опираются в основном на собственный опыт и сформированные в обществе стереотипы о китайцах.

**Ключевые слова:** межкультурная коммуникация; предубеждения; стереотипы; межгрупповое восприятие; деловая среда; деловое общение; Россия; Китай.

## Введение

Актуальность изучения взаимодействия российских организаций с китайскими подкрепляется тем, что на сегодняшний день Китай — основной крупный торговый партнёр России, оборот с которым вырос за последние пять лет (Вислогузов, 2019). Российско-китайские отношения «выдержали испытание временем», и характеризуются в современном дискурсе как «всеобъемлющее равноправное доверительное партнёрство» (Лавров, 2019). При этом на уровне межгруппового взаимодействия сохраняются проблемы, связанные с такими факторами, как межгрупповые предубеждения, культурная дистанция и различия в коммуникативных стилях представителей двух стран (Якупов, 2017; Хунюэ, 2017; Fedorova, 2012). Целью нашего исследования было выявить воспринимаемые русскими коммуникативные трудности, возникающие в процессе межкультурного взаимодействия с китайцами в деловой среде.

Трудности межкультурной коммуникации обусловлены различиями на когнитивном — ценности, нормы (Leung, 2015), аффективном — степень эмоциональной экспрессивности (Winkler, 2008), и поведенческом (язык, стиль коммуникации) уровнях (Spencer-Rodgers, 2002). Для обеих сторон эти различия становятся причиной недостатка информированности, отсутствия общих тем для обсуждения (Henze, 2012; Yuan, 2011), более высокого уровня неопределенности и межгрупповой тревоги (Harrison, 2009; Spencer-Oatey, 2017). Поэтому успешность межкультурного взаимодействия требует от участников адаптации к незнакомым традициям и практикам, языковым сложностям, новым стилям коммуникации, которая не всегда проходит успешно. Как результат, участники склонны к неправильной интерпретации и оценке происходящего, отчего испытывают дискомфорт.

В социальной психологии проблемы взаимодействия представителей разных культурных групп условно можно распределить по трём исследовательским направлениям — адаптация (Giacobbe-Miller, 2003; Беляев, 2018), социальная идентичность (Махова, 2014, Не, 2018; Wishnick, 2017) и межкультурная коммуникативная компетентность. Исследования в области межкультурной коммуникативной компетентности предлагают теоретическую и методологическую основу для выявления трудностей, с которыми сталкиваются представители разных культурных групп в процессе общения. В литературе можно встретить мнение, что «межкультурная компетентность — термин, схожий с концепцией лица: это скорее не само поведение, а впечатление, которое оно производит; не набор действий, а то, как они влияют на процесс общения; не способ взаимодействия, а оценка, которую ему дает визави» (Spitzberg, 2013, с. 23).

В то же время любой эпизод взаимодействия представителей разных культур находится под влиянием более широкого социального, исторического и политического контекста, который определяет положение коммуникантов относительно друг друга (Block, 2013; Nakayama, 2010; Holliday, 2012). Результаты исследования национальных стереотипов по модели содержания стереотипов (SCM) показывают (Grigoryev, 2019), что, по мнению русских, китайцы относятся к группе с высоким уровнем компетентности и низким уровнем теплоты. В эту же группу вошли представители нескольких экономически развитых стран, например, американцы, англичане, немцы, японцы. Это те группы, которые воспринимаются русскими как властные и прагматичные, часто настроенные недоброжелательно по отношению к России (Fiske, 2007). Кроме того, в исследовании Д. Григорьева с коллегами экономическая угроза была выделена как специфичный для Китая предиктор компетентности (Grigoryev, Fiske, Batkhina, 2019).

Психологические трудности в процессе общения между русскими и китайцами изучались отечественными и китайскими специалистами в нескольких аспектах: восприятие русскими специфики верbalного (Чжан, 2016) и неверbalного (Новикова, Гридунова, 2011) поведения китайцев, различия в индивидуальном стиле обмена информацией (Michailova, 2016), сравнение способов выстраивания доверительных отношений между русскими и китайцами (Бычихина, 2014; Batjargal, 2007; Григорян, 2013), различия в восприятии корпоративной культуры (Ardichvili, 2012).

Исследователи подчёркивают, что такие индигенные концепции китайской культуры как «лицо» и «гуаньси» в значительной степени влияют на коммуникативный стиль представителей КНР (Fang, 2011). Стремление китайских «визави» создать положительный образ в процессе коммуникации или «сохранить лицо» обуславливает преимущественное использование косвенного стиля коммуникации, в отличие от русских, которым свойственна прямая, императивная коммуникация. Отсюда следует и использование разных каналов для передачи информации — неверbalный у китайцев и верbalный у русских. Значительные различия заложены в стратегиях выстраивания отношений между партнёрами (Bond, 2010). В деловой коммуникации русские отдают приоритет решению задач и экономии времени, предпочитают определённость. В то время как китайские партнёры нацелены на выстраивание и поддержание долгосрочных отношений. Такой подход влияет на процесс принятия решений и неопределенность ситуации (Huang, 2019).

Таким образом, предыдущие исследования выделяют несколько групп возможных трудностей в контексте общения между русскими и китайцами: межгрупповые стереотипы, культурные различия на уровнях: верbalного и неверbalного общения, выстраивания деловых взаимоотношений и отношение к рабочему процессу.

## Метод

### Выборка

В исследовании приняли участие 20 русских (10 мужчин и 10 женщин) сотрудников российских подразделений китайских компаний, в том числе русские руководители российских компаний, взаимодействующие на постоянной основе с китайскими партнёрами. На момент проведения интервью респонденты находились и имели основное место работы на территории России.

Пятеро респондентов имели предварительные знания о Китае и имели опыт изучения китайского языка. Однако только один респондент использует китайский язык в деловом общении. Остальные общаются с русскоговорящими китайцами по-русски или общаются с ними на английском, или прибегают к услугам переводчика.

Таблица 1. Характеристики выборки

Этническая группа	Русские
Количество респондентов	20
Пол	10
Мужчины	10
Женщины	10
Возраст	$M = 36, SD = 6.5$
Профессиональная подготовка	Имеют специальное образование (востоковедение, международные отношения, китайский язык)
	4
	Не имеют специального образования, в том числе не изучали китайский язык
	16
Компания	Русские компании, которые сотрудничают с китайскими партнёрами
	5
	Русские компании, которые сотрудничают с китайскими партнёрами и имеют в штате китайских сотрудников
	3
	Китайские компании, имеющие представительства в России
	6

Должность	Владелец бизнеса (российские компании)	3
	Руководитель подразделения	14
	Специалист	3
Опыт работы	$M = 7, SD = 5.9$	
Тип взаимодействия	Преимущественно общение с китайскими партнерами	11
	Преимущественно общение с китайскими коллегами, в том числе подчиненными	9
Язык деловой коммуникации	Русский	4
	Английский	15
	Китайский	1

### Процедура интервью

В качестве метода исследования были выбраны структурированные качественные интервью. Проведённые в рамках данной работы интервью были посвящены исследовательскому вопросу: «Какие трудности в общении с китайскими деловыми партнёрами выделяют российские работники?». Структурированное интервью содержало следующие восемь вопросов, которые позволяют выявить основные трудности общения с представителями инокультурной группы.

1. Какие трудности возникают в общении с китайцами?
2. Какие предварительные знания о культурных особенностях Китая у Вас были?
3. Что оказалось полезным в процессе общения?
4. Как вы считаете, из-за чего может возникнуть непонимание?
5. Какие самые частые причины того, что русские не могут договориться с китайской стороной?
6. Какие эмоции сопровождали общение?
7. Чтобы вы хотели бы поменять в своём поведении при общении с китайцами?
8. Какие советы бы Вы дали тем, кто начинает сотрудничать с китайцами?

Респонденты были осведомлены о процедуре интервью и целях исследования. Все интервью проводились в комфортном помещении, выбранном респондентами, и были записаны на диктофон. В среднем каждое интервью длилось от 80 до 100 минут. В процессе расшифровки интервью сохранены стилистические особенности речи. Объём текста ответов одного респондента на вопросы интервью в транскрипции составил  $M = 27\ 910$  знаков,  $SD = 0678$ , общий объём расшифрованного текста — 94 956 слов.

Процедура тематического анализа была нацелена на ответ на вопрос «Какие трудности возникают у русских в процессе деловой коммуникации с китайскими партнёрами или коллегами?». В процессе анализа выделялись основные темы и подтемы, связанные с воспринимаемыми коммуникативными трудностями (Табл. 2).

Таблица 2. Психологические трудности в процессе российско-китайской межкультурной коммуникации (сводная таблица тем и подтем для анализа)

Тема (подтема)	Конкретные высказывания
1. Коммуникативные трудности	
1.1 Языковые трудности	Громкая и непонятная речь Сложность в использовании китайского языка Использование вариантов английского Невысокий уровень владения английским языком Переводит только то, что не обидит собеседника
1.2 Навыки коммуникации	Нужно быть настойчивым, чтобы защитить свои интересы Нужно быть настойчивым, чтобы заслужить уважение Умение идти на уступки воспринимается как показатель доверия

1.3 Навыки распознавания косвенной коммуникации

Скрывают проблемы  
Всегда со всем соглашаются  
Не используют прямых отрицаний  
Уход от конфликтной ситуации  
Нежелание обсуждать негативные стороны и говорить про что-то плохое  
Не понятно, это согласие или косвенное «нет»  
Размытые ответы на конкретные вопросы

---

## 2. Эмоциональные трудности

---

2.1 Эмоциональные трудности

Сложно держать концентрацию долгое время  
Сложно воспринимать, когда их много  
Угнетает поведение  
Трудно, потому что не понимаешь, что к чему  
Эмоционально трудно, потому что они закрываются, если что-то делать не так, как они привыкли  
Очень тяжело объяснить свою позицию  
Приходится сдерживать свои эмоции

---

## 3. Выстраивание взаимоотношений

---

3.1 Дистанция

Осторожность по отношению к иностранным партнёрам  
Установка на то, что иностранца можно обмануть  
Необходимо иметь посредника, медиатора  
Большая дистанция между рабочим кругом и кругом друзей  
Установка на то, что партнёр не знает «как надо»

3.2 Неопределённость

Непонятно, кто принимает решения  
Непонятно, кто несёт ответственность  
Нарушение привычной иерархии  
Несоблюдение договорённостей

3.3 Изменения

Трудно получить результат договорённостей  
Не понятна мотивация поступков  
Непредсказуемость  
Обманывают  
Делают всё по-другому  
Пересматривают договоренности задним числом  
Нет уверенности, что всё будет так, как обговорено

3.4 Доверие

Отсутствие доверия  
Невозможность выстроить доверительные отношения  
Непонятно, будут ли реализованы договорённости

---

## 4. Различия в отношении к работе

---

4.1 Отношение ко времени

Невозможно давать несколько задач сразу  
Много времени на согласование  
Долгий процесс принятия решений  
Долгие проверки  
Много времени на установление контакта  
Медленный темп работы  
Другой рабочий календарь

4.2 Организация труда

Невозможно работать онлайн  
Нет уважения к человеческому труду  
Высокий уровень зависимости от руководства  
Жёсткий деловой этикет  
Потребность в дневном отдыхе

4.3 Работа с информацией

Отсутствие обратной связи  
Не всегда готовы делиться информацией полностью

Проверка надёжности выделенных тем производилась в два этапа — параллельный анализ независимым экспертом для сопоставления выделенных тем и обсуждение их с одним из участников интервью в дополнительной беседе.

## Результаты

Индуктивно генерированные категории были проанализированы двумя независимыми экспертами и в итоге объединены в четыре базовые категории трудностей, процентное соотношение которых продемонстрировано на Рисунке 1. Мы полагаем, что категории, составляющие наибольший процент, то есть представленные наибольшим по частоте количеством индикаторов являются «ядерными», то есть позволяют установить содержание ядра социального представления в рассматриваемой области (Лебедева, 2011).

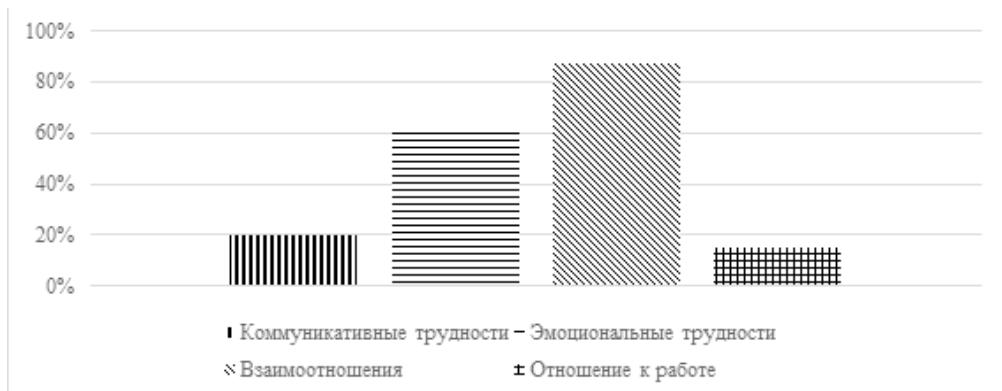


Рисунок 1. Сравнение базовых категорий трудностей, с которыми сталкиваются русские в процессе деловой коммуникации с китайцами, %

Взаимоотношения — это трудности, связанные с выстраиванием доверительных межличностных отношений. В данную категорию вошли такие подкатегории, как дистанция, неопределенность, отсутствие доверия и постоянные изменения.

Эмоциональные трудности, связанные с дискомфортом, раздражением или стрессом, возникающими в процессе общения.

Коммуникативные трудности, куда вошли языковые трудности, непрямая коммуникация и отсутствие культурно-специфических коммуникативных навыков.

Отношение к работе — сюда вошли отношение ко времени, работа с информацией и некоторые моменты технического характера, такие как этикет, рабочий календарь, сложности с онлайн общением.

### Выстраивание взаимоотношений

Как видно из гистограммы, по мнению респондентов, наиболее важным препятствием в процессе взаимодействия с китайцами являются трудности, связанные с выстраиванием взаимоотношений. Эта категория включает в себя три подкатегории — отсутствие доверия, неопределенность, постоянные изменения и предубеждения. Из ответов респондентов мы выяснили, что наибольшую сложность в русско-китайских взаимоотношениях представляет отсутствие доверия — 87% трудностей связано именно с ним. Практически все отмечают, что не доверяют своим коллегам и партнёрам. «Я им не доверяю, я им не верю. Я не верю ни единому сказанному ими слову. Давайте так, китайцы — не друзья». В то время как многие выделяют это недоверие в отдельную категорию, другие респонденты говорят о нём, как о следствии нескольких факторов — разделение на «свой — чужой», неопределенность в отношениях, постоянные изменения и нежелание делиться информацией с китайской стороны.

Во-вторых, неопределенность выражается, по мнению респондентов, в непрозрачной структуре китайской организации. Не всегда понятно, кто за что отвечает, и кто принимает решения. Например: «Я наблюдал это в Китае очень много раз, как директор все свои личные

*дела вел с водителем. Водитель — это очень близкий человек, он сидит рядом постоянно ... для них это очень важно, вот мы приехали все вместе, мы и должны сидеть все за столом переговоров». Это вызывает у русских трудности, связанные как с рабочими процессами, так и эмоционального характера — раздражение, стресс и тревожность.*

В контексте деловых взаимоотношений китайцы в глазах русских выглядят прагматичными, нацеленными на сиюминутную выгоду. Несколько раз в интервью звучали такие фразы, как «*их вообще не волнует, как они будут выглядеть...*», при этом имеются в виду последствия поступков китайских партнёров. Респонденты часто оперируют такими понятиями, известными в литературе, как «лицо», вкладывая в него представления о деловой репутации и «правильном поведении в глазах своего делового партнёра». Получается интересный парадокс и подмена понятий — в глазах русских китайцы не заботятся о лице и не стремятся выстроить долгосрочные отношения. Приведём пример ориентации на краткосрочный прагматизм и личную выгоду: «*Они не в состоянии предсказать последствия. От этого и происходит, что они всегда мыслят о выгоде, поэтому они не в состоянии воспроизвести, развернуть в голове последствия на несколько шагов вперёд*».

Данные ситуации оцениваются респондентами как негативный опыт взаимодействия с китайскими коллегами и партнёрами. Это способствует закреплению негативных предубеждений, которые проявляются не зависимо от длительности или субъективной успешности делового взаимодействия. В контексте коммуникации с партнёрами, а не коллегами, респонденты стабильно высказывали подобные суждения: «*Если, между нами говоря, в своё время меня научили, что какой бы китаец не был, у него все равно в крови сидит «обман белого брата». Поэтому очень сложно с ними строить отношения*».

### Эмоциональные трудности

Вышеперечисленные трудности проявляются и на аффективном уровне. Эмоциональные реакции, которые испытывают русские при общении с китайцами, условно можно разделить на две основные группы (Рисунок 2). Сравнение базовых категорий ответов на вопрос «Какие эмоции Вы чаще всего испытываете при общении с китайской стороной?».



Рисунок 2. Сравнение базовых категорий эмоциональных трудностей, возникающих у русских в процессе деловой коммуникации с китайцами

Положительное удивление возникает в случае, когда реальность превосходит ожидания. В основном связано с контекстом, когда бизнесмены оценивают уровень экономического роста и развития социальной сферы Китая. С другой стороны, эти эмоции связаны с тем интересом и знаниями, которые проявляют китайцы по отношению к России. Например: «*Эмоции очень разные, потому что люди сами по себе все разные. Начиная от общения со сверстником, который, тем более, знает нашу культуру, ты можешь удивляться некоторым вещам, что они замечают, и что не замечаешь ты...*».

Негативные эмоции — раздражение, стресс, связанные с образом жизни в Китае и работы с китайцами: «*Работа с китайцами — это сплошной стресс, это всегда стресс, мне так кажется*».

### **Коммуникативные трудности**

К категории коммуникативных трудностей отнесены две подкатегории — языковые трудности и отсутствие навыков коммуникации. Поскольку 95% респондентов не говорят по-китайски, а в качестве средства делового общения используют английский, то трудности на уровне использования иностранного языка не были выявлены. В данном контексте отдельной темой было выявлено взаимодействие с переводчиком, которое мы не анализировали в контексте исследовательского вопроса этой работы.

При этом стоит отметить, что на вербальном уровне для русских респондентов представляет сложность восприятие просодических особенностей речи. Им оказалось особенно трудно долго воспринимать более громкую, шумную китайскую речь.

Особенный интерес вызывает представление русских о тех коммуникативных навыках, которые необходимы для успешного взаимодействия с китайцами. Среди них было выделено умение настойчиво и аргументированно отстаивать свою точку зрения. Именно этот навык, по мнению большинства респондентов, необходим для защиты своих интересов и для того, чтобы заслужить уважение со стороны китайских партнёров.

Ответы на вопрос, связанный с собственными поведенческими особенностями респондентов, которые, по их мнению, могут препятствовать успешной коммуникации с китайцами, дают представление об особенностях коммуникативного поведения русских. Среди них были выделены три основные категории — излишняя эмоциональность, недостаток терпения, недостаточная гибкость. Например, так респондент описывает то, чего ему не достаёт в своём поведении с коллегами и подчинёнными: «*Меньше эмоций, меньше давления и больше их спрашивать, больше задавать вопросов: а что вы думаете, а можете ли вы мне подсказать, can you please be so kind to advise me, to suggest me, то есть какие-то такие вещи, увлекать их вопросами, меньше повелительных, в общем, быть как-то мягче*».

### **Отношение к работе**

Данная категория включает в себя несколько аспектов: культурные различия в отношении ко времени и работа с информацией. Культурные различия в отношении ко времени проявляются на нескольких уровнях. Во-первых, с точки зрения русских респондентов, в китайской деловой среде более медленные темпы работы и принятия решений. Во-вторых, трудности при работе с китайскими коллегами возникают в связи с распределением времени в режиме многозадачности. Например: «*Вот, работа в команде всё-таки это не про китайцев, я предполагаю. Но китайцы тщательно работают над выполнением тех задач, которые им сказал начальник. То есть они отрабатывают свою какую-то программу минимум или максимум, вовлечь в другой процесс их крайне сложно*».

Особенности работы с информацией проявляются в том, что в восприятии русских, информация со стороны китайских коллег предоставляется в фрагментарном и неполном виде — «*Китайцы не всегда готовы делиться информацией полностью. Они могут дозировать информацию, можно даже сказать, что китайцы не доверяют*». Зачастую это способствует неопределённости в рабочем процессе.

## Обсуждение

Анализ интервью позволяет выделить четыре основные группы трудностей, с которыми сталкиваются русские в деловом общении с китайскими партнёрами и коллегами: (1) трудности в процессе выстраивания взаимоотношений; (2) трудности, связанные с негативными эмоциями; (3) трудности, связанные с различием в коммуникативных стилях и отсутствием необходимых коммуникативных навыков; (4) трудности, связанные с культурными различиями в отношении к рабочему процессу. Наиболее объёмная и интересная с психологической точки зрения категория — выстраивание взаимоотношений — включает целый ряд подкатегорий, связи между которыми подлежат дальнейшему исследованию с помощью количественных методов.

На данный момент мы можем говорить о том, что глобальной проблемой деловых взаимоотношений является недостаток доверия между русскими и китайцами как в общении с коллегами и подчинёнными, так и деловыми партнёрами. Недостаток доверия М. Карлссон с коллегами объясняют неуверенностью в истинных намерениях своего визави. При этом, если на уровне государств причины лежат в geopolитических интересах, то на уровне межличностной коммуникации в неуверенности в истинных намерениях и мотивах своего партнёра (Carlsson et al., 2015). Предположительно, именно выделенные в качестве подкатегории параметры, такие как культурная дистанция, негативные предубеждения, неопределенность в коммуникации, постоянные изменения, различия коммуникативных стилей могут быть причиной формирования недоверия.

Чувство неопределенности в отношениях вызвано двумя основными особенностями взаимодействия. Во-первых, это преобладание косвенного стиля коммуникации. Непрямая коммуникация проявляется в том, что китайцы редко говорят «нет» или не соглашаются напрямую. Используя этот стиль, они избегают неловких ситуаций, которые могут поставить под удар репутацию. Важным приоритетом в общении для китайцев является «сохранение лица», как своего, так и лица собеседника (Мясников, 2006). В процессе коммуникации русские сталкиваются с проблемой распознавания косвенного стиля. Даже те, кто имел предварительные знания об этой особенности, отмечали, что для них «было шоком», когда они понимали, что согласие с китайской стороны на самом деле означало отказ. Эти результаты соотносимы с теорией «поддержания лица» в переговорах, предложенной С. Тинг-Туми. В рамках данной теории были предложены три стратегии «поддержания лица» — забота о своём «лице», «лице» собеседника и стремление к гармонии. Выбор стратегии зависит не только от культурных особенностей, но и личностных характеристик и ситуационных факторов. Каждой из стратегий соответствуют разное коммуникативное поведение и разное поведение в конфликте. Кроме того, важным положением теории, которое подтверждается результатами нашего исследования, является то, что основной причиной межкультурного конфликта является отсутствие взаимопонимания или недостаток знаний о другой культуре (Ting-Toomey, 2015).

Интересно, что русские респонденты при этом пользуются такими терминами, как «лицо» и «долгосрочные отношения», присваивая их русской ментальности и противопоставляя китайской. То есть если для китайской стороны избегание прямого отказа — это инструмент сохранения лица, то в восприятии русских наоборот. Они видят ситуацию по-другому: китайские партнёры согласились на определённые условия, а впоследствии поменяли своё мнение по непонятным им причинам.

Особенный интерес представляет другой аспект данной категории — работа с информацией. В контексте делового общения возникает дефицит информированности, поскольку, по мнению русских респондентов, китайцы не всегда готовы делиться информацией. Ярким примером может служить то, что при работе в китайских компаниях русским сотрудникам было трудно объективно оценивать ситуацию в связи с отсутствием обратной связи. Различия в представлении информации и, в частности, обратной связи, между русскими и китайцами были выявлены в исследовании С. Михайловой. Она пишет о том, что сотрудники китайских компаний обмениваются информацией внутри группы таким образом, чтобы соблюсти интересы и сохранить лицо группы. В то же время сотрудники российских компаний делятся информацией, преследуя индивидуальные интересы, поддерживая свою позицию. При этом в обоих случаях главная цель — защита от представителей аут-группы и иногда даже агрессия по отношению к её представителям (Michailova, 2016).

На данном этапе исследования интересным представляется тот факт, что несмотря на советы респондентов изучать культуру и страну, с которой ты работаешь, они сами не следуют данной рекомендации. С одной стороны, китайский язык, история или литература воспринимаются очень сложными и не подвластными освоению, а с другой стороны, некоторые отмечают, что гораздо эффективнее учиться на примере своих более опытных коллег. Только один респондент, не имеющий специального образования, но при этом имеющий 13-летний стаж работы с китайскими партнёрами, указал на то, что проходил тренинг коммуникации с китайцами, и это помогло систематизировать накопленный опыт и по-другому оценивать поведение китайских партнёров.

Подводя итог, хочется отметить, что в восприятии русских в поведении китайцев присутствуют некоторые парадоксы, которые, предположительно, влияют на уровень неопределенности и тревожности, и, как следствие, порождают недоверие.

Первый парадокс — это ориентация китайцев на отношения, необходимость в неформальных встречах, долгое общение до принятия решений, приоритет очного общения, и в то же время они сохраняют дистанцию, чётко разделяют «своих» и «чужих», разграничивают деловое и дружеское общение.

Второй парадокс — это постоянные изменения, несоблюдение договоренностей, и отсутствие полной информации, наряду с желанием выстроить долгосрочные отношения, уважением к тому, кто умеет отстаивать свою точку зрения.

Третий парадокс — это желание выстраивать долгосрочные отношения и вместе с тем видимый прагматизм, поиск наиболее быстрых и выгодных путей, за счёт чего, по мнению респондентов, страдает и «лицо», и отношения.

Присутствие таких взаимоисключающих, по мнению респондентов, тенденций приводит к тому, что русским очень сложно правильно понять поведение и мотивации своих визави, от этого страдает доверие и коммуникация в целом.

## Заключение

Психологические трудности русско-китайской межкультурной коммуникации вызваны не только объективными различиями русской и китайской культур. На первый план выходит недостаток знаний русских о Китае и особенностях коммуникативного стиля китайцев. Несмотря на продолжительное время работы с китайскими коллегами и партнёрами русские зачастую не владеют китайским языком и не имеют необходимых для успешной коммуникации знаний, вследствие чего опираются в основном на собственный опыт и сформированные в обществе стереотипы о китайцах. Во-вторых, трудности вызваны тем, что у русских

в недостаточной степени развиты навыки, необходимые для коммуникации с китайцами, например, навык распознавания и использования непрямого стиля общения. В-третьих, неверное восприятие коммуникативного поведения является важным фактором, порождающим высокий уровень тревожности и стресса в процессе общения с китайской стороной. Возможно, это также влияет на восприятие китайцами русских в процессе общения. Данная проблема нуждается в дальнейшем изучении. В итоге вышеперечисленные сложности оказывают сильное влияние на процесс выстраивания доверительных межличностных отношений между русскими и китайцами. Именно недостаток доверия является ключевой трудностью в общении с китайцами, по мнению их российских партнёров.

Статья подготовлена в результате проведения исследования в рамках Программы фундаментальных исследований Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ)

## Литература

- Беляев, В. П., Беляева, Е. А. (2018). Адаптация как условие современного социально-культурного диалога. *Миссия конфессий*, 7(7), 845–854.
- Бычихина, О. В. (2014). Анализ основных коммуникативных моделей российского и китайского бизнес-дискурсов. *Вестник Новосибирского государственного педагогического университета*, 5 (21), 158–166.
- Вислогузов, В. (2019). В плюсе только Китай. *Коммерсантъ*, 141, от 09.08.2019, 2.
- Григорян, Л. К., Лебедева, Н. М. (2013). Неформальные связи в организации: культурно-специфичный или универсальный феномен? *Организационная психология*, 1(3), 30–45.
- Лавров, С. В. (2019). О российско-китайских отношениях стратегического партнерства. *Министерство иностранных дел Российской Федерации*. URL: <https://www.mid.ru/strategiceskoe-partnerstvo-s-kitaem> (дата обращения: 03.12.2019).
- Лебедева, Н. М. (2011). *Этническая и кросс-культурная психология*. Москва: МАКС Пресс.
- Махова, И. Ю., Фань, Ш. (2014). Гражданская идентичность студентов России и Китая в психологическом исследовании. *Ученые записки Комс.-на-Амуре гос. тех. ун-та*, 3(19), 33–40.
- Мясников, В. С. (2006). *Квадратура китайского круга. Избранные статьи. В 2 т.* М.: Восточная литература.
- Новикова, И. А., Гридунова, М. В. (2011). Межкультурные различия представлений о невербальной коммуникации у российских и китайских студентов. *Вестник РУДН. Серия: Психология и педагогика*, 3, 40–45.
- Стефаненко, Т. Г. (2013). *Этнопсихология*. М.: Аспект Пресс.
- Хунюэ, Ш. (2017). *Коммуникативные неудачи в межкультурной коммуникации*: Дис. ... канд. психол. наук. Челябинск: Южно-Уральский гос. университет.
- Чжан, И. (2016). *Коммуникативное поведение китайцев в восприятии россиян*: Дис. ... канд. психол. наук., Екатеринбург: УрГПУ.
- Якупов, П. В., Чижикова, Н. С. (2017). Практические рекомендации по преодолению этно-культурных барьеров в коммуникации между представителями русского и китайского этноса. *Вестник университета*, 7–8, 199–204.
- Ardichvili, A. (2012). Ethical cultures in large business organizations in Brazil, Russia, India, and China. *Journal of Business Ethics*, 4(105), 415–428.
- Batjargal, B. (2007). Network triads: transitivity, referral and venture capital decisions in China and Russia. *Journal of International Business Studies*, 6(38), 998–1012.

- Block, D. (2013). The structure and agency dilemma in identity and intercultural communication research. *Language and Intercultural Communication*, 13(2), 126–147. doi:10.1080/14708477.2013.770863
- Bond, M. H. (Ed.). (2010). *The Oxford handbook of Chinese psychology*. Oxford Library of Psychology.
- Carlsson, M., Oxenstierna, S., Weissmann, M. (2015). *China and Russia-A Study on Cooperation, Competition and Distrust*. Totalförsvarets forskningsinstitut. — Stockholm: Försvarsanalys, 2015.
- Fang, T., Faure, G. O. (2011). Chinese communication characteristics: A Yin Yang perspective. *International Journal of Intercultural Relations*, 35(3), 320–333. doi:10.1016/j.ijintrel.2010.06.005
- Fedorova, K. (2012). Transborder trade on the Russian-Chinese border: Problems of interethnic communication. In *Subverting Borders* (107–128). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., Glick, P. (2007). Universal dimensions of social cognition: warmth and competence. *Trends in Cognitive Sciences*, 11(2), 77–83. doi:10.1016/j.tics.2006.11.005
- Giacobbe-Miller, J. K., Miller, D. J., Zhang, W., Victorov, V. I. (2003). Country and organizational-level adaptation to foreign workplace ideologies: A comparative study of distributive justice values in China, Russia and the United States. *Journal of International Business Studies*, 34(4), 389–406.
- Grigoryev, D., Fiske, S. T., Batkhina, A. (2019). Mapping Ethnic Stereotypes and Their Antecedents in Russia: The Stereotype Content Model. *Frontiers in Psychology*, 10. doi:10.3389/fpsyg.2019.01643
- Harrison, N., Peacock, N. (2009). Cultural distance, mindfulness and passive xenophobia: using Integrated Threat Theory to explore home higher education students' perspectives on "internationalisation at home." *British Educational Research Journal*, 36(6), 877–902. doi:10.1080/01411920903191047
- He, B. (2018). *Nationalism, national identity and democratization in China*. Routledge.
- Henze, J., Zhu, J. (2012). Current Research on Chinese Students Studying Abroad. *Research in Comparative and International Education*, 7(1), 90–104. doi:10.2304/rcie.2012.7.1.90
- Holliday, A. (2012). Interrogating Researcher Participation in an Interview Study of Intercultural Contribution in the Workplace. *Qualitative Inquiry*, 18(6), 504–515. doi:10.1177/1077800412442811
- Huang D., Chikov M. V. (2019). Integration of Strategic and Cross-Cultural Communication from an Economic Perspective: A Case Study of Russia and China. In: Kaz M., Ilina T., Medvedev G. (Eds.) *Global Economics and Management: Transition to Economy 4.0*. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham
- Leung, K., Morris, M. W. (2014). Values, schemas, and norms in the culture—behavior nexus: A situated dynamics framework. *Journal of International Business Studies*, 46(9), 1028–1050. doi:10.1057/jibs.2014.66
- Michailova, S., Hutchings, K. (2006). National Cultural Influences on Knowledge Sharing: A Comparison of China and Russia. *Journal of Management Studies*, 43(3), 383–405. doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00595.x
- Nakayama, T. K., Halualani, R. T. (Eds.) (2010). *The Handbook of Critical Intercultural Communication*. doi:10.1002/9781444390681
- Spencer-Oatey, H., Dauber, D. (2016). The gains and pains of mixed national group work at university. *Journal of Multilingual and Multicultural Development*, 38(3), 219–236. doi:10.1080/01434632.2015.1134549
- Spencer-Rodgers, J., McGovern, T. (2002). Attitudes toward the culturally different: the role of intercultural communication barriers, affective responses, consensual stereotypes, and perceived threat. *International Journal of Intercultural Relations*, 26(6), 609–631. doi:10.1016/s0147-1767(02)00038-x

- Spitzberg, B. H. (2013). (Re)Introducing communication competence to the health professions. *Journal of Public Health Research*, 2(3), 23. doi:10.4081/jphr.2013.e23
- Ting-Toomey, S. (2015). Facework/Facework negotiation theory. In J. Bennett (Ed.). *Sage Encyclopedia of Intercultural Competence*, 1, 325–330.
- Winkler, J. K., Dibbern, J., Heinzl, A. (2008). The impact of cultural differences in offshore outsourcing—Case study results from German—Indian application development projects. *Information Systems Frontiers*, 10(2), 243–258. doi:10.1007/s10796-008-9068-5
- Wishnick, E. (2017). In search of the 'Other' in Asia: Russia—China relations revisited. *The Pacific Review*, 30(1), 114–132.
- Yuan, W. (2011). Academic and cultural experiences of Chinese students at an American university: A qualitative study. *Intercultural Communication Studies*, 20(1).

Поступила 10.12.2019



# Psychological difficulties of Russian-Chinese intercultural communication: qualitative study of Russian entrepreneurs and employees

**Ekaterina D. VASILYEVA**

*National research university "Higher School of Economics", Moscow, Russia*

**Abstract.** International relations between China and Russia has long lasting history. At the same time interpersonal contacts between these two national groups face difficulties associated with language, cultural distance, prejudices, and other factors. This article presents the results of an empirical qualitative study on the problem of perceiving Russian difficulties in intercultural communication with the Chinese in the business community. *Method.* Interviews were conducted with 20 respondents ( $M = 36$  years old,  $SD = 6.5$ ), ethnic Russian entrepreneurs working with Chinese companies and employees of Chinese companies that are represented in Russia. *Findings.* Thematic analysis results allowed us to identify four main categories of difficulties: building relationships process (distance, uncertainty and lack of trust); emotional difficulties (irritation, stress, anxiety); verbal difficulties (lack of knowledge of the Chinese language, use of Chinese variants of English, communication skills); time perception and knowledge sharing). In addition, in Russian perspective there are some paradoxes in the way Chinese communicate. These paradoxes, presumably, affect the level of uncertainty and anxiety, and, as a result, lead to mistrust. The article discusses the results and suggests ways to overcome these psychological difficulties.

**Keywords:** intercultural communication, stereotypes, intergroup relations, intercultural perceptions, Russian, Chinese, entrepreneurship, China.

## References

- Ardichvili, A. (2012). Ethical cultures in large business organizations in Brazil, Russia, India, and China. *Journal of Business Ethics*, 4(105), 415–428.
- Batjargal, B. (2007). Network triads: transitivity, referral and venture capital decisions in China and Russia. *Journal of International Business Studies*, 6(38), 998–1012.
- Belyaev, V. P., Belyaeva, E. A. (2018). Adaptation as a condition of modern social and cultural dialogue. *Mission confessions*, 7(7), 845–854 (In Rus.)
- Block, D. (2013). The structure and agency dilemma in identity and intercultural communication research. *Language and Intercultural Communication*, 13(2), 126–147. doi:10.1080/14708477.2013.770863
- Bond, M. H. (Ed.). (2010). *The Oxford handbook of Chinese psychology*. Oxford Library of Psychology.

- Bychikhina, O. V. (2014). Analysis of the main communicative models of Russian and Chinese business discourses. *Novosibirsk State Pedagogical University Bulletin*, 4(5), 158–166. doi: <http://dx.doi.org/10.15293/2226-3365.1405.17> (In Russ.)
- Carlsson, M., Oxenstierna, S., Weissmann, M., (2015). *China and Russia-A Study on Cooperation, Competition and Distrust*. Totalförsvarets forskningsinstitut. — Stockholm: Försvarsanalys.
- Chzhan, I. (2016). *Kommunikativnoe povedenie kitaitsev v vospriyatiu rossiyan*: Doctoral dissertation. (In Russ.).
- Fang, T., Faure, G. O. (2011). Chinese communication characteristics: A Yin Yang perspective. *International Journal of Intercultural Relations*, 35(3), 320–333. doi:10.1016/j.ijintrel.2010.06.005
- Fedorova, K. (2012). Transborder trade on the Russian-Chinese border: Problems of interethnic communication. In *Subverting Borders* (107–128). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., Glick, P. (2007). Universal dimensions of social cognition: warmth and competence. *Trends in Cognitive Sciences*, 11(2), 77–83. doi:10.1016/j.tics.2006.11.005
- Giacobbe-Miller, J. K., Miller, D. J., Zhang, W., Victorov, V. I. (2003). Country and organizational-level adaptation to foreign workplace ideologies: A comparative study of distributive justice values in China, Russia and the United States. *Journal of International Business Studies*, 34(4), 389–406.
- Grigoryan, L. K., Lebedeva, N. M. (2013). Neformal'nye svyazi v organizatsii: kul'turno-spetsifichnyi ili universal'nyi fenomen? *Organizational Psychology*, 3(1), 30–45. (In Russ.).
- Grigoryev, D., Fiske, S. T., Batkhina, A. (2019). Mapping Ethnic Stereotypes and Their Antecedents in Russia: The Stereotype Content Model. *Frontiers in Psychology*, 10. doi:10.3389/fpsyg.2019.01643
- Harrison, N., Peacock, N. (2009). Cultural distance, mindfulness and passive xenophobia: using Integrated Threat Theory to explore home higher education students' perspectives on "internationalisation at home." *British Educational Research Journal*, 36(6), 877–902. doi:10.1080/01411920903191047
- He, B. (2018). *Nationalism, national identity and democratization in China*. Routledge.
- Henze, J., Zhu, J. (2012). Current Research on Chinese Students Studying Abroad. *Research in Comparative and International Education*, 7(1), 90–104. doi:10.2304/rcie.2012.7.1.90
- Holliday, A. (2012). Interrogating Researcher Participation in an Interview Study of Intercultural Contribution in the Workplace. *Qualitative Inquiry*, 18(6), 504–515. doi:10.1177/1077800412442811
- Huang, D., Chikov, M. V. (2019). Integration of Strategic and Cross-Cultural Communication from an Economic Perspective: A Case Study of Russia and China. In: Kaz, M., Ilina, T., Medvedev, G. (Eds.) *Global Economics and Management: Transition to Economy 4.0. Springer Proceedings in Business and Economics*. Springer, Cham.
- Hunue, Sh. (2017). *Kommunikativnye neudachi v mezhkul'turnoi kommunikatsii*: Doctoral dissertation, Yuzhno-Ural'skii gosudarstvennyi universitet. (In Russ.).
- Lavrov, S. V. (2019). O rossiisko-kitaiskikh otnosheniyakh strategicheskogo partnerstva // *Ministerstvo inostrannykh del Rossiiskoi Federatsii*. URL: <https://www.mid.ru/strategiceskoepartnerstvo-s-kitaem>. (In Russ.).
- Lebedeva, N. M. (2011). *Etnicheskaya i kross-kul'turnaya psichologiya*. (In Russ.).
- Leung, K., Morris, M. W. (2014). Values, schemas, and norms in the culture-behavior nexus: A situated dynamics framework. *Journal of International Business Studies*, 46(9), 1028–1050. doi:10.1057/jibs.2014.66
- Makhova, I. Y., Fan, Sh. (2014). The national identity of Russian and Chinese university students, measured by psychometric testing. *Ucheny'e zapiski Koms.-na-Amure gos. tex. un-ta.*, 3(19), 33–40.
- Michailova, S., Hutchings, K. (2006). National Cultural Influences on Knowledge Sharing: A Comparison of China and Russia. *Journal of Management Studies*, 43(3), 383–405. doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00595.x

- Myasnikov, V. S. (2006). *Kvadratura kitaiskogo kruga. Selective issues. In 2 vol.* (In Russ.).
- Nakayama, T. K., Halualani, R. T. (Eds.). (2010). *The Handbook of Critical Intercultural Communication.* doi:10.1002/9781444390681
- Novikova, I. A., Gridunova, M. V. (2011). Cross cultural differences of stereotypes non verbal communication of russian and chinese students. *RUDN Journal of Psychology and Pedagogics*, 3, 40–45.
- Spencer-Oatey, H., Dauber, D. (2016). The gains and pains of mixed national group work at university. *Journal of Multilingual and Multicultural Development*, 38(3), 219–236. doi:10.1080/01434632.2015.1134549
- Spencer-Rodgers, J., McGovern, T. (2002). Attitudes toward the culturally different: the role of intercultural communication barriers, affective responses, consensual stereotypes, and perceived threat. *International Journal of Intercultural Relations*, 26(6), 609–631. doi:10.1016/s0147-1767(02)00038-x
- Spitzberg, B. H. (2013). (Re)Introducing communication competence to the health professions. *Journal of Public Health Research*, 2(3), 23. doi:10.4081/jphr.2013.e23
- Stefanenko, T. G. (2013). *Etnopsikhologiya.* M.: Aspekt Press. (In Russ.).
- Visloguzov, V. (2019). V plyuse tol'ko Kitaj. *Kommersant*, 141, 09.08.2019, 2 (In Rus.)
- Winkler, J. K., Dibbern, J., Heinzl, A. (2008). The impact of cultural differences in offshore outsourcing—Case study results from German—Indian application development projects. *Information Systems Frontiers*, 10(2), 243–258. doi:10.1007/s10796-008-9068-5
- Wishnick, E. (2017). In search of the 'Other' in Asia: Russia—China relations revisited. *The Pacific Review*, 30(1), 114–132.
- Yakupov, P. V., Chizhikova, N. S. (2017). Prakticheskie rekomendatsii po preodoleniyu etnokul'turnykh bar'erov v kommunikatsii mezhdu predstaviteleyami russkogo i kitaiskogo etnosa. *Vestnik universiteta*, 7–8, 199–204. (In Russ.).
- Yuan, W. (2011). Academic and cultural experiences of Chinese students at an American university: A qualitative study. *Intercultural Communication Studies*, 20(1).

Received 10.12.2019



## Индивидуальные ценности предпринимателей как предикторы их планируемого благотворительного поведения

ТИТОВ Александр Сергеевич

ЛЕПШОКОВА Зарина Хизировна

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

**Аннотация.** Цель. Исследование посвящено изучению индивидуальных ценностей предпринимателей, как мотивационных предикторов планируемого благотворительного поведения. Несмотря на то, что мотивация к благотворительному поведению исследовалась и ранее, немногие авторы уделяли внимание выборке предпринимателей, являющихся наиболее заметными жертвователями. Актуальность проблематики, как следует из вышесказанного, заключается в недостаточной изученности наиболее результативных благотворителей, а также социальной значимостью темы благотворительности в целом — для государства и отдельных людей — связанной с существенным вкладом в экономику страны и помощью тем, кто в ней нуждается. **Методология.** Теоретико-методологическую основу исследования составили «теория планируемого поведения» А. Айзена, лежащая в основе одной из наиболее надёжных методик в психологических исследованиях благотворительного поведения (Ajzen, 1991), а также «теория индивидуальных ценностей» Ш. Шварца (Schwartz, 2007). Ценностные ориентации предпринимателей измерялись ESS версией опросника PVQ21. Компоненты планируемого благотворительного поведения измерялись с помощью специально разработанного опросника. Выборку исследования составили 100 предпринимателей малого и среднего бизнеса из Москвы и Тверской области. Из них 29 мужчин и 71 женщина в возрасте от 27 до 60 лет, занимающиеся собственным бизнесом минимум два года. Средний возраст — 45 лет. Все предприниматели — русские. Сбор первичных эмпирических данных был осуществлён с помощью онлайн-опроса. **Результаты.** Регрессионный анализ, с контролем социально-демографических переменных показал, что чаще совершать пожертвования склонны женщины. Установлено также, что и более образованные и взрослые люди чаще склонны к благотворительности. В результате путевого анализа (SEM) обнаружилось, что ценности связаны с благотворительным поведением только через выраженную «установку совершать пожертвования». Позитивно связанными с установкой совершать пожертвования оказались ценности Самоутверждения и Самопреодоления. Негативно связанными с этой установкой оказались ценности Сохранения. **Выходы.** Мотивация предпринимателей к совершению пожертвования является комплексной. Одновременная положительная связь ценностей Самопреодоления и Самоутверждения указывает на то, что, с одной стороны, предприниматели руководствуются благожелательными мотивами, а, с другой, — не забывают о собственной выгоде. Негативная связь ценностей Сохранения с благотворительным поведением свидетельствует о важности акта совершения пожертвования как автономного решения. **Ценность результатов** данного исследования заключается в возможности их использования для дальнейшего изучения мотивации благотворительного поведения, а также для формирования программ развития благотворительности среди предпринимателей в России.

**Ключевые слова:** предприниматели; индивидуальные ценности; теория планируемого поведения; благотворительное поведение.

Адрес: 101000, Москва, Мясницкая, 20.

E-mail: nevtiz@gmail.com

## Введение

Согласно отчётом Благотворительного фонда развития филантропии (*Charities Aid Foundation*<sup>1</sup>), объём благотворительности в России демонстрирует стабильный рост. По данным за 2018 г., Россия занимает 110 место из 144, в рейтинге «Всемирного индекса благотворительности»; в прошлые 2017 и 2016 гг. — 124 и 126 места, соответственно. Несмотря на то, что Россия находится на низких позициях в данном рейтинге, заметен рост и, как следствие, перспектива к дальнейшему развитию направления. По данным всероссийского репрезентативного опроса населения Центра исследования гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ за 2017 год, благотворительные пожертвования совершили более половины опрошенных жителей России<sup>2</sup>. При этом, согласно информации на сайте Федеральной службы государственной статистики, в 2018 г., общий размер пожертвований от физических лиц, социально ориентированным некоммерческим организациям, в виде денежных средств и иного имущества, составил примерно 120 млрд. руб., что составляет 14.2% от общего количества поступлений<sup>3</sup>. Ещё больший объём пожертвований поступает от коммерческих организаций — 20.6%, или, примерно, 175 млрд. руб., что сопоставимо с расходами федерального бюджета на культуру и спорт за 2017 г. (в совокупности — около 200 млрд. рублей<sup>4</sup>). Принимая во внимание тот факт, что благотворительные фонды, как независимый от государства институт гражданского общества, оказывает финансовую помощь различным проектам общественного значения, таким как здравоохранение, образование, защита природы, наука и другие, предполагается, что благотворительность оказывает позитивное влияние на экономику (Калгина, 2018; Разин, Назарова, 2016). Вместе с этим, учитывая достаточно широкую развитость благотворительности, особенно в экономически развитых странах, такое распространение безвозмездной помощи не очень хорошо укладывается в представления о рациональном поведении экономического человека (Кузина, 2015). Всё это вызывает широкий исследовательский интерес к вопросу о благотворительности, особенно, совершаемой предпринимателями.

Учитывая объём финансового и общественно полезного ресурса, исследование мотивации, стоящей за благотворительным поведением, кажется наиболее перспективным направлением, в том числе с целью формирования теоретических знаний о возможных предикторах такого поведения. Спонсорство и благотворительность относят к внешней стороне социальной ответственности бизнеса (Батаева, Чеглакова, Мелитонян, 2018). Большой вклад коммерческих организаций как наиболее эффективных жертвователей сложно переоценить (Кузина, 2015). *Вместе с этим, как показывает одно из немногих исследований предпринимательской благотворительности в России, в 79% случаев, решение о выделении средств на благотворительность принимает лично руководитель предприятия (Вандышев, Петрова, 2004).* Таким образом, основной фокус в данном исследовании хотелось бы сделать на мотивации предпринимателей как руководителей деловых организаций, направленной на благотворительное поведение.

1 Мировой рейтинг благотворительности CAF. URL: <http://www.cafrussia.ru>

2 См. доклад: Беневоленский, В. Б., Иванов, А. В., Иванова, Н. В., Мерсиянова, И. В., Телицына, А. Ю., Туманова, А. С. (2019). Волонтёрство и благотворительность в России и задачи национального развития. URL: <https://conf.hse.ru/mirror/pubs/share/262128086>

3 По данным Федеральной службы государственной статистики: URL: <http://www.gks.ru>

4 По данным сайтам Министерства финансов РФ. URL: <https://www.minfin.ru>

Ранее проведённые исследования чаще всего рассматривают благотворительное поведение предпринимателей сквозь призму исторической перспективы и традиций (Разин, Назарова, 2016; Щитова, 2012; Ляхова, 2015), а также в контексте перспектив благотворительности в России, как социального института (Леонтьева, Мартынова, 2008; Васильева, 2016). Однако конкретных эмпирических исследований мотивации предпринимателей в России фактически нет. Лишь на Урале в начале столетия было проведено качественное исследование, посвящённое различным аспектам восприятия экономической и внеэкономической пользы от собственного благотворительного поведения, некоторых мотивационных механизмов и условий увеличения объёмов благотворительности в виде интервью на выборке предпринимателей Екатеринбурга (Вандышев, Петрова, 2004). Актуальность данного исследования заключается в том, что, несмотря на объём потенциального полезного социально-экономического ресурса, связанного с благотворительным поведением предпринимателей, тема остаётся недостаточно изученной. Кроме того, об этом же свидетельствует интерес государства к вопросам развития благотворительности, который отражается, например, в Концепции развития добровольчества (волонтёргства) в Российской Федерации до 2025 года<sup>5</sup>, а также в Указе Президента Российской Федерации «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» вышедшем в 2018 г.<sup>6</sup>

Перспективным направлением в изучении мотивации является теория индивидуальных ценностей Ш. Шварца, так как ценности раскрываются в виде руководящих принципов жизни человека или группы, являющихся основополагающими в вопросах поведения людей, их отношений и индивидуальных решений (Шварц, Бутенко, Седова, Липатова, 2012). Кроме этого, созданный на её основе опросник зарекомендовал себя как валидный инструмент измерения, признаваемый во всех культурах (Schwartz, 2010), а также является популярным инструментом исследования просоциального поведения, в том числе благотворительного, в зарубежных исследованиях (Lönnqvist, Verkasalo, Wichardt, Walkowitz, 2013; Dens, De Pelsmacker, De Meulenaer, 2017). В качестве метода исследования процесса формирования «Намерения на благотворительное поведение» хорошо себя зарекомендовала в исследованиях, посвящённых измерению благотворительного поведения (Smith, McSweeney, 2007; Linden van der, 2011), теория планируемого поведения А. Айзена (Ajzen, 1991).

## Ценности как предиктор просоциального поведения

Индивидуальные ценности, также известные как базовые ценности, обнаруживаются и признаются во всех обществах (Schwartz, 2010). В оригинальной методике было выделено 10 ценностей, которые в дальнейшем были сгруппированы в четыре блока ценностей высокого порядка (Schwartz, 2007). Вместе они образуют круговой мотивационный континуум, где смежные ценности являются наиболее совместимыми, а противоположные находятся в отношении конфликта. Схема представлена на рисунке 1.

*Ценности Самопреодоления* противопоставляются ценностям Самоутверждения. Выражаются в заботе о других и принятии других, как равных себе — Универсализме и Благожелательности. *Ценности Самоутверждения*. Выражаются в значимости для индивида власти, собственного успеха, социального доминирования и важности поиска ресурсов для достижения этих целей. Раскрываются в ценностях Достижение и Власть. *Ценности*

<sup>5</sup> Текст концепции развития добровольчества (волонтёргства) в Российской Федерации до 2025 года. URL: <http://static.government.ru>

<sup>6</sup> Указ «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». URL: <http://kremlin.ru>

Сохранения противопоставляются ценностям Открытости изменениям. Предполагают самоограничения, следование предписаниям традиций, безопасности и стабильности. Раскрываются через ценности Безопасность и Традиция. Ценности Открытости изменениям. Выражаются в значимости получения нового опыта, стремлении к переменам, а также к автономности в мыслях и действиях. Раскрываются в ценностях Гедонизм, Стимуляция и Самостоятельность.

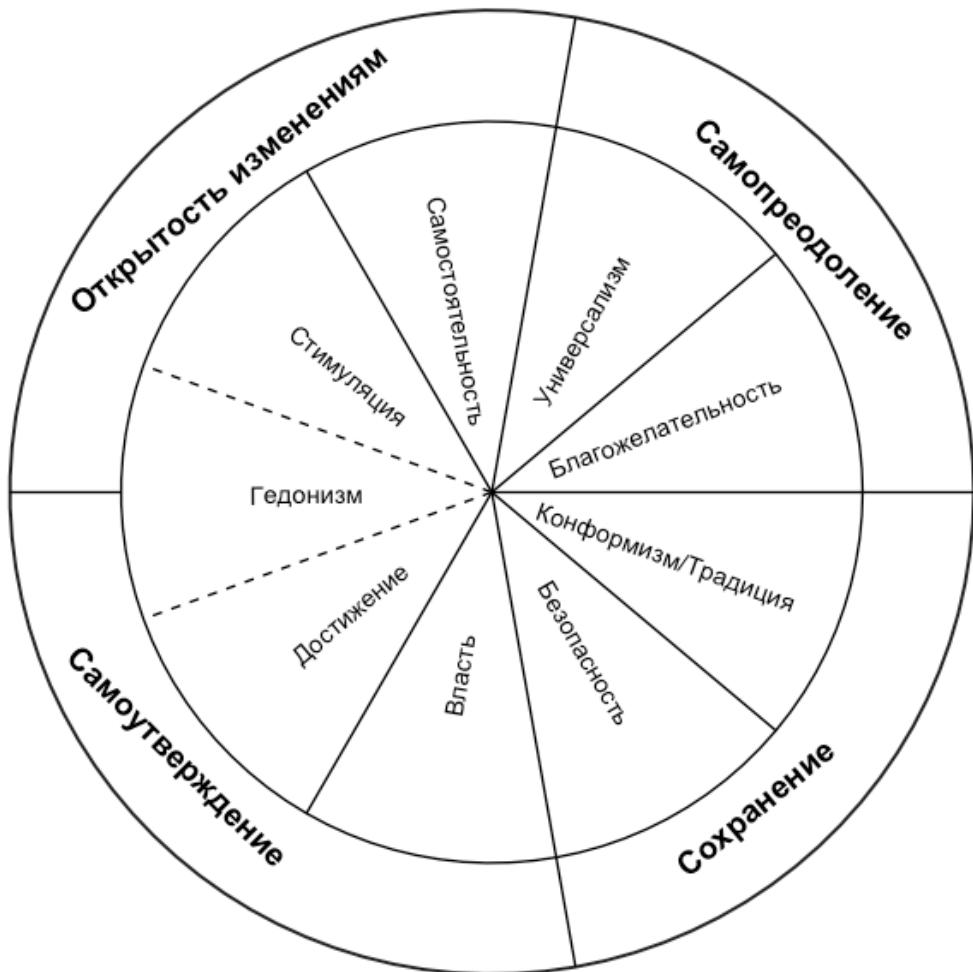


Рисунок 1. Круговой мотивационный континуум, по Ш. Шварцу

В эмпирических исследованиях было обнаружено влияние ценностей на просоциальные установки и поведение (Schwartz, 2010). Для просоциального поведения были обнаружены позитивные значимые связи прежде всего с ценностями блока Самопреодоления. Несмотря на то, что существует достаточно большое количество исследований, подтверждающих связь ценностей с просоциальным поведением в целом (Verplanken, Holland, 2002; Steca, 2007), было найдено довольно немного исследований, посвящённых изучению процесса совершения пожертвований.

Тем не менее, учитывая, что в большинстве рассмотренных исследований, ценности Самопреодоления чаще всего выступают предиктором просоциального поведения, в том числе и для благотворительности (Lönnqvist et al., 2013), можно ожидать, что данный блок ценностей высокого порядка может быть предиктором и благотворительного поведения в рамках совершения пожертвования. Кроме того, принимая во внимание тот факт, что, как отмечает сам автор теории, ценности расположены на мотивационном континууме, исходя из идеи непрерывности, а не дискретности (Schwartz, 1992), поэтому можно ожидать также,

что ценности соседних блоков — Сохранения или Открытости изменениям — могут проявить позитивную связь с благотворительным поведением.

Есть также данные о том, что благотворительное поведение может быть связано с актом демонстрации богатства или демонстративного потребления, в этом случае, вероятно, благотворительное поведение может быть связано с противоположным по смыслу блоком ценностей — Самоутверждение (Glazer, Konrad, 1996). Мотивационные свойства ценностей связаны с тем, что при возможности совершить какое-то поведение ценности, как принципы, создают отношение к действию или валентность. При большей доступности для индивида или значимости ценностей, больше и их связь с конкретным поведением (Schwartz, 2010). Тем не менее, в данном исследовании нас интересует прежде всего процесс формирования поведения с целью дальнейшего его предсказания.

## Планируемое поведение

Измерение ценностей, как мотивационных предикторов, должно помочь в понимании того, что подталкивает предпринимателей (руководителей бизнес-организаций) к совершению пожертвования. Однако мотивы не всегда ведут к поведению, в связи с чем было бы интересно увидеть процесс формирования поведения и его особенности. Среди релевантных инструментов измерения, достаточно популярным является метод, основанный на теории планируемого поведения А. Айзена, демонстрирующий высокую валидность в предсказании поведения (Ajzen, 1991). А. Айзен предполагает, что человеческое поведение преимущественно рационально, что перекликается с предположениями о природе благотворительного поведения как способа реализации демонстративного потребления или же благожелательного акта. В общем виде поведение измеряется на основе концепции А. Айзена и М. Фишбейна, которая предполагает наличие следующих трёх базовых факторов.

*Установка на поведение. Аттитюд.* Знание что может быть получено при проявлении специфической формы поведения. Предположительная оценка результата и насколько это значимо для индивида.

*Воспринимаемые нормы.* Это то, как индивид представляет себе нормы поведения, которых придерживаются другие.

*Воспринимаемый поведенческий контроль,* по аналогии с воспринимаемыми нормами, подразумевает представления индивида относительно предварительной адекватности собственного поведения, регулируемого воспринимаемыми нормами целевого поведения. То, насколько сложно будет реализовать планируемое поведение (Ajzen, Fishbein, 1975).

Считается, что высокие показатели по этим трём факторам формируют Намерение на благотворительное поведение. Высокое же значение по фактору Намерение должно вести к непосредственно Поведению. В исследованиях, использующих теорию планируемого поведения, ранее уже измеряли и ценности, показавшие себя хорошим предиктором (Gorgievski, Stephan, Laguna, Moriano, 2018), например, в рамках предпринимательских карьерных намерений. Кроме того, в рамках теории планируемого поведения также рассматривалось благотворительное поведение (Van der Linden, 2011), и в этом исследовании все базовые компоненты показали значимую позитивную связь с Намерением. Аналогичные результаты были получены и в другом исследовании на выборке студентов, однако были исследованы и причины, по которым респонденты могли бы намереваться совершить пожертвование, но не проявить непосредственно поведение. Наиболее популярной причиной оказалась «финансовая затруднённость», что, вероятно, не будет актуально для выборки

предпринимателей (Knowles, Hyde, White, 2012). Похожие результаты о связях факторов модели планируемого поведения, в рамках совершения пожертвования, можно найти и в других исследованиях (Smith, McSweeney, 2007).

Исходя из вышеизложенного, мы выдвигаем следующий исследовательский вопрос: «Связаны ли индивидуальные ценности предпринимателей с их благотворительным поведением и, если связаны, то каков характер связей?». На рисунке 2, изображена тестируемая модель настоящего исследования.



Рисунок 2. Тестируемая модель

## Метод

### Процедура

Социально-психологический опрос проведён на платформе Google Forms. На электронную почту респондентам была выслана ссылка с сопроводительным письмом, в котором содержалось приглашение принять участие в исследовании, и просьба переслать эту ссылку своим знакомым. Таким образом, выборка формировалась методом снежного кома. Кроме того, часть респондентов перешли по ссылке из тематических предпринимательских групп в социальных сетях.

### Выборка

Всего в исследовании приняли участие 100 предпринимателей из Москвы и Твери, которые занимаются собственным бизнесом минимум два года, из них 29 мужчин и 71 женщина. Возраст от 27 до 60 лет. Средний возраст — 45 лет. Среднее образование имеют 9% опрошенных, среднее специальное — 52%, незаконченное высшее — 18% и высшее — 21%. В качестве сферы бизнеса, чаще всего были указаны «услуги» и «торговля». Все респонденты указали свою национальность как русские.

### Методики

В опроснике использовались инструменты измерения следующих конструктов.

## Индивидуальные ценности

Для измерения уровня выраженности индивидуальных ценностей предпринимателей-респондентов использовалась *PVQ-21 — ESS7 версия опросника измерения индивидуальных ценностей* Ш. Шварца, состоящая из 21 утверждения (Schwartz, 2003) в адаптации В. Магуна и М. Руднева (Магун, Руднев, 2008). Каждой из 10 базовых ценностей соответствуют два или три утверждения, описывающих человека. По шестибалльной шкале предлагается оценить то, насколько этот человек похож на самого респондента, где 1 — «Совсем не похож», 6 — «Очень похож». Подсчёт степени выраженности (предпочтения) каждой отдельной ценности происходит посредством вычисления среднего балла для всех входящих в эту ценность пунктов, далее баллы исходных ценности объединялись в блоки ценностей высокого порядка. Подсчёт производился путём вычисления среднего балла для входящих в блок ценностей. Примеры утверждений:

«Для него важно придумывать новое и подходить ко всему творчески. Ему нравится делать всё по-своему, своим оригинальным способом» — пункт ценности «Самостоятельность», из блока «Открытость к изменениям» ( $\alpha = .42$ ).

«Для него важно быть богатым. Он хочет, чтобы у него было много денег и дорогих вещей» — пункт ценности «Власть», из блока «Самоутверждение» ( $\alpha = .75$ ).

«Он ценит традиции. Он старается следовать религиозным и семейным обычаям» — пункт ценности «Традиция», из блока «Сохранение» ( $\alpha = .64$ ).

«Для него важно, чтобы с каждым человеком в мире обращались одинаково. Он убеждён, что у всех должны быть равные возможности в жизни» — пункт ценности «Универсализм», из блока «Самопреодоление» ( $\alpha = .69$ ).

Как можно видеть, значения надёжности достаточно высоки для всех пунктов, кроме блока ценностей Открытости к изменениям. И хотя данное значение невысоко, индивидуальные ценности, предложенные Ш. Шварцем, зарекомендовали себя как универсальный конструкт, который хорошо работает с различными социальными и культурными контекстами. Это было также показано на больших выборках Европейского социального опроса (European Social Survey, ESS) (Schwartz, 2003).

## Планируемое поведение

Для его измерения нами был составлен *«Опросник планируемого поведения»* в соответствии с инструкциями автора теории планируемого поведения А. Айзена (Ajzen, 2002). Опросник состоит из 18 утверждений, связанных с «Намерением совершить пожертвование», измеряющих пять компонентов планируемого поведения — Установка, Воспринимаемые нормы, Воспринимаемый поведенческий контроль, Намерение и Поведение. На каждый компонент приходится по три-четыре утверждения. Значения уровня каждого компонента вычисляются средним баллом для всех связанных пунктов. Утверждения предлагается оценивать путём выражения согласия от «Абсолютно согласен» до «Абсолютно не согласен», оценкой вероятности совершения поведения от «Очень маловероятно» до «Очень вероятно», отношением к идее совершить поведение по шкалам «Плохо — Хорошо», «Бесполезно — Полезно», «Неважно — Важно», «Неприятно — Приятно» и оценкой сложности совершения поведения от «Очень сложно» до «Очень просто». Все утверждения измеряются семибалльной шкалой от —3 до 3. Примеры вопросов и оценок.

<sup>7</sup> «PVQ-21 — ESS» — «Портретный ценностный опросник» Ш. Шварца для Европейского социального исследования (Portrait Values Questionnaire -21 by S. Schwartz for European Social Survey). Россия присоединилась к этому международному проекту с третьего раунда. Опросы в рамках данного раунда проведены в 25 европейских странах в период с сентября 2006 г. по февраль 2007 г. Прим. ред.

«Мне кажется, что сделать пожертвование в благотворительный фонд, в течение ближайшего года: «Неважно — Важно»; компонент «Установка» ( $\alpha = .92$ ).

«Люди, мнение которых я ценю, симпатизируют тем, кто собирается совершить пожертвование в ближайший год: «Абсолютно не согласен — Абсолютно согласен»; компонент «Воспринимаемые поведенческие нормы» ( $\alpha = .87$ ).

«Для меня совершить пожертвование в благотворительный фонд в течение года: «Очень сложно — Очень просто»; компонент «Воспринимаемый поведенческий контроль» ( $\alpha = .82$ ).

«Я бы хотел сделать пожертвование в благотворительный фонд в течение года: «Абсолютно не согласен — Абсолютно согласен»; компонент «Намерение» ( $\alpha = .96$ ).

«Я интересуюсь тем, какие благотворительные фонды существуют: «Абсолютно не согласен — Абсолютно согласен»; компонент «Поведение» ( $\alpha = .83$ ).

Для определения факторной структуры опросника использовался метод конфирматорного факторного анализа. Несколько вопросов были исключены из анализа из-за низких показателей нагрузки. Индексы качества соответствия модели эмпирическим данным показывают удовлетворительные показатели: относительный  $\chi^2$  ( $CMIN/DF$ ) = 1.808, сравнительный индекс соответствия ( $CFI$ ) = .965, корень среднеквадратичной ошибки аппроксимации ( $RMSEA$ ) = .068, тест значимости  $PCLOSE$  = .21. Схему модели с факторными нагрузками можно найти в Приложении.

### Социально-демографические характеристики

Респондентов попросили указать их пол, возраст, национальность и уровень образования.

### Статистический анализ

Для описания выборки были использованы описательные статистики. Контроль социальномодемографических переменных осуществлялся с помощью метода линейных регрессий. Факторная структура множества измеряемых переменных оценивалась конфирматорным факторным анализом. Связь ценностей с компонентами планируемого поведения оценивалась методом путевого анализа. Все вычисления производились при помощи программного обеспечения SPSS и AMOS 23.

## Результаты

В таблице 1 приведены средние значения и стандартные отклонения для четырёх блоков ценностей высокого порядка и пяти компонентов планируемого поведения. Учитывая то, что ценности измерялись шестибалльной шкалой, а компоненты поведения семибалльной — в таблицу добавлены минимальные и максимальные значения для шкал, а также среднее значение.

Таблица 1. Средние и стандартные отклонения основных переменных исследования

Переменные	<i>M</i>	<i>SD</i>	Min/Max	Среднее
Открытость изменениям	3.99	.93	1/6	3.5
Самоутверждение	4.23	1.03	1/6	3.5
Самопреодоление	4.76	.81	1/6	3.5
Сохранение	4.44	.82	1/6	3.5
Установка	5.56	1.4	1/7	4
Воспринимаемы нормы	4.49	1.56	1/7	4
Воспринимаемый поведенческий контроль	5.14	1.53	1/7	4
Намерение	4.71	2	1/7	4
Поведение	3.84	1.78	1/7	4

**Примечание:** *M* — среднее, *SD* — стандартное отклонение, *Min* — минимальное значение, *Max* — максимальное значение, Среднее — среднее значение по шкале.

Относительно выраженности определённых ценностей высокого порядка, можно сказать, что Самопреодоление оказалось наиболее выраженным, затем — Сохранение, далее — Самоутверждение и, наконец, — Открытость изменениям. Для компонентов планируемого поведения, наиболее выражен компонент Установки, меньше — Воспринимаемый поведенческий контроль, Намерение и Воспринимаемые нормы. Наименее выраженным оказался компонент Поведения.

Возможное влияние демографических переменных на компоненты модели планируемого поведения было исследовано при помощи линейной регрессии, чтобы проверить необходимость их контроля в путевом анализе. Результаты представлены в таблице 2.

Таблица 2. Связь социально-демографических переменных с компонентами планируемого поведения (регрессионный анализ)

Независимые переменные	Зависимые переменные — компоненты модели планируемого поведения				
	Установка	Воспринимаемые нормы	Воспринимаемый поведенческий контроль		
			$\beta$	$\beta$	$\beta$
Возраст		.254*	.163	.100	.211*
Пол (1 — муж, 2 — жен)		.191*	.056	-.109	-.005
Образование		.119	.014	.276**	.233*
$R^2$		.203	.256	.117	.126
					.086

Примечание: \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$ ,  $\beta$  — стандартизированные коэффициенты регрессии.

Установлено, что возраст респондентов позитивно связан с установкой и намерением. У женщин больше выражена Установка на совершение пожертвования, чем у мужчин. Высокий уровень образования связан с Намерением и Воспринимаемым поведенческим контролем. Принимая во внимание полученные связи, все три социально-демографические переменные были задействованы в путевом анализе, как контрольные переменные. На рисунке 3 представлена путевая модель связи четырёх ценностей высокого порядка с компонентами модели планируемого поведения.

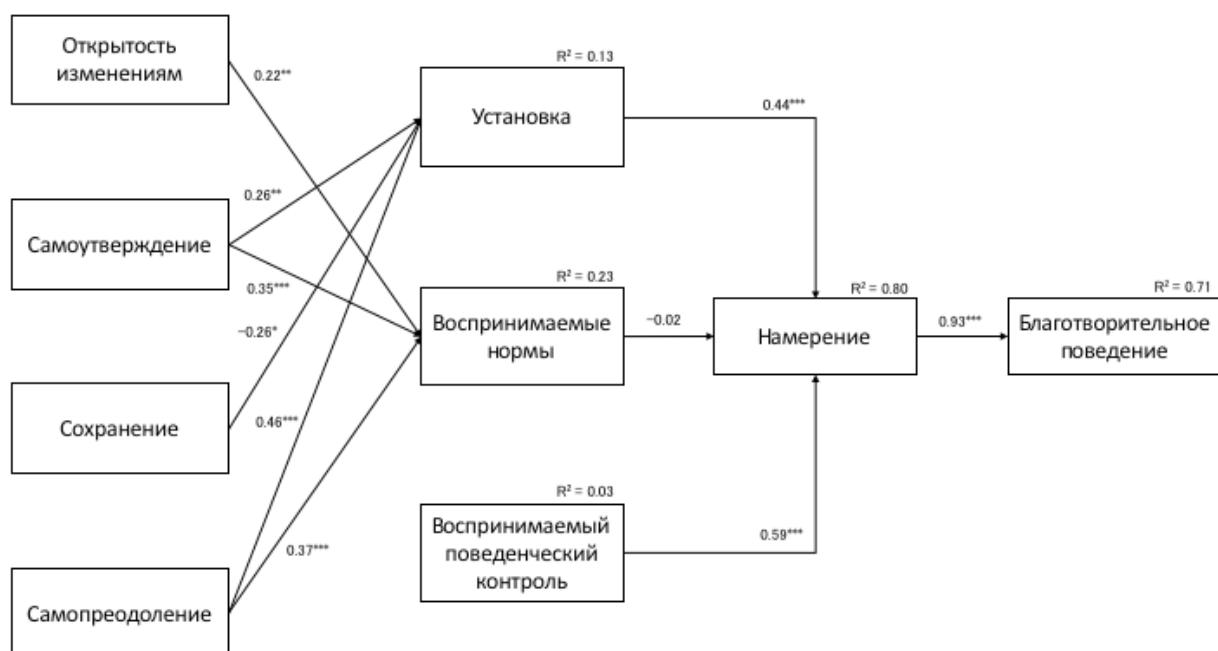


Рисунок 3. Путевая модель связи ценностей с компонентами благотворительного поведения

На рисунке 3 отражены только значимые связи, исключение составляет связь Воспринимаемых норм с Намерением, которая изображена для лучшей визуализации целостности модели планируемого поведения. Показатели пригодности, для данной модели, также показывают удовлетворительные показатели: относительный  $\chi^2$  ( $CMIN/DF$ ) = 1.161, сравнительный индекс соответствия ( $CFI$ ) = .996, корень среднеквадратичной ошибки аппроксимации ( $RMSEA$ ) = .04, тест значимости  $PCLOSE$  = .528.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что ценности Открытости изменениям позитивно связаны с Воспринимаемыми нормами, ценности Самоутверждения позитивно связаны с Установкой и Воспринимаемыми нормами, ценности Сохранения негативно связаны с Установкой, ценности Самопреодоления позитивно связаны с Установкой и Воспринимаемыми нормами. Ни один из блоков ценностей высокого порядка не связан значимо с компонентом Воспринимаемого поведенческого контроля.

Установка и Воспринимаемый поведенческий контроль позитивно связаны с Намерением, которое, в свою очередь, позитивно связано с Поведением. Не была выявлена значимая связь между компонентами Воспринимаемой нормы и Намерением.

## Обсуждение

Цель данного исследования состояла в изучении связи индивидуальных ценностей предпринимателей с их благотворительным поведением, в связи с чем была построена и протестирована путевая модель связи четырёх блоков ценностей высокого порядка (Сохранение, Самоутверждение, Открытость изменениям, Самопреодоление) с пятью компонентами модели планируемого поведения (Установка, Воспринимаемые нормы, Воспринимаемый поведенческий контроль, Намерение и Поведение).

В первую очередь, полученные данные, описанные в таблице 1, свидетельствуют о том, что у предпринимателей наиболее выражены ценности Самопреодоления, Сохранения, Самоутверждения и Открытости изменениям. В целом такой результат частично согласуется с другим исследованием связи ценностей и помогающего поведения, проведённом в четырёх странах, где также наиболее выраженными оказываются ценности Самопреодоления (Daniel, Bilgin, Brezina, Strohmeier, Vainre, 2015). Для компонентов планируемого поведения средние значения были выражены следующим образом: прежде всего Установка, затем Воспринимаемый поведенческий контроль, Воспринимаемые нормы, Намерение и наименее выраженным оказался компонент Поведение. Это также согласуется с тем, что, по мнению А. Айзена, Поведение контролируется Намерением, однако не каждое Намерение приводит к Поведению (Ajzen, 1985).

Результаты в таблице 2 показывают, что у женщин Установка на благотворительное Поведение выражена больше, чем у мужчин. Что касается возраста, то выяснилось, что чем старше предприниматели, тем больше выражена Установка и Намерение совершение пожертвование. Более высокий уровень образования позитивно связан с Воспринимаемым поведенческим контролем и Намерением, что в целом согласуется с результатами опроса, проведённого Mail.ru совместно с ВЦИОМ<sup>8</sup>. В исследовании было сформулировано предположение о том, что подобная связь возраста может быть объяснена тем, что более молодые респонденты ещё «встают на ноги». В рамках выборки предпринимателей такой результат, вероятно, может отражать процесс формирования капитала во времени. Что касается гендерных различий, другие исследователи также отмечают большую вовлечённость женщин в благо-

8 Результаты исследования опубликованы в блоге Mail.ru: <https://habr.com/ru/company/mailru/blog/204918/>

творительность, как в рамках участия в работе благотворительных организаций (Зеликова, 1996), так и в частоте совершения пожертвований (Мерсиянова, 2010). Однако природа таких различий остаётся не совсем ясной. В качестве возможного объяснения упоминают стремление к безопасности и особенностям воспитания (Пешкова, 2013), а также гендерные особенности самореализации (Зеликова, 1996; Пешкова, 2013). С другой стороны, такое различие не всегда наблюдается в исследованиях благотворительности (Пешкова, 2013). Одни экспериментальные данные показывают гендерные различия (Eckel, Grossman, 1998), в то время как другие свидетельствуют об отсутствии разницы (Bolton, Katok, 1995). Такие противоречивые результаты могут быть объяснены разными экономическими стратегиями к пожертвованию, тем не менее, нет чёткого представления о том, как именно это происходит (Andreoni, Vesterlund, 2001).

Найдены подтверждения и связи уровня образования с благотворительным Поведением. При сравнении двух одинаковых групп людей, отличающихся только уровнем образования, те, кто закончил колледж были более склонны совершать пожертвования, нежели те, кто закончил только школу. Кроме того, размер пожертвования среди тех, кто получил более высокий уровень образования, также будет больше (Banks, Tanner, 1999; Yen, 2002; Мерсиянова, 2010). В данных исследованиях, вместе с уровнем образования, отмечается значимость возраста и дохода. Вероятно, все эти социально-демографические факторы вместе указывают на уровень жизни респондентов и платёжеспособность, на что, вероятно, и указывает связь образования с Воспринимаемым поведенческим контролем.

Теперь перейдем к анализу связей ценностей и компонентов планируемого поведения. Прежде всего, стоит отметить позитивную связь ценностей Открытости изменениям с таким компонентом планируемого поведения, как Воспринимаемые нормы. Тут стоит вспомнить, что ценности Открытости изменениям отражают стремление человека быть независимым в поступках, мыслях, а также стремление к переменам, новизне, получению удовольствия от жизни. Воспринимаемые нормы, с другой стороны, как компонент планируемого поведения, отражают представление о том, что думают значимые другие относительно благотворительного Поведения. Выявленная позитивная связь между ценностями Открытости изменениям и Воспринимаемыми нормами в сфере благотворительного поведения свидетельствует о том, что чем больше человек стремится к независимости и новизне, тем больше он склонен представлять мнение значимых других как благосклонное к такому поведению.

Возможным объяснением может быть стремление удовлетворить собственную потребность в просоциальном поведении, что согласуется с исследованием эмоций, испытываемых при совершении просоциального поведения, как механизма вознаграждения (Corcos, Rizopoulos, 2011). И, хотя такое благотворительное поведение может быть мотивировано, в том числе заботой о других людях или представлениями о социальных нормах, также проявляется и эгоцентричный мотив человека, который испытывает удовольствие, то есть здесь может проявляться ценность Гедонизма, входящая в блок ценностей Открытости изменениям.

С другой стороны, в противовес ценностям высокого порядка Открытости изменениям, для ценностей Сохранения была выявлена негативная связь с Установкой совершать пожертвования. Ценность Сохранения же выражается в самоограничении, стремлении к безопасности и поддержании традиций. Установка же связана со знанием, что может быть получено от проявления поведения, предварительной оценке результата и значимости для индивида. Таким образом, выявленная негативная связь Сохранения с установкой совершать пожертвования, говорит о том, что чем в меньшей степени человек ограничивает себя, в том числе согласно традициям или религиозным мотивам, меньше стремится к безопасности, тем более

у него выражена Установка совершать пожертвования. Напротив, принимая во внимание позитивную связь противоположных по смыслу ценностей высокого порядка Открытости изменениям с Воспринимаемыми нормами, и негативную связь блока ценностей Сохранения с Установкой, благотворительное Поведение предпринимателей выглядит как осознанное и взвешенное решение, основанное на собственном Намерении.

Очень любопытными выглядят позитивные связи двух противоположных по смыслу ценностей высокого порядка, Самоутверждения и Самопреодоления, с компонентами Установка и Воспринимаемые нормы. Здесь стоит напомнить, что в круге индивидуальных ценностей Ш. Шварца (Рис. 1), представляющем из себя круговой мотивационный континуум, ценности Самоутверждения и Самопреодоления находятся напротив друг друга, что, согласно теории, свидетельствует об отношениях конфликта данных ценностей (Schwartz, 1992). Обычно противоположные ценности имеют и противоположный характер связи с различными установками и формами поведения. Так, например, в исследовании Ш. Шварца, посвящённом социально значимому поведению и установкам, противоположные ценности проявляют разные связи с измеряемыми компонентами, однако в этом же исследовании отмечается, что одни и те же люди могут руководствоваться конкурирующими ценностями, но обычно не в одном действии (Schwartz, 2010). Тем не менее, в настоящем исследовании, данные ценности позитивно связаны с Установкой совершить благотворительное поведение и Воспринимаемыми нормами, то есть с установкой на поведение, основанной на знании о потенциальных выгодах и значимости и представлениями о мнении значимых других, относительно благотворительного поведения. То есть, чем более близкими для респондента оказывались ценности Самоутверждения, выражавшиеся в значимости власти, личного успеха и социального доминирования, и ценности Самопреодоления, связанные с заботой о других людях и природе, принятии других людей как равных себе, тем более привлекательным казалось благотворительное поведение, а воспринимаемая оценка значимых других по отношению к благотворительности, казалась более благосклонной.

Вероятно, такой результат указывает на мотивационную комплексность благотворительного поведения предпринимателей (Berkowitz, 1972). Предполагается также, что один и тот же человек может руководствоваться совершенно разными ценностями в аналогичных ситуациях (Schwartz, 2010). Скорее всего и сам мотив предпринимательского благотворительного поведения сложный и состоит не только из благожелательного или же только корыстного намерения, в чистом виде, а в данном случае отражает двойственность мотивов: с одной стороны, в благожелательном своём виде, предприниматель действует в интересах группы, с другой — преследует свои собственные интересы. Учитывая, что в России не предусмотрены льготы для благотворителей, наиболее вероятным представляется мотив создать благоприятный образ себя или создание делового имиджа (Щитова, 2012), с точки зрения собственных интересов, то есть выраженности ценностей Самоутверждения.

Стоит отметить также и отсутствие значимых связей ценностей с компонентом Воспринимаемый поведенческий контроль, который отражает представления индивида о том, насколько потенциально сложной может быть реализация благотворительного поведения. Возможным объяснением этому может быть природа просоциального поведения, как ожидаемого от индивида. Судя по всему, мотивационная сторона благотворительного поведения, в данном случае, в меньшей степени связана с представлениями о том, насколько сложно будет осуществить такое поведение.

Ещё одной интересной особенностью является незначимая связь компонента Воспринимаемые нормы с компонентом Намерения. Иными словами, в представлении респондента то, насколько одобряемым значимыми другими является благотворительное

поведение, не оказывает никакого значимого влияния на само по себе Намерение совершить пожертвование. Тем не менее, как отмечает сам А. Айзен, в рамках теории планируемого поведения, отсутствие значимых связей между компонентами Установки, Воспринимаемых норм, Воспринимаемого поведенческого контроля и непосредственно Намерением, считается абсолютно допустимым результатом (Ajzen, 2001), который отражает специфику процесса формирования Намерения и Поведения (Ajzen, 1991).

Незначимая связь компонента Воспринимаемые нормы с компонентом Намерения, также находит частичное подтверждение в другом исследовании (Smith, McSweeney, 2007), в котором благотворительное поведение исследовалось в рамках расширенной модели планируемого поведения, с целью проверки необходимости использования дополнительных компонентов «норм», однако значимые связи были обнаружены не для всех компонентов норм. Авторы объясняют такой результат конфиденциальным характером совершённых пожертвований. Предположение о конфиденциальности пожертвований подтверждается в другом исследовании (Вандышев, Петрова, 2004), на выборке предпринимателей, отмечая, что в 82% случаев, респонденты убеждены в строгой анонимности процесса, однако вместе с этим, хотели бы, чтобы СМИ осветили их действия. В целом, подтверждая предположение о сложной мотивационной структуре благотворительного поведения.

Получаемые выгоды от благотворительного поведения могут быть не совсем очевидными, на первый взгляд. С одной стороны, предприниматели были склонны оценивать благотворительную деятельность как способ создать благоприятный партнёрский имидж своего предприятия (Вандышев, Петрова, 2004). С другой же стороны, принимая во внимание тот факт, что в большинстве случаев решение о совершении пожертвований принимает лично предприниматель, одним из важных внеэкономических мотивов может являться сам факт получения удовольствия от совершения пожертвования. Кроме того, предприниматели отмечали, что сами не придают значения благотворительному фактору при установлении партнёрских отношений.

Для получения более целостной картины связи ценностей с благотворительным поведением стоит рассмотреть весь путь процесса формирования поведения на эмпирической модели.

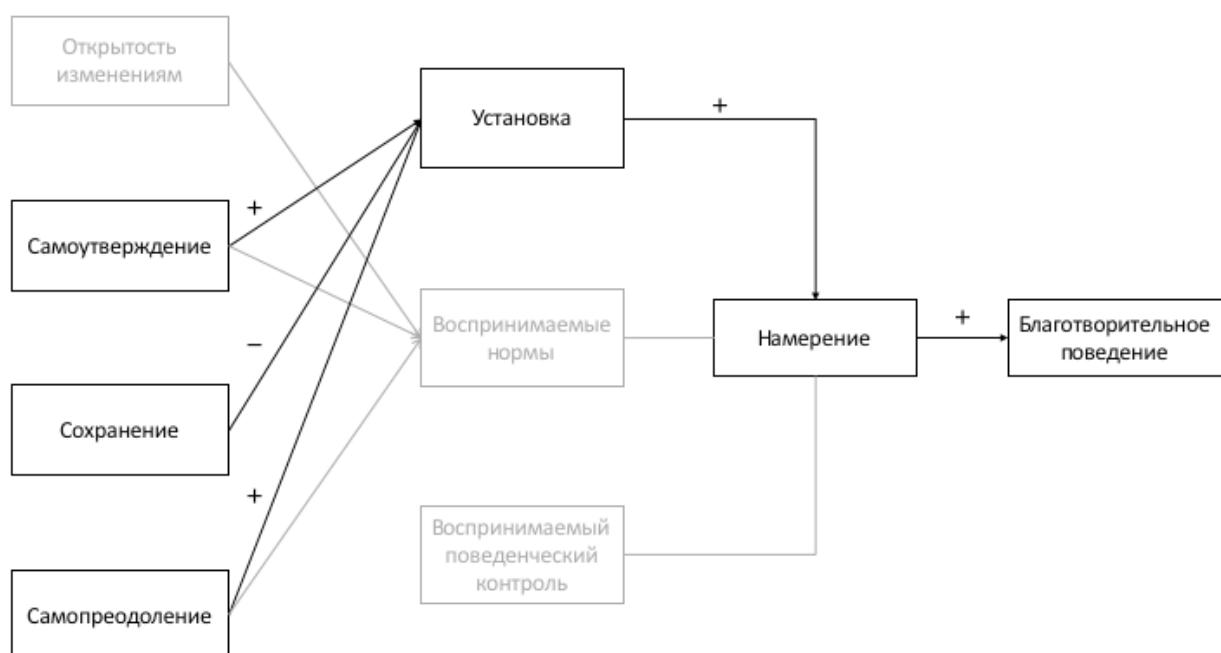


Рисунок 4. Модель связи ценностей с Установкой, Намерением и Поведением

На рисунке 4 изображена модель связи ценностей с Установкой, Намерением и Поведением. Путь от ценностей к благотворительному Поведению через Установку и Намерение выделен чёрным цветом. Значимые позитивные и негативные связи изображены символами «+» и «-» соответственно.

В итоге, мотивация предпринимателей, намеревающихся совершить пожертвование на благотворительность, может иметь достаточно широкий спектр. Прежде всего, как мотивационные предикторы благотворительного поведения, были выявлены три блока ценностей высокого порядка — Самоутверждение, Сохранение, Самопреодоление. Формирование же благотворительного поведения предпринимателей происходит через Установку и Намерение совершить пожертвование. Негативная связь ценностей Сохранения указывает, прежде всего, на независимое решение совершить пожертвование, в том числе, принимая во внимание связь ценностей только через компонент Установка. Два других противоположных по смыслу блока ценностей Самопреодоление и Самоутверждение указывают на мотивационную комплексность.

Как уже было отмечено выше, за этой связью стоит не один мотив, а сразу несколько — это, судя по всему, желание помочь нуждающимся, извлечь репутационную выгоду, перед партнёрами или представителями власти, и личное удовольствие, связанное с механизмами вознаграждения или же с желанием создать высокий морально-нравственный образ себя. На уровне компонента Установка, принимая эти возможные выгоды, формируется Намерение совершить пожертвование. И, при достаточно сильной выраженности Намерения, высока вероятность того, что предприниматель совершил пожертвование.

Среди ограничений данного исследования стоит отметить сравнительно небольшую выборку  $N = 100$ , однако размер выборки и количество переменных для каждого фактора соответствует рекомендациям исследователей по представленным методам. Таким образом, полученные результаты считаются достоверными (Muthén, Muthén, 2002; Wolf, Harrington, Clark, Miller, 2013). Более конкретную мотивационную картину можно было бы получить при наличии группирующей переменной, например, по виду благотворительности. Перспективным видится и лонгитюдное исследование, учитывая меняющуюся природу предпринимательства и благотворительного поведения (Пешкова, 2013).

## Выводы

Результаты проведённого эмпирического исследования, направленного на поиск ответа на вопрос «Связаны ли индивидуальные ценности российских предпринимателей (руководителей бизнес-организаций) с их благотворительным поведением и, если связаны, то каков характер связей?», позволяют утверждать следующее.

1. Установка предпринимателей совершить пожертвование и Воспринимаемый ими поведенческий контроль в сфере благотворительного поведения позитивно значимо связаны с Намерением предпринимателей совершить пожертвование, которое, в свою очередь, непосредственно связано с благотворительным Поведением. Однако ни одна из ценностей не связана значимо с Воспринимаемым поведенческим контролем. Таким образом, какими бы ни были ценностные предпочтения предпринимателей, совершающих пожертвование, формирование Намерения в соответствии с этими ценностями и дальнейшее Поведение, происходят без учёта представлений о том, что подумают значимые другие и насколько будет сложно совершить пожертвование. Российские предприниматели руководствуются только представлениями о значимости такого поведения для себя и потенциальными выгодами.

2. Ценности Открытости изменениям у руководителей российских бизнес-организаций позитивно связаны с Воспринимаемыми нормами в сфере благотворительного поведения, однако для Воспринимаемых норм не было выявлено значимой связи с Намерением. Другими словами, несмотря на то что предпочтение личной автономии и стремление к получению нового опыта позитивно связаны с представлениями о том, что думают о благотворительности значимые другие, при формировании непосредственно Намерения совершить пожертвование, представления о том, что подумают значимые другие, никак не учитывается.

3. Ценности Сохранения негативно связаны с установкой совершать пожертвования. Таким образом, чем менее значимы для предпринимателя предписания традиций, тем более он считает важным и полезным совершить пожертвование. Учитывая тот факт, что Установка совершать пожертвования связана с Намерением совершать пожертвование, и, в итоге, с благотворительным Поведением, то есть с совершением пожертвования, то можно утверждать, что выраженность ценностей Сохранения у предпринимателей может быть расценена как препятствие к осуществлению благотворительного поведения.

4. Противоположные по своему смыслу ценности Самопреодоления и Самоутверждения позитивно связаны с Установкой совершать пожертвования. Другими словами, в основе благотворительного поведения лежит забота о ближнем и репутационные выгоды, вытекающие из благотворительного поведения, формирующие высокий нравственно-моральный образ российского предпринимателя.

5. В целом стоит отметить, что выраженность ценностей Самопреодоления и Самоутверждения, а также низкий уровень выраженности ценностей Сохранения лежат в основе Установки совершать пожертвования, которая в свою очередь связана с Намерением совершить пожертвование, которое непосредственно связано с реальным благотворительным Поведением.

Таким образом, наше исследование показало, что чем больше у российских предпринимателей проявляется желание заботится о других, добиться высокого положения, найти доступ к ресурсам, воспринимая других людей в целом равными себе и, вместе с этим, чем меньше они стремятся к безопасности и самоограничениям, связанным с религиозными мотивами или предписаниями традиций, тем чаще предприниматели оценивают идею совершить пожертвование, как выгодную и значимую, вследствие чего формируется Намерение совершить пожертвование, а затем и само благотворительное Поведение.

## Финансовая поддержка

Статья подготовлена в результате проведения исследования в рамках Программы фундаментальных исследований Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ).

## Литература

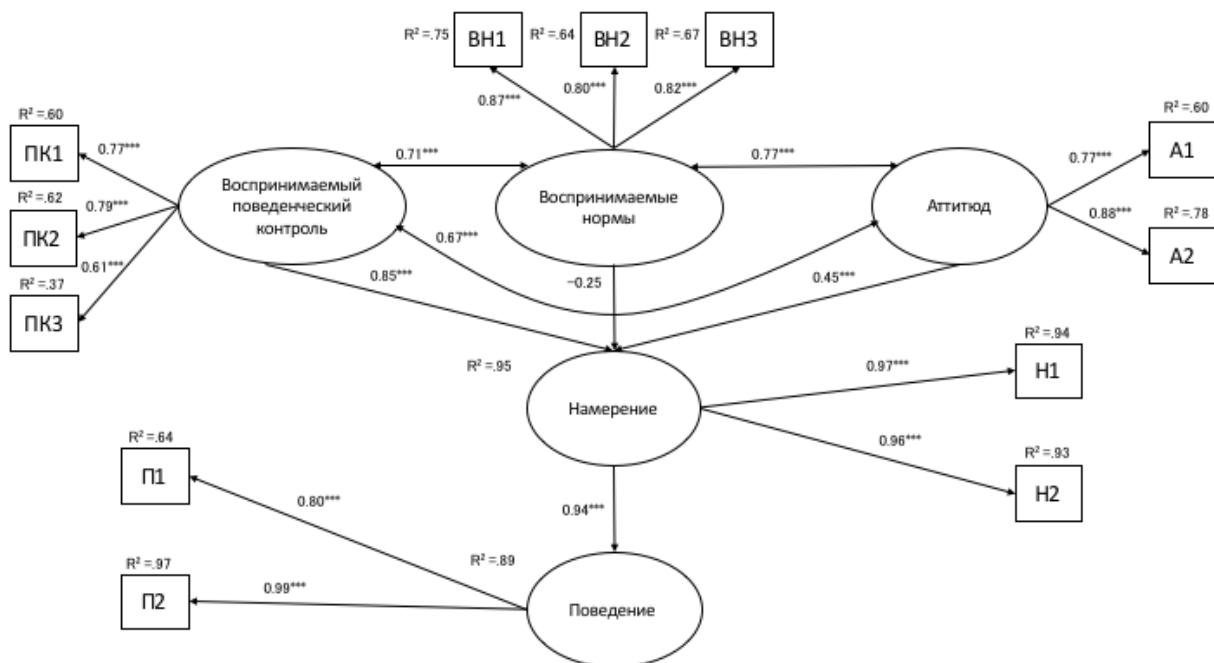
- Батаева, Б. С., Чеглакова, Л. М., Мелитонян, О. А. (2018). Социальная ответственность бизнеса в представлениях собственников и менеджеров малых и средних организаций России. *Организационная психология*, 8(1), 13–52.
- Вандышев, М. Н., Петрова, Л. Е. (2004). Некоторые аспекты экономической мотивации благотворительной деятельности (на примере предприятий Екатеринбурга). *Экономическая социология*, 5(2), 57–75.

- Васильева, Е. Г. (2016). Тенденции и перспектива институциональной благотворительности в России. *Logos et Praxis*, 1(31), 59–64.
- Зеликова, Ю. (1996). Женщины в благотворительных организациях Петербурга: мотивация участия. В сб.: Е. А Здравомыслова, А. А. Темкина (ред.). *Гендерное измерение социальной и политической активности в переходный период* (82–95). СПб.: ЦНСИ.
- Калгина, О. В. (2018). Имидж бренда некоммерческой организации как фактор благотворительного поведения доноров. *Организационная психология*, 8(4), 111–136.
- Кузина, О. (2015). *Благотворительность в России как социальный институт*. Доступ: [http://www.hse.ru/data/007/979/1224/Kuzina\\_8\\_04\\_08.doc](http://www.hse.ru/data/007/979/1224/Kuzina_8_04_08.doc).
- Леонтьева, О. А., Мартынова, Е. А. (2008). Благотворительность как экономический феномен: зарубежный опыт и российская практика. *Journal Scientific and Technical Of Information Technologies, Mechanics and Optics*, 50(5), 172–176.
- Ляхова, Ж. А. (2015). Благотворительность и меценатство российских предпринимателей: история и современность. *Вестник Международного института экономики и права*, (Конференция).
- Магун, В., Руднев, М. (2008). Жизненные ценности российского населения: сходства и отличия в сравнении с другими европейскими странами. *Вестник общественного мнения. Данные. Анализ. Дискуссии*, 1, 33–58.
- Мерсиянова, И. В. (2010). Участие россиян в денежных пожертвованиях: факторы и уровень вовлечённости. *Экономическая социология*, 11(5), 26–53.
- Пешкова, Н. Н. (2013). Гражданское общество в мотивации благотворительной деятельности населения. *Власть*, 5, 148–153.
- Разин, А. С., Назарова, Т. П. (2016). Некоммерческий сектор в российской экономике: традиции и современность. *Известия Нижневолжского агроуниверситетского комплекса: Наука и высшее профессиональное образование*, 2(42), 302–307.
- Шварц, Ш., Бутенко, Т. П., Седова, Д. С., Липатова, А. С. (2012). Уточненная теория базовых индивидуальных ценностей: применение в России. *Психология. Журнал Высшей школы экономики*, 9(2), 43–70.
- Щитова, Н. Г. (2012). Благотворительность и меценатство как составляющие предпринимательского имиджа. *Вестник Московского государственного университета культуры и искусств*, 2(46), 216–219.
- Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In J. Kuhl, J. Beckmann (Eds.). *Action Control* (11–39). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179–211.
- Ajzen, I. (2001). Nature and operation of attitudes. *Annual review of psychology*, 52(1), 27–58.
- Ajzen, I. (2002). Constructing a TPB questionnaire: Conceptual and methodological considerations.
- Ajzen, I., Fishbein, M. (1975). A Bayesian analysis of attribution processes. *Psychological Bulletin*, 82(2), 261–277.
- Andreoni, J., Vesterlund, L. (2001). Which is the fair sex? Gender differences in altruism. *The Quarterly Journal of Economics*, 116(1), 293–312.
- Banks, J., Tanner, S. (1999). Patterns in household giving: Evidence from UK data. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 10(2), 167–178.
- Berkowitz, L. (1972). Social norms, feelings, and other factors affecting helping and altruism. In L. Berkowitz (ed.). *Advances in experimental social psychology*, Vol. 6 (63–108). New York and London: Academic Press.
- Bolton, G. E., Katok, E. (1995). An experimental test for gender differences in beneficent behavior. *Economics Letters*, 48(3–4), 287–292.

- Corcos, A., Rizopoulos, Y. (2011). Is prosocial behavior egocentric?. The “invisible hand” of emotions. *Économie et institutions*, 16, 33–58.
- Daniel, E., Bilgin, A. S., Brezina, I., Strohmeier, C. E., Vainre, M. (2015). Values and helping behavior: A study in four cultures. *International Journal of Psychology*, 50(3), 186–192.
- Dens, N., De Pelsmacker, P., De Meulenaer, S. (2017). Who Do We Help? How Schwartz Values Influence Responses to Different Frames in Charity Appeals. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 11(4), 131–144.
- Eckel, C. C., Grossman, P. J. (1998). Are women less selfish than men?: Evidence from dictator experiments. *The economic journal*, 108(448), 726–735.
- Glazer, A., Konrad, K. A. (1996). A signaling explanation for charity. *The American Economic Review*, 86(4), 1019–1028.
- Gorgievski, M. J., Stephan, U., Laguna, M., Moriano, J. A. (2018). Predicting entrepreneurial career intentions: values and the theory of planned behavior. *Journal of career assessment*, 26(3), 457–475.
- Knowles, S. R., Hyde, M. K., White, K. M. (2012). Predictors of young people’s charitable intentions to donate money: An extended theory of planned behavior perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(9), 2096–2110.
- Linden van der, S. (2011). Charitable intent: A moral or social construct? A revised theory of planned behavior model. *Current psychology*, 30(4), 355–374.
- Lönnqvist, J. E., Verkasalo, M., Wichardt, P. C., Walkowitz, G. (2013). Personal values and prosocial behaviour in strategic interactions: Distinguishing value-expressive from value-ambivalent behaviours. *European Journal of Social Psychology*, 43(6), 554–569.
- Muthén, L. K., Muthén, B. O. (2002). How to use a Monte Carlo study to decide on sample size and determine power. *Structural equation modeling*, 9(4), 599–620.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In L. Berkowitz (ed.). *Advances in experimental social psychology*, Vol. 25 (1–65). New York and London: Academic Press.
- Schwartz, S. H. (2003). A proposal for measuring value orientations across nations. *Questionnaire Package of the European Social Survey* (259–290).
- Schwartz, S. H. (2007). *Basic human values: Theory, methods, and application*. Risorsa Uomo.
- Schwartz, S. H. (2010). Basic values: How they motivate and inhibit prosocial behavior. *Prosocial motives, emotions, and behavior: The better angels of our nature*, 14, 221–241.
- Smith, J. R., McSweeney, A. (2007). Charitable giving: The effectiveness of a revised theory of planned behaviour model in predicting donating intentions and behaviour. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 17(5), 363–386.
- Steca, P. (2007). Prosocial agency: the contribution of values and self-efficacy beliefs to prosocial behavior across ages. *Journal of social and clinical psychology*, 26(2), 218.
- Verplanken, B., Holland, R. W. (2002). Motivated decision making: effects of activation and self-centrality of values on choices and behavior. *Journal of personality and social psychology*, 82(3), 434.
- Wolf, E. J., Harrington, K. M., Clark, S. L., Miller, M. W. (2013). Sample size requirements for structural equation models: An evaluation of power, bias, and solution propriety. *Educational and psychological measurement*, 73(6), 913–934.
- Yen, S. T. (2002). An econometric analysis of household donations in the USA. *Applied Economics Letters*, 9(13), 837–841.

Поступила 10.01.2020

## Приложение 1. Факторная модель опросника планируемого поведения



*CMIN/DF = 1.808; CFI = .965; RMSEA = .068; PCLOSE = .21*

## Приложение 2. Опросник благотворительного поведения с ключами

Здравствуйте! Вы принимаете участие в исследовании, посвящённом благотворительному поведению предпринимателей. Участие в исследовании анонимно, все полученные результаты будут обрабатываться только в обобщённом виде. Пожалуйста, внимательно читайте инструкции к вопросам и отвечайте искренне и полно, не пропуская ни одного вопроса. Нам очень важно Ваше мнение по каждому вопросу.

Пожалуйста, оцените следующие утверждения относительно Вашей готовности сделать пожертвования в течение ближайшего года:

#### **В4.1** Насколько вероятно, что Вы сделаете пожертвование в благотворительный фонд в ближайший год?

-3	-2	-1	0	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Очень маловероятно				Очень вероятно

**В4.2** Я бы хотел(а) сделать пожертвование в благотворительный фонд в течение года

**В4.3 Я собираюсь сделать пожертвование в благотворительный фонд в течение года**

_____	-3	_____	-2	_____	-1	_____	0	_____	1	_____	2	_____	3
Абсолютно не согласен(a)							Абсолютно согласен(a)						

**Пожалуйста, оцените следующие утверждения относительно Вашей готовности сделать пожертвования:**

**B5.1** Я выбрал(а) благотворительный фонд, в который я сделаю пожертвование

-3 \_\_\_\_ -2 \_\_\_\_ -1 \_\_\_\_ 0 \_\_\_\_ 1 \_\_\_\_ 2 \_\_\_\_ 3

Абсолютно не согласен(а)

Абсолютно согласен(а)

**B5.2** Я думаю о том, какую сумму я готов(а) пожертвовать

-3 \_\_\_\_ -2 \_\_\_\_ -1 \_\_\_\_ 0 \_\_\_\_ 1 \_\_\_\_ 2 \_\_\_\_ 3

Абсолютно не согласен(а)

Абсолютно согласен(а)

**B5.3** Я интересуюсь тем, какие благотворительные фонды существуют

-3 \_\_\_\_ -2 \_\_\_\_ -1 \_\_\_\_ 0 \_\_\_\_ 1 \_\_\_\_ 2 \_\_\_\_ 3

Абсолютно не согласен(а)

Абсолютно согласен(а)

**Пожалуйста, оцените, как Вы относитесь к идее сделать пожертвование:**

**B6.1** Мне кажется, что сделать пожертвование в благотворительный фонд в течение ближайшего года

-3 \_\_\_\_ -2 \_\_\_\_ -1 \_\_\_\_ 0 \_\_\_\_ 1 \_\_\_\_ 2 \_\_\_\_ 3

Плохо

Хорошо

-3 \_\_\_\_ -2 \_\_\_\_ -1 \_\_\_\_ 0 \_\_\_\_ 1 \_\_\_\_ 2 \_\_\_\_ 3

Бесполезно

Полезно

-3 \_\_\_\_ -2 \_\_\_\_ -1 \_\_\_\_ 0 \_\_\_\_ 1 \_\_\_\_ 2 \_\_\_\_ 3

Неважно

Важно

-3 \_\_\_\_ -2 \_\_\_\_ -1 \_\_\_\_ 0 \_\_\_\_ 1 \_\_\_\_ 2 \_\_\_\_ 3

Неприятно

Приятно

**Далее следуют вопросы об отношении к пожертвованию в благотворительные фонды окружающих Вас людей:**

**B7.1** Большинство людей, мнение которых важно для меня, считают, что мне следует сделать пожертвование в благотворительный фонд в течение следующего года

-3 \_\_\_\_ -2 \_\_\_\_ -1 \_\_\_\_ 0 \_\_\_\_ 1 \_\_\_\_ 2 \_\_\_\_ 3

Абсолютно не согласен(а)

Абсолютно согласен(а)

**B7.2** Люди, мнение которых я ценю, делают пожертвования в благотворительные фонды

-3 \_\_\_\_ -2 \_\_\_\_ -1 \_\_\_\_ 0 \_\_\_\_ 1 \_\_\_\_ 2 \_\_\_\_ 3

Абсолютно не согласен(а)

Абсолютно согласен(а)

**B7.3** Люди, мнение которых я ценю, симпатизируют тем, кто собирается совершить пожертвование в ближайший год

-3 \_\_\_\_ -2 \_\_\_\_ -1 \_\_\_\_ 0 \_\_\_\_ 1 \_\_\_\_ 2 \_\_\_\_ 3

Абсолютно не согласен(а)

Абсолютно согласен(а)

**B7.4** Люди, похожие на меня, скорее всего совершают пожертвование в течение ближайшего года

-3 \_\_\_\_ -2 \_\_\_\_ -1 \_\_\_\_ 0 \_\_\_\_ 1 \_\_\_\_ 2 \_\_\_\_ 3

Абсолютно не согласен(а)

Абсолютно согласен(а)

**B8.1** Для меня совершение пожертвование в благотворительный фонд в течение года

-3 \_\_\_\_ -2 \_\_\_\_ -1 \_\_\_\_ 0 \_\_\_\_ 1 \_\_\_\_ 2 \_\_\_\_ 3

Очень сложно

Очень просто

**B8.2** Совершить пожертвование в течение года — это в моих силах

-3 \_\_\_\_ -2 \_\_\_\_ -1 \_\_\_\_ 0 \_\_\_\_ 1 \_\_\_\_ 2 \_\_\_\_ 3

Абсолютно не согласен(а)

Абсолютно согласен(а)

**B8.3** Совершить пожертвование моё осознанное решение

-3 \_\_\_\_ -2 \_\_\_\_ -1 \_\_\_\_ 0 \_\_\_\_ 1 \_\_\_\_ 2 \_\_\_\_ 3

Абсолютно не согласен(а)

Абсолютно согласен(а)

**B8.4** Если я решу совершить пожертвование — я обязательно это сделаю

-3 \_\_\_\_ -2 \_\_\_\_ -1 \_\_\_\_ 0 \_\_\_\_ 1 \_\_\_\_ 2 \_\_\_\_ 3

Абсолютно не согласен(а)

Абсолютно согласен(а)

**Ключи:**

Намерение: B4.1 — B4.3

Поведение: B5.1 — B5.3

Установка: B6.1

Воспринимаемые нормы: B7.1 — B7.4

Поведенческий контроль: B8.1 — B8.4



# Individual values of entrepreneurs as predictors of their planned charitable behavior

**Alexander TITOV****Zarina LEPSHOKOVA***National Research University "Higher School of Economics", Moscow, Russia*

**Abstract.** The paper aims to show the individual values of entrepreneurs as motivational predictors for charitable behavior. Despite the fact that the motivation for charitable behavior was investigated earlier, few authors paid attention to a sample of entrepreneurs who are the most effective donors. The relevance of this study, as seen above, lies in the lack of research on the most productive philanthropists. Also, the relevance of this study lies in the importance of the topic of charity in general, for the state, associated with a significant contribution to the country's economy, and for individuals in the form of assistance to those who need it. Methodology is based on the Icek Ajzen's Theory of Planned Behavior, as one of the reliable methods in psychological research of charitable behavior, and theory of Personal values, developed by Shalom Schwartz. The entrepreneurial personal values were measured by the ESS PVQ-21 questionnaire version. *Purpose.* The main aim is to examine relationship between entrepreneurial personal values and charitable behavior. *Sample.* 100 entrepreneurs of small and medium-sized businesses from Moscow and Tver region, using the online survey method. 29 men and 71 women, from 27 to 60 years old, engaged in their own business for at least two years. The average age is 45 years. All entrepreneurs are Russians. *Results.* Regression analysis, with the control by sociodemographic variables, showed that women tend to make donations more often. It was also found that the more educated adults are more inclined to charity. As a result of the path analysis (SEM), it was found that personal values lead to charitable behavior only through the Attitude component. Self-Transcendence and Self-Enhancement values are positively related, whereas Conservation values is negatively related with charitable behavior of entrepreneurs. *Findings.* The motivation of entrepreneurs to make donations is complex. The simultaneous positive relation of opposite Self-Transcendence and Self-Enhancement values with charitable behavior indicates that, on the one hand, entrepreneurs are motivated by benevolent motives, and on the other, they do not forget about their own benefit. The negative relationship of Conservation values with charitable behavior indicates the importance of donation making act as an autonomous decision. *Value of the results.* The ability to use this result for further study of charitable behavior motivation and in charity development programs in Russia.

**Key words:** entrepreneurs, individual values, theory of planned behavior, charitable behavior.

## References

- Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In J. Kuhl, J. Beckmann (Eds.). *Action Control* (11–39). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179–211.

- Ajzen, I. (2001). Nature and operation of attitudes. *Annual review of psychology*, 52(1), 27–58.
- Ajzen, I. (2002). *Constructing a TPB questionnaire: Conceptual and methodological considerations*.
- Ajzen, I., Fishbein, M. (1975). A Bayesian analysis of attribution processes. *Psychological Bulletin*, 82(2), 261–277.
- Andreoni, J., Vesterlund, L. (2001). Which is the fair sex? Gender differences in altruism. *The Quarterly Journal of Economics*, 116(1), 293–312.
- Banks, J., Tanner, S. (1999). Patterns in household giving: Evidence from UK data. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 10(2), 167–178.
- Batayeva, B. S., Cheglakova, L. M., Melitonyan, O. A. (2018). Sotsial'naya otvetstvennost' biznesa v predstavleniyakh sobstvennikov i menedzherov malykh i srednikh organizatsiy Rossii [Business social responsibility in the minds of owners and managers of small and medium-sized organizations in Russia]. *Organization psychology*, 8(1), 13–52.
- Berkowitz, L. (1972). Social norms, feelings, and other factors affecting helping and altruism. In L. Berkowitz (ed.). *Advances in experimental social psychology*, Vol. 6 (63–108). New York and London: Academic Press.
- Bolton, G. E., Katok, E. (1995). An experimental test for gender differences in beneficent behavior. *Economics Letters*, 48(3–4), 287–292.
- Corcos, A., Rizopoulos, Y. (2011). Is prosocial behavior egocentric? The “invisible hand” of emotions. *Économie et institutions*, 16, 33–58.
- Daniel, E., Bilgin, A. S., Brezina, I., Strohmeier, C. E., Vainre, M. (2015). Values and helping behavior: A study in four cultures. *International Journal of Psychology*, 50(3), 186–192.
- Dens, N., De Pelsmacker, P., De Meulenaer, S. (2017). Who Do We Help? How Schwartz Values Influence Responses to Different Frames in Charity Appeals. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 11(4), 131–144.
- Eckel, C. C., Grossman, P. J. (1998). Are women less selfish than men?: Evidence from dictator experiments. *The economic journal*, 108(448), 726–735.
- Glazer, A., Konrad, K. A. (1996). A signaling explanation for charity. *The American Economic Review*, 86(4), 1019–1028.
- Gorgievski, M. J., Stephan, U., Laguna, M., Moriano, J. A. (2018). Predicting entrepreneurial career intentions: values and the theory of planned behavior. *Journal of career assessment*, 26(3), 457–475.
- Kalgina, O. V. (2018). Imidzh brenda nekommercheskoy organizatsii kak faktor blagotvoritel'nogo povedeniya donorov [The brand image of a non-profit organization as a factor in donor charitable behavior]. *Organizational Psychology*, 8(4), 111–136.
- Knowles, S. R., Hyde, M. K., White, K. M. (2012). Predictors of young people's charitable intentions to donate money: An extended theory of planned behavior perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(9), 2096–2110.
- Kuzina, O. (2015). *Blagotvoritel'nost' v Rossii kak sotsial'nyy institute* [Charity in Russia as a social institution]. Retrieved from: [http://www.hse.ru/data/007/979/1224/Kuzina\\_8\\_04\\_08.doc](http://www.hse.ru/data/007/979/1224/Kuzina_8_04_08.doc).
- Leont'yeva, O. A., Martynova, Ye. A. (2008). Blagotvoritel'nost' kak ekonomicheskiy fenomen: za-rubezhnyy opyt i rossiyskaya praktika [Charity as an Economic Phenomenon: Foreign Experience and Russian Practice]. *Journal Scientific and Technical Of Information Technologies, Mechanics and Optics*, 50(5), 172–176.
- Linden van der, S. (2011). Charitable intent: A moral or social construct? A revised theory of planned behavior model. *Current psychology*, 30(4), 355–374.
- Lönnqvist, J. E., Verkasalo, M., Wichardt, P. C., Walkowitz, G. (2013). Personal values and prosocial behaviour in strategic interactions: Distinguishing value-expressive from value-ambivalent behaviours. *European Journal of Social Psychology*, 43(6), 554–569.

- Lyakhova, Zh. A. (2015). Blagotvoritel'nost' i metsenatstvo rossiyskikh predprinimateley: istoriya i sovremenost' [Charity and patronage of Russian entrepreneurs: history and modernity]. *Vestnik Mezhdunarodnogo instituta ekonomiki i prava*.
- Magun, V., Rudnev, M. (2008). Zhiznennyye tsennosti rossiyskogo naseleniya: skhodstva i otlichiya v sravnenii s drugimi yevropeyskimi stranami [Life values of the Russian population: similarities and differences in comparison with other European countries]. *Vestnik obshchestvennogo mneniya. Dannyye. Analiz. Diskussii*, 1, 33–58.
- Mersianova, I. V. (2010). Uchastiye rossiyan v denezhnykh pozhertvovaniyakh: faktory i uroven' vovlechonnosti [Participation of Russians in Donations: Factors and Level of Engagement]. *Ekonomicheskaya sotsiologiya*, 11(5), 26–53.
- Muthén, L. K., Muthén, B. O. (2002). How to use a Monte Carlo study to decide on sample size and determine power. *Structural equation modeling*, 9(4), 599–620.
- Peshkova, N. N. (2013). Grazhdanskoye obshchestvo v motivatsii blagotvoritel'noy deyatel'nosti naseleniya [Civil society in motivating the population's charitable activities]. *Vlast'*, 5, 148–153.
- Razin, A. S., Nazarova, T. P. (2016). Nekommercheskiy sektor v rossiyskoy ekonomike: traditsii i sovremenost' [Non-profit sector in the Russian economy: tradition and modernity]. *Izvestiya Nizhnevolzhskogo agrouniversitetskogo kompleksa: Nauka i vyssheye professional'noye obrazovaniye*, 2(42), 302–307.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In L. Berkowitz (ed.). *Advances in experimental social psychology*, Vol. 25 (1–65). New York and London: Academic Press.
- Schwartz, S. H. (2003). A proposal for measuring value orientations across nations. *Questionnaire Package of the European Social Survey* (259–290).
- Schwartz, S. H. (2007). *Basic human values: Theory, methods, and application*. Risorsa Uomo.
- Schwartz, S. H. (2010). Basic values: How they motivate and inhibit prosocial behavior. *Prosocial motives, emotions, and behavior: The better angels of our nature*, 14, 221–241.
- Schwartz, S., Butenko, T. P., Sedova, D. S., Lipatova, A. S. (2012). Utochnennaya teoriya bazovykh individual'nykh tsennostey: primeneniye v Rossii [Refined theory of basic individual values: application in Russia. Psychology]. *Psichologiya. Zhurnal Vysshey shkoly ekonomiki*, 9(2), 43–70.
- Shchitova, N. G. (2012). Blagotvoritel'nost' imetsenatstvokak sostavlyayushchiye predprinimatel'skogo imidzha [Charity and patronage as components of an entrepreneurial image]. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo universiteta kul'tury i iskusstv*, 2(46), 216–219.
- Smith, J. R., McSweeney, A. (2007). Charitable giving: The effectiveness of a revised theory of planned behaviour model in predicting donating intentions and behaviour. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 17(5), 363–386.
- Steca, P. (2007). Prosocial agency: the contribution of values and self-efficacy beliefs to prosocial behavior across ages. *Journal of social and clinical psychology*, 26(2), 218.
- Vandyshev, M. N., Petrova, L. Ye. (2004). Nekotoryye aspekty ekonomicheskoy motivatsii blagotvoritel'noy deyatel'nosti (na primere predpriyatiy Yekaterinburga) [Some aspects of economic motivation of charitable activities (on the example of enterprises in Yekaterinburg)]. *Ekonomicheskaya sotsiologiya*, 5(2), 57–75.
- Vasil'yeva, Ye. G. (2016). Tendentsii i perspektiva institutsional'noy blagotvoritel'nosti v Rossii [Trends and perspectives of institutional philanthropy in Russia]. *Logos et Praxis*, 1(31), 59–64.
- Verplanken, B., Holland, R. W. (2002). Motivated decision making: effects of activation and self-centrality of values on choices and behavior. *Journal of personality and social psychology*, 82(3), 434.
- Wolf, E. J., Harrington, K. M., Clark, S. L., Miller, M. W. (2013). Sample size requirements for structural equation models: An evaluation of power, bias, and solution propriety. *Educational and psychological measurement*, 73(6), 913–934.

Yen, S. T. (2002). An econometric analysis of household donations in the USA. *Applied Economics Letters*, 9(13), 837–841.

Zelikova, Yu. (1996). Zhenshchiny v blagotvoritel'nykh organizatsiyakh Peterburga: motivatsiya uchastiya [Women in charitable organizations of St. Petersburg: motivation for participation]. In: Ye. A Zdravomyslova, A. A. Temkina (Eds.). *Gendernoye izmereniye sotsial'noy i politicheskoy aktivnosti v perekhodnyy period* (82–95). SPb.: TSNSI.

Received 10.01.2020



## Рутинные (обыденные) техники самопомощи в офисе: на примере мастерской архитекторов

ПАВЛОВА Милада Владимировна

Уфимский государственный нефтяной технический университет, Уфа, Россия

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

НАРТОВА-БОЧАВЕР Софья Кимовна

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

**Аннотация.** Настоящее исследование имеет поисковый междисциплинарный характер и осуществлено на стыке организационной психологии, позитивной психологии, психологии среды, дизайна и эргономики. Цель исследования — введение и обоснование понятия «рутинная техника самопомощи» применительно к организационной среде, изучение содержания этих техник и различий в их использовании в зависимости от пола работников и временных условий решения профессиональных задач (будни либо сдача проекта). **Методология.** Использовались включённое наблюдение (в течение семнадцати лет), кейс-метод (описание конкретных успешно функционирующих мастерских) и стандартизированное интервью. Выборку составили 205 единиц анализа из текстов интервью, взятых у специалистов-архитекторов из нескольких архитектурных мастерских г. Уфы (20 человек, 11 мужчин и 9 женщин, возраст от 23 до 63 лет, стаж работы — от полугода до 41 года), и два эксперта. **Результаты.** Идентифицирован перечень типичных рутинных техник самопомощи и те пространственные зоны офиса, которые необходимы для их реализации. Показано, что время, проводимое в мастерской условиях сдачи проекта, увеличивается по сравнению с буднями в два раза, независимо от пола работников. Обнаружено, что техники восстановления и мобилизации, используемые мужчинами и женщинами, различаются. Показано, что для восстановления работники чаще используют средовые приемы, а для мобилизации — ментальные. **Выходы.** Результаты исследования показывают, что архитекторы действительно используют стихийно открытые ими приёмы восстановления и мобилизации сил, заданные пространством мастерской. Представляется, что понятие «рутинные техники самопомощи» может конструктивно использоваться для экспертизы восстановительного потенциала различных сред и научного обоснования дизайна дружественного к работникам разных специальностей офиса. **Ценность результатов.** Впервые задан алгоритм междисциплинарного прикладного исследования, направленного на создание здоровой офисной среды, с учётом адаптивного поведения работников.

**Ключевые слова:** рабочая среда; рутинные техники самопомощи; восстановление, мобилизация, новый офис, психология повседневности, ресурс, техники самопомощи, ландшафт возможностей.

## Введение

Актуальность исследования вызвана особенностями образа жизни в офисе, который складывается в современном быстро меняющемся мире под влиянием высокого информа-

ционного и социального давления. Огромное количество профессиональных задач в разных областях производства сегодня решается в офисе, что требует одновременного присутствия специалистов, работающих на последовательных участках работы. Несмотря на то, что время от времени дискутируется экономическая эффективность работы в удалённом режиме, необходимость синергии всё равно возвращает людей в офис (Battiston, Blanes i Vidal, Kirchmaier, 2017; Haapakangas, Hongisto, Varjo, Lahtinen, 2018; Kim, De Dear, 2013; Vischer, 2007).

Необходимо подчеркнуть ещё одно обстоятельство. Если в течение последних двухсот лет с развитием индустриализации жизненные среды человека последовательно специализировались, в результате чего дом, мастерская (офис) и место отдыха перестали совпадать, как это было в докапиталистические времена, то в ходе последних десятилетий наблюдается обратная динамика. Люди несут «кусочек дома» в офис, который становится чрезвычайно многофункциональным, выполняя не только профессиональные задачи, но также рекреационные и достаточно приватные. В условиях высокой производительности и ненормированного рабочего дня, что типично для творческих и высококогнитивных производств, люди нередко ночуют в офисе, заказывают домашнюю еду и даже расслабляются при помощи процедур водолечения (*sanus per aqua, SPA*) или массажа. Этот процесс, судя по последним исследованиям, продолжает нарастать, так как люди (и особенно женщины) часто чувствуют себя более комфортно именно в офисе, где можно всё же ограничить объём обязанностей, а труды лучше вознаграждаются, в отличие от повседневных обязанностей дома, которые не заканчиваются никогда и воспринимаются домочадцами как должное (Damaske, Smyth, Zawadzki, 2014; Hochschild, 1997; Hochschild, 2003).

Исследования, посвящённые современным офисам, главным образом ставят перед собой задачу наращивания эффективности работы команды, рассматривая коллектив в целом как орудие решения профессиональных задач; при этом психологическое благополучие самих сотрудников, к сожалению, часто остается подчинённой целью (Kamarulzaman et al., 2011; Saaria, Tissarib, Valkamac, Seppänen, 2006; Vischer, 2007). В нашей стране активно разрабатывается область поддержания психического здоровья работников и улучшения «рабочего состояния» путём внедрения технологий управления состоянием человека, психологической саморегуляции (Леонова, Кузнецова, 2007; Леонова, Кузнецова 2019). Более того, на примере деятельности налоговых служащих показано, что повседневные техники самопомощи могут эффективно использоваться работниками для поддержания адекватного функционального состояния и работоспособности (Кузнецова, Филина, Теленова, 2009). Акцентирование «психической реальности» как важнейшей составляющей взаимодействия работника и его окружения (среды), в свою очередь, понимаемого с точки зрения самоорганизации, без специального направленного воздействия на «человека в профессии», представляет собой также отличительную черту экопсихологического подхода к человеку (Панов, 2014).

Начаты исследования гуманизации офисной среды, опирающиеся на созвучие базовых идей человеко-центрированного подхода и вызовов новой экономики, новые отношения между работником и работодателем в организациях, рассматривая этот подход как стратегический потенциал современной организационной психологии (Колпачников, Тишова, 2016; Штроо, 2016). Основной задачей нашей работы мы видим идентификацию приёмов и принципов формирования благоприятной офисной среды (офисного пространства) для содействия акмеологическому развитию личности сотрудников. Проблему повышения производительности труда работников мы рассматриваем как сопутствующую и даже подчинённую. Таким образом, хотя картина исследований естественно возникших техник самопомощи в профессиональной деятельности пока представляется весьма эклектичной и фрагментарной, обилие почти одновременно возникших исследований свидетельствует о высокой актуальности темы.

Мы сосредоточились на особенностях работы в офисе (мастерской) архитекторов как представителей профессии, сочетающей креативность и интеллектуальность. Мастерская — это общепринятое название архитектурного офиса, а также название команды проектировщиков, в которую, кроме архитекторов, могут входить конструкторы, техники и другие специалисты. Какие задачи выполняет мастерская как профессиональное пространство для архитектора? Это рабочее место, творческий дом и среда обитания коллектива. Здесь чертят, рисуют, обсуждают идеи, делают макеты, проектируя дома, районы, квартиры; проводят переговоры с заказчиками, обмениваются опытом; обучаются и обучаются в процессе работы. Обычной частью производственного процесса накануне сдачи проекта заказчику или срочного внесения изменений в проект может являться ненормированный рабочий день. Проживание многих часов жизни на работе делает более тесной связь человека и офисного пространства, которое должно быть комфортным (предпочтительным для требовательных к среде, в силу профессиональной чувствительности, архитекторов), совмещающим возможности рабочей и домашней среды, а также — быть ландшафтом возможностей реализации рутинных практик для восстановления ресурсов и поиска вдохновения.

В настоящее время в конструировании разного рода социальных и профессиональных сред всё больше надежд возлагается не на искусственные технологии управления ими для создания безопасной, дружественной и творческой атмосферы, а на естественно складывающиеся внутри самой среды приемы и практики самоорганизации и самопомощи, экологически валидные и потому особенно эффективные. В области образования отмечают возникновение новой прикладной дисциплины, называемой восстановительными практиками (*restorative practices*), призванной решать задачу установления и поддержания конструктивного взаимодействия между людьми и сообществами (Costello, Wachtel, Wachtel, 2009; Wroldsen, Follestad, 2018). В клинической психологии и психотерапии, хотя и не широко, используются понятия «ненаправленная самопомощь» (*un-guided self-help*) или «действия по самопомощи» (*help-seeking behaviors*) (Cheung, 2019). Очевидно, что эти процессы предполагают уважение к психологическому благополучию отдельного социального субъекта и готовность укреплять его неинвазивными, естественными приемами и техниками. К сожалению, в профессиональных сообществах эти задачи пока не отрефлексированы или решаются интуитивно (Бочавер, Данилов, 2018).

Данная работа направлена на изучение восстановительных и стимулирующих возможностей офисной среды архитекторов за счёт определения персональных психологических потребностей сотрудников и «техник бытия», которые способствуют не только поддержанию рабочего процесса, но в первую очередь — психологическому благополучию человека в офисе. Говоря об офисной среде, мы имеем в виду пространственно-предметную среду (*environment*). Рутинными<sup>1</sup> техниками самопомощи (восстановления и мобилизации) мы называем повседневные, иногда неосознаваемые, стихийно «открытые» действия или привычки, которые позволяют человеку поддерживать хорошее самочувствие и профессиональную продуктивность.

<sup>1</sup> Хотя в русском языке слово «рутинный» имеет преимущественно негативную коннотацию (Словарь синонимов русского языка: рутинный — скучный, утомительный, косный, шаблонный, будничный, однообразный, обыденный, консервативный), в английском языке оно эмоционально нейтрально и означает просто «присущий повседневности», «обыденный», «типичный». В англоязычной научной литературе существует устойчивое выражение *Routine Work Environment* — обычная рабочая среда. Кроме того, Кембриджский толковый словарь английского языка предлагает нам такие варианты значений слова «*routine*»: (1) заведённый порядок, режим; (2) обычный набор действий или способ ведения дел; (3) определённый набор действий, выполняемых для развлечения других: обычный или фиксированный способ делать вещи. Мы сочли возможным использование этого слова для вводимого нами термина — «рутинные техники самопомощи» (*self-help routine techniques*), опираясь на толкование его смысла Кембриджским толковым словарём и общепринятую международную (в частности, медицинскую) практику.

## Человек в офисе: интеграция подходов

В нашем поисковом исследовании мы опирались на несколько теорий и подходов, конструктивных для разработки дизайна эмпирического исследования. Прежде всего, это психология повседневности. Первыми, кто изучил и описал стихийные способы помощи и самопомощи людей, были немецкие психологи Х. Томе и У. Лер (Lehr, Thoma, 1991). Изучая повседневную жизнь (*Alltagsleben*), они сформировали самостоятельное направление в науке — психологию повседневности, которая делает упор на рутинные психологические ситуации с применением психобиографического метода исследования, нацеленного на выявление и упорядочивание индивидуальных ситуаций уязвимости (стрессов, негативных событий) и способов их преодоления.

Исследуя обычных людей и обыденные события (*Alltagsepisoden*), Х. Томе описывал естественные приемы преодоления стрессов (техники бытия, *Daseinstechniken*), такие как: адаптация к социуму; уход (отключение) и профилактика; поиск и сохранение тишины и спокойствия; преобразование и реконструирование трудностей; установление контакта с другими людьми; защита от одиночества; альтруизм и другие. Учёный рассматривал техники жизни как систему навыков самоподдержки, адаптации, развития и самотерапии человека (Thoma, 1996). Техники жизни во многом нацелены на определение человеком своих ресурсов, которые могут быть как синергетическими, усиливающими актуальную повседневную компетентность человека, так и компенсаторными, дополняющими его бытие новыми измерениями. Х. Томе и У. Лер обнаружили, что техники жизни опираются на бытийные и ментальные практики, при этом их эффективность также контекстуальна: полезное одному может совершенно не помогать другому.

Следующее направление, которое также внесло существенный вклад в организацию данного исследования, — это так называемая восстановительная психология среды (*restorative environments*). Первоначально считалось, что для восстановления нужно использовать специальные, отличающиеся от профессиональных, среды, чаще всего — природные. Первые исследования в этой области были инициированы в 1970 г. С. и Р. Капланами, Дж. Вендтом и Р. Ульрихом, которые изучали предпочтение людьми того или иного места и влияние выбираемых сред на их психологическое благополучие (Kaplan, Kaplan, Wendt, 1972; Ulrich, 1979). Согласно С. и Р. Капланам (Kaplan R. 1993; Kaplan S. 1990), в ходе эволюции живые существа привыкают выбирать те среды, которые поддерживают их деятельность, развитие и выживание. Из поколения в поколение люди и животные инстинктивно предпочтуют те среды, которые предлагают достаточные условия (возможности, *affordances*) для деятельности. При этом предпочтения зависят не только от физических качеств среды, но и от способности воспринимающего обрабатывать имеющуюся информацию. Р. Ульрих также подчёркивает непосредственный характер средовых предпочтений (Ulrich, 1979). Позже он ссылается на концепцию предпочтений (*preferendas*), используемую Р. Зайонцом и В. Иттельсоном (Ittelson, 1973; Zajonc, 1980). *Preferendas* — это характеристики окружающей среды (привлекательные, интересные или страшные), которые вызывают немедленную эмоциональную реакцию и мотивируют либо влечение, либо отвращение. Согласно Р. Ульриху, эмоциональные реакции на среду в первую очередь инстинктивны и основаны на предпочтениях.

Изучая благотворное влияние природы на благополучие человека, исследователи предложили свои теории для объяснения этих эффектов. С. и Р. Капланы в своей теории восстановления внимания утверждали, что человек быстрее восстанавливается в естественной среде, где релевантные стимулы сами захватывают внимание, в силу чего отпадает необ-

ходимость в произвольном сосредоточении, вызывающем усталость (Kaplan, 1990; Kaplan, 1993). Р. Ульрих в предложенной им теории восстановления после стресса отмечал, что, поскольку в каменном веке богатые растительностью территории облегчали добычу пищи и воды и таким образом ослабляли стресс, связанный с выживанием, современный мозг всё ещё хранит возникшие тогда программы предпочтения зеленой среды, благодаря чему на природе и происходит восстановление от психофизиологического стресса (Ulrich, 1991). Обе теории авторитетны, хотя, впрочем, и подвергаются критике. О восстановлении ресурсов через физическую среду также пишут К. Корпела и Т. Хартиг, отмечая, что восстановительная среда может действовать непосредственно, регулируя эмоции, или косвенно, поддерживая когнитивные процессы, способствующие умственной саморегуляции (Korpela, 1995; Korpela, Hartig, 1996).

Обобщённые теории соответствия человека и среды (*Person — Environment Fit Theory*, *Person — environment congruence*, *Person — environment congruity*), в первую очередь профессиональной, были предложены рядом других исследователей. Согласно этим теориям, если способности и потребности человека не соответствуют требованиям и предложениям среды, это может приводить к внутриличностному напряжению, вызывать стресс и даже болезнь (Edwards, Caplan, Harrison, 1998; Нартова-Бочавер, 2019). Однако верно и обратное: соответствие среды индивидуальности работника способствует переживаемому субъективному благополучию. Для изменения среды в сторону более дружественной необходимо расширять её функционал и репертуар тех возможностей (*affordances*), которые она предоставляет обитателям. Термин «*affordance*» был предложен Дж. Гибсоном в 1966 г. под влиянием гештальт-психологии (Gibson, 1966), особенно концепции «*demand character*» К. Коффки и валентности К. Левина (*aufforderungscharakter*) (Gibson, 1977). Возможности — это потенциальность окружающей среды для реализации человеческого бытия; это функции, преломлённые через потребности субъекта. Потенциальность связана с соразмерностью пространства человеческим потребностям, в первую очередь — витальным, телесным. В качестве примера можно привести ступеньки, по которым можно подняться, или стул, на который можно сесть. Решающее значение для восприятия человеком этих возможностей имеют цели и намерения человека; его навыки, практика и сила; пропорциональность человеческому телу (Costall, 1995).

Далее, развивая понятие возможностей среды, Дж. Брюнеберг и Э. Ритвельд (Bruineberg, Rietveld, 2014; Rietveld, 2008; Rietveld et al., 2018) показывают, что в каждом конкретном случае выбор тех, а не иных возможностей осуществляется исходя из текущих потребностей и интересов, а Дж. Киверштейн с соавторами вводят термины «поле возможностей» (*field of affordances*) и «ландшафт возможностей» (*landscape of affordances*), обозначая релевантные актуальным задачам на текущий момент — «поле» и потенциальные — «ландшафт» (Rietveld, Kiverstein, 2014; Kiverstein, van Dijk, Rietveld, 2019). По классификации М. Кютты, поле релевантных возможностей — это индивидуально-воспринимаемые и используемые возможности, а ландшафт возможностей — это потенциальные, существующие в среде возможности (Kyttä, 2002).

Наконец, продолжают развиваться салютогенные подходы в организационной психологии, направленные на предотвращение профессионального выгорания (Бочавер и др., 2019). Концепция салютогенеза (от лат. *salus* — благополучие, здоровье) возникла в 1970-е гг. как попытка поиска факторов, благодаря которым человек способен оставаться соматически и психологически здоровым, несмотря на воздействие стрессоров (Antonovsky, 1979). Эти факторы могут быть как психологическими, так и связанными с социальным окружением или, как в нашем случае, физической средой.

В современной прикладной психологии различают практики самопомощи по разным основаниям: управляемые и стихийно возникшие, дефицитарные и самоактуализационные, средовые и ментальные (Нартова-Бочавер, 2009; 2014). Стихийно возникшие рутинные практики отличаются высокой экологичностью, так как естественно встраиваются в бытие человека с учётом наличествующих средовых и ментальных возможностей; они не требуют дополнительных ресурсов, могут легко исчезать в отсутствие требований среды и не содержат рисков негативных последствий в форме «опыта клиента» по сравнению с участием в профессиональной управляемой психотерапии. На наш взгляд, именно эти практики и технологии представляют собой особенно востребованную перспективу прикладных исследований, находящихся на стыке организационной и клинической психологии, с одной стороны, и дизайна, — с другой.

## Процедура исследования

Основной исследовательский вопрос данной работы звучит так: «Существуют ли, и если да, то каковы рутинные практики самопомощи работающих в офисе архитекторов?» Положительный ответ на этот вопрос мог бы позволить перейти к прикладному исследованию тех средовых условий, которые способствуют реализации данных практик, а в перспективе — исследованию подобных практик в других профессиональных группах. В свою очередь, это помогло бы поставить конкретные задачи перед дизайнерами и архитекторами, разрабатывающими офисные среды как восстановительные и дружественные.

### Гипотезы исследования

H1: Рутинные техники самопомощи, используемые архитекторами для восстановления во время работы в офисе, различаются:

H1.1: у мужчин и женщин;

H1.2: в зависимости от условий решаемой профессиональной задачи (будни или сдача проекта).

### Методы исследования

В предварительном исследовании использовались кейс-метод, широко применяемый в прикладной психологии среды (изучались типичные успешные, много проектирующие архитектурные мастерские), долговременное включенное наблюдение автором — профессиональным архитектором (в течение 17 лет в разных мастерских г. Уфы). Наблюдение было направлено на идентификацию основных техник самопомощи и восстановления архитекторов, работающих в мастерских (офисе). В последующем основном исследовании, направленном на объективацию полученных ранее данных, проводились глубинные интервью, подтверждающие значимость тех техник, что были выделены в ходе наблюдений ранее, а также открывающие дополнительные практики. Интервью сочетало открытые вопросы и «подсказки», привлекающие внимание респондента к тем техникам, которые, предположительно, были самыми популярными.

### Примеры вопросов интервью

1. Сколько часов ты проводишь на работе в обычные дни?
2. Если команда не укладывается в график, и проект завтра нужно сдавать, то насколько ты задерживаешься на работе?
3. Какие рутинные практики ты выполняешь, чтобы «поймать мысль», прояснить, сформулировать задачу?
4. Как часто ты используешь эту технику?

5. Если нет возможности выполнить эту технику, что ты делаешь взамен?
6. Какая практика у тебя самая популярная?
7. Какие повседневные техники ты выполняешь для своего восстановления?
8. Какие из нижеперечисленных возможностей для тебя важны?
  - А. Пройтись?
  - Б. Размяться, заняться йогой, настольным теннисом?
  - В. Повисеть на турнике, вытянуть спину?
  - Г. Принять душ?
  - Д. Побыть в тишине и спокойствии?
  - Е. Уединиться, спрятаться?
  - Ж. Прилечь, отдохнуть, поспать?
  - З. Перекусить, выпить чай, кофе?
  - И. Выглянуть в окно, посмотреть вдаль, сменить «точку зрения»?
  - К. Подняться, спуститься на другой уровень по вертикали?
  - Л. Уход за растениями, общение с питомцами?
  - М. Послушать музыку, аудиокнигу?
  - Н. Презентации собственных достижений, интересов, коллекционирования?
  - О. Мастерить что-то руками, клеить макет, экспериментировать?
  - П. Собраться малой группой?
  - Р. Быть наблюдателем или присоединиться к другим при больших мероприятиях?
  - С. Собраться всем коллективом?

В ходе интервью также уточнялись предпочтаемые техники самопомощи исходя из контекста решаемой задачи. Было предложено различать по возможности техники восстановления ресурсов (перезагрузки), направленные на перманентное сохранение работоспособности архитекторов, и техники «ловли мыслей» (мобилизации, поиска вдохновения), призванные помочь найти свежую идею, красивое объёмно-пространственное решение. Использование и чередование этих техник в течение дня определяется выполнением текущей профессиональной задачи. В выделении единиц анализа (тем) участвовали два эксперта (один психолог, один архитектор, опыт работы в профессии, соответственно, 20 и 18 лет).

### **Выборка**

Выборку составили 20 специалистов-архитекторов, работающих в нескольких архитектурных мастерских г. Уфы, из них 11 мужчин и 9 женщин. Возраст респондентов варьировался от 23 до 63 лет, стаж работы — от полугода до 41 года. По должностному статусу: самостоятельно работающие (босс) — семь человек (пять мужчин, две женщины), работники среднего звена — шесть человек (двоих мужчин, четырех женщин), исполнители — семь человек (четверо мужчин, три женщины). Все респонденты были добровольцами, приглашёнными из доступных мастерских (*convenience sampling*); участие было мотивировано профессиональной солидарностью и не вознаграждалось. Выборка адекватна методу глубинного интервью и достаточно репрезентативна, так как включала специалистов разного пола, с разным опытом работы и квалификацией.

За время наблюдения было собрано 205 единиц анализа. На проведение глубинных интервью было затрачено в общей сложности 24 часа; 210 часов было потрачено на обработку интервью и выделение смысловых единиц (тем). Тема и смысловые единицы различаются уровнем обобщения: например, тема «Прилечь, отдохнуть, поспать» выражалась в таких репликах (смысловых единицах), как «если болит голова, упасть и отключиться», или «сесть, лечь на диван и закрыть глаза», которые были отнесены экспертами к одной и той же теме.

Поскольку дизайн исследования не требовал применения строгих статистических приемов анализа, использовалась в основном непараметрическая статистика.

## Результаты и их обсуждение

### Продолжительность работы в офисе

Прежде всего, было измерено время работы, проводимое архитекторами в мастерских в обычные дни (будни) и перед сдачей проекта (Таблица 1). Было обнаружено, что, варьируясь от пяти до 24 часов, среднее время, проводимое в офисе, составляет 13.6 часов, что также существенно превосходит определяемые для большинства профессий восемь часов. Минимум (пять часов) проводят в офисе специалисты, которые остальное время проводят на стройке или продолжают учиться (магистратура). По данным интервью, семейные работники, привязанные к семье и имеющие другие интересы, стараются не задерживаться на работе в обычные дни и работают строго восемь часов; остальные больше.

Вот пример интервью: «*Поскольку мы здесь много времени проводим, то у нас тут как вторая семья... И отношения иногда не как между коллегами... с некоторой степенью отстранённости. А у нас тут совместное проживание во времени...*».

Примечательно, что время, проводимое в офисе в будни, не зависит от пола работников ( $U$ -критерий Манна — Уитни равен  $47.5, p = 0.878$ ), равно как и в период перед сдачей проекта ( $U = 45.0, p = 0.732$ ). Таким образом, на группе российских специалистов мы получили подтверждение феномена «перетекания» семейной и приватной жизни в офис, в полном соответствии с ранее полученными данными (Damaske, Smyth, Zawadzki, 2014; Hochschild, 1997; Hochschild, 2003).

Таблица 1. Среднее время, проводимое работниками в офисе (часы)

Пол	Будни	Перед сдачей проекта
Женщины	9.1	18.2
Мужчины	8.6	18.6

Однако картина меняется накануне сдачи проекта: и мужчины и женщины начинают проводить в офисе намного больше времени (у женщин и мужчин  $T$ -критерий Уилкоксона демонстрирует высоко значимые различия, соответственно,  $T = 0, p = 0.008$ , и  $T = 0, p = 0.003$ ). Несколько раз в год накануне сдачи авторы сдаваемого проекта могут задержаться в офисе до утра, завершая работу (Рисунки 1 и 2).

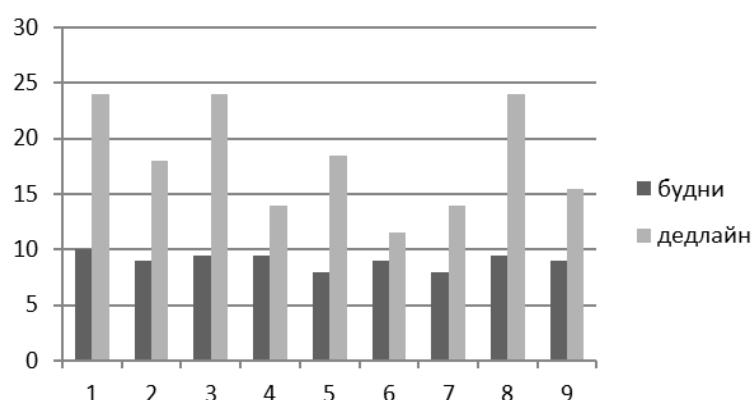


Рисунок 1. Продолжительность работы женщин-архитекторов в будни и накануне сдачи проекта

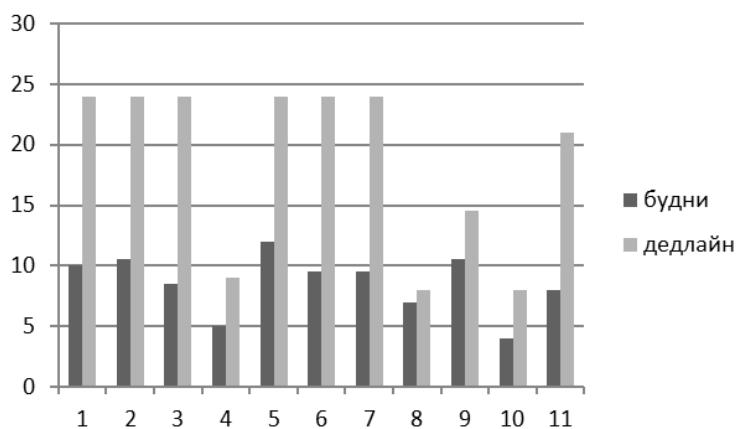


Рисунок 2. Продолжительность работы мужчин-архитекторов в будни и накануне сдачи проекта

Неудивительно, что в офисе не только решаются профессиональные задачи, но также удовлетворяются более приватные потребности, связанные с восстановлением — длительное пребывание в мастерской делает более плотным взаимодействие человека и среды и требует приспособления, порождая новые рутинные практики жизни в офисе.

#### **Условия повышения эффективности работы и укрепления психологического благополучия сотрудников**

Далее, на основании данных долговременных наблюдений за работающими архитекторами в мастерской были идентифицированы свойства среды, обеспечивающие возможности (*affordances*), необходимые для комфортной среды работающих в офисе специалистов (Табл. 2).

Таблица 2. Возможности восстановления и необходимые для них элементы офисной среды

Необходимые свойства среды для осуществления витальных возможностей	Категории возможностей офисной среды
Ровная довольно гладкая поверхность пола, свободная территория	Возможность пройтись
Турник	Возможность размяться; йога, теннис настольный
Вода, душ	Возможность повисеть, вытянуть спину
«Убежище»	Душ; мини-стирка
Диван, плед, спокойное место	Побыть в тишине и спокойствии
Кухня	Уединиться, спрятаться
Окно, балкон, терраса	Прилечь, отдохнуть, поспать
Другой уровень по вертикали, другой этаж, лестница	Перекусить, выпить чай, кофе
«Зеленая» зона	Выглянуть, поменять «фокус», «точку зрения», посмотреть вдаль
Звукоизоляция, наушники	Подняться, опуститься на другой уровень
Представительская зона	Общение с растениями, общение с питомцами
Макетная зона	Послушать музыку, аудиокнигу
Необходимые свойства среды для социализации	Коллекционирование, презентация интересов, достижений, побед
Компактное пространство в большом пространстве	Мастерить что-то руками, резать, клеить макет, экспериментировать
Большое пространство с прозрачными границами	Виды социализации
Большое пространство	Возможность собраться малой группой
	Возможность быть наблюдателем или присоединиться при больших мероприятиях
	Возможность собраться всем коллективом

Очевидно, что отсутствие необходимого средового обеспечения этих практик препятствует их использованию, что, в свою очередь, нарушает стабильность производственного процесса. С другой стороны, очевидно, что, восприимчивые к обустройству пространства, архитекторы более чутко и профессионально реагируют на свои потребности, осуществляя нужные изменения среды. Поскольку наше исследование носит поисковый характер, нам кажется удачным начать изучение рутинных практик именно на группе представителей данной профессии — вполне возможно представить, что похожие потребности среди, например, врачей или бухгалтеров, могли бы остаться незамеченными, неотрефлексированными и нереализованными.

Полученные данные говорят о том, что необходимо для хорошего функционирования архитектурной мастерской: элементы кухни, спортивного зала, пространство и приспособления для обеспечения приватности и отдыха, а также особая организация офиса, позволяющая видоизменять дистанцию сотрудников по отношению к коллективной работе и меру вовлечённости в неё.

Вот пример о необходимости убежища: «*Часто бывает нужно спрятаться... было бы неплохо, если бы был отдельный кабинет или какое-то пространство изолированное*».

Эти данные вполне согласуются с результатами, полученными при изучении инвариантов восстановительных сред, независимо от их содержания: среди них идентифицированы возможность отвлечения (*being away*), привлекательность (*fascination*), совместимость с характером работника (*compatibility*) (Korpela, Hartig, 1996).

### Рутинные практики

Далее по материалам интервью были выделены популярные техники самопомощи для архитекторов и офисных работников, помогающие им восполнить свои ресурсы в ходе решения профессиональных задач в разных условиях, и «поймать мысль», решая творческую задачу. Нужно отметить, что некоторые из тем, предложенные сотрудникам для обсуждения в качестве «подсказки», не нашли своего раскрытия в интервью (например, «Мастерить что-то руками, резать, клеить макет, экспериментировать»), однако появились некоторые новые.

Опрашиваемые архитекторы отметили, что для всех работников важно иногда на работе — побывать в тишине и спокойствии; перекусить, выпить чай, кофе; а также — выглянуть в окно, посмотреть вдаль, уединиться или подвигаться. Таким образом, приватность, пищевые привычки, сон и сосредоточение на пейзаже за окном — эти типично средовые психотехники, которые лидируют среди много работающих в офисе архитекторов. Менее популярны, но также задействованы разнообразные телесно-пространственные действия — пройтись, подняться / спуститься, размяться, принять душ. Наконец, отмечаются и приёмы, требующие условного «партнёра» — общение с растениями и животными, книги или музыка. И вообще не упоминаются ментальные техники, предполагающие специальную работу над осознанностью, концентрацией внимания или стимуляцией умственных способностей.

Многие отмеченные архитекторами техники самопомощи совпадают или очень близки техникам саморегуляции, которые использовались в офисе налоговыми служащими: например, «Хождение взад-вперёд», «Наблюдение через окно», «Съедаю что-нибудь приятное (конфетку, печенье и так далее)», «Поливаю цветы» (Кузнецова, Филина, Теленова, 2009). В отличие от налоговых инспекторов, архитекторы практически не упоминали ментальные или духовные психотехники («Читаю молитвы», «Представляю себя в каком-либо месте,

приятном для отдыха и восстановления сил») — возможно, в силу того что деятельность налогового инспектора нередко требует больших моральных усилий и социального напряжения.

Очевидно, что «дружественный офис» должен учитывать эти рутинные, но исключительно важные для работников активности и по возможности не препятствовать их реализации (например, в силу скученности или дизайна «открытое пространство»). Отметим, что большинство отмеченных техник отвечают тем, которые типичны для так называемых дефицитарных задач самопомощи и направлены на восстановление сил работника в условиях чрезмерных требований среды; эти факты полностью согласуются с уже описанными ранее (Нартова-Бочавер, 2014).

Кроме того, в интервью мы специально просили респондентов разделить практики, способствующие восстановлению, и направленные на интенсификацию креативности, «ловлю мысли». Иначе говоря, мы постарались через инструкцию обратить особое внимание на то, что восстановиться и мобилизоваться — это разные составляющие производственного процесса, которые, вероятно, подкрепляются разными техниками. Архитекторы составили рейтинг техник восстановления ресурсов и «ловли мысли», которые были в ходе анализа сгруппированы по уже выделенным темам (Рис. 3 и 4), добавив другие практики, не учтённые в первоначальном варианте, и обозначив наиболее любимые и эффективные. Было обнаружено, что техник восстановления несколько больше, чем техник мобилизации (14 к 11); иначе говоря, техники отдыха более индивидуализированы по сравнению с техниками мобилизации. Важно отметить, что такие техники, как «смотрю в окно», «хожу туда-сюда», уединение, «пью кофе (чай, воду)», «ем, жую», «курю», используются для решения обеих задач.

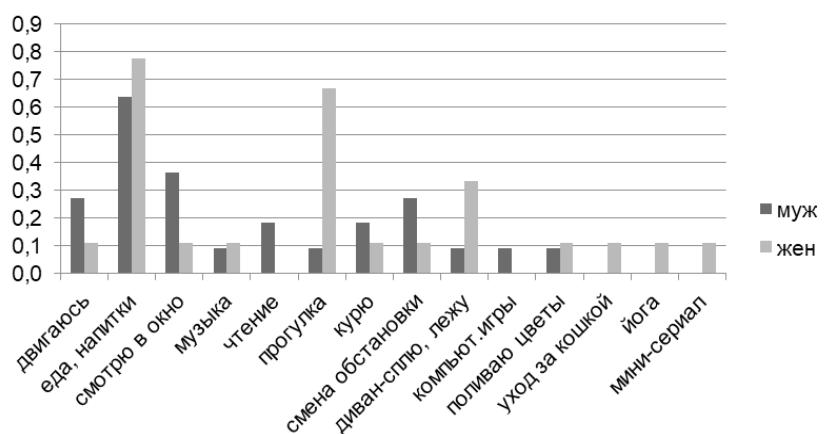


Рисунок 3. Техники восстановления, с разделением по полу

Сравнение предпочтаемых техник самопомощи показало значимые различия между мужской и женской группами ( $\chi^2 = 26.50, df = 13, p = .015$ ). Женщины обладают более широким репертуаром техник восстановления по сравнению с мужчинами. Далее, оказалось, что, при доминировании пищевого поведения как ведущей техники самоподдержки архитекторов независимо от пола, мужчины предпочитают движение в помещении, а женщины — прогулки на воздухе, мужчины — смену обстановки, а женщины — пассивный отдых. Только женщины отметили, что их любимая психотехника — общение с кошкой, занятия йогой и отвлечение на мини-сериал, однако только мужчинам помогает чтение и компьютерные игры и, несмотря на более слабую связь с природными источниками восстановления, мужчины всё же чаще смотрят в окно.

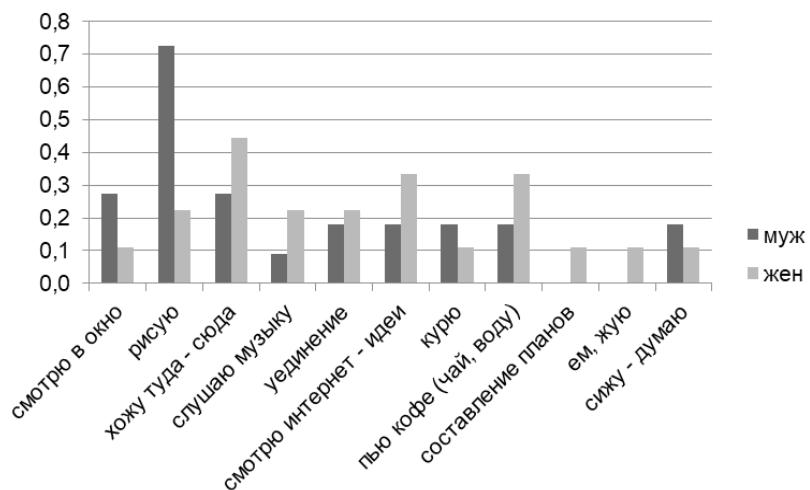


Рисунок 4. Техники мобилизации («ловли мысли») с разделением по полу

Далее, архитекторы составили рейтинг техник мобилизации, «ловли мысли» (Рис. 3 и 4), добавив другие практики, не учтённые в первоначальном варианте. Хотя общий репертуар этих практик оказался несколько уже, вновь проявились гендерные различия ( $\chi^2 = 27.42, df = 10, p = .002$ ). Интересно, что в этом наборе мы встречаем намного меньше телесно-пространственных техник и больше — ментальных, в соответствии с теми данными, которые были описаны ранее вне зависимости от профессии (Нартова-Бочавер, 2014). Хотя есть упоминание о курении, пище, в целом пищевое поведение «сворачивается», как и пространственное («хожу туда-сюда»), уступая место техникам, которые способствуют концентрации внимания («удединение») или стимуляции мыслительного процесса («курю», «составление планов», «сижу-думаю», «смотрю интернет-идей»). Оказалось, что, вполне специфично для данной профессии, основной прием «ловли мысли» или поиска идей — это рисование, к которому, впрочем, прибегают в основном мужчины (её используют половина опрошенных). Архитекторы «думают руками»; могут рисовать, могут думать объёмно-пространственно — делать макет. На следующем месте по популярности находится склонность «ходить туда-сюда», на третьем — работа с аналогами или просмотр в интернете идей объектов с нужной тематикой, а также — потребление кофе, чая или воды. Интересно, что композиция наиболее востребованных «мужских» техник включает рисование, размышление и — перманентно — спасительное окно, в то время как «женские» техники — это питье напитков, еда, перемещения в пространстве и поиск аналогов нужной идеи в интернете.

Хотя рутинные техники самопомощи (восстановления и мобилизации) нечасто бывали самостоятельным предметом изучения в организационной психологии, наши результаты согласуются с данными других исследователей. Так, важность вида из окна для выздоровления больных в госпитале и их потребности в лекарствах отмечалась С. Вердербером и Д. Реуманом (Verderber, Reuman, 1987; Ulrich, 1984). Красивый вид из окна является ценным активом компании для здоровья и благополучия работников, а качественно созданная рабочая среда поддерживает хорошее состояние сотрудников, благотворно влияя на производительность труда и уменьшение количества пропущенных из-за болезни дней (Thatcher, Milner, 2014; Laughton, Thatcher, 2018; Кузнецова, Филина, Теленова, 2009).

Вот примеры мыслей, высказанных архитекторами в интервью о значимости окна в офисе: «Я ходил к офтальмологу, и она посоветовала мне часто переклю-

чаться и смотреть вдаль. Мне нравится, что я могу посмотреть на здания, представить их геометрию... И как бы расслабиться, расслабить глаза и мозг.»

«Во время сложных переговоров, в момент принятия решения мне надо посмотреть в окно. Это помогает всё взвесить и отключиться. Если нет окна, то эту функцию может выполнить ТВ панель или хотя бы картины...».

Человек пытается выйти из-под пресса ситуации, глядя в окно. Это нечто вроде секундного побега в более спокойный и разумный мир.

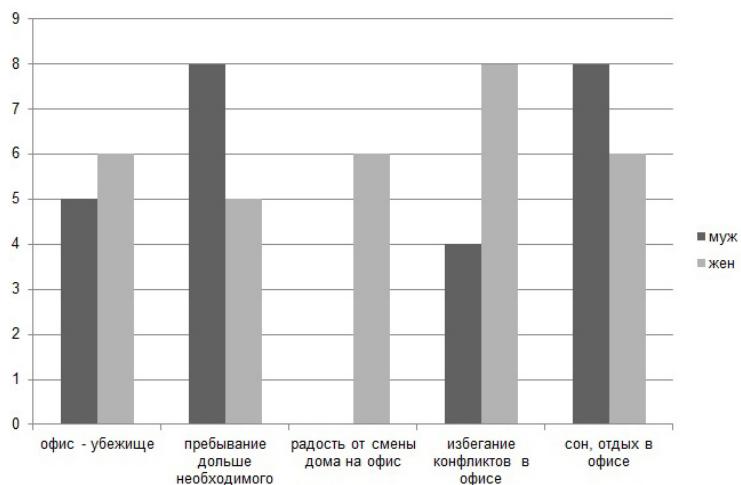


Рисунок 5. Офис — убежище

Наше исследование подтверждает, что женщины чувствуют себя порой на работе комфортнее, чем дома. По материалам интервью было также отмечено (Рис. 5):

- что радость с утра от смены дома на офис испытывают только женщины;
- женщины активнее признают, что готовы спрятаться и перехватить на работе от домашнего ремонта, гостей и маленьких детей и так далее;
- женщин более склонны считать свой офис убежищем от домашних невзгод, чем мужчины;
- женщины меньше спят в офисе и отдыхают;
- женщины меньше склонны задерживаться на работе дольше необходимого.

Интервью женщин. «Мне хорошо в офисе, здесь же всё проще. Здесь определённый круг обязанностей, и ты их знаешь, а там... такие проблемы решать надо... что...». Машет рукой. «А сюда сбежал, и всё... Всё хорошо. Здесь одна задача».

«Мне нравится летом сюда приезжать рано, раньше всех. Здесь такое утреннее солнышко в нашей комнате!!! Все озарённое этим ласковым солнышком!!! Так тихо, хорошо! Никого нет. И я знаю, что скоро все придут. Вот это время. Когда ты один тут находишься... И в тоже время ты знаешь, что домашние проблемы остались дома... Это самый кайф!!!».

## Выводы

Итак, в нашем исследовании обоснована необходимость изучать рутинные (обыденные) техники самопомощи офисных работников, что позволит специфицировать дизайн офисов в зависимости от содержания решаемых там профессиональных задач и таким образом укрепить продуктивную атмосферу и сохранить психологическое благополучие специалистов.

В поисковом исследовании, проведённом на примере мастерских архитекторов с помощью кейс-метода, включённого наблюдения и интервью, было показано, что время, проводимое сотрудниками в офисе перед сдачей проекта, настолько увеличивается, что они вынуждены восстанавливаться на рабочем месте, используя доступные приёмы.

В исследовании различаются техники восстановления и мобилизации («ловли мысли»). Обнаружено, что для восстановления чаще используются средовые и телесные практики (пищевое поведение, движение, сон). Для мобилизации используются чаще ментальные практики (сосредоточенность, поиск информации). И те, и другие, впрочем, требуют особой организации пространства.

Показано также, что женщины обладают более широким репертуаром рутинных техник самопомощи, и существуют значимые различия между «мужскими» и «женскими» техниками самопомощи, хотя время, проводимое в офисе мужчинами и женщинами, не различается.

Полученные результаты легко интерпретируются в терминах соответствия человека и среды, какая бы модель ни рассматривалась (Caplan, Harrison, 1993; Edward, Cooper, 2013). Действительно, используемые стихийно родившиеся приёмы направлены на то, чтобы это соответствие усиливалось, а стресс становился слабее.

## Заключение

Специфика трудовой деятельности архитектора — длинный или ненормированный рабочий день, что ведёт к возрастанию нагрузки на пространство мастерской и увеличивает требования к этой среде. Стремление к повышению комфортности жизни на работе, а также осознание взаимозависимости человека и офисного пространства дает толчок к анализу повседневных техник бытия. Рутинные техники самоподдержки, активно используемые архитекторами, нами рассматривались во взаимосвязи с функциональными возможностями пространства, таким образом задавая междисциплинарный ракурс исследования. Прикладные следствия полученных фактов очевидны: грамотно спланированная офисная среда может быть универсальным ресурсом, который дает возможность использования всех необходимых рутинных практик. Человек, решаящий конкретные задачи в каждый момент времени, воспринимает и выбирает из всего репертуара те психотехники, которые актуальны для него сейчас.

Данное исследование анализирует необходимые условия и свойства офисного пространства для осуществления требуемых возможностей и выполнения рутинных практик. Продуманная планировка офисного ландшафта состоит из нескольких зон, в том числе зон восстановления ресурсов и зон «ловли мысли»; иногда эти зоны могут совпадать или накладываться друг на друга, как, например, «Убежище» или «Красивый вид из окна». И в том, и в другом месте человек может как отдыхать, так и искать вдохновение. Опрос архитекторов выявил, что абсолютно все респонденты используют такие психотехники, как: побывать в тишине; перекусить, выпить чай, кофе; а также посмотреть в окно, вдаль (Ulrich, 1984; Verderber, Reuman, 1987; Кузнецова, Филина, Теленова, 2009). Значит, самыми востребованными пространствами мастерской являются Убежище, Кухня и Красивый вид из окна. Учёт всех выявленных естественных экологически валидных способов самопомощи человека при проектировании офисной среды может способствовать формированию ландшафта возможностей; а также содействовать снижению стресса и напряжения сотрудников, укреплению благополучия личности с учётом её индивидуальности.

**Наша работа не свободна от ограничений**, которые задают перспективы исследования. Первое из них касается выборки, которая адекватна поисковому этапу исследования,

но должна быть существенно расширена для подтверждающего исследования. Второе ограничение связано с методами, которые, будучи затратными по времени, всё же не дали статистически убедительных результатов, что также будет учтено в дальнейшем исследовании, которое планируется проводить по стандартному корреляционному плану. Применение содержательно близких, но стандартизованных методов исследования самопомощи представляет собой ближайшую перспективу исследования, которое будет продолжено на более широкой выборке.

Тем не менее, представляется, что основная часть перечисленных в этой работе психотехник характерна для большинства офисных работников, а не только архитекторов, и потому может быть использована при проектировании любой офисной среды. Зная особенные техники бытия для каждой профессии и создавая необходимые пространства для их выполнения, можно сформировать более гуманную офисную среду для любого вида деятельности. Результаты исследования способствуют осознанию возможных перспектив использования офисной среды для интенсификации позитивного функционирования личности.

## Литература

- Бочавер, К. А., Данилов, А. Б., Нартова-Бочавер, С. К., Квитчастый, А. В., Гаврилова, О. Я., Зязина, Н. А. (2019). Перспективы салютогенного подхода к профилактике синдрома выгорания у российских врачей. *Клиническая и специальная психология*, 8(1), 58–77.
- Бочавер, К. А., Данилов, А. Б. (ред.) (2018). *Человек Работающий. Междисциплинарный подход в психологии здоровья*. М.: Перо.
- Колпачников, В. В., Тишова, А. Н. (2016). Человекоцентрированный подход в организациях: утопия или стратегический потенциал? *Организационная психология*, 6(3), 38–49.
- Кузнецова, А. С., Филина, Н. М., Теленова, О. Ю. (2009). Саморегуляция функционального состояния налоговых служащих: субъективная интерпретация факторов профессионального стресса и психологические способы оптимизации состояния. *Прикладная юридическая психология*, 2, 73–79.
- Леонова, А. Б., Кузнецова, А. С. (2007). *Психологические технологии управления состоянием человека*. М.: Смысл.
- Леонова, А. Б., Кузнецова, А. С. (2019). Структурно-интегративный подход к анализу функциональных состояний: история создания и перспективы развития. *Вестник Московского Университета, Серия 14, Психология*, 1, 13–33. doi: 10.11621/vsp.2019.01.13
- Нартова-Бочавер, С. К. (2009). Единство субъекта и бытия как основа естественной психотерапии. В сб.: Журавлев, А. Л., Знаков, В. В., Сергиенко, Е. А (ред.). *Субъектный подход в психологии* (482–497). М.: Институт психологии РАН.
- Нартова-Бочавер, С. К. (2014). Развитие идей Л. И. Анцыферовой о методологии практической психологии личности. *Психологический журнал*, 35(6), 35–45.
- Нартова-Бочавер, С. К. (2019). Жизненная среда как источник стресса и ресурс его преодоления: возвращаясь к психологии повседневности. *Психологический журнал*, 40(5), 15–26
- Панов, В. В. (2014). Экспсихология: Парадигмальный поиск. М., СПб.: Психологический институт РАО; Нестор-История.
- Штроо, В. А. (2016). Человекоцентрированный подход и практика управления персоналом в российских организациях. *Организационная психология*, 6(3), 91–104.
- Antonovsky, A. (1979). *Health, stress, and coping*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Battiston, D., Blanes i Vidal J., Kirchmaier T. (2017). Face-to-Face Communication in Organisations. *SSRN Electronic Journal*. January.

- Bruineberg, J., Rietveld, E. (2014). Self-organisation, free energy minimisation and optimal grip on a field of affordances. *Frontiers in Human Neuroscience*, 8, 599. doi: 10.3389/fnhum.2014.00599.
- Caplan, R. D., Harrison, R. V. (1993). Person-environment fit theory: Some history, recent developments, and future directions. *Journal of Social Issues*, 49, 253–275.
- Cheung, F. M. (2019) Cultural factors and cultural assessment of psychopathology. In *3<sup>rd</sup> World Conference on Personality. April 2 to April 6, 2019, Hanoi, Vietnam. Program and Abstracts*, 49. URL: <http://www.perpsyconference.com/wp-content/uploads/2019/03/abstract-book-WCPIII.pdf>
- Costall, A. (1995). Socializing Affordances. *Theory & Psychology*, 5(4), 467–481.
- Costello, B., Wachtel, J., Wachtel, T. (2009). *The restorative practices handbook: For teachers, disciplinarians and administrators*. International Institute for Restorative Practices.
- Damaske, S., Smyth, J. M., Zawadzki, M. J. (2014). Has work replaced home as a haven? Reexamining Arlie Hochschild's Time Bind proposition with objective stress data. *Social Science & Medicine*, 115, 130–138.
- Edwards, J., Caplan, R. D., Harrison, R. V. (1998). Person-environment fit theory: Conceptual foundations, empirical evidence, and directions for future research. In C. L. Cooper (ed.). *Theories of organizational stress* (28–67). Oxford: Oxford University Press.
- Edwards, J. R., Cooper, C. L. (2013). The person-environment fit approach to stress: Recurring problems and some suggested solutions. In C. Cooper (ed.). *From Stress to Well-being. V. 1* (91–108). L.: Palgrave Macmillan.
- Gibson, J. J. (1966). *The senses considered as perceptual systems*. Boston: Houghton Mifflin.
- Gibson, J. J. (1977). The Theory of Affordances. In Shaw, R., Bransford, J. (Eds.). *Perceiving, Acting and Knowing. Toward an Ecological Psychology* (67–82). Lawrence Erlbaum Associates.
- Haapakangas, A., Hongisto, V., Varjo, J., Lahtinen, M. (2018). Benefits of quiet workspaces in open-plan offices — Evidence from two office relocations. *Journal of Environmental Psychology*, 56, 63–75. doi: 10.1016/j.jenvp.2018.03.003.
- Hochschild, A. R. (1997). *The time bind: When work becomes home and home becomes work*. New York: Metropolitan Press.
- Hochschild, A. R. (2003). *The Commercialization of intimate life: Notes from home and work*. Berkeley: University of California Press.
- Ittelson, W. (1973). Environment Perception and Contemporary Perceptual Theory. In W. H. Ittelson (Ed.). *Environment and Cognition* (141–154). New York: Seminar.
- Kamarulzaman, N., Saleh, A. A., Hashim, S. Z., Hashim, H., Abdul-Ghani, A. A. (2011). An Overview of the Influence of Physical Office Environments Towards Employee. *Procedia Engineering*, Vol. 20, 262–268.
- Kaplan, R. (1993). The role of nature in the context of the workplace. *Landscape and Urban Planning*, 26(1–4), 193–201.
- Kaplan, R., Kaplan, S., Wendt, J. S. (1972). Rated preference and complexity for natural and urban material. *Perception and Psychophysics*, 12(4), 354–356.
- Kaplan, S. (1990). The restorative environment: nature and human experience. In *The role of horticulture in human well-being and social development: a national symposium, 19–21 April 1990* (134–142). Arlington, Virginia: Timber Press, Portland.
- Kim, J., De Dear, R. (2013). Workspace satisfaction: The privacy-communication trade-off in open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 18–26.
- Kiverstein, J., Dijk van, L., Rietveld, E. (2019). The field and landscape of affordances: Koffka's two environments revisited. S. I.: *Gestalt Phenomenology And Embodied Cognitive Science*. doi: 10.1007/s11229-019-02123-x

- Korpela, K. (1995). Developing the Environmental Self-Regulation Hypothesis. *Acta Universitas Tampereensis, ser A. vol. 446*. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Korpela, K., Hartig, T. (1996) Restorative qualities of favorite places. *Journal of Environmental Psychology*, 16, 221–233.
- Kyttä, M. (2002). The Affordances of Children's Environments. *Journal of Environmental Psychology*, 22, 109–123.
- Laughton, K., Thatcher, A. (2018). *Health and wellbeing in modern office layouts: the case of agile workspaces in green buildings*.
- Lehr, U., Thomae, H. (1991). *Alltagspsychologie: Aufgaben, Methoden, Ergebnisse*. Darmstadt.
- Rietveld, E. (2008). Situated normativity: The normative aspect of embodied cognition in unreflective action. *Mind*, 117, 973–1001. doi:10.1093/mind/fzn050.
- Rietveld, E., Kiverstein, J. (2014). A rich landscape of affordances. *Ecological Psychology*, 26(4), 325–352. doi:10.1080/10407413.2014.958035.
- Rietveld, E., Denys, D., Van Westen, M. (2018). Ecological-enactive cognition as engaging with a field of relevant affordances: The skilled intentionality framework (SIF). In A. Newen, L. De Bruin, S. Gallagher (Eds.). *The Oxford handbook of 4E (embodied, embedded, extended, enactive) cognition*. Oxford: Oxford University Press.
- Saaria, A., Tissarib, T., Valkamac, E., Seppänen, O. (2006). The effect of a redesigned floor plan, occupant density and the quality of indoor climate on the cost of space, productivity and sick leave in an office building — A case study. *Building and Environment*, 41, 1961–1972.
- Thatcher, A., Milner, K. (2014). Changes in productivity, psychological wellbeing and physical wellbeing from working in “green” building. *Work*, 49, 381–393.
- Thomae, H. (1996). *Das Individuum und seine Welt*. Gottingen: Hogrefe.
- Ulrich, R. S. (1984). View through a window may influence recovery from surgery. *Science*, 22, 420–421.
- Ulrich, R. S. (1979). Visual landscapes and psychological well-being. *Landscape Research*, 4, 17–23.
- Ulrich, R. S., Simons, R. F., Losito, B. D., Fiorito, E., Miles, M. A., Zelson, M. (1991). Stress recovery during exposure to natural and urban environments. *J. Environ. Psychol*, 11(3), 201–230.
- Verderber, S., Reuman, D. (1987). Windows, views, and health status in hospital therapeutic environments. *Journal of Architectural and Planning Research*, 4(2), 120–133.
- Vischer, J. C. (2007). The Concept of Workplace Performance and Its Value to Managers. *California Management Review* 49(2), 62–79.
- Vischer, J. C. (2008). Towards an environmental psychology of workspace: how people are affected by environments for work. *Architectural science review*, 51(2), 97–108.
- Wroldsen, N., Follestad, B. (2018). *Using Restorative Circles in Schools: How to Build Strong Learning Communities and Foster Student Wellbeing*. Jessica Kingsley Publishers.
- Zajonc, R. B., (1980). *Feeling and Thinking, Preferences Need No Inferences*. University of Michigan,

Поступила 15.01.2020



## Routine self-help behaviors of employees (in case of Architect offices)

**Milada PAVLOVA**

*Ufa State Petroleum Technological University, Ufa, Russian Federation*

*National Research University "Higher School of Economics", Moscow, Russian Federation*

**Sofya NARTOVA – BOCHAVER**

*National Research University "Higher School of Economics", Moscow, Russian Federation*

**Abstract.** This study has an exploratory interdisciplinary nature and is carried out at the intersection of organizational and positive psychology, environmental psychology, design, and ergonomics. *Purpose.* The purpose of the study is the introduction and justification of the concept of "routine self-help technique" in relation to the organizational environment (architect's office), the study of the content of these techniques and the differences in their use depending on the gender of workers and time conditions for solving professional problems (weekdays or deadline push). *Methodology.* We used the included observation (for seventeen years), the case method (description of specific successfully functioning teams) and standardized interviews. The sample consisted of 205 units of analysis of interviews taken from architects from several architectural teams in Ufa (20 people, 11 men and 9 women, age from 23 to 63 years, work experience from six months to 41 years), and two experts. *Results.* A list of typical routine self-help techniques and the spatial areas of the office that are necessary for their implementation have been identified. It is shown that the time spent in the office during the deadline push doubles compared with everyday life, regardless of the gender of the workers. It has been found that recovery and mobilization techniques used by men and women are different. It was shown that for recovery architects more often use environmental methods, and for mobilization mental ones. *Conclusions.* The results of the study show that architects really use the spontaneously open methods of restoration and mobilization given by the office space. It seems that the concept of "self-help routine techniques" can be used constructively for the examination of the restoration potential of various environments and the scientific substantiation of the design of an office that is friendly to employees of various specialties. *The value of the results.* For the first time, an algorithm has been set for an interdisciplinary applied research aimed at creating a healthy office environment, having taken into account the adaptive behavior of employees.

**Key words:** office environment; self-help routine techniques; restoration, mobilization, new office, psychology of everyday life, resource, self-help techniques, landscape of affordances.

## References

- Antonovsky, A. (1979). *Health, stress, and coping*. San Francisco: Jossey-Bass.  
Battiston, D., Blanes i Vidal J., Kirchmaier T. (2017). Face-to-Face Communication in Organisations. *SSRN Electronic Journal*. January.

- Bochaver, K. A., Danilov, A. B. (Eds). (2018). *Chelovek rabotayushchij: mezhdisciplinarnyj podhod v psichologii zdorov'ya* [The man is working. Interdisciplinary approach in the psychology of health] Moscow: Pero. (In Russian).
- Bochaver, K. A., Danilov, A. B., Nartova-Bochaver, S. K., Kvitchastny, A. V., Gavrilova, O. Ya., Zyazina, N.A. (2019). Perspektivy salyutogenного подхода к профилактике синдрома выгорания у российских врачей. Клиническая и специальная психология. [Prospects for a salutogenic approach to the prevention of burnout syndrome in Russian doctors]. *Clinical psychology and Special Education*, 8(1), 58–77. (In Russian).
- Bruineberg, J., Rietveld, E. (2014). Self-organisation, free energy minimisation and optimal grip on a field of affordances. *Frontiers in Human Neuroscience*, 8, 599. doi: 10.3389/fnhum.2014.00599.
- Caplan, R. D., Harrison, R. V. (1993). Person-environment fit theory: Some history, recent developments, and future directions. *Journal of Social Issues*, 49, 253–275.
- Cheung, F. M. (2019) Cultural factors and cultural assessment of psychopathology. In *3rd World Conference on Personality. April 2 to April 6, 2019, Hanoi, Vietnam. Program and Abstracts*, 49. URL: <http://www.perpsyconference.com/wp-content/uploads/2019/03/abstract-book-WCPIII.pdf>
- Colpachnikov, V. V., Tishova, A. N. (2016). Человекоцентрированный подход в организаций: утопия или стратегический потенциал? [Human-centered approach in organizations: utopia or strategic potential?]. *Organizational psychology*, 6(3), 38–49. (In Russian).
- Costall, A. (1995). Socializing Affordances. *Theory & Psychology*, 5(4), 467–481.
- Costello, B., Wachtel, J., Wachtel, T. (2009). *The restorative practices handbook: For teachers, disciplinarians and administrators*. International Institute for Restorative Practices.
- Damaske, S., Smyth, J. M., Zawadzki, M. J. (2014). Has work replaced home as a haven? Reexamining Arlie Hochschild's Time Bind proposition with objective stress data. *Social Science & Medicine*, 115, 130–138.
- Edwards, J. R., Cooper, C. L. (2013). The person-environment fit approach to stress: Recurring problems and some suggested solutions. In C. Cooper (ed.). *From Stress to Well-being. V. 1* (91–108). L.: Palgrave Macmillan.
- Edwards, J., Caplan, R. D., Harrison, R. V. (1998). Person-environment fit theory: Conceptual foundations, empirical evidence, and directions for future research. In C. L. Cooper (ed.). *Theories of organizational stress* (28–67). Oxford: Oxford University Press.
- Gibson, J. J. (1966). *The senses considered as perceptual systems*. Boston: Houghton Mifflin.
- Gibson, J. J. (1977). The Theory of Affordances. In Shaw, R., Bransford, J. (Eds.). *Perceiving, Acting and Knowing. Toward an Ecological Psychology* (67–82). Lawrence Erlbaum Associates.
- Haapakangas, A., Hongisto, V., Varjo, J., Lahtinen, M. (2018). Benefits of quiet workspaces in open-plan offices — Evidence from two office relocations. *Journal of Environmental Psychology*, 56, 63–75. doi: 10.1016/j.jenvp.2018.03.003.
- Hochschild, A. R. (1997). *The time bind: When work becomes home and home becomes work*. New York: Metropolitan Press.
- Hochschild, A. R. (2003). *The Commercialization of intimate life: Notes from home and work*. Berkeley: University of California Press.
- Ittelson, W. (1973). Environment Perception and Contemporary Perceptual Theory. In W. H. Ittelson (Ed.). *Environment and Cognition* (141–154). New York: Seminar.
- Kamarulzaman, N., Saleh, A. A., Hashim, S. Z., Hashim, H., Abdul-Ghani, A. A. (2011). An Overview of the Influence of Physical Office Environments Towards Employee. *Procedia Engineering*, Vol. 20, 262–268.
- Kaplan, R. (1993). The role of nature in the context of the workplace. *Landscape and Urban Planning*, 26(1–4), 193–201.

- Kaplan, R., Kaplan, S., Wendt, J. S. (1972). Rated preference and complexity for natural and urban material. *Perception and Psychophysics*, 12(4), 354–356.
- Kaplan, S. (1990). The restorative environment: nature and human experience. In *The role of horticulture in human well-being and social development: a national symposium, 19–21 April 1990* (134–142). Arlington, Virginia: Timber Press, Portland.
- Kim, J., De Dear, R. (2013). Workspace satisfaction: The privacy-communication trade-off in open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 18–26.
- Kiverstein, J., Dijk van, L., Rietveld, E. (2019). The field and landscape of affordances: Koffka's two environments revisited. S. I.: *Gestalt Phenomenology And Embodied Cognitive Science*. doi: 10.1007/s11229-019-02123-x
- Korpela, K. (1995). Developing the Environmental Self-Regulation Hypothesis. *Acta Universitas Tamperensis, ser A. vol. 446*. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Korpela, K., Hartig, T. (1996) Restorative qualities of favorite places. *Journal of Environmental Psychology*, 16, 221–233.
- Kuznetsova, A. S., Filina, N. M., Telenova, O. Yu. (2009). Samoregulyatsiya funktsional'nogo sostoyaniya nalogovykh sluzhashchikh: sub"yektivnaya interpretatsiya faktorov professional'nogo stressa i psikhologicheskiye sposoby optimizatsii sostoyaniya [Self-regulation of the functional state of tax officials: a subjective interpretation of factors of professional stress and psychological methods of optimizing the state]. *Applied Legal Psychology*, 2, 73–79. (In Russian).
- Kyttä, M. (2002). The Affordances of Children's Environments. *Journal of Environmental Psychology*, 22, 109–123.
- Laughton, K., Thatcher, A. (2018). *Health and wellbeing in modern office layouts: the case of agile workspaces in green buildings*.
- Lehr, U., Thomae, H. (1991). *Alltagspsychologie: Aufgaben, Methoden, Ergebnisse*. Darmstadt.
- Leonova, A. B., Kuznetsova, A. S. (2007). *Psikhologicheskiye tekhnologii upravleniya sostoyaniyem cheloveka* [Psychological technologies of human state management]. Moscow: Smysl. (In Russian).
- Leonova, A. B., Kuznetsova, A. S. (2019). Strukturno-integrativnyy podkhod k analizu funktsional'nykh sostoyaniy: istoriya sozdaniya i perspektivy razvitiya [Structural and integrative approach to the analysis of functional states: the history of creation and development prospects]. *Moscow University Journal, Series 14, Psychology*, 1, 13–33. (In Russian). doi: 10.11621 / vsp.2019.01.13
- Nartova-Bochaver, S. K. (2009). Yedinstvo sub"yekta i bytiya kak osnova yestestvennoy psikhoterapii [The unity of the subject and being as the basis of natural psychotherapy]. In A. L. Zhuravlev, V. V. Znakov, E. A. Sergienko (Eds.). *Sub"yektnyy podkhod v psikhologii* (482–497). Moscow: Institut psikhologii RAN. (In Russian).
- Nartova-Bochaver, S. K. (2014). Razvitie idej L. I. Ancyferovo o metodologii prakticheskoy psihologii lichnosti [The development of ideas L.I. Antsyferova about the methodology of practical personality psychology]. *Psikhologicheskii zhurnal*, 35(6), 35–45. (In Russian).
- Nartova-Bochaver, S. K. (2019). Zhiznennaya sreda kak istochnik stressa i resurs yego preodoleniya: vozvrashchayas' k psikhologii povsednevnosti. [Living environment as a source of stress and a resource for overcoming it: returning to the psychology of everyday life]. *Psikhologicheskii zhurnal*, 40(5), 15–26. (In Russian).
- Panov, V. B. (2014). *Ekopsikhologiya: Paradigmal'nyy poisk* [Ecopsychology: A Paradigm Search]. M.; SPb.: Psychological Institute of RAO; Nestor History. (In Russian).
- Rietveld, E. (2008). Situated normativity: The normative aspect of embodied cognition in unreflective action. *Mind*, 117, 973–1001. doi:10.1093/mind/fzn050.
- Rietveld, E., Denys, D., Van Westen, M. (2018). Ecological-enactive cognition as engaging with a field of relevant affordances: The skilled intentionality framework (SIF). In A. Newen, L. De Bruin, S.

- Gallagher (Eds.). *The Oxford handbook of 4E (embodied, embedded, extended, enactive) cognition*. Oxford: Oxford University Press.
- Rietveld, E., Kiverstein, J. (2014). A rich landscape of affordances. *Ecological Psychology*, 26(4), 325–352. doi:10.1080/10407413.2014.958035.
- Saaria, A., Tissarib, T., Valkamac, E., Seppänen, O. (2006). The effect of a redesigned floor plan, occupant density and the quality of indoor climate on the cost of space, productivity and sick leave in an office building – A case study. *Building and Environment*, 41, 1961–1972.
- Stroh, W. (2016) Chelovekotsentrirovannyy podhod I praktika upravleniya personalom v rossiyskikh organizatsiyakh [Human-centered approach and practice of human resources management in Russian organizations]. *Organizational psychology*, 6(3), 91–104. (In Russian).
- Thatcher, A., Milner, K. (2014). Changes in productivity, psychological wellbeing and physical wellbeing from working in “green” building. *Work*, 49, 381–393.
- Thomae, H. (1996). *Das Individuum und seine Welt*. Gottingen: Hogrefe.
- Ulrich, R. S. (1979). Visual landscapes and psychological well-being. *Landscape Research*, 4, 17–23.
- Ulrich, R. S. (1984). View through a window may influence recovery from surgery. *Science*, 22, 420–421.
- Ulrich, R. S., Simons, R. F., Losito, B. D., Fiorito, E., Miles, M. A., Zelson, M. (1991). Stress recovery during exposure to natural and urban environments. *J. Environ. Psychol.*, 11(3), 201–230.
- Verderber, S., Reuman, D. (1987). Windows, views, and health status in hospital therapeutic environments. *Journal of Architectural and Planning Research*, 4(2), 120–133.
- Vischer, J. C. (2007). The Concept of Workplace Performance and Its Value to Managers. *California Management Review* 49(2), 62–79.
- Vischer, J. C. (2008). Towards an environmental psychology of workspace: how people are affected by environments for work. *Architectural science review*, 51(2), 97–108.
- Wroldsen, N., Folkestad, B. (2018). *Using Restorative Circles in Schools: How to Build Strong Learning Communities and Foster Student Wellbeing*. Jessica Kingsley Publishers.
- Zajonc, R. B., (1980). *Feeling and Thinking, Preferences Need No Inferences*. University of Michigan.

Received 15.01.2020



## Особенности принятия решений и лидерства в условиях неопределенности

ВАШУРИНА Екатерина Дмитриевна

*EPAM Systems, Ташкент, Узбекистан*

БАЗАРОВ Тахир Юсупович

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

**Аннотация.** Цель. Цель исследования — выявить особенности предвосхищения случайных и закономерных событий в будущем людьми с различными типами личности, индивидуально и в составе группы. *Методология.* Для достижения поставленной цели и реализации задач мы использовали экспериментальный метод с включённым наблюдением. Для замера контролируемых переменных был использован тест MBTI, а также авторский опросник, направленный на изучение групповой динамики команд. *Результаты.* Обнаружено, что группы, состоящие из индивидов типа *NF*, успешнее решают задачи «случайные», нежели «логические», а группы индивидов типа *SJ*, наоборот, лучше решают «логические» задачи. Это противоречит данным, полученным в индивидуальной серии эксперимента, но согласуется с данными, связанными со спецификой данных групп. В группе индивидов типа *SP* не наблюдается резкой дифференциации между успешностью решения «логических» и «случайных» задач, что согласуется с данными, полученными в индивидуальной части эксперимента. Как и в первом, так и во втором эксперименте выявились три основных способа принятия решений. Первый — голосование, когда участники группы приходили к окончательному решению большинством путем голосования. Второй — технология, когда создавалась определенная «цепочка» действий в группе, а согласованность достигалась за счёт ответственности каждого за свою часть общей работы. Третий — принятие решения лидером, когда группа делегирует ответственность за окончательное решение своему лидеру. *Практические следствия.* Полученные в исследовании результаты позволяют сформулировать нам некоторые ключевые направления развития организационной психологии. При создании проектных команд нужно учитывать, что скорость принятия решения в гомогенных по типу личности группах будет выше, но спектр возможных решений будет шире в гетерогенных группах. В стабильной ситуации, как и в ситуации неопределенности, эффективны лидеры с типом личности *NF* при наличии у них достаточного авторитета. Гетерогенные команды эффективнее решают задачи, но проигрывают в скорости и разнообразии решений гомогенным командам. Полученные данные свидетельствуют о том, что в разных типах ситуаций становятся актуальными специфические личностные особенности. Понимание типов сотрудников дает огромное преимущество компаниям в быстро меняющейся среде принимать эффективные решения при формировании состава проектных групп. Мы выявили определенные тенденции связей типа личности, состава группы и типа ситуации, однако данная тема требует дальнейшего глубокого изучения.

**Ключевые слова:** лидерство; команда; MBTI, прогнозирование, неопределенность, эффективность принятия решений.

## Введение

Очевидно, что сегодняшняя бизнес среда меняется быстрее, чем когда-либо. Со скоростью и количеством переменных большей, чем мы можем представить, а тем более проанализировать. Быстро изменяющаяся внешняя среда требует от компаний гибкости и инновативности. Старые, консервативные методы управления теряют актуальность и право на существование (Брабандер, 2008). От проектных команд ждут инициации изменений, а также способности рисковать, воодушевлять и принимать решения в ситуации неопределенности, то есть тех действий, которые приведут компанию к успеху. Говоря словами известного польского социолога П. Штомпки, «социальная реальность — это не статическое состояние, а динамический процесс, она происходит, а не существует, она состоит из событий, а не из объектов» (Штомпка, 1996). И мы понимаем, что ситуация постоянных изменений как в организации, так и вне её пределов оказывает сильное влияние на пересмотр подходов к формированию и управлению командами.

Современный менеджмент достаточно активно движется в сторону популяризации и применения методов «бирюзовых» организаций, эджайл-методологий и концепции «менеджмент 3.0», где сотрудникам даётся большая свобода в принятии решений, присутствует стремление к максимальному делегированию полномочий, а сама компания рассматривается как большое сообщество (Лалу, 2015; Appelo, 2011). Однако с определённой долей уверенности можно сказать, что лидерство остается одним из важных факторов в достижении успеха и выживании групп и организаций в постоянно меняющейся ситуации. И хотя при некоторых условиях технология играет далеко не последнюю роль, эффективное лидерство часто компенсирует недостаток ресурсов. Но, что же понимается сегодня под понятием «эффективное лидерство»? Г. Персон утверждал, что каждая ситуация определяет те особые качества, которые необходимы лидеру для эффективных действий в новых условиях (Person, 1928). В то же время качества индивида, которые в особой ситуации могут быть определены как лидерские, сами по себе являются продуктом опыта индивида, накопленного в предшествующих ситуациях (Евтихов, 2007).

## Теоретические основы

Существует множество теорий, описывающих происхождение, становление и стиль поведения лидера. Но сегодня среда стала столь изменчивой и непредсказуемой, что для выживания и успеха организаций требуется чрезвычайная гибкость, и, на наш взгляд, «ситуационные теории лидерства» ближе всех подошли к объяснению и трактовке феномена лидерства. Одна из первых попыток объяснения лидерства с точки зрения ситуативных компонентов была предпринята ещё в 1960-х гг. американским социальным психологом Ф. Фидлером, которая получила название вероятностной модели лидерской эффективности (*contingency model of leadership effectiveness*). Основной постулат теории заключается в неотделимости компонентов ситуации от эффективной деятельности лидера (Fiedler, 1964; 1967). Ситуационное лидерство — это не управление через факты, через данные, конкретные показатели и отчётность. Это управление через создание событий (Базаров, 2007).

Опираясь на теоретический и эмпирический материал исследований личности в организационном контексте можно констатировать, что «личность всегда проявляется при столкновении человека с ситуацией» (Базаров, 2012). Очевидно, что компании должны стремиться сохранять персонал в любых экономических условиях, а также умело им руко-

водить. Понимание типов личности и особенностей ситуации, в которой команде предстоит действовать является серьезным преимуществом руководителей высшего звена в нынешних реалиях. А это возможно лишь при помощи умения создавать и максимально точно прогнозировать события самим лидером. Для этого ему необходимо обладать способностью к прогнозированию.

Научный интерес к проблеме прогнозирования на сегодняшний день имеет уже полу-вековую историю. Широкий спектр исследований прогнозирования как самостоятельного психического феномена актуализируется во второй половине XX в. (Брушлинский, 1979; Ломов, Сурков, 1980; Фейгенберг, 1973; 1986; Фейгейнберг, Журавлев, 1977). Разделяя точку зрения отечественных авторов на феномен вероятностного прогнозирования, или антиципации<sup>1</sup>, мы принимаем ставшее классическим определение антиципации как способности принимать те или иные решения и действовать с определённым временно-пространственным упреждением в отношении ожидаемых, будущих событий (Ломов, Сурков, 1980).

В последнее время исследования антиципации и прогнозирования сконцентрированы в основном в следующих областях. Интенсивно ведутся научные изыскания в аспекте онтогенетического развития антиципации (Сергиенко, 1992), в клиническом направлении (Менделевич, 1996; Менделевич, Соловьева, 2002), в контексте профессиональной педагогической деятельности (Регуш, 2003), личностной регуляции принятия прогностических решений (Корнилова, 2016; Смирнов и др., 2017; Степаносова, Корнилова, 2006). Исследователей интересовали также психофизиологические основы антиципационной активности (Русалов, 1982; Ширяев, 1986). К сожалению, в этих работах недостаточно представлен социально-психологический подход к изучению прогностических способностей, и, соответственно, остается открытым вопрос о роли прогностической компетентности как личности вообще, так и личности ситуационного лидера в частности. Изучение данного явления с позиции ситуационного лидерства, на наш взгляд, является новым, перспективным и заслуживающим особого внимания направлением.

На сегодняшний день тема неопределённости и перманентных изменений внутри и вне организации, является одной из ключевых и неоднозначных проблем организационной психологии. Понимание тенденций и особенностей поведения определённых типов личности в разных типах ситуации является ценным и полезным знанием для бизнес среды. Учитывая накопленный в психологии опыт, на сегодняшний день нет однозначного понимания успешности поведения определённых типов личности в предсказуемых и случайных ситуациях.

И исследователи, и практики командного управления активно обращаются к различным типологическим концепциям. В частности, такой диагностический инструмент, как «Идентификатор личностных типов Майерс — Бриггс» (*Myers — Briggs Type Indicator, MBTI*), опирающийся на теорию К. Г. Юнга (Юнг, 2001), является полезным инструментом для построения команды, укрепления коммуникации, принятия решений, а также для диагностики организационных нарушений (Жуков, Журавлев, Павлова, 2008; Крегер, Тьюсон, 2013; Сое, 1992; Latief, Ichsan, Hadi, 2010). Этот тест используется также для лучшего понимания трансформационного и транзакционного поведения лидеров, а также точности самовосприятия лидера. Лидеры, которые были оценены как воспринимающие и чувствующие типы по *MBTI*, имели большую выраженность трансформационного стиля и использовали наиболее позитивное подкрепление со своими последователями. Лидеры интровертного и восприни-

<sup>1</sup> **Антиципация** (от лат. *anticipacio* — предвосхищение, предугадывание) — представление предмета или явления в сознании человека до того, как они на практике будут восприняты или реализованы. Антиципация широко распространена в повседневной активности любого человека, принято различать два вида — ориентировочный и провидческий. В экспериментальную психологию термин впервые введён В. Вундтом. *Прим. ред.*

мающего типа, имели наиболее точное самовосприятие. Кроме того, трансформационное поведение лидера было связано с дополнительными усилиями со стороны последователей. Однако активная критика лидера в случае, когда работа была ниже нормы, не была связана с дополнительными усилиями последователей (Roush, Atwater, 1992).

Существуют многочисленные исследования в организационной психологии, доказавшие большую производительность и креативность гетерогенных команд по отношению к гомогенным. Гомогенные по ролевому или типологическому составу группы, как правило, отстают от гетерогенных, даже при решении задач, которые соответствуют специфике группы. Членам гомогенной группы приходится развивать характеристики, первоначально им не свойственные. В гетерогенных же группах люди с различными характеристиками «перекрывают» различные виды деятельности с высокой эффективностью (Жуков и др., 2008). Однако до сих пор неизвестно, как поведут себя гомогенные и гетерогенные группы в ходе решения задач различных типов в предсказуемых и случайных ситуациях и связано ли это с личностным типом лидера группы.

Учитывая данный контекст, мы создали дизайн эксперимента, который включает ряд переменных, среди которых тип личности, тип ситуации и групповой контекст. И предположили, что в предсказуемой и хорошо прогнозируемой ситуации более успешны будут личности рационального и логического типа, в то время как личности интуитивного и чувственного типа будут более продуктивны в ситуации неопределенности.

## Дизайн исследования

*Цель исследования* — выявить особенности предвосхищения случайных и закономерных событий в будущем у людей с различными типами личности. *Задачи исследования:* 1) модифицировать и доработать план проведения эксперимента<sup>2</sup>, на основании данных, полученных в предшествующих исследованиях (Вашурина, 2017); 2) выявить взаимосвязь типологических личностных особенностей членов группы на успешность прогнозирования в ситуации неопределенности; 3) выявить специфические особенности принятия групповых решений, в группах с разных составом (гомогенный, гетерогенный).

### Гипотезы

H1: в условиях неопределенности уровень прогнозирования закономерных и случайных событий в индивидуальных и групповых ситуациях будет разным, а именно:

H1.1: при индивидуальном прогнозировании точность предсказания будущих событий связана с типологическими личностными особенностями испытуемых, а именно: рациональный тип более склонен быть точным в прогнозировании закономерных событий, интуитивный тип — событий случайных;

H1.2: в групповой ситуации точность прогноза связана с отношениями между лидером и членами команды.

### Выборка

Всего в нашем исследовании приняли участие 64 испытуемых в возрасте от 20 до 28 лет (средний возраст 24 года) из них 34 мужчины (53,1%) и 30 женщин (46,9%). В первом эксперименте участвовали 32 сотрудника компании Accelerated Business Consulting в возрасте от 23 до 28 лет, из них 23 мужчины и 9 женщин. Это были консультанты по настройке программного обеспечения одного уровня должностной иерархии. Во втором эксперименте — 32 студента факультета психологии и факультета прикладной математики и информа-

<sup>2</sup> Идея эксперимента принадлежит Т. Ю. Базарову и Ю. С. Шевченко.

тиki Ташкентского филиала МГУ им. М. В. Ломоносова (в возрасте от 20 до 24 лет, из них 21 женщина и 11 мужчин).

### **Используемые методы и методики**

Основным исследовательским методом служил эксперимент с использованием включённого наблюдения, основанного на концепции Т. Ю. Базарова о ролевых позициях лидера. Согласно этой концепции, в ходе групповой дискуссии лидер может выступать в одной из трёх ролей: Фасilitатор, Модератор или Медиатор (Базаров, 2013).

Для измерения независимых переменных использован тест **«Идентификатор личностных типов Майерс — Бриггс»** (*Myers — Briggs Type Indicator, MBTI*), разработанный И. Б. Майерс и К. Бриггс (Myers, McCaulley, 1985), в модификации Д. Кейрси (Keirsey, 1984; Ильин, 2004), а также авторский опросник, направленный на изучение групповой динамики (Приложение 1).

Идентификатор личностных типов Майерс — Бриггс широко применяется в бизнесе, и частности в некоторых крупных западных компаниях. Анализируя типы личности с точки зрения типологии Майерс — Бриггс (в модификации Д. Кейрси) в целом индивидуумов можно разделить на две категории: личности, которые, в большей степени опираются на логический анализ, и те, которые используют интуицию в качестве основного метода принятия решений. Опросник содержит четыре биполярные шкалы, отображающие содержание восьми психологических факторов темперамента (в рамках теоретических представлений К. Г. Юнга и его последователей). К этим факторам (шкалам) относятся:

#### **Шкала E-I — ориентация сознания:**

**E** (Extraversion, экстраверсия) — ориентация сознания наружу, на объекты;

**I** (Introversion, интроверсия) — ориентация сознания внутрь, на субъекта;

#### **Шкала S-N — способ ориентировки в ситуации:**

**S** (Sensing, ощущение) — ориентация на конкретную информацию;

**N** (iNtuition, интуиция) — ориентация на обобщённую информацию;

#### **Шкала T-F — основа принятия решений:**

**T** (Thinking, мышление) — рациональное взвешивание альтернатив;

**F** (Feeling, чувство) — принятие решений на эмоциональной основе;

#### **Шкала J-P — способ подготовки решений:**

**J** (Judging, суждение) — предпочтение планировать и заранее упорядочивать информацию;

**P** (Perception, восприятие) — предпочтение действовать без детальной предварительной подготовки, больше ориентируясь по обстоятельствам.

Сочетание шкал даёт обозначение одного из 16 типов. Д. Кейрси, развивая идеи И. Б. Майерс и К. Бриггс, выделяет четыре группы типов, называя их темпераментами (Keirsey, 1984).

Таблица 1. Распределение профилей MBTI по темпераментам, по Д. Кейрси

SJ	SP	NF	NT
iStJ	iStP	iNFj	iNTj
iSfJ	iSfP	iNfp	iNtp
eStJ	eStP	eNfp	eNtp
eSfJ	eSfP	eNFj	eNTj

### **Процедура исследования**

Для решения исследовательских задач и проверки выдвинутых гипотез был применён экспериментальный дизайн. В ходе исследования были проведены два эксперимента. Независимыми переменными выступали: тип личности (по типологии Майерс — Бриггс); субъект принятия решения (индивиду, группа); состав группы (гомогенная, гетерогенная);

тип задачи (предсказуемая; непредсказуемая); способ предъявления стимульного материала (случайный, логический). Каждый эксперимент состоял из двух частей. Первая часть — индивидуальное выполнение серии экспериментальных заданий, вторая часть — групповое исполнение тех же заданий.

## Эксперимент 1

### Выборка

В первом эксперименте участвовали 32 сотрудника компании «Accelerated Business Consulting» (г. Ташкент) в возрасте от 23 до 28 лет, из них 23 мужчины и 9 женщин, консультанты по настройке программного обеспечения одного уровня должностной иерархии.

### Первая часть эксперимента (индивидуальная)

Индивидуальное измерение уровня способности прогнозирования проводилось при помощи игральных карт. Участникам, находящимся в одном помещении, на экране поочерёдно предъявлялись изображения одной игральной карты. Задача состояла в прогнозировании масти (чёрной или красной) следующей карты. До её предъявления необходимо было зафиксировать в бланке свой прогноз. В каждой серии было 20 предъявлений (20 разных карт). Серии были двух типов: логические и случайные. Логические состояли в том, что последовательность предъявлений имела некоторую закономерность (например, одна чёрная, одна красная, две чёрные, затем две красные). Предъявление карт в случайной серии задавалось генератором случайных чисел.

В каждом экспериментальном замере было две случайные и две логические серии. Подсчитывалось количество правильных прогнозов. Участник получал по одному баллу за каждый правильный ответ. При определении уровня прогнозирования значимыми считались результаты, равные 16 и более правильных ответов в серии из 20-ти предъявлений.

Диагностика типов личности по тесту *MBTI* показала следующее. Среди 32 испытуемых у 14 был выражен профиль *SJ* (44% всей выборки), у 11 был выражен профиль *NF* (34%), у семи был выражен профиль *SP* (22%), испытуемых с выраженным профилем *NT* в данной выборке обнаружено не было. На основе этих данных были сформированы гомогенные группы, в состав которых входило три подгруппы типа *SJ*, две подгруппы типа *NF* и одна подгруппа типа *SP*. Всего было сформировано шесть экспериментальных групп, результаты которых были объединены в три типа личности: *SJ*, *NF* и *SP* (Табл. 2). Психологические особенности каждого из этих типов личности приведены в Приложении 2.

Таблица 2. Количество испытуемых в экспериментальных группах

Параметры	Метка значения		N
Группы	1	NF	22
	2	SJ	28
	3	SP	14
Задачи	1	Случайная	32
	2	Логическая	32

Анализ данных индивидуальной серии решения задач проводился при помощи статистического пакета SPSS 19.0, в частности, для выявления взаимосвязи между выраженной профилем личности по тесту *MBTI* и типом ситуации (прогнозируемая, случайная)<sup>3</sup> мы исполь-

<sup>3</sup> Под прогнозируемой ситуацией в эксперименте понималась ситуация, в которой после предъявления вводных карт, испытуемые могли полностью предсказать будущую логику. Под случайной ситуацией понималась ситуация без возможности точного прогноза на основании прошлого опыта.

зовали одномерный дисперсионный анализ (*General Linear Models; Univariate*). Это обосновывается тем, что одномерный дисперсионный анализ позволяет определить влияние одного или нескольких факторов на определённый признак, и показывает, оказывает ли существенное влияние этот признак на выборки, выделенные из единой генеральной совокупности.

Таблица 3. Тест межсубъектных эффектов. Зависимая переменная: результат решения задачи

Источник изменчивости	Сумма квадратов	df	Средний квадрат	F	p
Исправленная модель	44.010(a)	5	8.802	1.284	.283
Постоянная	7810.216	1	7810.216	1139.018	.000
Группы	8.405	2	4.202	.613	.545
Серии	1.240	1	1.240	.181	.672
Группы * Серии	34.727	2	17.363	2.532	.088
Ошибка	397.705	58	6.857		
Сумма	8940.250	64			
Скорректированная сумма	441.715	63			

Примечание:  $R^2 = .100$ , скорректированный  $R^2 = .022$ .

Анализируя полученные данные индивидуальной части эксперимента, мы обнаружили различия на уровне значимости  $p = 0,088$  при сравнении серий (тип ситуации: логичная, случайная) и типов личности (типология *MBTI*). Такой уровень значимости показывает нам, что вероятность случайного возникновения определённой величины невысока, в нашем случае вероятность случайного стечения обстоятельств равна 8,8%, что входит в уровень значимости до 10%, что необходимо, но недостаточно для твёрдого утверждения различий между группами по критерию решения разных серий задач. На основании полученных данных можно заключить, что на уровне тенденции существует разница между типами групп *SJ / NF / SP*. На рисунке 1, полученном при анализе данных, видны различия в успешности решения серий задач. Так, испытуемые, идентифицированные как *NF*, значительно успешнее решают «логические» задачи, нежели задачи «прогностические». Сам по себе этот факт является неожиданным и требует дальнейшего осмысливания. У типов личности *SP* не наблюдается резкой дифференциации между успешностью решения «логических» «прогностических» задач.

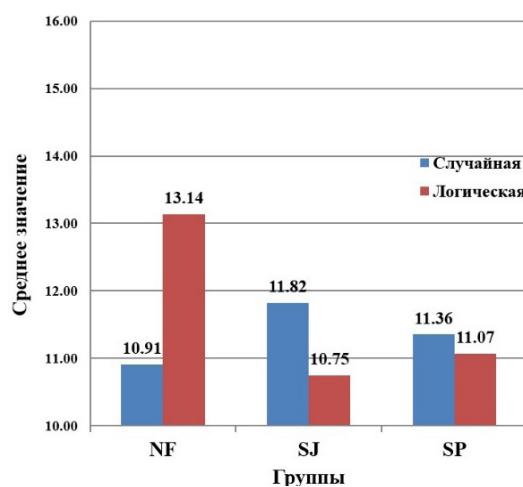


Рисунок 1. Количество правильно выполненных задач на предсказание испытуемыми с различным личностным профилем

## Вторая часть эксперимента (групповая)

По результату теста *MBTI* участники распределялись на гомогенные группы, согласно выраженности профиля (*SJ, SP, NF, NT*). В каждой группе проводится измерения уровня прогнозирования при помощи той же процедуры, что и в первой (индивидуальной) серии. Однако в этом случае членам группы давалась возможность обсудить каждый шаг, выработать стратегию принятия решения в группе, и дать окончательный ответ только после обсуждения. Кроме того, при помощи метода наблюдения идентифицировались участники, которые оказывали наибольшее влияние на принятие окончательного решения. После серии заданий с игральными картами в каждой группе была проведена групповая дискуссия, направленная на обсуждение организации групповой работы, а также на оценку групповой продуктивности, и психологического климата в коллективе. По завершению эксперимента участники были ознакомлены с результатами как индивидуальной, так групповой серии.

После завершения второй части эксперимента, которая заключалась в групповом принятии решения, мы получили данные по группам. Для более наглядного представления данных по выделенным группам, мы воспользовались одномерным дисперсионным анализом (Табл. 4).

**Таблица 4. Тест межгрупповых эффектов.** Зависимая переменная: результат группового решения задачи

Источник изменчивости	Сумма квадратов	df	Средний квадрат	F	p
Исправленная модель	27.583(a)	5	5.517	1.910	.227
Постоянная	1673.485	1	1673.485	579.283	.000
Группы	17.083	2	8.542	2.957	.128
Серии	.273	1	.273	.094	.769
Группы * Серии	9.750	2	4.875	1.688	.262
Ошибка	17.333	6	2.889		
Сумма	2259.000	12			
Скорректированная сумма	44.917	11			

Примечание:  $R^2 = .614$ , скорректированный  $R^2 = .293$ .

Наглядно результаты группового выполнения экспериментальных заданий представлены на рисунке 2.

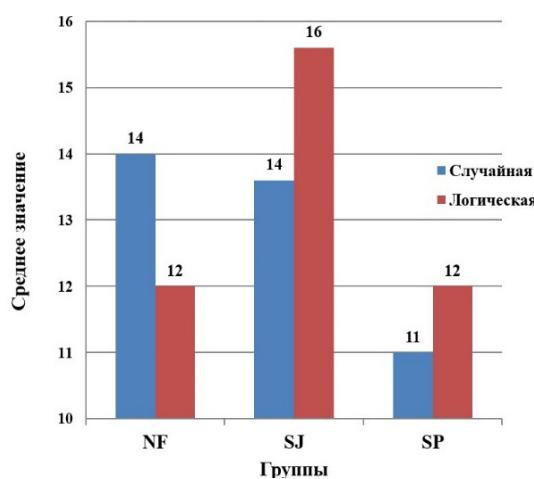


Рисунок 2. Количество правильно выполненных задач на предсказание группами различного личностного профиля

Согласно полученным данным, можно выявить общие тенденции в решении задач различного типа. На рисунке 2 видны межгрупповые различия в успешности решения задач. Так, группы, состоящие из индивидов типа *NF*, в целом более успешно решают задачи «случайные», нежели «логические», а группы из испытуемых типа *SJ*, наоборот, лучше решают «логические» задачи. Это противоречит данным, полученным в индивидуальной серии эксперимента, но согласуется с данными, связанными с индивидуально-психологической спецификой данных групп. В группе, состоящей из лиц с профилем *SP*, не наблюдается резкая дифференциация между успешностью решения «логических» и «случайных» задач, что согласуется с данными, полученными в индивидуальной части эксперимента.

Сопоставив полученные данные индивидуальной и групповой частей эксперимента, можно заметить существенные различия в успешности решения задач в зависимости от типа личностного профиля, а также индивидуального или группового принятия решения (рисунок 3). Мы видим, что процессы групповой динамики оказывают сильное влияние на проявление личности, а также на процесс принятия решения. По итогам анализа видеозаписей установлено, что лидер с профилем *NF* реализует себя в роли Медиатора, а лидер с профилем *SJ* реализует себя в роли Фасilitатора. Кроме того, из рисунка 3 можно наблюдать тенденцию поляризации качеств личности. Так, при индивидуальном решении задач специфические особенности личности с различным типом МВТИ выражены не так ярко, как это заметно при совместном решении, принимаемом гомогенными группами.

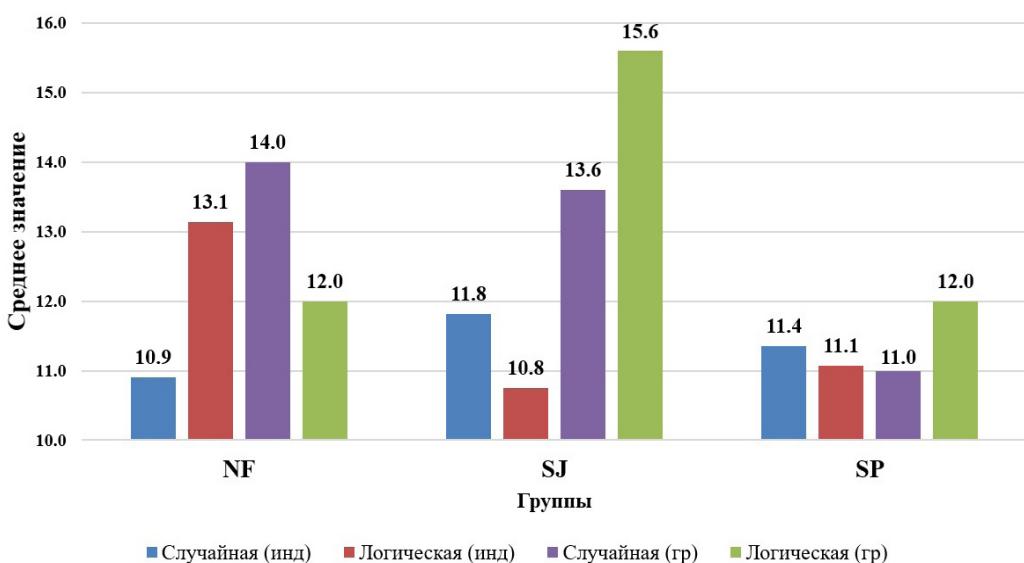


Рисунок 3. Сравнение результатов между индивидуальной и групповой частями эксперимента

#### Некоторые выводы по результатам первого эксперимента

Представители профиля *NF* в отличие от всех остальных обнаруженных в выборке профилей значимо более успешно решают индивидуально логическую серию предъявлений, в то же время ни один из представителей не оказался эффективным индивидуально в случайной серии. Стоит обратить внимание на результаты группового решения испытуемыми профиля *NF* по предсказанию случайного ряда, в данном случае мы имеем зеркальную картину по сравнению с группой *SJ*. Дело в том, что представители профиля *SJ* в группе выполняют задачи успешнее (в среднем 15.6 правильных ответов), в то время как индивидуально они смогли дать лишь 10.8 правильных ответов в среднем.

Из чего следуют *практические рекомендации* следующего характера.

Если группе предстоит иметь дело с данными высокой степени определённости, то есть обладающими закономерной природой и носящими системный характер, следовательно, ситуацию можно оценить как предсказуемую, то для выполнения работы в индивидуальном порядке следует привлекать сотрудников с личностным типом *NF*, в то же время для работы в групповом качестве будет резонно привлечь сотрудников с личностным типом *SJ*.

Непредсказуемая и полная неопределенности ситуация не позволяет быть успешным сотруднику ни одного из упомянутых типов личности, то есть для них индивидуальный прогноз невозможен. В то же время есть небольшая вероятность для гомогенной группы, состоящей из людей личностного типа *NF*, показать достойный уровень прогнозирования, если команде созданы необходимые условия.

## Эксперимент 2

### Выборка

Выборку второго эксперимента составили 32 студента факультета психологии и факультета прикладной математики и информатики Ташкентского филиала МГУ имени М. В. Ломоносова (в возрасте от 20 до 24 лет, из них 21 женщина и 11 мужчин).

### Первая часть эксперимента

Первая часть эксперимента (индивидуальная) проводилась идентично Эксперименту 1, то есть при помощи игральных карт, поочерёдно предъявляемых на экране. Две серии — логическая и случайная — по 20 предъявлений. Задача испытуемого состояла в прогнозировании масти (чёрной или красной) следующей карты.

### Вторая часть эксперимента

Вторая часть эксперимента (групповая) имела несколько отличий от Эксперимента 1. Первое отличие: задачи для выполнения были построены на творческом материале. Второе отличие: распределение испытуемых происходит на группы гетерогенного (смешанного) состава, то есть теперь в каждой группе присутствуют все личностные типы, по *MBTI*.

Каждая группа решала творческие (изобретательские) задачи, разработанные в русле известной отечественной теории решения изобретательских задач, ТРИЗ (Альтшуллер, 1986; Камин, Камин, 2019; Серкин, Штроо, 2017). Примеры использованных задач:

#### Задача № 1

Во время блокады Ленинграда возникла проблема сохранения художественных ценностей, эвакуированных из дворцов Гатчины, Ломоносова, Павловска, Петродворца, Пушкина. Действительно — где разместить бесценные мебель, картины, фарфор, архивы, чтобы это не было разбомблено? Пожилой управле-  
нец (в прошлом артиллерийский офицер), предложил хранить сокровища в ...  
Исаакиевском соборе. Почему?

#### Задача № 2

В мае 1990 г. в заливе Аляска во время шторма одно судно потеряло часть груза 80 тысяч пар кроссовок фирмы «Найк». В США был опубликован призыв: сообщать обо всех случаях их обнаружения. С какой целью?

#### Задача № 3

На Лондонском аукционе один участник купил редкостную желто-фиолетовую раковину, и тут же разбил ее об пол, а осколки растер ногами. Зачем он это сделал?

Членам группы давалась возможность обсудить каждый шаг, выработать стратегию принятия решения в группе, и дать окончательный ответ только после обсуждения. Кроме того, при помощи метода наблюдения идентифицировались участники, которые оказывали наибольшее влияние на принятие окончательного решения. После процедуры решения задач в каждой группе была проведена групповая дискуссия, направленная на обсуждение организации групповой работы, а также на оценку групповой продуктивности и психологического климата в коллективе. По завершению эксперимента участники были ознакомлены с результатами как индивидуальной, так и групповой серии.

### **Описание и обсуждение полученных результатов**

#### **Первая часть эксперимента**

По результатам теста *MBTI* получены следующие данные. Среди 32 испытуемых, у 17 (53% всей выборки) был выражен профиль *SJ*, у пяти (16%) был выражен профиль *NF*, у семи (22 %) был выражен профиль *SP*, у трёх испытуемых (9%) был выражен профиль *NT*. По принципу представленности каждого профиля были сформированы гетерогенные (смешанные) группы. Первоначально было сформировано пять групп, затем две группы из них были разбиты на подгруппы, тем самым общее число групп увеличилось до семи.

Анализ результатов индивидуальной серии показал, что специфика профессиональной ориентации оказывает сильное влияние на метод принятия решения. Так, в группе, состоящей из студентов факультета прикладной математики и информатики, значимо преобладал успех в решении логических задач, вне зависимости от типа личности. Других значимых закономерностей обнаружено не было.

#### **Вторая часть эксперимента**

В группах решались творческие задачи, на обсуждение которых, отводилось по 90 сек., после чего ответы фиксировались в бланке, далее озвучивался правильный ответ. Процесс принятия решения фиксировался на видео, что позволяло анализировать процесс выдвижения кого-либо из участников в позицию лидера, и сопоставлять эти данные с их профилем личности.

В ходе анализа видеозаписей в каждой группе были выявлены участники, проявившие индивидуальное лидерство. При этом были зафиксированы случаи коллективного или распределённого лидерства, а также случаи отсутствия лидера вообще. Стоит отметить, что в зависимости от индивидуально-типологических особенностей лидера (*SP / SJ / NT / NF*) в группах выбиралась соответствующая стратегия принятия решения: голосование; «цепочка» индивидуальных действий; принятие решения лидером. В группе, набравшей больше всего баллов по решению творческих задач (Табл. 5), лидер обладал типом *SJ*.

Таблица 5. Результаты второй части эксперимента (групповое решение творческих задач)

Группа	Первая задача	Вторая задача	Третья задача	Итог
1.1	0	1	0	1
1.2	0	0	0	0
2.1	0	0	0	0
2.2	0	0	1	1
3	0	0	1	1
4	1	1	0	2
5	0	0	1	1

## Групповое решение случайных и логических задач в двух экспериментах

Обращает на себя внимание тот факт, что при сравнении итогов группового этапа первого и второго экспериментов обнаруживается несколько более высокая результативность гомогенных по личностному профилю групп (первый эксперимент), чем у гетерогенных (второй эксперимент) (таблицы 6 и 7).

Вероятно, это связано с тем, что в гомогенных группах проявлялась большая согласованность стратегии принятия решения, нежели в гетерогенных. Участники, выдвинувшиеся в позицию лидера, при решении творческих задач, где условие было задано заранее, сохранили за собой статус лидера, вне зависимости от смены задания, но не продемонстрировали успех, подобный предыдущему испытанию. При смене ситуации с определённой на неопределенную, удержание позиции лидера было усложнено точностью прогнозирования успеха лидера, в связи с этим лидерство было не устойчивым. В подобной ситуации фокус внимания ведомых переключался с успеха деятельности и результатов, на личность и эмоциональное состояние лидера. Поскольку выборки в двух экспериментах были разными, а, стало быть, не исключено влияние на полученные результаты иных факторов (профиль образования, профессиональный опыт, тип задач, преобладание в гетерогенной группе лиц определённого личностного типа и тому подобных), требуется дополнительная проверка наших предположений.

Таблица 6. Результаты группового выполнения заданий в первом эксперименте (правильные ответы)

Группа (личностный профиль)	Первая серия (логическая)	Вторая серия (случайная)	Сумма по двум сериям
SJ 3	16	15	31
SJ 2	14	15	29
SJ 1	17	11	28
NF 2	13	14	27
NF 1	11	14	25
SP	12	11	23
Среднее	13.8	13.3	27.2

Таблица 7. Результаты группового выполнения заданий во втором эксперименте (правильные ответы)

Группа (гетерогенная)	Первая серия (логическая)	Вторая серия (случайная)	Сумма по двум сериям
1.1	10	12	22
1.2	11	10	21
2.1	14	13	27
2.2	12	14	26
3	11	11	22
4	10	12	22
5	10	12	22
Среднее	11.1	7	23.1

## Выводы

Общая гипотеза исследования подтвердилась частично. Мы получили значимые результаты по взаимосвязи типа *NF* и успешного решения «логических» задач в индивидуальной серии, и предсказуемые результаты по успешности типа *SJ* в групповой серии, что подтверж-

дает существование взаимосвязи, но не той, которая предполагалась. Остальные полученные связи можно рассматривать как тенденции. Исходя из неожиданных, но интересных результатов можно сделать вывод сильном влиянии группы на принятие решения в ситуации неопределенности в зависимости от типа личности лидера и состава группы, а также о необходимости дальнейших исследований этой области.

Обобщая результаты двух экспериментов, можно выделить специфические методы принятия решений в группе в ситуации неопределенности. Как и в первом, так и во втором эксперименте выявились три основных способа принятия решений. Первый — голосование, когда участники группы приходили к окончательному решению большинством путем голосования. Второй — технология, когда создавалась определенная «цепочка» действий в группе, а согласованность достигалась за счет ответственности каждого за свою часть общей работы. Третий — принятие решения лидером, когда группа делегирует ответственность за окончательное решение своему лидеру.

Голосование оказалось самым неэффективным методом принятия решения, как в первом, так и во втором эксперименте. В группах, принимавших решение путем голосования, условным лидером являлся тот член группы, который вносил данные в бланк, большинство лидеров такого типа относились к типу *SP*. Лидеров этого типа мы можем соотнести с ролью модератора, они проживают ситуацию «здесь и сейчас», хорошо регулируют сам процесс дискуссии и содержание обсуждения.

Технология, как метод принятия решения, оказалась одним из самых эффективных. В ситуации технологического принятия решения наблюдалось распределенное лидерство. Преимущественно к выработке технологического подхода к принятию решения склонны лидеры типа *SJ*. Они черпают информацию из прошлого опыта и на основании этого строят прогноз и вырабатывает стратегию. Тип лидера *SJ* можно соотнести с ролью Фасилитатора. Они преимущественно занимались организацией процесса коммуникации. В какой-то степени лидерам типа *SJ* (фасилитаторам) легко оставаться над ситуацией и контролировать процесс извне. Группы, в которых в лидеры выдвигались участники типа *SJ*, продемонстрировали слаженность и организованность в работе, а также соблюдение регламента.

Принятие единоличного решения лидером оказалось эффективным в тех ситуациях, где лидеры относились к типу *NF*. В ситуации неопределенности они склонны вести себя авторитарно. Однако их авторитаризм компенсировался наличием особого видения ситуации (Базаров, Шевченко, 2014). Именно это оказывало существенное влияние на других членов группы, которые, в свою очередь, выдавали «кредит доверия» лидеру. Тип *NF* можно соотнести с ролью медиатора, где большое влияние имеет эмоциональный фон, создаваемый лидером. Принятие решений лидером типа *NF* основано на видении будущей ситуации, причем это видение не опирается на прошлый опыт, как у *SJ*, а ориентировано в будущее и в возможность визуализации.

## Заключение

Результаты проведенного исследования позволяют сформулировать нам некоторые ключевые направления развития организационной психологии. Опыт крупных компаний показывает необходимость развития человеческого капитала организации, а в частности, какое влияние оказывают сотрудники различного личностного типа, занимающие ключевые позиции, на дальнейшее стратегическое планирование и успех на рынке. Таким образом, важно обратить внимание на типологию личности лидера, не отдельную от социаль-

ной ситуации, так как при смене ситуации с «определенной» на «неопределенную» важен пересмотр лидерской позиции.

В то же время множественная идентичность личности лидера и широкий ролевой репертуар может позволить одним и тем же лидерам оставаться эффективными в разных ситуациях, и компенсировать отсутствие иного личностного типа. При создании проектных команд нужно учитывать, что скорость принятия решения в гомогенных группах будет выше, но спектр возможных решений будет шире в гетерогенных группах. В стабильной ситуации, как и в ситуации неопределенности, эффективны типы личности *NF* при наличии у них достаточного авторитета. Гетерогенные команды успешнее решают задачи, но проигрывают в скорости и неопределенности гомогенным командам.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что в разных типах ситуаций становятся актуальными специфические особенности личностей. Понимание типов сотрудников даёт огромное преимущество компаниям в быстро меняющейся среде принимать эффективные решения как о формировании составов проектных групп, так и о процессе принятия решения. Мы выявили определённые тенденции связей типа личности, состава группы и типа ситуации, однако данная тема требует дальнейшего глубокого изучения.

## Финансовая поддержка

Работа выполнена в рамках НИР при поддержке Российского фонда фундаментальных исследований (РФФИ) по гранту № 19-013-00525\19 «Взаимодействие между учителями, учениками и родителями в образовательной среде: возможности и ограничения».

## Литература

- Альтшуллер, Г. С. (1986). *Найти идею. Введение в теорию решения изобретательских задач*. Новосибирск: Наука, Сиб. отд.
- Базаров, Т. Ю. (2007). *Психологические грани изменяющейся организации*. М.: Аспект пресс.
- Базаров, Т. Ю. (2013). Бизнес-образование: развитие организации или организационное развитие? *Организационная психология*, 3(4), 98–108.
- Базаров, Т. Ю., Шевченко, Ю. С. (2014). Организационный лидер посткризисного периода. *Организационная психология*, 4(3), 69–86.
- Базаров, Т. Ю., Шевченко, Ю. С. (2012). Особенности изменения индивидуальных решений в ходе групповой дискуссии в виртуальных группах. *Вестник Московского университета. Серия 14. Психология*, 1, 106–114.
- Брабандер, Л. Д. (2008). *Забытая сторона перемен. Искусство создания инноваций*. М.: Претекст.
- Брушлинский, А. В. (1979). *Мышление и прогнозирование*. М.: Мысль.
- Вашурина, Е. Д. (2013). Вероятностное прогнозирование и интуиция в деятельности лидера. (2013). Тезисы докладов конференции «Бизнес. Общество. Человек». *Организационная психология*, 3 (Приложение), 53–54.
- Вашурина, Е. Д. (2013). Особенности выдвижения в позицию лидера в условиях неопределенности. В сб.: А. И. Андреев и др. (ред.). *Материалы Международного молодежного научного форума «ЛОМОНОСОВ-2013»*. М.: МАКС Пресс.
- Вашурина, Е. Д. (2013). Ситуация социальных изменений и парадигма лидерства. В сб.: М. Г. Ковтунович (ред.). *Социально-экономические и психологические проблемы управле-*

- ния: Сборник научных статей по материалам I (IV) Международной научно практической конференции, проходившей в Московском городском психолого-педагогическом университете с 23 по 25 апреля 2013 года. Часть 2 (127). М.: МГППУ.
- Вашурина, Е. Д. (2017). Вероятностное прогнозирование и феномен ситуационного лидерства: курс. раб. М.: НИУ ВШЭ (неопубл.)
- Евтихов, О. В. (2007). Стратегии и приемы лидерства: теория и практика. СПб.: Речь.
- Жуков, Ю. М., Журавлев, А. В., Павлова, Е. Н. (2008). Технологии командообразования: учебное пособие для студентов вузов. М.: Аспект-Пресс.
- Ильин, Е. П. (2004). Психология индивидуальных различий. СПб.: Питер.
- Камин А., Камин Д. (2019). Интеллектуальное айкидо. Приемы решения проблем. М.: Илекса.
- Карпенко, Л. А., Петровский, А. В., Ярошевский, М. Г. (1998). Краткий психологический словарь. Ростов-на-Дону: Феникс.
- Корнилова, Т. В. (2016). Интеллектуально-личностный потенциал человека в условиях неопределенности и риска. СПб.: Нестор-История.
- Крегер, О., Тьюсон, Дж. (2013). Почему мы такие? 16 типов личности, определяющих, как мы живем, работаем и любим. М.: Альпина Паблишер.
- Лалу, Ф. (2015). Открывая организации будущего. М.: Манн, Иванов и Фербер.
- Ломов, Б. Ф., Сурков, Е. Н. (1980). Антиципация в структуре деятельности. М.: Наука.
- Менделевич, В. Д. (1996). Антиципационные механизмы неврозогенеза. Психологический журнал, 17(4), 107–115.
- Менделевич, В. Д., Соловьева, С. Л. (2002). Неврозология и психосоматическая медицина. М.: МЕДпресс-информ.
- Регуш, Л. А. (2003). Психология прогнозирования: успехи в познании будущего. СПб.: Речь.
- Русалов, В. М. (1982). Электрофизиологические корреляты вероятностно-прогностической деятельности человека. В сб.: В. Б. Швырков (ред.). Системный подход к психофизиологической проблеме (34–40). М.: Наука.
- Сергиенко, Е. А. (1992). Антиципация в раннем онтогенезе человека: Докт. дис. М.
- Серкин В. П., Штродо В. А. (2017). Теория решения изобретательских задач возвращается в практику обучения персонала. Организационная психология, 7(1), 119–123.
- Смирнов, С. Д., Чумакова, М. А., Корнилов, С. А., Краснов, Е. В., Корнилова, Т. В. (2017). Когнитивная и личностная регуляция стратегий решения прогностической задачи (на материале Iowa Gambling Task). Вестник Московского университета. Серия 14. Психология, 3, 39–59.
- Степаносова, О. В., Корнилова, Т. В. (2006). Мотивация и интуиция в регуляции вербальных прогнозов при принятии решений. Психологический журнал, 27(2), 60–68.
- Фейгенберг, И. М. (1986). Видеть — предвидеть — действовать. М.: Знание.
- Фейгенберг, И. М., Журавлев, Г. Е. (1977). Вероятностное прогнозирование в деятельности человека. М.: Наука.
- Фейгенберг, И. М. (1973). Нарушения вероятностного прогнозирования при шизофрении. В сб.: В. М. Морозов, И. М. Фейгенберг (ред.). Шизофрения и вероятностное прогнозирование (5–19). М.: ЦОЛИУВ.
- Филонович, С. Р. (1999). Лидерство и практические навыки менеджера: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 9. М.: ИНФРА-М.
- Фрумкина, Р. М. (1971). Вероятность элементов текста и речевое поведение. М.: Наука
- Ширяев, Д. А. (1986). Психофизиологические механизмы вероятностного прогнозирования. Рига: Зинатне.
- Штомпка, П. (1996). Социология социальных изменений. М.: Аспект Пресс.

- Юнг, К. Г. (2001). *Психологические типы*. СПб.: Азбука.
- Coe, C. K. (1992). The MBTI: Potential Uses and Misuses in Personnel Administration. *Public Personnel Management*. DOI: 10.1177/009102609202100407
- Fiedler, F. E. (1964). A Contingency Model of Leadership Effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1, 149–190.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Roush, P. E., Atwater, L. (1992). Using MBTI to Understand Transformational Leadership and Self-Perception Accuracy. *Military Psychology*, 4(1), 17–34.
- Myers, I., McCaulley, M. (1985). *Manual: A Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists
- Keirsey, D., Bates, M. (1984). *Please understand me: Character and Temperament Types*. Gnosology Books Ltd.
- Latief, Y., Ichsan, M., Hadi, D. A. (2010). *Analysis of Relationship between Construction Project Manager's Characters and Project Schedule Performance Using MBTI Approach*. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1659428> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1659428>
- Appelo, J. (2010). *Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders*. Addison-Wesley Professional.

Поступила 10.03.2020

## Приложение №1

### Авторский опросник, направленный на изучение групповой динамики

Укажите, пожалуйста, номер группы, в рамках которой Вы работали: \_\_\_\_\_

Оцените, пожалуйста, степень проявления в Вашей группе следующих характеристик по 7-балльной шкале (1 — минимальное проявление, 7 — максимальное проявление)

1) Роль лидера распределялась между членами команды в соответствии с требованиями ситуации (каждый, так или иначе, был лидером команды)	1 2 3 4 5 6 7
2) Соблюдалось равновесие власти в команде (все были равны в принятии решений)	1 2 3 4 5 6 7
3) Ответственность в команде «на равных» принималась участниками (все в равной мере отвечают за итоговый результат)	1 2 3 4 5 6 7
4) Атмосфера в группе отличалась уважением к каждому члену команды (мнение каждого учитывалось при принятии решения)	1 2 3 4 5 6 7
5) Работа группы была направлена на достижение общей цели	1 2 3 4 5 6 7

Оцените, пожалуйста, степень Вашей удовлетворённости (из 100 баллов)

1) Процессом решения задачи	
2) Своим вкладом в работу группы	
3) Результатом	

Оцените, пожалуйста, продуктивность (из 100 баллов)

1) Индивидуальную	
2) Групповую	
Оцените, пожалуйста, Ваше желание еще раз принять участие в групповом решении задачи по 7-балльной шкале (1- min , 7 - max):	
1 2 3 4 5 6 7	

Кто, по Вашему мнению, являлся лидером в Вашей группе?

(Ф.И. участника) \_\_\_\_\_

## Приложение 2

### Психологические особенности личностных типов, составляющих каждую из гомогенных групп

#### Тип SJ

Это мыслители-практики, их ум избегает всего неясного, они всегда думают о деле, стремясь внести в него порядок, организованность и завершённость. Склонны строго придерживаться социальных норм и стереотипов, особенно с их внешней, ритуальной стороны. Им свойственно серьёзное и ответственное отношение к различным видам деятельности и общения, которые осознаются ими как выполнение определённых обязанностей, причемrationально обоснованных. Их можно назвать разумными конформистами. Они серьёзны, рассудительны, надёжны, лишены особых причуд и эстетических притязаний, могут проявлять тенденцию к периодическому снижению настроения, практичны, отчасти чопорны и пессимистичны, их способности к теоретическому обучению, как правило, средние. Они составляют 40% в общей популяции.

#### Тип SP

Это люди интуитивно-логического типа — мыслители-теоретики, стремящиеся к новому знанию ради знания, их «научная жилка» подталкивает к построению более или менее правдоподобных концепций не только относительно мировых проблем, но и прозаических, будничных жизненных ситуаций. К планируемым намерениям и совершающим поступкам люди этого типа относятся как к своего рода экспериментам по проверке собственных гипотез. Отсюда проистекает их склонность к нестандартному, рискованному в морально-этическом смысле поведению. Люди интуитивно-логического типа мало ориентированы на внешние критерии, зачастую скрытны и холодны в общении, обладают высокой, но неустойчивой самооценкой, весьма уверены в себе, нередко характеризуются незрелой эмоциональностью, их способности к теоретическому обучению, как правило, выше среднего. Они составляют всего 10% в общей популяции.

#### Типа NF

Это люди интуитивно-чувственного типа - художественные натуры, высоко чувствительные к эстетическим и этическим сторонам жизни, обладающие прирождённой эмпатией и высоким интересом к другому человеку. Они придают большое значение духовным исканиям, которые могут привести к искренней религиозности. В неформальном и профессиональном общении находят наибольшее удовлетворение. Их конформизм имеет аффективно обусловленный характер, основанный на личных симпатиях и антипатиях. Интуитивно-чувственные лица весьма лабильны, эмоциональны, эстетически ориентированы, приятны в общении; в увлечениях порой выходят за рамки формального поведения, мечтательны, оптимистичны, чувствительны и чувственны, иногда даже капризны, легко заражаются чужими эмоциями. Их способности к усвоению теоретических знаний чаще средние. Они, как и SJ-тип, составляют 40% в общей популяции.

**Источник:** Овчинников, Б. В., Павлов, К. В., Владимира, И. М. (1994). Ваш психологический тип. СПб.: Андреев и сыновья.



# Features of decision making and leadership in the uncertainty conditions

**Ekaterina VASHURINA***EPAM Systems, Tashkent, Uzbekistan***Takhir BAZAROV***LOMONOSOV Moscow State University, Moscow, Russia*

**Abstract.** *Purpose.* The purpose of the research is to identify the features of anticipation of random and regular events different types of personality in the future. *Methodology.* To achieve our goals and objectives, we used an experimental method with observation included. To measure controlled variables was used the MBTI test, as well as the author's questionnaire aimed at studying the group dynamics of teams. *Findings.* It was found that groups consisting of individuals of type NF more successfully solve "prognostic" tasks, rather than "logical" ones, and groups of individuals like SJ, on the contrary, better solve "logical" problems. This contradicts the data obtained in the individual series of the experiment but is consistent with the data related to the specifics of these groups. In the SP group, there is no sharp differentiation between the success of solving "logical" and "Prognostic" tasks, which is consistent with the data obtained in the individual part of the experiment. As in the first and second experiments revealed three main ways of making decisions. The first is voting when the members of the group came to a final decision by a majority by voting. The second is technology, when a certain "chain" of actions was created in a group, and coordination was achieved due to the responsibility of everyone for their part of the overall work. The third is decision making by the leader when the group delegates responsibility for the final decision to its leader. *Practice relevance.* Obtained in the study results allow us to formulate some key areas for the development of organizational psychology. When creating project teams, it must be considered that the speed of decision-making in groups that are homogeneous by personality type will be higher, but the range of possible decisions will be wider in heterogeneous groups. In a stable situation, as in a situation of uncertainty, leaders with personality type NF are effective if they have enough authority. Heterogeneous teams more efficiently solve problems but lose in speed and variety of solutions to homogeneous teams. The data obtained indicate that in different types of situations relevant specific personality characteristics. Understanding employee types is a huge advantage company in a rapidly changing environment makes effective decisions when forming design teams' groups. We have identified certain trends in relationships such as personality, group composition, and type of situation, however, this area requires further in-depth study.

**Keywords:** leadership, teamwork, MBTI, forecasting, uncertainty, decision-making efficiency.

## References

- Al'tshuller, G. S. (1986). *Naiti ideyu. Vvedeniye v teoriyu resheniya izobretatel'skikh zadach* [Find an idea. Introduction to the theory of solving inventive problems]. Novosibirsk: Nauka, Sib. otd.
- Appelo, J. (2010). *Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders*. Addison-Wesley Professional.

- Bazarov, T. Yu. (2007). *Psikhologicheskiye grani izmenyayushcheysya organizatsii* [The psychological facets of a changing organization]. M.: Aspekt press.
- Bazarov, T. Yu. (2013). *Biznes-obrazovaniye: razvitiye organizatsii ili organizatsionnoye razvitiye?* [Business education: organizational development or organizational development?]. *Organizational Psychology*, 3(4), 98–108.
- Bazarov T., Shevchenko Yu. (2014). Organizational leader postkrizisnogo perioda [Organizational leader in post-crisis period]. *Organizational Psychology*, 4(3), 69–86.
- Bazarov, T., Shevchenko, S. (2012). Osobennosti izmeneniya individual'nykh resheniy v khode gruppovoy diskussii v virtual'nykh gruppakh [Features of changing individual decisions during a group discussion in virtual groups]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 14. Psichologiya*, 1, 106–114.
- Brabander, L. D. (2008). *Zabytaya storona peremen. Iskusstvo sozdaniya innovatsiy* [The forgotten side of change. The art of creating innovation]. M.: Pretekst.
- Brushlinskiy, A. V. (1979). *Myshleniye i prognozirovaniye* [Thinking and prediction]. M.: Mysl'.
- Coe, C. K. (1992). The MBTI: Potential Uses and Misuses in Personnel Administration. *Public Personnel Management*. DOI: 10.1177/009102609202100407
- Feygenberg, I. M. (1973). Narusheniya veroyatnostnogo prognozirovaniya pri shizofrenii [Violations of probabilistic prediction in schizophrenia]. In V. M. Morozov, I. M. Feygenberg (Eds.). *Shizofreniya i veroyatnostnoye prognozirovaniye* (5–19). M.: TSOLIUV.
- Feygenberg, I. M. (1986). *Videt' — predvidet' — deystvovat'* [See — anticipate — act]. M.: Znaniye.
- Feygenberg, I. M., Zhuravlev, G. Ye. (1977). *Veroyatnostnoye prognozirovaniye v deyatel'nosti cheloveka* [Probabilistic forecasting in human activities]. M.: Nauka.
- Fiedler, F. E. (1964). A Contingency Model of Leadership Effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1, 149–190.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Filonovich, S. R. (1999). *Liderstvo i prakticheskiye navyki menedzhera: 17-modul'naya programma dlya menedzherov «Upravleniye razvitiyem organizatsii»*. Modul' 9 [Leadership and practical skills of a manager: 17-module program for managers "Organization development management". Module 9.]. M.: INFRA-M.
- Frumkina, R. M. (1971). *Veroyatnost' elementov teksta i rechevoye povedeniye* [The likelihood of text elements and speech behavior]. M.: Nauka
- Il'in, Ye. P. (2004). *Psichologiya individual'nykh razlichiy* [Psychology of individual differences]. SPb.: Piter.
- Kamin A., Kamin D. (2019). *Intellektual'noye aikido. Priyemy resheniya problem* [Intelligent Aikido. Methods for solving problems]. M.: Ileksa.
- Karpenko, L. A., Petrovskiy, A. V., Yaroshevskiy, M. G. (1998). *Kratkiy psikhologicheskiy slovar'* [Brief psychological dictionary]. Rostov-na-Donu: Feniks.
- Keirsey, D., Bates, M. (1984). *Please understand me: Character and Temperament Types*. Gnosology Books Ltd.
- Kornilova, T. V. (2016). *Intellektual'no-lichnostnyy potentsial cheloveka v usloviyakh neopredelennosti i riska* [Intellectual and personal potential of a person in conditions of uncertainty and risk]. SPb.: Nestor-Istoriya.
- Kraeger, O., Tewson, J. (2013). *Pochemu my takiye? 16 tipov lichnosti, opredelyayushchikh, kak my zhivem, rabotayem i lyubim* [Why are we like that? 16 types of personality that determine how we live, work and love]. M.: Al'pina Publisher.
- Lalu, F. (2015). *Otkryvaya organizatsii budushchego* [Discovering the organization of the future]. M., Mann, Ivanov i Ferber.

- Latief, Y., Ichsan, M., Hadi, D. A. (2010). *Analysis of Relationship between Construction Project Manager's Characters and Project Schedule Performance Using MBTI Approach*. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1659428> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1659428>
- Lomov, B. F., Surkov, Ye. N. (1980). *Antitsipatsiya v strukture deyatelnosti* [Anticipation in the structure of activity]. M.: Nauka.
- Mendelevich, V. D. (1996). Antitsipatsionnye mekhanizmy nevrozogeneza [Anticipatory mechanisms of neurosisogenesis]. *Psikhologicheskiy zhurnal*, 17(4), 107–115.
- Mendelevich, V. D., Solov'yeva, S. L. (2002). *Nevrozologiya i psikhosomaticeskaya meditsina* [Neuroscience and psychosomatic medicine]. M.: MED-press-inform.
- Myers, I., McCaulley, M. (1985). *Manual: A Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists.
- Regush, L. A. (2003). *Psikhologiya prognozirovaniya: uspeki v poznaniii budushchego* [The psychology of forecasting: success in cognition of the future]. SPb.: Rech'.
- Roush, P. E., Atwater, L. (1992). Using MBTI to Understand Transformational Leadership and Self-Perception Accuracy. *Military Psychology*, 4(1), 17–34.
- Rusalov, V. M. (1982). *Elektrofiziologicheskiye korrelyaty veroyatnostno-prognosticheskoy deyatelnosti cheloveka* [Electrophysiological correlates of probabilistic and prognostic activity of a person]. In V. B. Shvyrkov (ed.). *Sistemnyy podkhod k psikhofiziologicheskoy probleme* (34–40). M.: Nauka.
- Sergiyenko, Ye. A. (1992). *Antitsipatsiya v rannem ontogeneze cheloveka: Dokt. dis.* [Anticipation in the Early Ontogenesis of Man: Doct. Dis.] M.
- Serkin V. P., Stroh V. A. (2017). Teoriya resheniya izobretatel'skikh zadach vozvrashchayetsya v praktiku obucheniya personala [The theory of solving inventive problems returns to the practice of staff training]. *Organizatsionnaya psikhologiya*, 7(1), 119–123.
- Shiryayev, D. A. (1986). *Psikhofiziologicheskiye mekhanizmy veroyatnostnogo prognozirovaniya* [Psychophysiological mechanisms of probabilistic forecasting]. Riga: Zinatne.
- Shtompka, P. (1996). *Sotsiologiya sotsial'nykh izmeneniy* [Sociology of social change]. M.: Aspekt Press.
- Smirnov, S. D., Chumakova, M. A., Kornilov, S. A., Krasnov, Ye. V., Kornilova, T. V. (2017). Kognitivnaya i lichnostnaya reguljatsiya strategiy resheniya prognosticheskoy zadachi (na materiale Iowa Gambling Task) [Cognitive and personal regulation of strategies for solving a prognostic task (based on Iowa Gambling Task)]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 14. Psikhologiya*, 3, 39–59.
- Stepanosova, O. V., Kornilova, T. V. (2006). Motivatsiya i intuitsiya v reguljatsii verbal'nykh prognozov pri prinyatii resheniy [Motivation and intuition in the regulation of verbal predictions in decision making]. *Psikhologicheskiy zhurnal*, 27(2), 60–68.
- Vashurina Ye. D. (2013). Veroyatnostnoye prognozirovaniye i intuitsiya v deyatelnosti lidera [Probabilistic forecasting and intuition in the activities of a leader]. Tezisy dokladov konferentsii «Biznes. Obshchestvo. Chelovek». *Organizatsionnaya psikhologiya*, 3 (Prilozheniye), 53–54.
- Vashurina, Ye. D. (2013). Osobennosti vydvizheniya v pozitsiyu lidera v usloviyakh neopredelennosti [Features of promotion to a leadership position in the face of uncertainty]. In A. I. Andreyev i dr. (Eds.). *Materialy Mezhdunarodnogo molodezhnogo nauchnogo foruma «LOMNOsov-2013»*. M.: MAKS Press.
- Vashurina, Ye. D. (2013). Situatsiya sotsial'nykh izmeneniy i paradigma liderstva [The situation of social change and the leadership paradigm]. In M. G. Kovtunovich (ed.). *Sotsial'no-ekonomicheskiye i psikhologicheskiye problemy upravleniya: Sbornik nauchnykh statey po materialam I (IV) Mezhdunarodnoy nauchno prakticheskoy konferentsii, prokhodivshey v Moskovskom gorodskom psikhologo-pedagogicheskem universitete s 23 po 25 aprelya 2013 goda. Chast' 2 (127)*. M.: MGPPU.
- Vashurina, Ye. D. (2017). *Veroyatnostnoye prognozirovaniye i fenomen situatsionnogo liderstva: kurs. rab.* [Probabilistic forecasting and the phenomenon of situational leadership] M.: HSE (unpubl.)

Yevtikhov, O. V. (2007). *Strategii i priyemy liderstva: teoriya i praktika* [Leadership strategies and techniques: theory and practice]. SPb.: Rech'.

Zhukov, Yu. M., Zhuravlev, A. V., Pavlova, Ye. N. (2008). *Tekhnologii komandoobrazovaniya: uchebnoye posobiye dlya studentov vuzov* [Team building technologies: a textbook for university students]. M.: Aspekt-Press.

Received 10.03.2020



## Формальное и неформальное: опыт управленческого консультирования в «застойной» экономике

ВАСИЛЬЕВА Ирина Ивановна

*Институт психологии Российской академии наук, Москва, Россия*

**Аннотация.** Статья посвящена конкретному социальному-психологическому обследованию, проведённому в 1980-х гг. на строительстве крупного энергетического объекта в целях повышения качества труда психологическими методами. Обследование выявило механизм системной дезорганизации производственной деятельности, ставшей причиной критического снижения её эффективности и качества. Основным из факторов, запускавших процесс дезорганизации, стало разрушение формального инструмента координации сложно организованного труда, роль которого выполнял суточный график строительных работ. Этот процесс происходил по двум основным причинам: 1) в силу деструктивного влияния психологических свойств исполнителя ключевой функции — руководителя диспетчерской службы, которая разрабатывала суточный график, и 2) из-за ошибочно понимаемой оптимизации производства вследствие низкой управленческой компетенции руководителей строительства. Первичная дезорганизация вызывала со стороны подрядных организаций компенсирующие действия, направленные на смягчение её негативных последствий, но фактически ещё больше усугубляли дезорганизацию взаимодействия вплоть до полной хаотизации и борьбы за выживание каждого из соисполнителей, что было обозначено как вторичная дезорганизация. В статье проведён анализ взаимодействия формальных, психологических и экономических факторов в этом негативном процессе. Особое внимание уделено стихийно сложившемуся доминированию неформальных регуляторов в управлении деятельностью организации над формальными. В качестве одного из предложений, разработанных на основе проведённого обследования, приведена экспериментальная схема стимулирования качества строительных работ с использованием игровой мотивации, не требующая дополнительного финансирования. Даны все необходимые описания, алгоритмы, а также условный пример применения схемы, что позволяет использовать предложенную игровую мотивацию для совершенствования управления качеством труда в современных условиях.

**Ключевые слова:** формальная структура; неформальная деятельность; механизм дезорганизации; стимулирование качества; управленческое консультирование.

### Введение

За три неполных десятилетия, в течение которых наша страна живет в условиях рыночной экономики, существенным образом изменились условия хозяйствования, менталитет работников и, как следствие, круг типовых задач организационного консультирования. Тем не менее, результаты участия психологов в решении проблем производства в предшествующую эпоху сохраняют своё научное значение, а некоторые предложения могут быть применены и в условиях современной практики.

## Конфликт формального и неформального как характерная черта массового сознания в предперестроечный период

Основной спецификой хозяйственной жизни в период так называемой «плановой экономики», составлявшей главную проблему для заводских социологических лабораторий и специалистов в области управленческого консультирования и работы с кадрами, было подавляющее доминирование неформальных производственных деятельности по отношению к формальным. Под последними традиционно понимаются нормативно зафиксированные описания задач деятельности организации (устав, производственный план), ролевой структуры (штатное расписание), стандартных операций на каждой трудовой позиции (свод должностных инструкций); установленного вознаграждения за правильное исполнение должностных обязанностей, санкций за их нарушение, условий премирования и тому подобного. Формальные описания имеются для всех сфер деятельности производственной организации: основной и вспомогательной (планирование, снабжение и сбыт, финансовая деятельность и тому подобное). Это базовый механизм координации деятельности предприятия.

Причины глобального доминирования в «плановой экономике» неформального управления, отклоняющегося от предписанных норм и правил, активно обсуждались в экономической науке в перестроечный период. Ведущим фактором была признана экономическая несостоительность планирования, ошибки и постоянные корректировки планов, типичные для всех отраслей народного хозяйства (Белановский, 1989). Основным методом планирования, который закрепился вследствие отсутствия экономически обоснованных методик, был метод наращивания плановых заданий «от достигнутого»: к показателям выполнения плановых заданий в текущем периоде добавлялась произвольная величина в учётных единицах — экономически, как правило, несостоительная и невыполнимая в реальных условиях. Это влекло со стороны производственных предприятий различные способы компенсации, неформального выживания в попытках соответствовать плановым требованиям. Компенсирующая роль неформальной деятельности описывалась и в социально-психологической литературе (Журавлев, Левина, 1983; Пригожин, 1983).

В серии производственных интервью, проведённых в 1980-х гг., приводятся типичные примеры обеспечения неформального соответствия формальным показателям (Белановский, 1988). Так, в интервью с рабочими автобазы один из респондентов сообщал: если водителю по трудовым нормам за прицеп полагалась доплата, то все водители, выезжая с автобазы, цепляли пустой прицеп и ездили с ним целый день. Если правилами были запрещены «холостые пробеги»<sup>1</sup>, то грузовой автомобиль, возивший директора за отсутствием легковых машин, всегда возил в кузове два ящика гвоздей. Для того, чтобы выполнить завышенный план по грузоперевозкам, километраж на спидометре накручивали дрелью, а для того, чтобы при этом избежать несоответствия «выполненного» километража с фактическим потреблением бензина, «лишний» бензин сливал в канализацию. Завышенные нормативы на перевозку, к примеру, строительного грунта, помогали выполнять строители, подписывая путевые листы, чтобы самим, в свою очередь, выполнить завышенные планы по выемке грунта и так далее. Следование множеству формальных показателей создавало в предельном случае «картину немыслимого абсурда» (Павленко, 1989, с.190). «...В отечественном промышленном производстве, — полагает А. С. Белановский, — практически вся плановая деятельность осуществлялась ... как гигантская бюрократическая фикция, оперирующая ложными и не относящимися к делу данными» (Белановский, 1994, с. 33). Реальное управление производством практически на 100% осуществлялось оперативными (неформальными) методами.

1 «Холостой пробег» — поездка без груза. *Прим. ред.*

Расхождение того, как должно быть, с тем, что есть на самом деле, было характерно и для других сфер общественной жизни. Общественное сознание было в значительной степени мифологизировано — наполнено ложными описаниями. Это касалось и сферы идеологии, которая, отказавшись осмысливать реальные проблемы общественной жизни, занималась «лакировкой действительности», заявляя о «лидирующих позициях» страны в мировом прогрессе. Общественные науки, в том числе и психология, испытывали тяжёлый идеологический прессинг, оказавшись под бременем необходимости обосновывать идеологические догмы, представленные официальным «марксизмом-ленинизмом» — вульгарной версией глубоких философских идей. «Вывеска идеологической лояльности» (Абульханова-Славская, Кольцова, 1997, с. 405) была обязательной для всех работ социально-психологической направленности (включая психологию трудовых коллективов, которая сейчас полностью относится к проблематике организационной психологии). Ссылки на материалы съездов КПСС, произведения классиков «марксизма-ленинизма» в форме псевдонаучного обоснования актуальности были обязательны для любой работы и возглавляли список цитируемых литературных источников. Это идеологическое «обязательство» тормозило развитие науки и снижало качество научного результата. В идеологически стерильных научных публикациях по социально-психологическому климату коллектива практики не узнавали реальность, их отзывы были отрицательными (см., например, Чичилимов, 1985).

В целом конфликт формального и неформального был характерной чертой массового сознания в СССР. Искажение действительности, говоря психологическим языком, разрушало «ориентированную основу деятельности» во всех сферах жизни, создавая препятствия для спонтанной творческой активности. Образ «безвоздушного пространства», непригодного для существования («что-то воздуху мне мало», «и кислород из воздуха исчез» — В. Высоцкий), был точным поэтическим отображением массовой психологической фрустрации<sup>2</sup>.

## Исследование качества труда на строительстве объекта энергетики

Проблема доминирования неформального управления отчётливо проявилась как системная проблема в социально-психологическом исследовании, проведённом в 1985-1986 гг. на строительстве важного энергетического объекта на юге страны с целью повышения качества бетонных работ. Объект представлял собой комплекс сооружений (участков), основным из которых был Главный корпус, возводившийся методом непрерывного бетонирования. В его возведении участвовали три основные строительные подразделения:

- бригады бетонщиков строительного управления укладывали бетон на участках (далее — «участок») в подготовленную заранее опалубку;
- бетонно-растворное хозяйство готовило бетонную смесь в соответствии с нормативными требованиями по качеству, которые были очень высокими с учётом повышенных проектных нагрузок;
- автохозяйство доставляло бетонную смесь специальными машинами с вращающимися резервуарами (миксерами), позволяющими предотвратить её загустение.

Уже на этапе ознакомления с обстановкой на Главном корпусе обнаружилась крайняя степень несогласованности в действиях этих основных смежников производственного процесса, приводившая к негативным последствиям для каждого из участников и, как следствие, резко снижавшая качество бетонирования.

<sup>2</sup> Поэт Н. Коржавин в заявлении на эмиграцию указал в качестве её причины «отсутствие воздуха».

Для производственных участков в первую очередь это проявлялось в неритмичности поставок бетона, что ставило бригады бетонщиков в критические условия: технологические требования устанавливали временные пределы для допустимых перерывов в бетонировании, чтобы обеспечить схватываемость бетона и прочностные характеристики бетонного монолита. Неритмичность поставок не позволяла обеспечить эти требования. Простои в ожидании бетона сменялись периодами штурмовой работы, когда на участке скапливалось несколько машин с бетоном, ожидающих разгрузки. Поступление бетона на участок практически никак не соотносилось с графиком. По свидетельству линейных руководителей, никогда нельзя было быть уверенным, что заказанный бетон придет на участок, придет вовремя и в нужном количестве. Наоборот, типичными были недопоставки, запаздывание поставок, превышение технологических допустимых перерывов между поставками очередной партии бетона. Неупорядоченное снабжение бетоном выбивало из нормального режима работу участков, вносило серьёзные трудности в обеспечение требуемого качества бетонного монолита, а зачастую делало это невозможным. Средняя оценка качества бетонирования на главном корпусе равнялась 3,2 (по 5 балльной системе), что можно расценить как беспрецедентно низкий показатель для энергетического объекта с предельно высокими расчётными нагрузками.

Сбои в системе обеспечения бетоном критически отразились на темпах строительства: выполнение плана строительным управлением за год составило примерно 78%<sup>3</sup>. Отставание от плановых показателей влекло «штурмовщину»<sup>4</sup>, и это ещё больше снижало качество возведения монолита.

Серьёзные претензии к системе обеспечения бетоном предъявлялись со стороны второго смежника — автохозяйства. Водители жаловались на простои на участках (до шести часов в смену) из-за неготовности фронта работ и плохой организации приёма бетона, что не позволяло добиться высокой выработки, а в летнее время приводило к схватыванию бетонной смеси, которую водителям приходилось в этом случае отбивать в отходы. Нередко в таких ситуациях загустевший бетон разбавлялся «на глаз» самими водителями или бетонщиками на участках. Ритмичная перевозка бетона затруднялась также по причине дефицита автомашин. Из 15 автомашин на линию выходили иногда только пять–шесть, остальные находились в ремонте.

Общая негативная ситуация сказывалась и на работе третьего основного смежника — бетонно-растворного хозяйства. Простои автомашин при перевозке не позволяли бетонным заводам работать на полную мощность. Поскольку участки не отвечали перед бетонно-растворным хозяйством за отказ от бетона, за его «перезаказ» (заказ сверх необходимого), за возвращение загустевшего из-за простоев бетона, то бетонно-растворное хозяйство в результате критически недовыполняло плановые показатели. Сменная выработка его работников была ниже, чем в среднем по управлению. Усугубляли ситуацию частые поломки оборудования, отсутствие квалифицированных специалистов и перебои в снабжении сырьём (цементом, песком, щебнем).

Отличительной чертой существовавшей практики взаимодействия всех трёх основных смежников было полное отсутствие согласованности в их работе. Типичны случаи, когда бетонно-растворное хозяйство, например, организовывало работу в третью ночную смену, а участки в смену людей не вывели. И наоборот, на участках бригады ждали бетон, а бетонный завод в это время из-за отсутствия сырья остановил работу, или машины не вышли на линию из-за отсутствия горючего.

<sup>3</sup> В итоге срок строительства объекта от начала до его ввода составил 24 года. Обычно объекты этого типа строились за шесть лет.

<sup>4</sup> Штурмовщина — поспешная и бесплановая работа с целью наверстать упущенное время; феномен, порождённый плановой экономикой. *Прим. ред.*

Первичной причиной хронического сбоя взаимодействия, как показал анализ, стало разрушение формальных механизмов координации. Роль формальных предписаний в разделенном труде тем выше, чем большее число участников вовлечено в него и чем выше требования к согласованности их совместных действий. В конкретном случае функцию формального механизма координации выполнял оперативный график централизованной поставки бетона — основной инструмент сопряжения частичных результатов смежных деятельности в пространстве и во времени. Суточный график предписывал к конкретному часу бетонно-расторвному хозяйству произвести необходимое количество бетонной смеси определённой марки, автохозяйству — выделить необходимое количество автомашин для его перевозки и доставить бетон на соответствующие участки по предварительно поданным заявкам, а бригадам бетонщиков — принять бетонную смесь и уложить её в заранее подготовленную опалубку. Строгое исполнение предписаний графика обеспечивало в нормальном случае слаженную и ритмичную работу по возведению бетонного монолита.

Данностью, которая обнаружилась в процессе обследования, явился факт регулярного и стабильного нарушения графика. И разрушался этот принципиальный инструмент координации самой службой Главного диспетчера, в функции которой входили разработка, доведение до исполнителей суточного плана работ и контроль его неукоснительного соблюдения. Более того, главным исполнителем этой деструктивной деятельности был сам её руководитель — Главный диспетчера. Вместо поддержания авторитета графика и жёсткого требования безусловного исполнения его всеми смежниками, Главный диспетчера установил режим «ручного» управления оперативной обстановкой, нарушив тем самым должностную инструкцию. Он регулярно вносил изменения в график — в зависимости от ситуации. Так, если на Главном корпусе удавалось подготовить опалубку раньше планового срока, то он своим решением перенаправлял бетон с других участков на Главный корпус, полагая, что повышает этим темпы строительства. Психологические мотивы поведения были прозрачны: работа для Главного диспетчера выполняла в первую очередь функцию решения его психологических проблем — утверждения своей значимости. Присвоив себе функцию оперативного руководства строительством, он помимо резкого повышения своего статуса получил возможность самореализации как паранойального акцентуанта: возможность демонстрировать своё превосходство, свой «профессионализм», оперативную гибкость, под которой он понимал возможность произвольной корректировки графика, и свои высокие интеллектуальные качества. Последнее означало отказ от ЭВМ при расчете графика: график вычерчивался им единолично цветными карандашами, а весь персонал службы просто присутствовал при этом «сакральном» действии. Сам Главный диспетчера оценивал свой метод очень высоко: «Меняется обстановка, — говорил он, — я сразу корректирую график», напористо намекая, что в соревновании «человеческого разума с искусственным интеллектом» он уверенно побеждает. Запускал механизм дезорганизации, таким образом, психологический фактор.

Фактически установленный Главным диспетчером экстренный порядок приёма заявок от участков позволял принимать их практически целый день, а не строго за сутки, как это было нормативно закреплено; и ото всех, кто посчитал нужным вмешаться и «ускорить» технологический процесс, а не только от начальников участков, которые одни имели на это формальное право. Каждая новая заявка требовала серьезной корректировки уже составленного графика. Однако, нарушение порядка их подачи Главным диспетчером не пресекалось, а даже оправдывалось, если не сказать, поощрялось, поскольку позволяло каждый раз демонстрировать своё административное могущество: «Это, конечно, создает дополнитель-

ные трудности, приходится выкручиваться. Но это моя задача», — говорил с глубоким удовлетворением Главный диспетчер.

Сложилась практика вмешательства в оперативное управление всех заинтересованных лиц: управляющего, главного инженера, всех их заместителей, начальников участков, прорабов и так далее. В результате «все занимались всем» — такая запутанность должностной схемы, размытость должностных обязанностей, и, как следствие, отсутствие персональной ответственности были, в целом, весьма характерны для «неформальной экономики» (Кабалина, 1998).

Для стороннего наблюдателя было очевидно, что полезный результат, который достигался каждой такой корректировкой — некоторое ускорение хода работ по укладке бетона на Главном корпусе — оказывался ничтожно мал по сравнению с тем громадным дезорганизующим эффектом, который привносился таким «гибким» графиком, а по сути был его дискредитацией как нормативного регулятора. На участке, с которого бетон снят, образовывался простой, поскольку в условиях плохо налаженной связи эти участки, как правило, находились в неведении о том, что заказанный бетон к ним не поступит. Поставка же бетона в больших количествах на ключевой участок часто приводила к простою машин, так как бетонщики не всегда могли обеспечить приемку такого большого количества бетона, и транспорт скапливался на участках в ожидании разгрузки. Простой машин, в свою очередь, приводил к тому, что вывозка бетона с бетонно-растворного хозяйства сокращалась вплоть до его остановки.

В этой ситуации все соучастники «ударного труда» пытались минимизировать для себя ущерб «ручного» управления Главного диспетчера. Так, один начальник участка и победитель соцсоревнования устраивал на трассе, идущей от бетонно-растворного хозяйства, засады в духе «гуляй-поля», перехватывая машины с бетоном и направляя их на свой участок. Другим способом компенсации был заказ бетонной смеси с запасом, в результате чего допускалось её перепроизводство. Если излишки бетонной смеси не удавалось реализовать на каком-нибудь вспомогательном участке, то застывший бетон выбивался отбойным молотком в отходы, что не засчитывалось как выполнение планового задания ни водителям автохозяйства, ни бетонно-растворному хозяйству.

Эти два последних подразделения также искали свои способы компенсировать потери. Бетонно-растворное хозяйство останавливало работу, чтобы не засчитывать рабочим заведомо убыточный труд и не тратить фондированное<sup>5</sup> сырье. Автохозяйство выводило машины в ремонт, поскольку даже в ремонте по нормативным расценкам водители получали за смену больше, чем на перевозке бетона. Длительные простои на участках вынуждали водителей «рвать рейсы» — везти бетон в нарушение предписаний на любой участок, лишь бы получить талон о выполнении перевозки и тем самым повысить выработку. Вторичная дезорганизация, исходившая от смежников, еще больше хаотизировала производственную деятельность, снижая как её производительность, так и качество работ.

Разрушение регламента деятельности для всех звеньев трудового взаимодействия имело ещё одно следствие: уничтожалась возможность объективного контроля деятельности каждого звена. Руководители лишились критериев для оценки и сравнения, возможности справедливо разрешать возникающие конфликты и недоразумения. Правым в таких случаях оказывался тот, кто успел раньше других доложить руководству о случившемся и обвинить в сбое смежника, что порождало нездоровий морально-психологический климат, подрывало сотрудничество, создавало условия для упредительных провокаций с одной стороны и безнаказанности — с другой.

5 «Фондированное» — утвержденное в вышестоящих, распределяющих ресурсы («фонды») инстанциях.

Подытоживая, можно заключить, что лавинообразный механизм дезорганизации стал результатом нарушения графика как формального механизма координации сложного труда вследствие низкой управленческой компетентности руководителей и ошибочно понимаемой ими оптимизации, а также — вследствие деструктивного влияния психологических свойств исполнителя ключевой функции на её реализацию.

К этим двух механизмам неэффективности — организационному и психологическому — следует добавить и экономический фактор. Отсутствие качественного планирования, в частности, несогласованность объёмных (количественных) плановых показателей и номенклатурных (качественных), каждое из которых рассчитывались разными ведомствами, допускало такие ситуации, когда трудоёмкость различных операций технологического процесса оценивалась по-разному. Это создавало возможность выполнения плана по количественным показателям путем «выдергивания» «дорогих» операций из технологического процесса вопреки его целесообразности. Аккордно-премиальная система оплаты, применявшаяся на объекте (Бренц и др., 1985, с. 185) формально поощряла сокращение нормативного времени выполнения работ и ориентировала на повышение производительности труда. Фактически, увязывая воедино объёмные и качественные показатели труда, она допускала получение максимально возможного заработка только за счёт увеличения объёмов, выполнения «дорогих» операций, и позволяла пренебрегать качеством как экономически значимым фактором. Такая система побуждала «рвать» объёмы, «рвать» рейсы и тому подобное — рвать, разрушая нормативную технологическую последовательность и действуя вопреки и эффективности, и качеству.

Все отмеченные явления оказались следствием низкого качества инженерного и управленческого обслуживания производства. Они порождали хронический конфликт между рабочими и управленческим аппаратом, что, в целом, было типичным и характерным для того периода (Белановский, 1994). Неэффективное управление действовало и как дополнительный отрицательный фактор: «ленивый снабженец», «халатные конторские», «нерасторопный прораб» задавали негативные стандарты качества труда для своих подчинённых.

В ситуации фатальной дезорганизации и критически низкого качества строительства, имеющего системные причины, руководство управления строительством сформулировало техническое задание на «Повышение качества строительных работ психологическими методами», действуя, видимо, по принципу: «Наше дело дрянь, но надежды терять не следует» (Гашек, 1979).

## Стимулирование качества труда игровым методом

Анализ факторов дезорганизации производственного процесса довольно быстро заставил признать невозможность эффективного конвенционально приемлемого решения. Поэтому в дополнение к развернутому описанию механизмов дезорганизации и кадровым рекомендациям руководству была предложена экспериментальная схема стимулирования качества труда игровым методом<sup>6</sup>.

Психологический смысл предложения состоял в том, чтобы в отсутствие каких-либо стимулов к качественной работе создать такие стимулы через вовлечение строителей в экономическую игру<sup>7</sup>. Её правила, сформулированные в «Положении о стимулировании качества

<sup>6</sup> Идея полностью принадлежала Г. Е. Журавлёву (1936-2015), на тот момент зав. кафедрой ВИПКЭнерго Минэнерго СССР. В обсуждении и разработке расчётных алгоритмов принимали участие студентка Московского инженерно-строительного института Л. С. Горохова и автор настоящей статьи.

<sup>7</sup> Автор отдаёт себе отчет, что общие сведения о возможностях и ограничениях игрового метода в консультировании были бы здесь весьма нелишними. Однако ограничения объёма журнальной публикации потребовали бы для этого сократить фактический материал, который в анализе конкретного случая (*case study*) имеет основную ценность.

строительных и строительно-монтажных работ в бригадах, работающих по подряду», были понятны и привлекательны<sup>8</sup>. Всем бригадам, работающим на укладке бетона, предлагалось заранее отчислять в специальный фонд поощрения качества некоторую незначительную часть бригадного заработка.

По результатам оценки экспертами выполненных работ все участники ранжировались по местам: от 1 — высший ранг качества работ, — до аутсайдеров, показавших самое низкое качество. «Положением о стимулировании» бригады, показавшие самое низкое качество, лишились вложенных в премиальный фонд денег (не очень больших). Зато бригады, показавшие лучшее качество работ, по результатам получали дополнительную премию, достаточно ощутимую, чтобы и в следующий раз стремиться показать качественную работу (их премия увеличивалась примерно на 30%). К мотиву избегания наказания (штраф за серьезное нарушение) схема добавляет мотив достижения выигрыша, что психологически значительно более действенно. Экспериментальная схема стимулирования побуждала исполнителей на максимально возможную компенсацию неблагоприятных организационных условий. При этом она не требовала никакого дополнительного финансирования.

Обсуждение схемы дополнительного поощрения в трудовых коллективах вызвало большой интерес. Было принято решение о ее апробации на одном из участков. Недостаточная на тот момент практика реализации подобных проектов не позволила, к сожалению, сконцентрироваться на этапе внедрения, чтобы иметь возможность оценить его долговременные результаты и сделать выводы. Тем не менее, представляется, что игровые схемы стимулирования могут быть и сейчас использованы в случаях недостаточной гибкости экономических регуляторов в управлении критическими параметрами конечного продукта труда. Поэтому все необходимые описания и расчёты экспериментальной схемы, алгоритм распределения премиального фонда качества, а также условный пример расчёта поощрений за качество даются в Приложении.

## Заключение

Изменение условий экономической жизни, произшедшее уже почти 30 лет назад, привело к потере актуальности многих практических рекомендаций проведённого исследования. Тем не менее, можно говорить о том, что теоретическое значение анализа системного взаимовлияния формального, психологического и экономического факторов трудовой деятельности сохранилось. Роль формальных регуляторов сложно организованного труда остается фундаментальной. Неконтролируемая «оптимизация», разрушение базовой координации влечёт хаотизацию, разрушает взаимопонимание и согласованность совместных усилий. Возникновение компенсирующих неформальных взаимодействий при ослаблении формального компонента можно наблюдать и в современных условиях. Их контроль должен быть в сфере внимания специалиста по организационной психологии.

## Литература

- Абульханова-Славская, К. А., Кольцова, В. А. (1997). Отечественная социальная психология. Краткая история возникновения и основной круг проблем. В сб.: А. В. Брушлинский (ред.) *Психологическая наука в России XX столетия: проблемы теории и истории* (374–405). М.: Институт психологии РАН.

<sup>8</sup> В Приложении дано описание экспериментальной схемы стимулирования качества работ в том виде, как этот документ был представлен руководству строительства.

- Белановский, С. А. (1988). *Интервью с рабочим советской автобазы*. URL: <https://www.sbelan.ru> (дата обращения: 25.03.2018).
- Белановский, С. А. (1989). Социальный механизм планирования. В сб.: Ф. М. Бородкин и др. (ред.). *Постижение (169–189)*. М.: Прогресс.
- Белановский, С. А. (1994). *Метод интервью в исследованиях экономических процессов*. URL: <https://www.sbelan.ru> (дата обращения: 11.07. 2012).
- Бренц, А. Д. и др. (ред.). (1985). *Организация и планирование производства. Управление строительным процессом*. М.: Недра.
- Гашек, Я. (1979). *Похождения бравого солдата Швейка*. М.: Правда.
- Журавлев, Г. Е., Левина, А. И. (1983). Значение бригадной формы организации труда для формирования межличностных отношений в первичных производственных коллективах. В сб.: Е. В. Таранов, Ю. М. Забродин (ред.). *Социально-психологическая служба промышленного предприятия: теория, опыт, практика (94–102)*. Курган.
- Кабалина, В. И. (1998). Изменение функций и статуса линейных руководителей. *Социологические исследования*, 5, 4–43.
- Павленко, С. Ю. (1989). Неформальные управленческие взаимодействия. В сб.: Ф. М. Бородкин и др. (ред.). *Постижение (190–202)*. М.: Прогресс.
- Пригожин, А. И. (1983). *Организации: системы и люди*. М.: Изд-во политической литературы.
- Чичилимов, В. В. (1985). Осторожно: не работает! (Рецензия на кн.: Б. Д. Парыгин. *Социально-психологический климат коллектива*). *ЭКО (Экономика и организация промышленного производства)*, 6, 203–206.

Поступила 16.03.2020

## Приложение 1

### Обоснование и описание экспериментальной схемы стимулирования качества строительных работ

Разработка психолого-экономической схемы повышения качества строительных работ обусловлена тем обстоятельством, что существующая практика аккордно-премиальной оплаты труда не способна стимулировать качественную работу. Хотя Положением об аккордно-премиальной оплате предусмотрен рост премии в зависимости от оценки качества «отлично» — 3%, «хорошо» — 2%, «удовлетворительно» — 0,5% за каждый процент сокращения нормативного времени, и так — до 60% от фонда зарплаты, по существу, такое условие ставит качественные показатели в зависимость от количественных. Оно позволяет достигнуть максимального размера премии не только за счёт повышения качества, но и за счёт сокращения нормативного времени порядка 30% даже при оценке качества «хорошо». Такой путь оказывается наиболее лёгким и поэтому закрепился на практике. Как оказалось, планируемая норма выработки, заложенная в аккордных заданиях в среднем по управлению равна как раз 130%, что изначально обеспечивает максимально возможную премию и тем самым уничтожает мотив повышения качества, поскольку качественная работа в таких условиях не может принести никакой дополнительной экономической выгоды. При такой тактике цель-минимум по качеству состоит в том, чтобы избежать грубых нарушений СНИП<sup>9</sup>, что при сложившейся практике оценивания качества обеспечивает получение оценки «хорошо».

Таким образом, существующий экономический механизм стимулирования качественной работы не срабатывает.

### **Разберём возможные варианты преодоления такой ситуации**

Первым, наиболее очевидным способом решения является ужесточение критериев хорошего качества с тем, чтобы прекратить практику лёгкого добывания «хорошей» оценки. Именно такой путь предлагает большинство разработанных и разрабатываемых систем повышения качества. Такой путь, по нашему мнению, не эффективен, поскольку не учитывает основные психологические закономерности:

1) представители технической инспекции находятся под сильным психологическим давлением при осуществлении приёмки качества работ, что исключает возможность поддержания требовательности постоянно и на одном высоком уровне;

2) такая система предлагает рабочему только два варианта результата: потерять какую-то долю премии в случае, если качество не удовлетворит комиссию, или (в лучшем случае) сохранить то, что раньше он получал гарантированно. Такое условие не может заинтересовать рабочего работать более качественно. Как и всякое искусственное ограничение, идущее вразрез с экономическим интересом, оно порождает только поиск обходных путей, способов достижения формального соответствия предъявленными требованиям. Как показывает опыт внедрения систем такого рода, нужная лазейка рано или поздно отыскивается, и эффективность системы резко падает. Неудачи поиска путей совершенной системы контроля качества приводят руководителя к грустному заключению, что придумать надёжную систему невозможно и лучший контролер — это совесть. Анализ хозяйственного механизма показал, что он работает против совести.

Наше предложение состоит в применении такой экономической схемы, которая учитывает основные психологические закономерности трудовой мотивации и исключает мотив избегания наказания как единственный механизм управления качеством. Схема предлагает дополнить его возможностью получить некоторое дополнительное вознаграждение за отличное качество, что психологически действенно и способно стимулировать соревновательную деятельность рабочего по повышению качества.

Излагаемая ниже схема включает чрезвычайно важный механизм соревновательности в систему психологических стимулов борьбы за качество. Важно отметить, что предлагаемая схема *не требует дополнительного финансирования*. Её механизм — в перераспределении части премии, которая обеспечивается сокращением нормативного времени, с учётом достижений по качеству. Кроме того, она обеспечивает постоянный рост показателей качества, сохраняет заинтересованность рабочих в количественных результатах (чего нет, например, в аккордно-премиальной системе стимулирования качества), имеет и другие преимущества. Опишем эту схему подробнее.

За каждый расчётный период бригады, включенные в соревнование по качеству, отчисляют 30% премий, полученных за сокращение нормативного времени по аккордным заданиям. Эти средства образуют фонд премирования за достижение наиболее высоких результатов по качеству. Всем бригадам присваивается в зависимости от достигнутого качества категория: I категория качества соответствует оценке «отлично», II — «хорошо», III — «удовлетворительно» и IV категория — «неудовлетворительно», причем количество оценок I категории и оценок II категории ограничено для обеспечения соревновательности: на премирование по I категории выделяется 25% премиального фонда, на премирование по

II категории — 25% фонда и на премирование по III категории — остаток. Бригадам, получившим оценку «неудовлетворительно» (IV категория), премия не выплачивается.

Бригады, получившие I категорию по качеству, премируются в размере 60% первоначальной суммы их премии. Бригады, получившие II категорию, премируются в размере 30% первоначального размера премии. Бригады, показавшие III категорию качества, премируются в размере 15% от суммы первоначальной премии.

Перераспределение части суммарных премий приводит к тому, что бригады I категории возвращают себе отчисленную ранее в премиальный фонд сумму и получают дополнительную сумму, так что общий объём вознаграждения станет равным 1,3 от начального размера их премии. Бригады, добившиеся II категории качества, премируются из фонда качества таким образом, что только возвращают отчисленную ранее в фонд часть своей премии. Бригады, оцененные по III категории качества в сравнении с другими, теряют половину отчисленной в фонд части премии.

#### **В такой схеме важно подчеркнуть следующие моменты:**

Депремирование за III категорию качества, которое предусмотрено данным механизмом, уравновешено возможностью получить дополнительное вознаграждение в случае, если бригада добьется лучшего качества по сравнению с другими бригадами. Такое условие оказывается значительно более привлекательным, чем когда единственным исходом является только угроза лишения части вознаграждения в случае снижения качества. Если традиционные схемы ориентируют только на поиск путей избегания наказания, то предлагаемая схема, где в числе исходов есть и возможность выигрыша, побуждает искать пути достижения этого выигрыша, который возможен при качестве лучшем, чем у других. Таким образом, схема обладает психологически стимулирующим воздействием.

Вторым важным моментом является то, что выставляемые категории качества — I категория, II категория и III категория относительные. К I категории относятся лучшие из показанных результатов по качеству, остальные работы оцениваются соответственно этой точке отсчёта.

#### **Необходимость относительных оценок качества имеет следующее обоснование**

Предположим, что I категорию работе мы будем присваивать только тогда, когда работа будет соответствовать высшим критериям качества, указанным в СНИП. В конкретной ситуации вероятность достижения такого результата может оказаться близкой к 0, а, как известно из психологических экспериментов, недостижимый результат не обладает никакой побуждающей силой. Обнаруживается, что при таких условиях традиционная схема работать не будет.

Если же при первых попытках распределения премиального фонда окажется, что премией максимального размера награждается реально достижимый результат, показанный одной из бригад, то это сразу же побудит рабочих добиваться соответствующего результата и даже превзойти его. При этом каждое следующее распределение премий будет приводить к росту качества работ, оцененных в предыдущий раз по I категории. Следовательно, ни одна из бригад не может гарантировать получение премии, если она остановится на достигнутом. Это означает, что каждый следующий раз I категория будет присваиваться за всё более высокое качество, а абсолютное значение такой относительной оценки будет возрастать: то, что раньше оценивалось как работа I категории качества, в последующем может претендовать, к примеру, только на II категорию и так далее. Рост абсолютного уровня оценок достигается соревновательностью, которая обеспечивается предлагаемым ограничением числа оценок I категории и II категории. Относительность оценки позволяет учесть различие условий, в которых работают бригады, и оценивать только их собственный вклад в качество.

## Подведём итог

- 1) предлагаемая схема позволяет оценивать качество работ независимо от количества;
- 2) психологически побуждает улучшать качество работ;
- 3) приводит к постепенному повышению абсолютного уровня высшей оценки от минимального ко все более высокому;
- 4) сохраняет заинтересованность рабочего в количественных результатах;
- 5) ранжирование работ по качеству, которое осуществляется представительной комиссией с участием рабочих, представляет собой реальный способ привлечения рабочих к управлению, позволяет добиться более полного осознания ответственности за результаты своей работы, способствует формированию критического подхода к оценке как собственного труда, так и труда смежников.

Пояснения требует процедура ранжирования бригад по качеству от наилучших до худших. Поскольку величина фонда премирования переменна, то количество бригад, которым можно обеспечить заданный размер увеличения исходной премии (в 1,3 раза) также будет меняться. Если в числе лучших оказались бригады с небольшим исходным размером премий, то двойной коэффициент можно обеспечить большему числу таких бригад. Оценок I категории в таком случае может быть выставлено несколько. Если наилучшее качество показала бригада с большим начальным размером премии и, соответственно, большим вкладом в фонд качества, то она может оказаться единственной бригадой, которой можно обеспечить премирование в размере двойного вклада в фонд. Для решения задачи определения количества бригад, премируемых по высшей I категории и по II категории, предлагается следующий алгоритм.

## Алгоритм распределения премиального фонда качества

1. В зависимости от оценки качества отдельные объекты (этапы, комплексы работ) выстраиваются в ранжированный ряд по мере снижения качества их исполнения. Соответственно ранжируются бригады-исполнители, которым присваивается ранговый номер  $r_i$ .

2. Определяется размер отчислений каждой бригады в фонд качества  $R_i$ , который равен 30% от премий за сокращение нормативного времени  $W_i$ :  $R_i = 0,3W_i$ .

3. Определяется размер фонда  $Z$ , который равен сумме вкладов  $R_i$  всех бригад:

$$Z = \sum_{i=1}^r R_i$$

4. Определяется доля фонда  $Z_I$ , выделяемая на премирование по I категории:  $Z_I = 0,2Z$  и доля фонда, выделяемая на премирование по II категории  $Z_{II}$ :  $Z_{II} = 0,4Z$ .

Определяется размер фонда, выделяемого на премирование по I и II категориям:  $Z_I + Z_{II}$ .

5. Рассчитываются суммы возможных дополнительных выплат из фонда последовательно сначала для первой по рангу качества бригады  $U_1$ , затем для первых двух лучших бригад  $U_2$ , затем для лучших трёх бригад  $U_3$  и так далее для  $U_r$  (накопленные суммы):

$$U_r = \sum_{r=1}^i R_{r_i}$$

6. Определяется наибольший ранг бригады  $r_p$  при котором сумма возможных выплат за качество для неё и предшествующих бригад не превысит выделенного фонда I категории  $Z_I$ :  $U_{r_p} \leq Z_I$ .

Бригадам, начиная с первого ранга и по ранг  $r_I$  присваивается I категория. Для них рассчитывается итоговый размер премий с коэффициентом 1,3 от начального размера  $P_i = 1,3W_i$

Определяется размер прибавок фонда качества  $V_I$ , чтобы обеспечить заданную итоговую величину премии:  $V_I = P_i - W_i$

7. Определяется ранг бригады  $r_{II}$ , при котором сумма выплат из фонда для неё и предшествующих бригад не превысит границы фонда  $Z_I + Z_{II}$ :  $U_{r_I} < Z_I + Z_{II}$

Бригадам, имеющим ранг  $r_I < r_i < r_{II}$  присваивается II категория. Выплаты из фонда для этих бригад равны их отчислениям в фонд.

8. Бригадам, имеющим ранг  $r_i > r_{II}$  присваивается III категория.

Размер их депремирования VIII определяется величиной прибавок, полученных бригадами I категории  $V_I$ :  $V_{III} = V_I$

Общая сумма прибавок, выплаченных бригадам I категории  $V_I$ , распределяется между ними для возмещения пропорционально размеру их отчислений в фонд качества: коэффициент пропорциональности

$$k = \frac{\sum V_I}{\sum W_{III}}$$

9. Вычисляется размер депремирования  $V_r$  для каждой бригады с рангом  $r_i > r_{II}$

$$V_{r_{III}} = k \cdot W_{r_{III}}$$

Поясним алгоритм расчёта поощрений за качество на условном примере.

#### Пример расчёта поощрений за качество

Предположим, в соревновании участвуют 12 бригад. Из них две бригады не уложились в нормативные сроки и не получили никакой премии. Одна бригада допустила явный брак (проверка бетонного монолита показала наличие раковин) и также не получила премии. Таким образом, деятельность этих бригад оценивается как неудовлетворительная, им присваивается последняя IV категория. Эти три бригады исключаются из числа претендентов на премирование по качеству.

Результаты работы остальных девяти бригад, участвующих в итоговом распределении премий за качество, приведены в таблице 1. В ней же приведены результаты расчётов по алгоритму, которые проводятся ниже.

Таблица 1. Расчёт размеров премирования и депремирования за качество работ

№	Бригада	Размер выработки (тыс. руб.)	Ранг качества	Размер премии на бригаду (тыс. руб.)	Отчисление в фонд качества (тыс. руб.)	Размер корректировки за качество (тыс. руб.)	Итоговые премии (тыс. руб.)
1 i	2 Ковалев	3 60.0	4 5	5 4.5	6 1.35	7 0	8 4.5
2 Иванов		52.0	3	4.0	1.2	0	4.0.
3 Рыжиков		68.0	1	5.0	1.5	+ 1.5	6.5
4 Мусатов		35.0	4	3.8	1.14	0	3.8
5 Кериков		41.0	8	4.1	1.23	- .51	3.59
6 Ибрагимов		28.0	2	3.3	.99	+ .99	4.29
7 Доган		83.0	7	6.0	1.8	- .75	5.25
8 Уманец		50.0	6	4.3	1.29	0	4.3
9 Бойко		92.0	9	9.8	2.94	- 1.23	8.57

1-2. Результаты ранжирования и определения отчислений бригад в фонд качества приведены в колонках 4 и 6 соответственно.

3. Определяем общую сумму премиального фонда  $Z$ . Она равна

$$Z = \sum_{i=1}^9 R_i = 13.44$$

4. Определим долю фонда, выделяемую на премирование работ по I категории (по условию она равна 20%).

$$Z_I = 13.44 \cdot 0.2 = 2.688$$

Определяем долю фонда, выделяемую на премирование работ по II категории (по условию она равна 40%)

$$Z_{II} = 13.44 \cdot 0.4 = 5.376$$

Общая доля фонда, выделяемого на премирование по I и II категории бригад, равна  $Z_I + Z_{II} = 2.688 + 5.376 = 8.064$ .

5. Определяем суммы возможных дополнительных выплат из фонда  $Ur$  (накопленные суммы) по порядку для одной первой бригады, для двух первых, для трёх первых бригад и так далее:

$$U_1 = R_1 = 1.5$$

$$U_2 = \sum_{r=1}^2 R_r = 2.49$$

$$U_3 = \sum_{r=1}^3 R_r = 3.69$$

$$U_4 = \sum_{r=1}^4 R_r = 4.83$$

$$U_5 = \sum_{r=1}^5 R_r = 6.18$$

$$U_6 = \sum_{r=1}^6 R_r = 7.47$$

$$U_7 = \sum_{r=1}^7 R_r = 9.27$$

$$U_8 = \sum_{r=1}^8 R_r = 10.5$$

$$U_9 = \sum_{r=1}^9 R_r = 13.44$$

6. Последовательным перебором определим, какие бригады по размеру своих вкладов попадают в распределяемую по I категории сумму фонда  $Z_I$ . Этим бригадам присваивается I категория: так как  $U_1 < Z_I$ ,  $U_2 < Z_I$  но  $U_3 > Z_I$ , то бригада Рыжикова, имеющая 1-й ранг, и бригада Ибрагимова, имеющая 2-й ранг, получают I категорию и максимальную премию в размере 1.3 от исходной суммы их премий, бригада в рангом качества 3 в эти границы не попадает. Значение премии за лучшее качество для этих бригад составляет:

$$P_3 = 5.0 \cdot 1.3 = 6.5$$

$$P_6 = 3.3 \cdot 1.3 = 4.29$$

Таким образом, бригады-победители получают дополнительно к своей премии поощрение за качество  $V_i$  соответственно

$$V_3 = P_3 - W_3 = 6.5 - 5.0 = 1.5$$

$$V_6 = P_6 - W_6 = 4.29 - 3.3 = 0.99$$

7. Далее по шкале рангов качества определим бригады, которым по размеру вкладов присваивается II категория (не превышают порог с учётом части фонда I категории он равен 8.064). Так как  $U_6 < 8.064 < U_7$ , то бригадам с ранговыми номером по 6-й включительно (бригадиры Иванов, Мусатов, Ковалев, Уманец) присваивается II категория качества. Эти бригады сохраняют размер исходной премии.

8. Остальным бригадам с рангами качества 7, 8, 9 (бригадиры Доган, Жериков, Бойко) присваивается III категория. Размер их депремирования определяется величиной прибавки, полученной бригадами-победителями: Рыжикова (ранг 1) и Ибрагимова (ранг 2).

Общую сумму прибавки бригад-победителей, которая составила

$$V_{ri} = V_1 + V_2 = 1.5 + 0.99 = 2.49,$$

следует разделить между депремируемыми бригадами пропорционально их отчислениям в фонд качества. Коэффициент пропорциональности

$$k = \frac{V_{r1}}{W_{r_{III}}} = \frac{V_1 + V_2}{W_7 + W_8 + W_9}$$

В нашем примере  $k = \frac{2.49}{19.9} \approx 0.125$

9. Определяем размер депремирования каждой бригады по формуле:

$$V_7 = 0.125 \cdot 6.0 = 0.75$$

$$V_8 = 0.125 \cdot 4.1 = 0.5125$$

$$V_9 = 0.125 \cdot 9.8 = 1.225$$

Окончательные размеры премий  $P_i$  приведены в таблице 1.

## Приложение 2

### ПОЛОЖЕНИЕ о стимулировании качества строительных и строительно-монтажных работ в бригадах, работающих по подряду

1. Настоящее Положение является развитием Положения о сквозном поточном бригадном подряде в строительстве, введённом в действие Приказом Минэнерго от 15.06.83 № 1400.

2. В общей сумме премии, выплачиваемой рабочим подрядных бригад, а также ИТР и служащим, активно способствующим достижению бригадами высокой эффективности, выделяется специализированный фонд премирования за качество в размере 30% от общей суммы премии, определяемой в соответствии с действующими Положениями о премировании.

3. Премия за качество выплачивается независимо от остальных показателей деятельности бригад.

4. В каждый отчётный период времени устанавливается следующая пропорция фонда по оценкам за качество: I категория — не менее 15% и не более 25% фонда; II категория — до 25%, III категория — не менее 50% фонда. Размер частей фонда рассчитывается по сумме вложений в него премируемых бригад (см. алгоритм и пример).

5. По итогам за отчётный период работы, которым присвоена I категория качества, получают надбавку к премии за качество в размере 60% от общей суммы предварительно начисленной премии. Наряды, которым присвоена II категория качества, сохраняют начисленную премию. Наряды, которым присвоена III категория депремируются приблизительно на 15% от общей суммы премии.



## Formal vs. Informal: Management consulting in «stagnant» economy. Case study

**Irina VASILEVA**

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

**Abstract.** A socio-psychological study of the large energy facility construction conducted in the 1980s is described. The aim of research was to propose the recommendation to improve the quality of work. The mechanism of system disorganization of the production process, which caused a critical decrease in its efficiency and poor product quality is described. The analysis of interaction of formal norms, psychological and economic attitudes in this negative process is given. Special attention is paid to the dominance of informal norms of activity in the management of work performance over formal ones. An experimental scheme to improve the quality of construction works by using a game motivation is proposed.

**Key words:** formal structure, informal activity, mechanism of disorganization, improving the quality of work, management consulting.

### References

- Abul'hanova-Slavskaja, K. A., Kol'cova, V. A. (1997). *Otechestvennaja social'naja psihologija. Kratkaja istorija vozniknovenija i osnovnoj krug problem* [Russian social psychology. Brief origin and problem field]. In A. V. Brushlinskij (ed.) *Psihologicheskaja nauka v Rossii XX stoletija: problemy teorii i istorii* (374–405). M.: Institut psihologii RAN.
- Belanovskij, S. A. (1988). *Interv'ju s rabochim sovetskoy avtobazy* [Interview with a carpool worker]. URL: <https://www.sbelan.ru> (data obrashhenija: 25.03.2018).
- Belanovskij, S. A. (1989). Social'nyj mehanizm planirovaniya [Social planning scheme]. In F. M. Borodkin i dr. (Eds.). *Postizhenie* (169–189). M.: Progress.
- Belanovskij, S. A. (1994). *Metod interv'ju v issledovanijah jekonomiceskikh processov* [Interview method in research of economic processes]. URL: <https://www.sbelan.ru> (data obrashhenija: 11.07. 2012).
- Brenc, A. D. et al. (Eds.). (1985). *Organizacija i planirovanie proizvodstva. Upravlenie stroitel'nym processom* [Management in constructive industry]. M.: Nedra.
- Chichilimov, V. V. (1985). Ostorozhno: ne rabotaet! [Caution! Does not work] (Recenzija na kn.: B. D. Parygin. Social'no-psihologicheskij klimat kollektiva). *EKO (Ekonomika i organizacija promyshlennogo proizvodstva)* 6, 203–206.
- Gashek, Ya. (1979). *Pohozhdenija bravogo soldata Shvejka* [Adventures of the brave soldier Schweik]. M.: Pravda.

- Kabalina, V. I. (1998). Izmenenie funkciij i statusa linejnyh rukovoditelej [Transformation of the line managers' function and status]. *Sociologicheskie issledovaniya*, 5, 4–43.
- Pavlenko, S. Yu. (1989). Neformal'nye upravlencheskie vzaimodejstvija [Informal productive interactions]. In F. M. Borodkin i dr. (Eds.). *Postizhenie* (190–202). M.: Progress.
- Prigozhin, A. I. (1983). *Organizacii: sistemy i ljudi* [Organizations: systems and personnel]. M.: Izdatel'stvo politicheskoy literatury.
- Zhuravlev, G. E., Levina, A. I. (1983). Znachenie brigadnoj formy organizacii truda dlja formirovaniya mezhlichnostnyh otnoshenij v pervichnyh proizvodstvennyh kollektivah [The meaning of the brigade form of labor organization for interpersonal relations in work teams]. In E. V. Taranov, Yu. M. Zabrodin (Eds.). *Social'no-psihologicheskaja sluzhba promyshlennogo predprijatija: teorija, opyt, praktika* (94–102). Kurgan.

Received 16.03.2020



## Парадоксы профессиональной идентичности у психологов

АЛЕКСАНДРОВА Юлия Юрьевна

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

КАМНЕВА Елена Владимировна

ПОЛЕВАЯ Марина Владимировна

ПРЯЖНИКОВ Николай Сергеевич

ПРЯЖНИКОВА Елена Юрьевна

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации*

**Аннотация.** В статье рассматривается феномен «парадоксы профессиональной идентичности». Показано, что такая парадоксальность может быть связана с противоречиями между компонентами самой профессиональной деятельности — с «внутри-профессиональными ориентирами идентичности» (в контексте конкретной «эргатической системы»). Она может быть связана также с внешними противоречиями — с профессионально-сопутствующими ориентирами идентичности. Выделены разные основания для типологии парадоксов идентичности: связанные с освоением деятельности на этапах выбора и подготовки к профессии, на этапе самой работы и на после-профессиональных этапах (ретроспективная профессиональная идентичность). Показано, что между разными типами и разными видами могут существовать свои противоречия и парадоксы (идентифицировался, обрёл смысл труда по одному типу, но не идентифицировался по другому типу...). Само развитие идентичности понимается как выявление и решение этих парадоксов. В качестве перспективного направления развития полноценной профессиональной идентичности предлагается рассматривать всю эргатическую систему, построенную с ориентацией на социально-значимую цель. При этом сама такая цель во многом снимает парадоксальные противоречия и позволяет осуществлять поиск противоречий более высокого уровня, что способствует и повышению производительности труда, и личностному развитию самого работника. Такое понимание развития полноценной профессиональной идентичности предполагает переключение внимания на парадоксальность конкретного профессионального труда, обнаруживая в нём все более сложные и интересные проблемные вопросы и, таким образом, обогащая саму трудовую деятельность. Показано, что противоречия и парадоксы, связанные с реализацией ожиданий со стороны общества, руководства организаций и ближайшего окружения работника, могут, с одной стороны, соответствовать интересам общества и культуры, но могут и противоречить им. Особенно актуальным становятся такие парадоксы и противоречия в деятельности организационных психологов, профконсультантов и коучей в эпоху переосмыслиения сложившихся в стране псевдо-рыночных отношений, поиска более эффективных и социально-ориентированных моделей экономики.

**Ключевые слова:** профессиональная идентичность, парадоксы идентичности, ориентиры идентичности, основания для типологии парадоксов идентичности, развитие идентичности.

## Постановка проблемы

Профессия психолог — одна из самых сложно идентифицируемых профессий, что можно объяснить следующими причинами: 1) противоречивость самой психологии вследствие недостаточной чёткости в определении её предмета<sup>1</sup>; 2) множество разных подходов и направлений, в каждом из которых есть много ценного, но одновременно и противоречивого, что само по себе уже создает некоторую парадоксальность; 3) сложные взаимосвязи с другими науками, когда трудно провести границу между психологией и «не-психологией»; 4) неоднозначное понимание психологии на уровне общественного сознания (Вачков, Гриншпун, Пряжников, 2015).

Идентичность в своём нормальном развитии отражает готовность человека обнаруживать особые, личностно значимые смыслы в выбираваемой, осваиваемой и уже выполняемой профессиональной деятельности, а также — готовность соотносить себя и перспективы своего развития с этой деятельностью (Кобзева, Аверина, 2016; Эриксон, 1996; Marcia, 1996; Slay, Smith, 2011). При этом на высших уровнях развития профессиональной идентичности она во многом совпадает с личностной идентичностью, а у кого-то, и с социальной (гражданской), и с культурной идентичностью (Озерина, 2009; Pratt, Rockmann, Kaufmann, 2006). Но при этом сам процесс развития такой идентичности сложен и противоречив, порождает множество «парадоксов», соотносимых с известными «кризисами идентичности», осознание и разрешение которых часто и становится основой для развития самой идентичности (Александрова, Пряжников, Румянцева, 2019; Буякас, 2003). Всё это совпадает с выделением общих тенденций в исследовании личности профессионала, отражённых в различных зарубежных и отечественных работах (Вачков и др., 2015; Климов, 2003; Diener, 2000; Hurrell, 2016).

Мы исходим из того, что само понимание «парадокса идентичности» предполагает два и более «правильных» ответа на один вопрос (в нашем случае, это вопросы, связанные с деятельностью и развитием психолога), с возможностью последующего прояснения, что какой-то ответ окажется более «правильным», чем другой (другие) ответы. Такое «прояснение» предполагает дополнительную деятельность (интеллектуальную, образовательную, исследовательскую), либо силами самого человека, столкнувшегося с данным парадоксом, либо с помощью других людей (учителей, консультантов, толкователей, оппонентов). Парадокс можно рассматривать как равнозначное, равно-обоснованное «совмещение несогласимостей». Парадокс часто является следствием недостаточной изученности, как на уровне данной науки, так и недостаточной осознанности уже на уровне личности учёного, практика, преподавателя, представляющего данное научное или научно-практическое направление.

Соответственно, можно выделить общий объект исследования — профессиональная идентичность. Предметом нашего исследования являются парадоксы идентичности, понимаемые как несоответствие разных ориентиров профессиональной идентичности. Несмотря на то, что в статье рассматриваются общие проблемы парадоксального развития профессиональной идентичности, мы для конкретизации и для наглядности будем часто использовать примеры, относящиеся к деятельности организационных психологов, профконсультантов, менеджеров по персоналу, коучей. Целью исследования является теоретический анализ парадоксов идентичности, для последующей их типологизации, разработки эмпирических методов исследования и предполагаемых путей уменьшения негативных последствий такой «парадоксальности» (искаженной идентичности). В качестве основных гипотез можно обозначить следующие: 1) сущность парадокса профессиональной идентичности для

1 Иногда говорят, что вся история психологии — это поиск ответа на вопрос «Что такое психика?».

конкретной личности заключается в ее неспособности выделить для себя главные ориентиры отождествления себя с данной профессией, в условиях усиливающейся неопределенности таких ориентиров на уровне организаций и общества в целом; 2) наиболее перспективным направлением помощи личности в обретении полноценной профессиональной идентичности является развитие у нее готовности выделять приоритеты в профессиональной деятельности, связанные с наиболее значимыми проблемами («эргатическими функциями»), решаемыми в данном труде, что могло бы рассматриваться в качестве основных ориентирующих признаков профессиональной идентичности; 3) важным условием помощи личности в обретении полноценной профессиональной идентичности, применительно к работе организационного психолога и карьерного консультанта, является переосмысление сущности их труда на уровне кадровых служб конкретных организаций, в основе чего должно быть положено выделение наиболее значимых проблем, решаемых данными специалистами с соответствующей, научно обоснованной системой его оценки и вознаграждения.

Для достижения цели выделяются следующие задачи исследования: 1) уточнить понятие «парадокс профессиональной идентичности» и определить его место в системе близких понятий; 2) рассмотреть разные аспекты возникновения, проявления и угасания «парадоксов профессиональной идентичности»; 3) предложить варианты типологии «парадоксов профессиональной идентичности», в основании которых могут быть положены разные причины возникновения такой «парадоксальности»; 4) разработать общие рекомендации по развитию более адекватной «профессиональной идентичности» и устраниению причин искажённой идентичности.

## Примеры проявления «парадоксов» профессиональной идентичности

На уровне конкретной профессии, «парадоксы» часто связаны с неопределенностью значимости для конкретных работников тех или иных компонентов их труда. Например, для кого-то важными являются предметы труда (хочется работать с людьми такого-то возраста и решать такие-то их проблемы), для кого-то — возможность самореализоваться и решать собственные проблемы (не секрет, что кто-то идёт в психологию именно для этого), а для кого-то важной является профессиональная среда и сама возможность общаться с людьми, такими же, как и они сами — сильно увлечёнными психологией и другое. Условно это можно назвать *внутри-профессиональными ориентирами идентичности*.

А если учесть, что сама деятельность психолога очень разнообразна (и научно-методическая работа, и психологическая практика, и преподавание психологии и многое другое), то вопрос профессиональной идентичности ещё больше осложняется. Можно проиллюстрировать это на примере, когда мы задали вопрос одному из самых успешных и признаваемых (по разным рейтингам среди студентов и преподавателей МГУ имени М. В. Ломоносова) — Валерию Викторовичу Петухову о том, кем он себя считает: методологом науки, психологом-теоретиком, философом (известно, что он очень уважительно относился к М. К. Мамардашвили и в чём-то считал его своим Учителем), психотерапевтом (известно, что на лекциях В. В. Петухова часто царила особая атмосфера благоговения перед психологией, которую редко увидишь даже на лучших психотерапевтических группах), преподавателем, воспитателем или научным публицистом? — Долго перебирая разные варианты ответа и комментируя их, В. В. Петухов с трудом и с невысокой степенью уверенности, всё же сказал нам, что ближе всего он к «преподавателю психологии». Особенно неприемлемой для него оказалась позиция «воспитателя». Хотя всё чаще разные авторы отмечают, что сущность профессионального образования заключается в создании психолого-педагогических

условий для развития личности будущего специалиста (Балацкий, 2015; Гессен, 1995; Зеер, 2006; Зинченко, 1995; Маркова, 1996; Пряжников, 2016 и другие).

Естественно, в профессиональном образовании важно и формирование у студента профессиональных знаний, умений, навыков, компетенций, которые обеспечивают реализацию определённой моральной позиции работника и позволяют ему работать эффективно, без ошибок, брака и аварий. Важность личностного развития, приоритет смысла над различными технологиями характерны не только в гуманитарных профессиях, но и в технических, о чём, например, много писали В. П. Зинченко и Е. Б. Моргунов, рассматривая феномен «технократического мышления» и «искусственной интеллигенции» (Зинченко, Моргунов, 1994). А с учётом того, что в основе личности многие авторы видят прежде всего ценностно-смысловые образования, направленность и даже нравственную позицию, то такая ориентация на развитие личности будущего специалиста ближе всего именно к воспитательной позиции преподавателя психологии, что по мнению одного из самых успешных преподавателей психологии, не правильно. Всё это лишний раз подчёркивает сложность и важность специального рассмотрения подобных парадоксов профессиональной идентичности.

На приведённом выше примере обсуждения проблемы профессиональной идентичности с В. В. Петуховым становится понятно, что не просто получить однозначный ответ на вопрос о том, с какой профессией или с каким направлением, специализацией в рамках одной профессии соотносит себя даже успешный и всеми признанный специалист. При этом важно подчеркнуть актуальность профессиональной идентичности и для тех, кто выбирает себе профессию (начальные стадии развития идентичности), и для тех, кто обучается по избранной профессии (известно, что немалая часть студентов-психологов «разочаровываются» в психологии уже на первых курсах), и для последующего карьерного развития. Усугубляется данная проблема ещё и тем, что само понятие «профессия» в последнее время всё больше утрачивает свою определённость, всё чаще наблюдается наложение разных функций в рамках одной профессии и должности, когда работнику из страха быть уволенным часто приходится выполнять задания, выходящие за рамки его официальных планов и обязанностей (Пряжников, 2018).

Можно приводить и другие примеры проявления парадоксальности профессиональной идентичности, связанные не только с разной значимостью компонентов профессионального труда для конкретной личности, но и с характеристиками профессии, определяющими статус человека в разных социальных группах и общностях. Например, если для конкретного человека важна не столько сама профессиональная деятельность, а сложившиеся неформальные отношения с коллегами в коллективе, то скорее всего, и свою идентичность он больше будет связывать не с профессиональной деятельностью и её компонентами, а с тем, что дает ему профессия в плане неформальных контактов, а возможно, и дружеских отношений. Аналогично, можно рассуждать и о статусе человека в организации, в городе (если он работает в престижной организации), и даже в обществе (если человек занимается редкой и престижной деятельностью). Всё это можно отнести к профессионально-сопутствующим ориентирам идентичности. В обобщённом виде воздействие внутри-профессиональных и профессионально сопутствующих ориентиров на возникновение и развитие парадоксов идентичности можно представить на модели (см. Рисунок 1). На модели показано, что сами парадоксы могут иметь в своём дальнейшем развитии разные направленности: 1) девиантную или просоциальную (вверху модели) и 2) способствующую развитию личности профессионала и препятствующую развитию личности (внизу модели).



Рисунок 1. Модель, отражающая факторы, провоцирующие парадоксы профессиональной идентичности: внутри-профессиональные (слева на модели) и профессионально-сопутствующие (справа на модели)

Парадоксы здесь возникают тогда, когда сама деятельность, может, и не приносит человеку особой радости, но сопутствующие блага (известность, престижный статус, доходы и тому подобные) становятся для данного человека главным смыслом его профессиональной деятельности. Это ситуации, о которых писал ещё Э. Фромм, вводя понятие «отчуждённый характер», когда человек может и не любить свою работу, но не бросает её, так как если он будет заниматься любимым делом, то утратит значительную часть своих доходов и ему вообще придется менять весь свой образ жизни (Фромм, 1990). По сути, это подразумевал и Э. Эриксон, когда описывал главный конфликт развивающейся взрослой личности — между его собственными представлениями о своём должна развитии и ожиданиями со стороны социума, включая и ожидания близких людей (например, чтобы он больше зарабатывал и обеспечивал семью), когда он не находит возможностей для компромиссов и идёт на поводу этих ожиданий, утрачивая свою идентичность (Эриксон, 1996).

Заметим, что на фоне всё большего развития платных психологических услуг кто-то из психологов-консультантов может преимущественно ориентироваться на высокие гонорары в разных видах психологического консультирования или обслуживания богатых заказчиков в соответствующих организациях. А учитывая то, что не всегда эти высокие гонорары соответствуют качественной работе, то можно предположить, что, часто угодя психологически неграмотным клиентам или богатым заказчикам, и организационные консультанты, и коучи рисуют постепенно утрачивать собственное достоинство и профессиональную идентичность. Причём идти на определённые компромиссы приходится не только в отношениях с родственниками, но и с друзьями, которые могут даже недоумевать, что их приятель (или бывший одноклассник) не использует возможности своей работы или профессии для нечестного обогащения. В качестве примера здесь можно привести случай с нашими одноклассниками из города Ростова-на-Дону, которые были не только удивлены, но и очень возмущены (обвинили нас во лжи), когда им было сказано, что профессора факультета психологии МГУ имени М. В. Ломоносова не берут взятки.

Но в других случаях какие-то профессионалы, если они не соответствуют ожиданиям своего ближайшего окружения или своих более «опытных» коллег, требующих от них участия в коррупционных схемах, в техниках «развода» клиентов и посетителей, когда людям предлагаются не нужные им услуги и тому подобного, могут и спасовать, включаясь в эти неблаговидные деяния. Парадокс здесь в том, что если человек не соглашается на действия, связанные с разными видами профессиональной и экономической девиантности, то его перестают считать настоящим профессионалом, и он сам, поддаваясь таким оценкам, может даже утратить свою профессиональную идентичность, пусть она даже и становится псевдо-идентичностью. Заметим, что и здесь ситуация оказывается не столь однозначной, хотя, можно было бы просто осудить такие сделки работника с совестью, но если учесть, что во многих регионах очень напряжённая ситуация с трудоустройством, то можно попытаться, если и не оправдать таких работников, то хотя бы, понять их.

На уровне идентичности человека в социуме, соотносимом с профессионально-сопутствующими ориентирами (с которыми также пытается себя идентифицировать работник), можно выделить следующие негативные следствия обозначенной выше «парадоксальности»: 1) в коллективе возможно смешение социально-профессиональных ролей, что иногда приводит и к конфликтам с коллегами, когда работники неверно истолковывают собственный статус и ошибочно оценивают ожидания в свой адрес от формальных и неформальных партнёров по общению; 2) на уровне организации, также возможны ошибочные оценки своего статуса, их несоответствие тем или иным должностям, особенно, во взаимоотношениях с руководством разных подразделений и топ-менеджментом; 3) на уровне общества возможны проблемы с переоценкой или недооценкой так называемых «непрестижных» профессий (Александрова и др., 2019).

## **«Профессиональная идентичность» в системе близких понятий**

Как уже отмечалось выше, для парадоксальности характерны противоречивость при кажущейся поначалу очевидности разных взглядов и оценок. Можно выделить понятия, близкие по сути к понятию «парадоксальная профессиональная идентичность», где также в основе — противоречивость разных компонентов деятельности. Понятие «эргатическая функция», то есть «трудовая функция» (от древнегреч. «эргос» — труд), предложенное Е. А. Климовым, предполагает «уменьшение неопределённости связи элементов в эргатической системе» (Климов, 1998). По сути, смысл любого труда, на основе такого понимания «эргатической функции», по Е. А. Климову, состоит в выделении, прогнозировании, профилактике и устраниении проблем, возникающих в деятельности. Получается, что если нет серьезных проблем, решать которые могут настоящие профессионалы, то и сами профессионалы оказываются не нужны.

А для личности самого работника важно ещё, чтобы он занимался теми проблемными вопросами, которые, во-первых, он может решить, и во-вторых, когда он получает от решения этих проблемных вопросов определённое удовлетворение. Ведь только в этом случае можно говорить о личностной значимости выполняемой им деятельности, которая и лежит в основе профессиональной идентичности. Получается, что понятие «эргатическая функция» раскрывает суть многих видов профессионального труда и позволяет рассматривать саму проблемность работы как основу для развития профессиональной идентичности, но при условии, что работа, действительно, важна и интересна для данного специалиста. Если же человек выполняет, пусть даже и успешно, незначимую или нелюбимую работу, то

скорее это приведёт сначала к ощущению «парадоксальности» (что выражается в вопросе «Зачем я вообще этим занимаюсь, раз мне это не интересно?»), а затем, и к утрате профессиональной идентичности. Такой парадокс — продолжение трудовой деятельности, которая не интересна и не приносит работнику удовлетворения — вряд ли будет способствовать развитию собственно профессиональной идентичности, хотя, если получаемые доходы значительно перекрывают такую «парадоксальность», то работник может какое-то время терпеть эту несостыковку своих интересов и содержания самого выполняемого труда. В последнем случае можно говорить о важности для работника «профессионально-сопутствующих ориентиров парадоксальности» (связанных с доходами, статусом в глазах родственников и приятелей и тому подобным).

И наоборот, если человек выполняет даже сложную работу и делает её не всегда успешно, но ему интересны «внутри-профессиональные» противоречия («несостыковки» в эргатической системе, требующие своего разрешения, по Е. А. Климу), которые и создают для него особую «интригу» труда, то идентичность может и развиваться. Можно предположить, что чем более сложные задачи решает специалист, тем больше у него оснований и для профессиональной гордости. Причём в некоторых видах труда иногда это может быть не только успешное решение производственной задачи, но и сама постановка такой задачи, когда и сам работник начнет себя уважать за смелость, и его коллеги будут гордиться своим коллегой, осмелившимся взяться за решение таких проблем, перед которыми многие пасуют.

Поскольку в самой профессиональной идентичности разные противоречия должны осознаваться работником, то это понятие близко и понятию «профессиональное самосознание» (Маркова, 1996; Пряжников, Пряжникова, 2012; Столин, 1983). Например, В. В. Столин выделяет «единицу анализа самосознания», определяя её как «конфликтный личностный смысл», возникающий в деятельности и отражающий противоречия между целями, установками, самими деятельностями... (Столин, 1983). Близкими понятиями являются «профессиональная идеология», помогающая человеку освоить ценности своей профессии и просто гордиться собой как профессионалом (Климов, 1988) и «стереотипы профессиональной деятельности», позволяющие личности идентифицироваться со своими коллегами по работе и всем профессиональным сообществом, о которых говорил А. Менегетти (Менегетти, 1996).

Но и здесь возникает определённая парадоксальность. Например, рассуждая о «профессиональной идеологии», Е. А. Климов отмечает, что это система утверждений, которая находится вне научных категорий истины и скорее относится к субъективному пониманию значимости своей профессии на уровне конкретного лица или определённой группы работников (Климов, 1988). Проблемы для работника могут возникнуть тогда, когда он начнёт превозносить важность своей профессии и, соответственно, принижать другие профессии. Заметим, что, например, для работы организационных психологов, имеющих дело в организации с самыми разными специалистами (Леонова, 2019; Штроо, 1998; 2000; 2017), а также для профконсультантов — всё это особенно нежелательно. Ещё Ю. К. Стрелков, рассуждая о предмете деятельности инженерного психолога в высокотехнологичных организациях, близкого во многом и для организационных консультантов, отмечал, что нужно всегда помнить о том, что приходится иметь дело с очень высококлассными специалистами, от взаимоуважительных и доброжелательных отношений с которыми во многом зависят и качество проводимых исследований, и любые варианты сотрудничества с ними (Стрелков, 1999).

Можно также выделить и явные антонимы понятия «профессиональная идентичность», которые, по сути своей, содержат в себе противоречивость и парадоксальность по отношению к состоявшейся идентичности. Это уже упоминавшийся «отчуждённый характер» (Э. Фромм, 1990), или «нежелательные исходы профессионального развития» (Климов, 2003), или

«профессиональные деструкции» (Зеер, Сыманюк, 2005). Во всех этих случаях самое опасное, что может произойти с работником, это восприятие своего сомнительного развития как «успешного», что позволяет говорить уже о «псевдо-профессиональной идентичности», парадоксальность которой определяется противоречием между объективно сомнительными вариантами профессионального развития, осуждаемого обществом, с одной стороны, и субъективно значимым и даже одобряемым конкретным человеком и его ближайшим окружением развитием, с другой стороны.

## **Основные механизмы возникновения, развития и угасания «парадоксальности» профессиональной идентичности в работе организационного психолога и карьерного консультанта**

Вопрос о возникновении и развитии профессиональной идентичности и осознания личностью возможных парадоксов в этом развитии можно рассмотреть с позиций возрастной психологии, где само развитие рассматривается как разрешение кризиса, возникающего на каждом этапе жизни человека (Карабанова, 2005; Марцинковская, 2010). Применительно к развитию профконсультантов, коучей и организационных психологов можно соотнести эти кризисы с основными этапами их карьеры, где переход к каждому этапу предполагает освоение новых средств для решения новых задач развития. В связи с этим можно выделить основные этапы карьерного развития: 1) выбор профессии ещё в школьные годы и уточнение этого выбора к окончанию обучения в школе; 2) выбор вуза и уточнение специализации уже в ходе профессиональной подготовки; 3) выбор места работы; 4) карьерные выборы в ходе работы в организации, включая и освоение смежных профессий, и смену подразделений, и переход в другие организации; 5) самоопределение в предпенсионные и пенсионные годы; 6) «ретроспективное самоопределение», как выбор позиций для оценки и переоценки собственной жизни и карьеры (Пряжников, 2016). По сути, выбор сопровождает карьеру человека на протяжении всей жизни, и соответственно, меняются и статусы профессиональной идентичности (Александрова и др., 2019; Пряжников, 2016; Эриксон, 1996; Super, 1980).

Каждый раз, когда человек осваивает определённую деятельность, позволяющую ему быть успешным на каждом их этапов карьерного развития, у него также формируется чувство значимости этой деятельности и гордость от её выполнения или завершения. Но всё это также соотносимо с развитием идентичности, только сама эта идентичность не профессиональная в традиционном понимании (ориентированная на выполнение трудовой деятельности), а скорее — карьерная. Например, успехи в сдаче Единого государственного экзамена, хотя, и предполагают какие-то профессиональные выборы (профильные предметы и тому подобные), но имеют для человека и определённую самоценность, позволяющую ему идентифицировать себя с успешным выпускником школы, сделавшим первые успешные карьерные шаги. Или идентифицировать себя с успешным абитуриентом, студентом и тому подобным.

Проблема в том, что часто успехи на подготовительных этапах напрямую могут и не соотноситься с будущей профессиональной деятельностью. О проблемах преемственности школьного, профессионального образования и будущей работы в условиях «затянувшихся», и не всегда успешных реформ в образовании и экономике, пишут многие авторы (Балацкий, 2015, Собкин, 2017; Пряжников, 2018а). Кроме того, в современной литературе по психологии труда и карьерному консультированию, всё чаще говорят о совмещении профессий, а также о частой смене профессий и даже о слиянии, пересечении профессиональных функций,

что воплощается в понятии «поливариативная карьера» (Могилевкин, 2007). В итоге, мы получаем не одну, а несколько профессиональных идентичностей, парадоксальные противоречия между которыми могут быть весьма серьезными и чувствительными для человека, пытающегося понять самого себя.

Проблема возникновения, развития и угасания той или иной профессиональной идентичности позволяет обозначить важные для нашего анализа вопросы и постараться дать на них ответы.

1. *Всегда ли парадоксальность профессиональной идентичности вредна для развития подлинной идентичности?*

Как уже отмечалось выше, сама профессиональная деятельность включает в себя множество противоречий, разрешать которые и должен хорошо подготовленный профессионал (смотри понятие «эргатическая функция», по Е. А. Климу). Но с какого-то момента такая работа и определяемые ею проблемы могут стать для конкретного работника неинтересными, не дающие ему самореализоваться более полноценно. Как уже отмечалось выше, часто именно парадоксальность работы при кажущейся её легкости и понятности при реальной сложности во многом и создает творческую интригу, что нередко используют не только опытные руководители, пытающиеся мотивировать персонал на решение нестандартных задач, но и педагоги, стремящиеся повысить творческую активность своих учеников (например, в технологиях проблемного обучения). Соответственно, парадоксальность полезна до определённого времени, которое важно не пропустить, так как потом может начаться и деградация личности работника.

2. *Всегда ли следует вовремя отказываться от одного типа идентичности и быстро переходить к другому типу, например, при переходе на новый этап профессионального или карьерного развития?*

Однозначного ответа здесь нет. С одной стороны, акцентирование внимания личности на новых вопросах и проблемах, которые желательно поскорее научиться решать, во многом оправдано. Но, с другой стороны, часто оказывается так, что уже освоенные ранее идентичности (даже с их парадоксальностью) позволяют сохранить и общетрудовую, и познавательную активность в последующем. Например, если в организации хорошо поставлено непрерывное образование, то идентичность старательного студента может пригодиться при освоении новых технологий, на стажировках, при обмене опытом. А ранее обретённые идентичности, связанные с профессиональными выборами и построением новых карьерных планов, могут пригодиться в последующем карьерном развитии данного человека, даже тогда, когда он перешёл к стабильным этапам своей карьеры.

3. *Возможно ли явно негативное «застревание» на каких-то ранее обретённых вариантах профессиональной идентичности и соответствующих парадоксах этой идентичности?*

Конечно, возможно. Например, ложная идентичность, сформированная в ходе неудачного профессионального развития или при выраженных профессиональных деструкциях. Или в случаях явной профессиональной непригодности, отражающейся и на результатах труда, и на личных отношениях, и на здоровье самого работника.

Таким образом, следует отметить, как позитивный смысл парадоксальности в профессиональной идентичности, так и негативные моменты, которые могут помешать развитию профессионала и его гордости от выполняемого труда.

## Основания для типологии «парадоксальности» профессиональной идентичности

Можно условно выделить следующие основания и параметры для типологий, определяющих возможные проявления и парадоксальные противоречия разных вариантов профессиональной идентичности.

### **В ходе развития субъекта труда и субъекта профессионального самоопределения**

*Идентичность психолога-профессионала и психолога-любителя, дилетанта*, когда работник сам до конца не может разобраться, чего в нём больше, настоящего профессионала (когда он больше ориентируется на знания, полученные в ходе освоения профессии) или специалиста-любителя (когда он больше ориентируется на свой жизненный опыт, здравый смысл и интуицию)? Как известно, именно у психологов много сомнений в ответе на данный вопрос, например, когда сравнивают «научную» и «житейскую» психологию.

*Идентичность специалистов, которые успешно помогают другим*, но демонстрируют растерянность, когда сталкиваются сами с подобными проблемами, что воплощается в известной проблеме «сапожника без сапог». Интересно, что иногда психологов труда и коучей упрекают в том, что они сами имеют много психологических проблем, в том числе, и связанные с неумением сделать блестящую карьеру, с неумением обогащаться и тому подобным, но пытаются при этом учить других. Например, А. Курпатов и Т. Девятова пишут о том, что смешно выглядят преподаватели, особенно, читающие курс «Психологию труда», когда они сами признаются в том, что не умеют зарабатывать деньги (Курпатов, Дятлова, 2006). И хотя такие презрительные оценки «доктора Курпатова» сами по себе выглядят странно (например, на факультете психологии МГУ немало признанных специалистов и преподавателей, которые не могут похвастаться тем, что умеют «устраиваться в этой жизни»), но следует признать, что подобное отношение к феномену «сапожника без сапог» достаточно распространено среди обывателей, в том числе и таких, кто пишет популярные книги по психологии.

Вероятно, здесь происходит перенесение акцентов с внутри-профессиональных ориентирующих признаков — на признаки профессионально-сопутствующие, особенно, в сознании людей, должно понимающих истинные смыслы тех или иных профессий (особенно, профессий, ориентированных на помочь другим людям), которые делают неверные оценки и соответствующих профессионалов. Но ещё больше всё усложняется тогда, когда и сам профессионал начинает утрачивать свою подлинную профессиональную идентичность, переключая своё внимание на внешние по отношению к своей работе ориентирующие признаки идентичности.

Ранее уже отмечалось, что *идентичность может быть связана не только с самой профессиональной деятельностью, но и с разными этапами подготовки к профессии*, в частности: идентичность претендента быть студентом-психологом; идентичность студента-психолога; идентичность выпускника факультета психологии (на основании формального диплома или какого-то опыта); идентичность стажёра или молодого специалиста-психолога; идентичность состоявшегося признанного психолога (проблема формальных показателей успешности и реального профессионализма; проблема «репутации» психолога в организации); идентичность пенсионера-психолога и другие. Здесь возможны «несостыковки» разных идентичностей, обретённых или утраченных в разные периоды развития, связанные с недостаточной преемственностью разных этапов профессионального развития. Например,

ранее успешный студент (красный диплом, лидерство среди сверстников), может оказаться обычным («средненьким») работником в какой-то организации, или наоборот.

### **По отношению к смежным профессиям**

По отношению к смежным профессиям можно выделить следующие варианты смешения, а иногда и противоречия в идентичностях: профконсультанты и психотерапевты; профконсультанты и астрологи; профконсультанты и коучи; организационные консультанты и инспекторы кадровых служб; клинические психологи и врачи-психиатры; психологи (преподаватели психологии), педагоги-психологи и педагоги и так далее. Известно, что нередко именно психологи часто находятся в определённой растерянности, когда пытаются не только осознать свой статус идентичности, особенно, когда приходится осваивать функции смежных специалистов (кто же они на самом деле?). Нередко психологи даже стесняются своего реального статуса, например, в организациях, где произошло некоторое «разочарование» в полезности психологов, и у них повышаются риски быть уволенными (по сокращению штатов, особенно, в рамках разных «оптимизаций»).

### **По соотношению «эго-идентичности» конкретного работника и «групповой (коллективной, организационной) идентичности»**

Здесь можно также выделить возможные парадоксальные противоречия, которые условно разбиты на две группы.

*Применительно к разным направлениям деятельности психолога: соотношение частичной компетентности и узкой специализации (с соответствующей частичной профессиональной идентичностью), с одной стороны, и разносторонние специалисты широкого профиля (с высокой вероятностью развития более полной профессиональной идентичности), с другой стороны<sup>2</sup>.*

*Проблема соотношения теоретико-методологической, практической, преподавательской и организационно-управленческой работы психолога, когда психолог какие-то виды своей деятельности может выполнять относительно самостоятельно, а какие-то — только во взаимодействии с коллегами (в командах). Соответственно можно предположить, что и идентичность может быть разной у одного и того же человека, реализующего себя в каких-то направлениях своей профессиональной деятельности индивидуально (через эго-идентичность), а в каких-то — через групповую деятельность (через групповую идентичность).*

### **С позиций общественного отношения к данной профессии**

Здесь можно выделить следующие возможные противоречия вплоть до их приравнивания к инспекторам кадровых служб, больше выполняющих бумажную работу или к диагностам-психофизиологам, осуществляющим профессиональный отбор на операторские или военные специальности (в зависимости от приоритетных работ, выполняемых в конкретных организациях).

### **Разное понимание статуса специалистов по управлению персоналом в общественном сознании**

В одних организациях это ключевые специалисты, бизнес-партнёры, а в других организациях такие специалисты всё ещё относятся к категории обслуживающего персонала.

### **Специфика статуса психолога применительно к разным сферам труда**

Где-то этот статус высокий, а где-то — низкий.

**В контексте перспектив изменения их труда** (через усиление «цифровизации», развитие удалённых форматов работы, повышение зарплаты), и соответствующего

<sup>2</sup> Эта тема уже прозвучала на страницах журнала «Организационная психология»: Ivanova, N., Klimova, A., Torngate, W. (2019). Generalists in Modern Organizations: Theoretical Review. *Organizational Psychology*, 9(4), 185-202. *Прим. ред.*

изменения их статуса, когда нынешний статус в ближайшем перспективе может существенно измениться. Это, скорее всего, повлияет и на самоотношение профессионала, а в крайних случаях, быть может, и побудит его сменить свою профессию или специализацию (или, наоборот, укрепит его уверенность в правильности выбранной профессии, то есть усилит его профессиональную идентичность).

Итак, разнообразие оснований для идентичности неизбежно порождает и противоречия между этими основаниями, что в свою очередь становится основой и для развития парадоксальности профессиональной идентичности. Вопросы о том, «Кто я как профессионал?» и «Каковы мои перспективы развития как профессионала?» порождают много неопределённостей как в плане «внутри-профессиональных ориентиров» идентичности («Чем я реально занимаюсь на работе, и как это соотносится с любимой мною профессией?»), так и в плане «профессионально-сопутствующих ориентиров» («Отвечаю ли я ожиданиям по отношению ко мне как профессиональному со стороны значимых для меня людей в плане доходов, общественного статуса?»).

## **Проблемная ориентация как основа развития профессиональной идентичности**

Обилие возможных оснований для выделения разных типов парадоксальности в профессиональной идентичности, позволяет поставить важный и интересный вопрос: «Что является основанием для «универсальной» профессиональной идентичности?». С учётом ранее проведенного анализа развития профессиональной идентичности можно сказать, что главным критерием её полноценного развития, является проблемная ориентация, относящаяся как к самой профессиональной деятельности (ориентация на качественное решение производственных задач), так и на развитие самого работника (через осознание самого себя как развивающегося субъекта труда).

Для более детального анализа проблем и парадоксов, связанных с трудовой деятельностью можно обратиться к «основным регуляторам труда», выделенных Е. А. Климовым:

1) образ предмета труда, предполагающий, что работник должен понять, что он должен с ним сделать и что ему может помешать в этом, а сама идентичность здесь проявляется в интересе работника к решению данных проблем);

2) образ себя как профессионала, где идентичность проявляется в стремлении понять свои внутренние противоречия и, по возможности, снять или минимизировать их для того чтобы более успешно реализовать себя и как профессионала, и как личность;

3) образ субъект-объектных и субъект-субъектных отношений, складывающихся в труде, где сами эти отношения могут рассматриваться как особая система и, соответственно, парадоксальность идентичности может проявиться в осознании работником противоречий в системе этих взаимоотношений (Климов, 1998).

Но как уже отмечалось ранее, полноценная профессиональная идентичность будет развиваться тогда, когда у работника есть выраженный интерес к обозначенным противоречиям (парадоксам), и наоборот, если такие противоречия человеку не интересны, то возможно будет развиваться искаженная идентичность и тогда, такая парадоксальность скорее будет иметь уже негативный смысл. Отмечалось также, что возможна и частичная (фрагментарная, локальная) идентичность. Например, человек обнаружил для себя смыслы в работе с противоречиями, относящимися к межлюдскими производственным отношениям, но ему совершенно не интересны и даже противны противоречия, связанные с предметом (или со

средствами) его труда. Правда, если это настоящий профессионал, то он должен быть готов снимать и такие противоречия (между самими регуляторами труда, по Е. А. Климову), и тогда можно говорить о том, что у него развивается целостная мотивация, или целостное профессиональное самосознание, или целостная идентичность.

Такая целостность предполагает, что работник способен идти на определённые компромиссы, как внешние (во взаимоотношениях с другими людьми или мудрое отношение к сложным объективным условиям труда), так и внутренние (хотя бы как временный отказ от самобичевания, самокопания и тому подобное), когда главным становится стремление сделать хорошо какое-то важное дело. Такая ориентация на дело, на задачу, на главный смысл конкретной трудовой деятельности можно рассматривать и как важнейший системообразующий признак, который привносит в эргатическую систему определённый порядок, позволяющий, по крайней мере, снимать системные противоречия, если исходить из того, что именно общий смысл, задача, цель строит любую систему и во многом определяет её качество. Таким образом, чем в большей степени работник осознает цель и ориентируется на неё, тем в большей степени можно прогнозировать и успешность этой деятельности, и успешность развития полноценной профессиональной идентичности.

Сама полноценность в данном контексте понимается не как полный отказ от противоречий и парадоксов. Речь идёт о преодолении тех парадоксов, которые, во-первых, минимизируют противоречия с окружающими людьми (коллегами, руководством, общественностью и даже с определёнными культурными этическими нормами), во-вторых, не позволяют человеку чувствовать себя реальным активным участником труда (индивидуального или группового), а наоборот, превращают его в реального субъекта своей трудовой деятельности и, в-третьих, позволяют ему развиваться как профессиональному и как личности. Если же эти парадоксы связаны с противоречиями в самой трудовой деятельности (что отражено и в понятии «эргатическая функция», и в понятии «профессиональное самосознание»), то всё это лишь повышает интерес человека к труду и способствует его саморазвитию, при условии, что данная профессиональная деятельность была выбрана данным человеком осознанно.

Проблемная ориентация позволяет на высших уровнях развития специалиста соединять лучше профессиональные и личностные качества человека. Правда остается сложным вопрос о моральном векторе развития профессионализма. Какими бы ни были компетенции, профессиональные способности и прочие деловые характеристики работника или группы специалистов, вопрос о реальной ценности их труда для конкретных людей и для общества в целом в современном мире решается неоднозначно. С одной стороны, много разговоров о том, что главный смысл любого труда и деятельности многих организаций — это прибыль, но, с другой стороны, всё больше появляется работ и у отечественных, и у западных исследователей, где такая моральная ориентация всё больше повергается сомнению (Райзберг, 2005; Шпренгер, 2004).

Но для психологов, работающих в организациях, по заказам определённых фирм или с клиентами, ориентированными на успешную карьеру, предполагающую огромные заработки, возникает сложность. С одной стороны, они могут знать или чувствовать современные тенденции переоценки многих представлений, связанных с «рыночными отношениями» (Ядгаров, 2007). С другой стороны, ожидания от клиентов, заказчиков и руководителей, ориентированных на традиционные «рыночные» отношения, могут порождать противоречия и парадоксы, когда на уровне самосознания самого такого психолога могут быть аргументы «за» и «против» по обозначенным выше ориентациям (противоречия между устаревшими и новыми представлениями о рыночных отношениях), то есть снова возникает ситуация парадокса идентичности.

В наиболее сложных случаях, когда психологу трудно занять определённую позицию и когда он не готов к разумным компромиссам (например, признать, что клиенты и заказчики вправе сами определять этическую ценность своих выборов и сами готовы отвечать за них), можно даже спрогнозировать утрату им профессиональной идентичности как организационного консультанта или коуча. В немалой степени именно этические противоречия на уровне глобальной экономики и культуры порождают наибольшие сложности и парадоксы, ставящие под сомнение ценность некоторых современных видов профессионального труда (особенно, в гуманитарном секторе), порождая и соответствующие метания сомневающихся в своей профессиональной и личностной состоятельности специалистов-психологов.

## **Общие рекомендации по повышению готовности организационных психологов, профконсультантов, менеджеров по персоналу, коучей и других смежных специалистов к работе со случаями парадоксов идентичности**

Представленные ниже рекомендации логически вытекают из анализа проблематики, связанной с парадоксами профессиональной идентичности. Понятно, что данные рекомендации носят обобщённый характер, и в каждом конкретном случае должны быть адаптированы (или творчески переосмыслены) с учётом особенностей работы психолога, столкнувшегося с проблемой парадоксальности своей идентичности.

### **Рекомендации для разработки программ эмпирического исследования парадоксов идентичности**

1) предварительный анализ деятельности по конкретным профессиям, с целью выявления самого факта наличия парадоксов идентичности в конкретных профессиях, а возможно, для ещё большей точности — в конкретных специальностях и на конкретных трудовых постах, с обязательным учётом субъективной готовности данного работника (психолога, консультанта) выделять и переживать такие парадоксы;

2) выделение противоречий, определяющих парадоксы идентичности по конкретным профессиям, а также, выделение существенных параметров и показателей, отражающих выраженность этих противоречий как по внутри-профессиональным, так и по профессионально-сопутствующим ориентирам идентичности;

3) подбор или разработка методов оценки выраженности параметров с учётом наиболее оптимальных возможностей, либо для количественной оценки, либо для качественного описания выделенных параметров и показателей (в зависимости от сложности изучаемой деятельности);

4) учёт общего контекста выполнения конкретной профессиональной деятельности, включая внутри-профессиональные и профессионально-сопутствующие ориентиры идентичности при интерпретации полученных результатов.

### **Рекомендации к разработчикам программ подготовки специалистов**

1) проблемная ориентация обучающих программ, предполагающих выделение основных противоречий, определяющих парадоксы профессиональной идентичности;

2) выделение общих для данной группы профессий и специфичных для конкретных профессий (специальностей, трудовых постов) факторов, провоцирующих парадоксы идентичности (внутри-профессиональных и профессионально-сопутствующих ориентиров идентичности);

- 3) рассмотрение на конкретных примерах проявление этих факторов;
- 4) рассмотрение на занятиях вариантов нейтрализации факторов, провоцирующих парадоксы идентичности;
- 5) рассмотрение примеров, когда парадоксы идентичности оказывают позитивное воздействие на развитие личности профессионала, а также — условий, при которых позитивные факторы превращаются в негативные (феномены «застrevания» на определённых уровнях развития идентичности);
- 6) моделирование на занятиях со специалистами-психологами таких ситуаций (например, с помощью кейсов или специально подобранных учебных видеороликов), где помимо традиционных методов диагностики проблем, связанных с идентичностью, у обучающихся вырабатывались бы навыки оценки состояния клиентов, основанные на эмпатии, понимании, прочувствовании ситуации (чаще это относится к сложным случаям, когда обычные измерительные шкалы многих опросников не срабатывают, и приходится доверяться профессиональному опыту и интуиции конкретного психолога или преподавателя психологии).

### **Рекомендации по практической работе**

- 1) ориентация на диалогичные формы работы с клиентами и группами, что не исключает использование и традиционной диагностики парадоксов идентичности на определённых этапах работы (для общей оценки ситуации, для установления с клиентом или группой доверительного контакта);
- 2) рассмотрение парадоксов не только как условия деградации личности клиента и утраты им профессиональной идентичности, но и как возможность его развития, включая и переход к более высокому уровню идентичности (по аналогии с кризисами развития, которые, с одной стороны, создают проблемы для человека, но с другой стороны, являются условием его развития);
- 3) учёт в работе не только готовности клиента (или группы) видеть и переживать парадоксы своей идентичности, но и его готовности работать с этими парадоксами, использовать их для переосмыслиния самого себя и общей ситуации своей жизнедеятельности (с учётом внутри-профессиональных ориентиров идентичности и профессионально-сопутствующих ориентиров);
- 4) по возможности (при наличии времени, готовности клиентов и соответствующей квалификации самих психологов-консультантов), стремиться формировать у клиента навыки самооценки и выделения индивидуальных парадоксов, основанных на осознании противоречий своей профессиональной, карьерной и жизненной ситуации, а также — выработке у клиента навыков разрешения этих парадоксов, включая и развитие готовности использовать эти парадоксы для дальнейшего личностного и профессионального развития;
- 5) оставлять клиенту право самому определять вектор своего дальнейшего развития, что вытекает из самого понимания парадокса как противоречия равнозначных (и равнобоснованных) альтернатив организации своей карьеры и всей жизни (за исключением случаев, когда такие альтернативы связаны с явной экономической девиантностью, или с очевидным ущербом для самого клиента или группы).

### **Выводы**

Проведённый анализ проблемы парадоксальности профессиональной идентичности позволяет сделать следующие выводы.

1. Парадоксы профессиональной идентичности раскрываются через осознание работником (или группой специалистов) противоречий, возникающих в труде, для разрешения

которых и предназначена данная профессия. С одной стороны, такие парадоксы приносят в работу дополнительный интерес для работника (создают «интригу», повышающую творческую мотивацию), но, с другой стороны, могут искажать сущность данного труда, особенно, когда работник переключается с внутри-профессиональных ориентиров идентичности на профессионально-сопутствующие ориентиры, напрямую с данным трудом не связанные (на блага или на возможность самоутверждаться в труде, что можно получить и в других профессиях).

2. Выделены условия возникновения и развития парадоксов профессиональной идентичности, в частности, эти условия могут быть связаны с этапами профессионального и карьерного развития личности, когда на каждом этапе человек осваивает определённую деятельность, с которой идентифицируется. Соответственно, это позволяет говорить о разных типах парадоксов, например, относящихся к этапам окончания школы и поступления в университет, этапу профессионального обучения, этапу профадаптации, этапу самой работы, осмысливанию (и переосмысливанию) своей трудовой жизни в зрелом и пожилом возрасте и так далее. Разнообразие разных типов идентичности увеличивается и тогда, когда утрачивается определённость самого понятия «профессия», а также тогда, когда человеку одновременно приходится выполнять разные работы или часто выходить за рамки своих должностных обязанностей (из страха быть уволенным, а может, и по собственной инициативе).

3. Выделены разные основания для типологии парадоксов профессиональной идентичности: связанные с развитием субъекта труда, связанные со смежными профессиями, связанные с разной оценкой и самооценкой статуса данной профессии. Всё это также подтверждает идею о многообразии вариантов парадоксальности профессиональной идентичности.

4. Учитывая большое разнообразие и смену типов идентичности в ходе развития субъекта труда, в качестве основного критерия развитой идентичности предлагается принцип проблемной ориентации трудовой деятельности (и соответствующей профессиональной подготовки), когда осознанная цель (задача, смысл) становится интегрирующим образованием, на основе которого выстраивается система данного профессионального труда. В свою очередь, такая система позволяет, во-первых, обнаруживать противоречия и соответствующие парадоксы, во-вторых, прогнозировать их дальнейшее развитие и опасность для достижения цели и, в-третьих, находить пути устранения нежелательных парадоксов, то есть совершенствовать систему труда. Такая проблемная ориентация позволила бы не только повышать эффективность эргатической системы (производительность труда и тому подобное), но и создавала бы условия для более полноценного развития самого субъекта труда и его профессиональной идентичности. В идеале, проблемная ориентация позволила бы развиваться и профессиональному самосознанию работнику, что не означает его стремления полностью устранить проблемы как внутреннего плана, так и внешнего, а, наоборот, на основе опыта решения определённых проблем, переходить к поиску и решению более интересных проблем (противоречий, парадоксов), как в выполняемой трудовой деятельности (обогащая её), так и в собственном профессиональном и личностном развитии, выходя на более высокий уровень такого развития, в том числе, и в развитии своей идентичности.

## Литература

Александрова, Ю. Ю., Пряжников, Н. С., Румянцева, Л. С. (2019). Статусы идентичности в профессиональном самоопределении. *Новое в психолого-педагогических исследованиях*, 3(55), 64–77.

- Балацкий, Е. В. (2015). Управленческие парадоксы реформ в университетском секторе. *Журнал Новой экономической ассоциации*, 2(26), 124–149.
- Буякас, Т. М. (2000). О проблемах становления чувства самоидентичности у студентов-психологов. *Вестник московского университета. Серия 14, 1*, 56–62.
- Вачков, И. В., Гриншпун, И. Б., Пряжников, Н. С. (2015). *Введение в профессию «психолог»*. Воронеж: МОДЭК.
- Гессен, С. И. (1995). *Основы педагогики: Введение в прикладную философию*. М.: Школа-Пресс.
- Зеер, Э. Ф. (2006). *Личностно-развивающее профессиональное образование: Монография*. Екатеринбург: РГППУ.
- Зеер, Э. Ф., Сыманюк, Э. Э. (2005). *Психология профессиональных деструкций*. М: Академический проект.
- Зинченко, В. П. (1995). *Аффект и интеллект в образовании*. М.: Тривола.
- Зинченко, В. П., Моргунов, Е. Б. (1994). *Человек развивающийся. Очерки российской психологии*. М.: Тривола.
- Карабанова, О. А. (2005). *Возрастная психология. Конспект лекций*. М.: Айрис-пресс.
- Климов, Е. А. (1988). *Введение в психологию труда*. М.: Изд-во Моск. ун-та.
- Климов, Е. А. (1998). *Введение в психологию труда*. М.: Культура и спорт, ЮНИТИ.
- Климов, Е. А. (2003). *Пути в профессионализм. Психологический взгляд*. М.: МПСИ: Флинта.
- Кобзева, О. В., Анисимова, Я. А. (2016). К вопросу определения профессиональной идентичности. *Проблемы современного педагогического образования*, 52(7), 567–573.
- Курпатов, А., Девятова, Т. (2006). *Мифы большого города с доктором Курпатовым*. М.: ОЛМА Медиа групп.
- Леонова, А. Б. (ред.) (2019). *Организационная психология: Учебник*. М.: Инфра-М.
- Маркова, А. К. (1996). *Психология профессионализма*. М.: Международный гуманитарный фонд «Знание».
- Марцинковская, Т. А. (2010). *История возрастной психологии*. М.: Академический проект.
- Менегетти, А. (1996). *Система и личность*. М.: Серебряные нити.
- Могилевкин, Е. А. (2007). *Карьерный рост: диагностика, технологии, тренинг*. Монография. СПб.: Речь.
- Озерина, А. А. (2009). Типология переживания кризиса профессиональной идентичности. *Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 7: Философия. Социология и социальные технологии*, 1, 195–197.
- Пряжников, Н. С. (2016). *Профориентология*. М.: Юрайт.
- Пряжников, Н. С. (2018). Проблема переосмыслиения понятия «профессия» в меняющихся социокультурных реалиях. *Организационная психология и психология труда*, 3(1), 4–22.
- Пряжников, Н. С. (2018а). Морально-психологическое самочувствие работников высшей школы в условиях «стабильного» реформирования системы образования. *Вестник Омского университета, серия «Психология*, 1, 56–64.
- Пряжников, Н. С., Пряжникова, Е. Ю. (2012). *Психология труда*. М.: Академия.
- Райзберг, Б. А. (2005). *Психологическая экономика*. М.: ИНФРА-М.
- Собкин, В. С. (2017). *Научный сотрудник в сфере образования: жизненные перспективы, ценностные ориентации. Материалы к круглому столу (14 ноября 2017 г.)*. М.: РАО, Информационно-аналитический центр.
- Столин, В. В. (1983). *Самосознание личности*. М.: Изд-во Моск. ун-та.
- Стрелков, Ю. К. (2001). *Инженерная и профессиональная психология*. М.: Академия.
- Фромм, Э. (1990). *Иметь или быть?* М.: Прогресс.
- Шпренгер, Р. (2004). *Мифы мотивации. Выход из тупика*. Калуга: Духовное познание.

- Штроо, В. А. (1998). Профессиональная позиция психолога в организации. В сб.: А. С. Огнев (ред). *Очерки организационной психологии* (179–188). Воронеж.
- Штроо, В. А. (2000). Позиции и стратегии работы психолога в организации. *Журнал практического психолога*, 5–6, 79–87.
- Штроо, В. А. (2017). Практический психолог как посредник. Психологическая работа с организационными конфликтами. *Журнал практического психолога*, 2, 89–113.
- Эриксон, Э. (1996). *Идентичность: юность и кризис*. М.: Прогресс.
- Ядгаров, Я. С. (2007). *История экономических учений*. М.: ИНФРА-М.
- Diener, E. Lucas, R. (2000). Subjective emotional well-being. In M Eewis, J. Haviland (Eds.). *Handbook of emotions*. NY.: Guilford.
- Hurrell, S. A. (2016). Rethinking the soft skills deficit blame game: Employers, skills withdrawal and the reporting of soft skills gaps. *Human Relations*, 69(3), 605–628. doi: 10.1177/0018726715591636
- Marcia, J. E. (1966). Development and validation of ego-identity status. *Journal of personality and social psychology*, 3(5), 551–558
- Pratt, M. G., Rockmann, K. W., Kaufmann, J. B. (2006). Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. *Academy of management journal*, 49(2), 235–262.
- Slay, H. S., Smith, D. A. (2011). Professional identity construction: Using narrative to understand the negotiation of professional and stigmatized cultural identities. *Human relations*, 64(1), 85–107.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of vocational behavior*, 16(3), 282–298.

Поступила 10.05.2020



## Paradoxes of psychologists' professional identity

**Julia ALEXANDROVA**

*Moscow Lomonosov State University, Moscow, Russia*

**Elena KAMNEVA**

**Marina POLEVAYA**

**Nikolay PRJAZHNIKOV**

**Elena PRYAZHNIKOVA**

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia*

**Abstract.** The article considers the phenomenon of "paradoxes of professional identity." It has been shown that such a paradox can be related to contradictions between the components of the professional activity itself - with the "intra-professional reference points of identity" (in the context of a particular "ergatic system"). It can also be associated with external contradictions — with professionally-accompanying identity guidances. Different grounds have been identified for the typology of identity paradoxes: those related to the mastering of activities at the stages of choice and preparation for the profession, at the stage of work itself and at the post-professional stages (retrospective professional identity). It is also shown that there may be contradictions and paradoxes between different types and different species (identified, found the meaning of work by one type, but not identified by another type). The very development of identity is understood as identifying and solving these paradoxes. As a promising direction of development of full professional identity it is proposed to consider the whole ergatic system, built with a focus on a socially significant goal. At the same time, such a goal largely removes paradoxical contradictions and lets us find out contradictions of higher level, which contributes both- to increase of labor productivity and personal development of the employee himself. Such understanding of the development of a full professional identity implies a shift of attention to the paradoxical nature of a particular professional work, finding out in it more complicated and interesting problematic issues and thus enriching the work activity itself. This also makes it possible to talk about the development of the employee himself as a professional and as a person (in terms of finding new opportunities in a particular kind of work, for better self-realization). It is shown that contradictions and paradoxes related to the realization of expectations on the part of society, company management and the employee's inner circle may, on the one hand, be in the interests of society and culture, but may also contradict them. Such paradoxes and contradictions in the activities of organizational psychologists, professional advisers and coaches become especially relevant, in the era of rethinking the pseudo-market relations in the country, finding more effective and socially oriented models of the economy. All this makes it possible to highlight peculiarities of development of professional identity of psychologists, to build problem-oriented programs of their training and help them more effectively in selection of such ways of self-realization that would ensure their better personal development.

**Key words:** professional identity, identity paradoxes, oriented identities, the basis of the typology of identity paradoxes, development of identity.

## References

- Aleksandrova, Yu. Yu., Pryazhnikov, N. S., Rumyantseva, L. S. (2019). Statusy identichnosti v professional'nom samoopredelenii [Identity statuses in professional self-determination]. *Novoye v psikhologo-pedagogicheskikh issledovaniyakh*, 3(55), 64–77.
- Balatskiy, Ye. V. (2015). Upravlencheskiye paradoksy reform v universitetskem sektore [Administrative paradoxes of reforms in the university sector]. *Zhurnal Novoy ekonomiceskoy assotsiatsii*, 2(26), 124–149.
- Buyakas, T. M. (2000). O problemakh stanovleniya chuvstva samoidentichnosti u studentov-psikhologov [On the problems of developing a sense of self-identity among psychology students]. *Vestnik moskovskogo universiteta. Seriya 14*, 1, 56–62.
- Diener, E. Lucas, R. (2000). Subjective emotional well-being. In M Eewis, J. Haviland (Eds.). *Handbook of emotions*. NY.: Guilford
- Erickson, E. (1996). *Identichnost': yunost' i krizis* [Identity: adolescence and crisis]. M.: Progress.
- Fromm, E. (1990). *Imet' ili byt'*? [To have or to be?] M.: Progress.
- Gessen, S. I. (1995). *Osnovy pedagogiki: Vvedeniye v prikladnuyu filosofiyu* [Fundamentals of Pedagogy: An Introduction to Applied Philosophy]. M.: Shkola-Press.
- Hurrell, S. A. (2016). Rethinking the soft skills deficit blame game: Employers, skills withdrawal and the reporting of soft skills gaps. *Human Relations*, 69(3), 605–628. doi: 10.1177/0018726715591636
- Karabanova, O. A. (2005). *Vozrastnaya psikhologiya. Konspekt lektsiy* [Age-related psychology. Lecture notes]. M.: Ayris-press.
- Klimov, Ye. A. (1988). *Vvedeniye v psikhologiyu truda* [Introduction to Labor Psychology]. M.: MGU.
- Klimov, Ye. A. (1998). *Vvedeniye v psikhologiyu truda* [Introduction to Labor Psychology]. M.: Kul'tura i sport, YUNITI.
- Klimov, Ye. A. (2003). *Puti v professionalizm. Psikhologicheskiy vzglyad* [Paths to professionalism. Psychological view]. M.: MPSI: Flinta.
- Kobzeva, O. V., Anisimova, Ya. A. (2016). K voprosu opredeleniya professional'noy identichnosti [On the question of determining professional identity]. *Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniya*, 52(7), 567–573.
- Kurpatov, A., Devyatova, T. (2006). *Mify bol'shogo goroda s doktorom Kurpatovym* [Big city myths with Dr. Kurpatov]. M.: OLMA Media grupp.
- Leonova, A. B. (ed.) (2019). *Organizatsionnaya psikhologiya: Uchebnik* [Organizational psychology: Textbook]. M.: Infra-M.
- Marcia, J. E. (1966). Development and validation of ego-identity status. *Journal of personality and social psychology*, 3(5), 551–558
- Markova, A. K. (1996). *Psikhologiya professionalizma* [Psychology of professionalism]. M.: Mezhdunarodnyy gumanitarnyy fond «Znaniye».
- Martsinkovskaya, T. A. (2010). *Istoriya vozrastnoy psikhologii* [History of Developmental Psychology]. M.: Akademicheskiy proyekt.
- Menegetti, A. (1996). *Sistema i lichnost'* [System and personality]. M.: Serebryanyye niti.
- Mogilevkin, Ye. A. (2007). *Kar'yernyy rost: diagnostika, tekhnologii, trening* [Career growth: diagnostics, technology, training]. SPb.: Rech'.
- Ozerina, A. A. (2009). Tipologiya perezhivaniya krizisa professional'noy identichnosti [Typology of experiencing a crisis of professional identity]. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 7: Filosofiya. Sotsiologiya i sotsial'nyye tekhnologii*, 1, 195–197.
- Pratt, M. G., Rockmann, K. W., Kaufmann, J. B. (2006). Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. *Academy of management journal*, 49(2), 235–262.

- Pryazhnikov, N. S. (2016). *Proforiyentologiya* [Vocational guidance]. M.: Yurayt.
- Pryazhnikov, N. S. (2018). Problema pereosmysleniya ponyatiya «professiya» v menyayushchikhsya sotsiokul'turnykh realiyakh [The problem of rethinking the concept of “profession” in the changing socio-cultural realities]. *Organizatsionnaya psikhologiya i psikhologiya truda*, 3(1), 4–22.
- Pryazhnikov, N. S. (2018a). Moral'no-psikhologicheskoye samochuvstviye rabotnikov vysshey shkoly v usloviyakh «stabil'nogo» reformirovaniya sistemy obrazovaniya [Moral and psychological well-being of employees of higher education in the conditions of “stable” reform of the education system]. *Vestnik Omskogo universiteta, seriya «Psichologiya»*, 1, 56–64.
- Pryazhnikov, N. S., Pryazhnikova, Ye. YU. (2012). *Psichologiya truda* [Labor psychology]. M.: Akademiya.
- Raisberg, B. A. (2005). *Psikhologicheskaya ekonomika* [Psychological economics]. M.: INFRA-M.
- Slay, H. S., Smith, D. A. (2011). Professional identity construction: Using narrative to understand the negotiation of professional and stigmatized cultural identities. *Human relations*, 64(1), 85–107.
- Sobkin, V. S. (2017). *Nauchnyy sotrudnik v sfere obrazovaniya: zhiznennyye perspektivy, tsennost-nnye orientatsii. Materialy k kruglomu stolu (14 noyabrya 2017 g.)* [Researcher in the field of education: life prospects, value orientations. Materials for the round table (November 14, 2017)]. M.: RAO, Informatsionno-analiticheskiy tsentr.
- Sprenger, R. (2004). *Mify motivatsii. Vyhod iz tupika* [Motivation myths. Way out of the impasse]. Kaluga: Dukhovnoye poznaniye.
- Stolin, V. V. (1983). *Samosoznaniye lichnosti* [Self-awareness of the individual]. M.: Izd-vo Mosk. un-ta.
- Strelkov, Yu. K. (2001). *Inzhenernaya i professional'naya psikhologiya* [Engineering and professional psychology]. M.: Akademiya.
- Stroh, W. A. (1998). Professional'naya pozitsiya psikhologa v organizatsii [The professional position of a psychologist in the organization]. In A. S. Ognev (ed.). *Ocherki organizatsionnoy psikhologii* (179–188). Voronezh.
- Stroh, W. A. (2000). Pozitsii i strategii raboty psikhologa v organizatsii [Positions and strategies of the psychologist's work in the organization]. *Zhurnal prakticheskogo psikhologa*, 5–6, 79–87.
- Stroh, W. A. (2017). Prakticheskiy psikholog kak posrednik. Psikhologicheskaya rabota s organizatsionnymi konfliktami [Practical psychologist as a mediator. Psychological work with organizational conflicts]. *Zhurnal prakticheskogo psikhologa*, 2, 89–113.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of vocational behavior*, 16(3), 282–298.
- Vachkov, I. V., Grinshpun, I. B., Pryazhnikov, N. S. (2015). *Vvedeniye v professiyu «psikholog»* [Introduction to the profession of “psychologist”]. Voronezh: MODEK.
- Yadgarov, Ya. S. (2007). *Istoriya ekonomicheskikh ucheniy* [History of Economic Thought]. M.: INFRA-M.
- Zeer, E. F. (2006). *Lichnostno-razvivayushcheye professional'noye obrazovaniye* [Personal developmental professional education]. Yekaterinburg: RGPPU.
- Zeer, E. F., Symanyuk, E. E. (2005). *Psikhologiya professional'nykh destruktsiy* [Psychology of professional destruction]. M: Akademicheskiy proyekt.
- Zinchenko, V. P. (1995). *Affekt i intellekt v obrazovanii* [Affect and intelligence in education]. M.: Trivola.
- Zinchenko, V. P., Morgunov, Ye. B. (1994). *Chelovek razvivayushchiysya. Ocherki rossiyskoy psikhologii* [Developing person. Essays on Russian Psychology]. M.: Trivola.

Received 10.05.2020



## Профессиональные задачи психолога здоровья

НИКИФОРОВ Герман Сергеевич

ГОФМАН Ольга Олеговна

Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия

**Аннотация.** Во второй половине двадцатого века психология здоровья вышла на одно из лидирующих мест в общем перечне наиболее актуальных направлений развития психологической науки. Изначальная проблема, поставленная в статье, заключается в имеющем место в настоящее время рассогласовании между востребованностью психологии здоровья и дефицитом кадрового ресурса (психологов здоровья), ориентированного на разработку этого научного направления. Цель данной работы заключается в том, чтобы в соответствии с концепцией жизненного пути человека, раскрыть в первом приближении перечень тех практических задач, решение которых может входить в профессиональную компетенцию психологов здоровья в России. Представления авторов базируются на концепции здоровой личности, основные положения которой были впервые сформулированы в отечественной науке известными психиатрами и психологами С. С. Корсаковым, И. А. Сикорским, В. М. Бехтеревым, а также западными представителями гуманистической психологии Г. Олпортом, К. Роджерсом, А. Маслоу, Э. Фроммом. В рассмотрение вводятся этапы перинатального периода, дошкольный и школьный возраст, обучение в средних профессиональных и высших учебных заведениях, профессиональная деятельность и выход на пенсию. Каждый этап развития человека рассматривается авторами как самостоятельный и предполагает вариативность стратегий образа жизни в общей структуре здоровья, а значит и практик формирования здорового поведения. В статье впервые последовательно рассмотрены основные особенности и риски каждого этапа жизненного пути, определен круг профессиональных задач психолога здоровья. В конце работы ставится вопрос о вариантах профессиональной подготовки данных специалистов в высших учебных заведениях.

**Ключевые слова:** психология здоровья, психолог здоровья, концепция жизненного пути, здоровое поведение, профессиональная деятельность.

## Введение

Психология здоровья является новым самостоятельным научным направлением и занимает одну из приоритетных позиций в решении общегосударственной задачи по развитию и воспитанию здоровой нации. Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) отмечает, что хорошее здоровье людей выгодно всему обществу — это неоценимый ресурс экономического и социального развития, который способствует сокращению расходов на здравоохранение, росту производительности труда, способствует жизнестойкости в условиях высокой неопределенности и формированию субъектной позиции человека. В соответствии с концепцией жизненного пути (Блоссфельд, Хьюинк, 2006; Ильин, 2015; Elder, 2000; McMillan,

2005) профессиональные задачи психолога здоровья по психологическому обеспечению здоровья человека распределены на всех этапах бытия и должны включать его биопсихосоциальные изменения. Представления авторов базируются на концепции здоровой личности, основные положения которой были впервые сформулированы в отечественной науке известными психиатрами и психологами С. С. Корсаковым, И. А. Сикорским, В. М. Бехтеревым, а также западными представителями гуманистической психологии Г. Олпортом, К. Роджерсом, А. Маслоу, Э. Фроммом (Никифоров, Дудченко, 2019). Логичным продолжением данной парадигмы является постановка вопроса о том, решение каких задач должна предусматривать профессиональная компетенция психологов здоровья.

Вопрос целенаправленной подготовки психологов здоровья был впервые поставлен на Европейской конференции «Охрана психического здоровья: проблемы и пути их решения», проходившей под эгидой ВОЗ в январе 2005 г. в Хельсинки. На ней было подчёркнуто, что в Европе отсутствует международная стратегия научных исследований в области охраны психического здоровья и большинство европейских стран испытывает явный дефицит в квалифицированных кадрах для работы в этом направлении. Мало что делается для внедрения в практику уже известных научных данных, касающихся профилактики и укрепления психического здоровья. Таким образом, сегодня на передний план выходит вопрос о тех специалистах, тех психологах здоровья, на которых возлагается ответственность за практическую реализацию этой области знаний. По нашему мнению, сферы профессиональной деятельности психологов здоровья распределены на континууме жизненного пути человека. Отметим, что на данный момент в современных учебниках по возрастной психологии и психологии развития тема здоровья фактически не рассматривается, что значительно обедняет представления об особенностях и возможностях жизни человека на каждом этапе онтогенеза.

Цель данной работы заключается в том, чтобы в соответствии с концепцией жизненного пути человека раскрыть в первом приближении перечень тех практических задач, решение которых может входить в профессиональную компетенцию психологов здоровья в России. При этом делается акцент на формировании здоровой психики, заботе о здоровье здорового человека.

## **Сфера профессиональной деятельности психолога здоровья**

### **До рождения и сразу после рождения**

На этапе принятия решения родителями о рождении ребёнка и планировании его зачатия важную роль имеет степень выраженности у них позитивных и жизнестойких установок в отношении беременности и будущего воспитания ребёнка. Установлено, что 70-75% «взрослых болезней» (психосоматических) закладывается в перинатальный период: зачатие, беременность, роды, послеродовой период. Неблагоприятные условия зачатия и развития плода влекут за собой нарушения в развитии личности. К ним могут относиться: плохая наследственность родителей, их (или одного из них) алкоголизм или приверженность к наркотикам; болезнь матери во время зачатия и другое. Всё это следует постараться выяснить, однако, степени психологической гармонии супружеских отношений, психологическому комфорту женщины на момент зачатия также необходимо уделять большое внимание. Считается, что в ситуации, когда женщина не готова стать матерью, но согласилась забеременеть (или оставить случайную беременность), уступив настоятельным просьбам нелюбимого мужчины или своей матери, мечтающей о внуке, происходит трав-

мирующее зачатие (Эмерсон, 2005). Именно поэтому, мотивам зачатия, а также сохранению случайной беременности уделяется особое внимание. Выявлены стадии развития супружеских отношений, которые являются благоприятными или неблагоприятными для зачатия (Добряков, 2010). Задачами психолога здоровья в процессе беседы с женщиной или парой, планирующей рождение ребёнка, может быть выявление возможных проблем (изучение анамнеза) будущих родителей, диагностика психологической готовности к материнству, помочь в преодолении психологических травм в результате перинатальной утраты (смерть ребёнка до рождения или в первые семь дней после рождения), рекомендации по образу жизни и здоровому поведению.

Следующий этап работы психолога здоровья — психологическое сопровождение беременности. Кроме медицинского регулярного контроля, необходимо включать и обязательное наблюдение в части психоэмоционального состояния матери будущего ребёнка, что пока недооценивается в общей системе медицинских учреждений. Задача психолога здоровья на данном этапе заключается в формировании у женщины гестационной доминанты (лат. *gestatio* — беременность, *dominans* — господствующий), обращая её внимание на физиологические изменения в организме и важность психологического состояния комфорта во время беременности, обучая её навыкам саморегуляции для сохранения ответственного, без лишней тревоги отношения к предстоящему материнству. Но период беременности не для всех женщин проходит спокойно и может быть связан с нарушением жизненных планов женщины, высоким уровнем тревожности из-за дисгармоничных отношений в семье, неудовлетворённости бытом, различным видом перинатальных тревог, депрессивным состоянием, суициdalным настроением. Отдельно отметим случаи прерывания беременности (аборта), так как последствия принятого решения (вне зависимости от наличия или отсутствия социальных показаний) часто вызывают у женщины чувство вины, скорбь, изменения личности, переходящие в агрессию. Всё это указывает на необходимость психологического сопровождения женщин в данный тяжелый период жизни, помогая ей восстановить целостный образ Я, сохранить отношения в семье. Важность психологического сопровождения беременности для здоровья будущей матери и её ребёнка пока недооценивается и не является обязательной в системе медицинского учреждения, психологическая и социальная помощь оказывается в большей степени только матерям различных групп риска. В задачу психолога здоровья входит психологическое диагностирование состояния беременной женщины, выявление возможной проблематики в отношении к себе беременной, в системе «мать-дитя» или в отношении окружающих, оказание необходимой помощи в выработке оптимальной стратегии поведения с учётом изменения образа жизни женщины.

Здоровье ребёнка и в последующем взрослого человека во многом зависит от особенностей родоразрешения. Современные исследования показывают, что переживание родов, и в частности, болей схваток, зависит от того, как женщина воспринимает роды — как «трудную творческую работу», «неизбежную муку» или «наказание». Эмоции и телесные ощущения, испытываемые плодом в процессе родов, остаются в его бессознательном и в дальнейшем влияют на развитие нервно-психических особенностей человека. Подготовка к родам и сопровождение роженицы в них — одна из профессиональных задач психолога здоровья. Он может выполнить эмоциональную и психологическую подготовку беременных женщин, помочь снять гнетущее чувство страха перед родами, помочь преодолеть представления о неизбежности родовой боли и сформировать адекватную уверенность в благополучном исходе родов; проинформировать об основах родового процесса, режиме и поведении в родах. В рекомендациях ВОЗ рассматривается возможность выбора женщинами компаньона на период родов и деторождения для здоровья диады «мать — ребёнок», этим компаньоном может быть психолог здоровья (ВОЗ, 2017; WHO, 2018).

После рождения ребёнка психолог здоровья участвует в психологическом сопровождении и корректировке состояния матери, состояния ребёнка и отношений, которые между ними устанавливаются в послеродовой период. Важным вкладом в здоровьесбережение нации является утвержденная Правительством РФ Концепция развития ранней помощи на период до 2020 г., которая включает систему мероприятий по развитию детей раннего возраста с нарушениями развития или риском появления таких нарушений и поддержку родителей. Целевой группой для оказания ранней помощи являются семьи с детьми в возрасте от рождения до трёх лет, имеющих отставание в физическом или умственном развитии, нарушения здоровья, с высокой вероятностью приводящие к задержкам развития (Правительство РФ, 2016). Работа в этом направлении предполагает взаимодействие специалистов широкого профиля, в ней найдется место и психологу здоровья как специалисту, который сможет провести психологическую диагностику детей целевой группы, проинформировать о вариантах помощи ребёнку и родителям, даст психологические рекомендации и поможет в формировании необходимых социально-бытовых навыков у ребёнка.

Гармония личности, особенности взаимодействия с социальным окружением, специфика самореализации для ребёнка определяются его семьей — основной социальной средой развития человека, где и закладываются основы здоровья. От того как родители сами осуществляют здоровое поведение, как воспринимают роль психологического здоровья детей зависит и последующее отношение ребёнка к своему здоровью. В общем комплексе задач психолога здоровья работа с родителями: обучение их техникам снятия напряжения и способам разрешения конфликтных ситуаций в системе детско-родительских отношений, помочь в адаптации родителей к новому образу жизни, а также просветительская работа о возрастных и индивидуальных особенностях развития ребёнка, от которых зависит сформированность внутренней картины здоровья ребёнка.

Отметим, что ряд задач в сфере здоровья детства реализуются на государственном уровне и отражены в Национальной стратегии «Здоровье нации», а именно в части формирования основ здорового образа жизни, обеспечения культурного и физического развития детей, обеспечения информационной безопасности детей, формировании системы подготовки кадров, способных работать с проблемами детей и детства в целом.

### **Период школьного обучения**

После того, как по результатам тестирования PISA (Международная программа по оценке образовательных достижений учащихся) система образования Финляндии признана лучшей в мире, наиболее пристально стали рассматриваться методы достижения такого результата. В совокупности прочих, особое место занимает психологическое сопровождение учеников, работа для их социализации, которая влияет как на образовательные результаты, так и на физическое, психическое и социальное здоровье, служит предпосылкой их развития. На благополучие ученика влияет всё школьное сообщество. Особое значение придаётся работе на индивидуальном уровне (с конкретным ребёнком, его семьей, классом) и работа, направленная на социально-психологическое здоровье всего школьного сообщества, профилактику негативных проявлений. С 2007 г. психологическое обеспечение является обязательной частью как дошкольного, так и базового среднего образования.

Школьные годы — время взросления ребёнка, формирования у него мировоззрения, обретения им опыта социализации. Должны быть предприняты все необходимые меры по воспитанию у учеников должного отношения к здоровому образу жизни и потребности в нём, осознанному пониманию роли гармоничного сочетания ряда факторов в обеспечении здоровья. Для анализа реального положения дел в части обеспечения здоровье созидающей

среды, в период апрель — октябрь 2019 г. нами была проведена серия экспертных интервью с субъектами профилактики (представители школы и надзорных органов в количестве 32 человека) различных районов г. Санкт-Петербурга. Результаты опроса выявили фактическое отсутствие систематической работы в данном направлении, и одной из причин явились отсутствие понимания того, как организовать работу по направлению «здравье».

Выделяются три основных существующих подхода к воспитанию здоровой личности, при этом у каждого из этих подходов различается диапазон понимания термина «здравье личности», а отсюда — и разные образовательные стратегии.

1. «Здоровьесберегающий подход»<sup>1</sup> (в системе традиционной школы), в котором пытаются откорректировать режим, оптимизировать учебную нагрузку, ввести утреннюю зарядку перед уроками, улучшить питание, разнообразить спортивные мероприятия; кроме того предполагается просвещение школьников в области здорового образа жизни (способы закаливания, правильного питания, преодоления вредных привычек), медицинский мониторинг состояния учеников.

2. «Здоровьесформирующий подход» (модель «школы здоровья»), в котором образовательный процесс выстраивается через единство физического, психологического и социального; при этом чаще акцент делается в сторону гигиенического аспекта здоровья (правила предотвращения болезней, основы безопасности и профилактики травматизма, медицинские препараты, правильное питание).

3. Адаптивный подход (модель «адаптивной школы») также ориентирован на обеспечение оптимального уровня интеллектуального, духовно-нравственного, социокультурного и физического развития личности каждого ребёнка. Задачей школы является выявление природных задатков учеников и их развитие, сохранение индивидуальности ребёнка не через обучение, а воспитание. Уделяется особое внимание диагностике и профилактике заболеваний ребёнка, выявлению скрытых факторов неуспешности, отклонений в поведении; для выработки стратегий адаптации к сложному современному миру отводится приоритетное место духовной сфере личности (Голованова, 2013).

Задачи психолога здоровья в школе в широком смысле заключаются в следующем: просвещение (ведение «Уроков здоровья» как самостоятельного учебного предмета), консультирование всех участников образовательного процесса, индивидуальное сопровождение учеников с 1 по 11 класс, формирование здорового поведения и, в случае необходимости, коррекция форм поведения, создание здоровье созидающей среды через проведение школьных мероприятий и соревнований.

Содержание профессиональной деятельности психолога здоровья должно быть выведено из анализа особенностей психического развития детей и их динамики на протяжении школьного периода обучения. Здесь возможен подход в соответствии с уже определившимися возрастными периодами: младший, средний и старший школьные периоды. Для каждого из возрастных периодов в поле зрения психолога здоровья должны стать:

- отношение к здоровью (когнитивный, эмоциональный, поведенческий, мотивационный компоненты);
- барьеры здорового поведения и пути их преодоления;
- критерии оценки здоровья;

<sup>1</sup> Концепция здоровьесбережения предусматривает создание системы экономических и социокультурных отношений, социально ориентированного и скоординированного сочетания материальных и духовных предпочтений граждан, а также формирования психологических установок здоровьесберегающего поведения как у населения всей страны, так и у работников каждого отдельного предприятия. Эти идеи получили активное развитие в образовании и воспитании. В экономике и управлении концепция ещё только начинает привлекать к себе интерес. *Прим. ред.*

— методология воспитания и обучения школьников здоровому поведению и образу жизни, учитывая их возрастные периоды и «запросы» современного общества.

Исходной возрастной точкой формирования здорового поведения принято считать младший школьный возраст (7 — 8 лет). Для современных детей здоровье является самоценностью и имеет эмоциональную значимость, а переживание из-за собственного здоровья вызывает тревогу; также отмечается влияние ситуаций, связанных со школьным обучением на уровень соматизации (Малкова, 2012). Здесь в круг задач психолога здоровья входит: формирование отношения к здоровью и мотивации к здоровому образу жизни; раскрытию значимости здоровья для успешной учёбы; выявлению и преодолению школьных стресс-факторов; обучение элементарным техникам аутогенной тренировки (самовнушения и самоуспокоения); обучение культурным эталонам здорового поведения; навыкам самоконтроля за собственным поведением.

Период обучения в средней школе, по мнению многих исследователей, является наиболее трудным с точки зрения организации образовательного процесса и психологических особенностей подростков (11 — 15 лет). Это возраст ускоренного физического развития и полового созревания. Тело становится взрослым, а сознание ещё остаётся детским. С одной стороны, сохраняется потребность в любви, с другой стороны, появляется потребность в самостоятельности и критичности мнений. Это сенситивный период для новых форм учебной мотивации, подростки выбыли из возраста вопросно-ответной «машины» младшего школьного возраста, учение приобретает личностный смысл, может стать деятельность по самообразованию и самосовершенствованию.

Здоровьесберегающее образование в школе выступает фактором формирования здоровой личности подростка, в связи с чем предлагаются: актуализация направленности на здоровье; переосмысление тактических целей процесса воспитания учащихся с целью формирования психолого-социального феномена «здоровье» в онтогенезе; создание единой медико-психологического-педагогической службы общеобразовательного учреждения и помочь подросткам в определении возможностей, исходя из их способностей, склонностей, интересов и состояния психосоматического здоровья (Белов, Парфенов, 2013). В задачи психолога здоровья в период среднего школьного возраста входят: психологическое просвещение в части сексуального воспитания и безопасного поведения при межполовых контактах, обучение построению отношений с противоположным полом. Воспитание ответственности за собственное здоровье и перспективы личностного развития, умения взаимодействовать с окружающими в различных ситуациях.

Период старшей школы или начало юношества (от 15 до 18 лет) также требует внимания психолога здоровья. В это время отмечается дисгармония между учебной нагрузкой, повышающей шансы на жизненный успех, и снижением показателей здоровья в результате повышенной учебной нагрузки и повсеместного принципа конкуренции (Головин, Окишева, 2013). Кроме наркотических зависимостей, у подростков отмечается высокий уровень суициdalной активности и её факторов: импульсивности, суицидальных действий в прошлом, конфликты со сверстниками, приём психоактивных веществ, нарушение самооценки и целостности телесных границ и собственного жизненного пространства (Смирнова, Коноплева, 2018). Психические травмы, возникающие в школе и дома, эквивалентны психическому незддоровью, которое у каждого школьника может проявляться по-разному — от плохого настроения до депрессии (Казанская, 2008). Необходимы программы, ориентированные на формирование способов поведения для преодоления затруднений, высокого уровня жизнестойкости. Целесообразно на данном этапе больше уделять внимание самоопределению старших школьников, индивидуальным траекториям развития, но с учётом

физических и психологических показателей здоровья. Проводить тренинги и уроки на тему здоровья, наполняя содержание программы с учётом возрастных особенностей учеников и соблюдая баланс когнитивного, эмоционального, поведенческого уровней отношения к здоровью. Психологическое здоровье детей и школьников можно рассматривать и как цель, и как критерий эффективности психологической службы государственного образования (Дубровина, 1998).

В школе должен быть кабинет психолога здоровья с современной материально-технической базой: тестотека, современная аппаратура (аппаратные методы) для диагностики индивидуальных психологических особенностей и состояний учеников, компьютерное обеспечение для введения и последующего учёта базовой информации по индивидуальному сопровождению. Стоит отдельно отметить оборудованный класс «здоровья», в котором можно было бы проводить уроки здоровья, семинары по направлению «Психология здорового образа жизни», Дни здоровья, реализуя основной принцип практико-ориентированного обучения. Класс должен иметь соответствующее наглядное оформление, возможность для видео-демонстраций, проведения сеансов по психологической саморегуляции (аутогенная тренировка, биологическая обратная связь и другое).

Кроме того, в профессиональные компетенции психолога здоровья может войти организация и анализ преподавательского коллоквиума по психологическому самочувствию каждого ученика, ведение дневников здоровья с фотографиями детей и рекомендациями по питанию, физической активности, индивидуальным особенностям и потребностям учеников, которые необходимо учитывать на занятиях. Работа психолога здоровья должна быть ориентирована не только на учащихся, но и на родителей. Работа с родителями также может проводиться в классе здоровья в формате тренинга или мастер-класса (workshop), анализируя причины заболеваний у детей и способы их преодоления.

### **Обучение в вузе**

По нашему мнению, психолог здоровья должен быть представлен и в профессиональном учебном заведении. Период студенчества, помимо новой для индивида среды, включает множество стрессогенных факторов, таких как ситуации экзаменов, необходимость личностного самоопределения в будущей профессиональной среде, которые могут оказать негативное воздействие на здоровье. Исследования психологического благополучия указывают, что юноши и девушки, недовольные собой и своей жизнью, испытывают проблемы с профессиональной и личностной идентичностью, имеют трудности создания доверительных взаимоотношений, ощущают застой личностного развития и неспособность изменить свою жизнь. Студенты, убеждённые в наличии у себя необходимой энергии для участия в жизни общества, активной жизненной позицией имеют более высокие показатели ресурсов здоровья: экзистенциальную исполненность, ответственность, проактивное преодоление.

В одном из исследований студенческой молодежи с помощью контент-анализа изучались представления о здоровом образе жизни и ценности здоровья. Обнаружено, что в качестве критерииев здорового человека названы здоровое тело, отсутствие болезней, долголетие — 72%, внешняя привлекательность, красота — 60%, сила, выносливость организма — 48%, баланс «души и тела» — 38%, критическое мышление, способность выносить собственные суждения — 25%. В качестве барьеров здорового образа жизни студенты видят: вредные привычки — 73%, сложность выстраивания расписания (тайм-менеджмент) — 41%, усталость, лень, отсутствие смысла — 37%. Во временной транспективе оценки образа жизни наблюдается смена от физической и эмоциональной компоненты (в модусе прошлого времени) к интеллектуальной и духовно-нравственной (в настоящем), и желаемой сбаланси-

рованности всех компонентов в будущем. Однако инструменты реализации интеллектуальных и духовно-нравственных составляющих студенты затрудняются указать (Водопьянова, Гофман, Мальцев, 2018).

В другом исследовании будущих учителей и преподавателей физической культуры было выявлено текущее психофизиологическое состояние студентов методом газоразрядной визуализации на аппаратном комплексе «Био-Велл» и оценён их энергетический потенциал и уровень эмоционального напряжения. Так, по результатам обследования выявлено, что у 4% участников исследования отмечается высокий уровень текущего психофизиологического состояния, у 51% — средний, у 45% — низкий. В третьей группе (с низким уровнем психофизиологического состояния) оказались учащиеся с повышенным уровнем эмоционального напряжения и низкими значениями энергетического потенциала. Тестирование способности к саморегуляции психических состояний с помощью программно-аппаратного комплекса *Verim*, регистрирующего в реальном времени кожно-гальваническую реакцию (КГР), показало, что только у 64% студентов совпадает субъективная оценка релаксации и активизации (Банаян, Гофман, Иванова, 2020).

В связи с этим, психолог здоровья может быть полезен в профильных учебных заведениях в двух направлениях: во-первых, как специалист службы психологического сопровождения, наставника; во-вторых, как преподаватель дисциплины «Психология здоровья». С точки зрения круга профессиональных задач психолог здоровья сможет: диагностировать отклонения в поведении и психической деятельности студентов; разрабатывать психологические рекомендации студентам, с точки зрения коррекции рискового поведения, расширяя ресурсную базу студентов, рекомендуя формы психологической поддержки (тренинги, индивидуальные консультации, самонаблюдение); создавать личностно-ориентированные научно обоснованные программы повышения эффективности здорового образа жизни в учебной среде, популяризировать здоровое поведение. Отметим, что создание данных служб будет особенно востребовано в учебных заведениях среднего специального и высшего образования для студентов со специализацией учитель или педагог по физической культуре и спорту, а также тренеров.

### **Здоровье сотрудников в организации**

Пожалуй, нигде в наше время участие в практической работе психологов здоровья не представлено так широко, как в контексте профессиональной деятельности. Концепция психологического обеспечения профессионального здоровья предусматривает вовлечённость психологов здоровья в её реализацию на всём протяжении профессионального пути (от «входа» в профессию и до «выхода» из неё) (Никифоров, Шингаев, 2015). Неудачный выбор профессии влечёт за собой не только утрату удовлетворённости от выполняемой работы, нежелание в ней совершенствоваться, но и возрастание несчастных случаев и профессиональных заболеваний. Несовершенство профессиональной подготовки, просчёты, допущенные на этом этапе, могут повлечь за собой серьёзные последствия для здоровья. Человек, поставленный перед фактом своей профессиональной неполноценности, ущербности, тяжело переживает такое положение. Если эта ситуация окажется трудно поправимой и достаточно устойчивой во времени, то её разрушительное влияние обязательно скажется в той или иной форме на соматическом и психическом здоровье работника. После завершения образования субъекту профессиональной деятельности предстоит пройти этап первичной адаптации, под которым понимается первоначальное (после специальной подготовки) вхождение в профессиональную деятельность. Для успешного прохождения этого этапа психолог здоровья помогает работнику осуществить социально-психологиче-

скую совместимость (вхождение в коллектив, принятие целей и внутреннего распорядка организации), сформировать умение не создавать предпосылки себе и другим для травм и аварий, выполнять деятельность без угрозы для здоровья (цена психофизиологических затрат должна быть адекватная выполняемой деятельности). Завершив обучение и пройдя первичную профессиональную адаптацию, человек выходит на самый длительный в его профессиональной биографии этап, исчисляемый в общем случае не одним десятком лет и связанный с регулярным исполнением служебных обязанностей. Проблема обеспечения его профессионального здоровья на этом временном интервале ставит перед психологом здоровья новые задачи.

В настоящее время в организациях у нас в стране и за рубежом всё большее внимание уделяется оздоровительным программам для персонала, в разработке которых самое непосредственное участие принимают психологи здоровья. В основу таких программ положены следующие предпосылки: образ жизни оказывает важное влияние на здоровье человека; люди могут изменить свои привычки, если им оказать соответствующую помощь; рабочее место наиболее эффективно для помощи такого рода, так как люди проводят на рабочем месте много времени.

Руководство организаций должно быть заинтересовано в реализации программ поддержки здоровья, так как они позволяют повысить надёжность и производительность труда, сократив количество больничных листов, снизить затраты на оплату страховки, улучшить психологический климат в коллективе. Обычно реализация программ по психологическому обеспечению здоровья разворачивается в следующей последовательности.

1. Работников знакомят с основными факторами риска для здоровья. Это, прежде всего, неправильное питание, недостаток физической активности, курение, употребление алкоголя, наркотиков, излишний вес.
2. Работники получают информацию относительно их собственных факторов риска. Этому предшествует медицинское обследование и ответы на вопросник, касающийся стиля жизни.
3. Разрабатывается индивидуальный план здорового образа жизни с целью снижения влияния фактора или факторов риска. Он включает в себя информацию о принципах здорового образа жизни, обучение техникам самоуправления стрессом, обучение навыкам измерения кровяного давления, рекомендации по изменению образа жизни с целью улучшения и поддержания здоровья.
4. Организация оказывает поддержку своим работникам в изменении их образа жизни. Все исследования проводятся в рабочее время, участие в них добровольно.

Безусловно, принимая во внимание современные особенности жизнедеятельности человека, в том числе и его профессиональной деятельности, надо признать, что одним из наиболее опасных факторов, представляющим большую угрозу состоянию здоровья и в целом профессиональному долголетию, является психологический стресс. В настоящее время существует немало профессий, в которых наличие стресса если и не является хроническим, то вероятность его появления весьма велика. Практический опыт профессиональной деятельности убедительно свидетельствует, что самое существенное влияние на характер развития стресса, глубину и последствия его переживания оказывают индивидуальные особенности человека. Некоторые из них, как было установлено, обеспечивают стрессоустойчивость работника, усиливая его возможности в противодействии стрессогенным факторам. Среди главных психологических свойств, способствующих совладанию со стрессом, можно назвать оптимизм, чувство юмора, волевые качества, доброжелательность, самоуважение.

В общий комплекс мероприятий по укреплению стрессоустойчивости работников обычно входят вопросы эффективного психологического подбора персонала, его должной профессиональной подготовки, научной организации условий труда и отдыха. Особое внимание психологи здоровья уделяют разработке различных видов программ, тренингов, проведению специальных семинаров по управлению стрессом. Акцент в них делается на формирование у работников соответствующих знаний и навыков самовоздействия с целью предотвращения развития стресса, предупреждения тревожных состояний и психического напряжения. Всё чаще развитие стрессоустойчивости достигается с помощью различных методов психической саморегуляции, в том числе аутогенной тренировки, биологической обратной связи, медитации и других.

Самое непосредственное отношение к проблеме профессионального здоровья и долголетия имеет обеспечение безопасности труда. Изучение психологических причин несчастных случаев, возникающих в процессе труда, и путей использования психологических знаний для повышения безопасности деятельности представляет собой ещё одну из приоритетных задач для психологов здоровья. Её практическое решение предполагает осуществление следующих мер: профессиональный подбор (отбор) персонала; выявление лиц (групп) риска; профессиональное обучение: формирование индивидуального безопасного стиля деятельности, мотивации к безопасной работе; оптимальная организация режимов труда и отдыха; индивидуальная и групповая профилактика безопасного поведения (обучение технике, тренинги безопасности).

Наконец, ещё одна задача, стоящая перед психологами здоровья, это своевременная психологическая подготовка работника к выходу на пенсию, чтобы он не оказался уязвимым к воздействию связанных с ним факторов риска. Этот период требует особого внимания в плане реализации психологического сопровождения. Психологическое сопровождение субъектов труда при завершении ими профессиональной деятельности и выходе на пенсию предполагает решение психологом здоровья ряда новых и конкретных задач. Они включают в себя ориентацию субъектов труда на адаптацию к новым реалиям жизни, развитие их личностных ресурсов в виде системы отношений к себе, ценностей, установок, стратегий совладания, осознанный выбор жизненных сценариев в связи с переходом в новые условия бытия. Отношение к собственной профессиональной деятельности является одним из тех важнейших факторов, с которым связаны особенности вхождения в пенсионный период и, соответственно, содержание его психологического обеспечения со стороны психолога здоровья.

Учёные выделяют разные стратегии выхода из профессии в зависимости от их отношения к ней: профессия на всю жизнь, принудительный выход на пенсию (увольнение), пенсия как возможность новых перспектив, пенсия как заслуженный отдых (Никифоров, Водопьянова, Гофман, 2018). Остро на данный момент стоит вопрос о профилактике деменций, которые возможно остановить по средствам формирования здорового поведения (WHO, 2019). Сознательное управление своим психическим состоянием играет ключевую роль в профилактике старения. Для предотвращения изменений и восстановления утраченных функций необходимо проводить коррекцию всех составляющих — психического состояния, психических свойств, психических процессов, а также подбор индивидуальных физических нагрузок, коррекция питания, что в свою очередь также входит в круг задач психолога здоровья. Основой задачей психолога здоровья является ориентация на успешное старение.

Вопрос о состоянии собственного здоровья приобретает для пенсионеров первостепенное значение. Поэтому первое, на что психологу здоровья необходимо их ориентировать, это состояние здоровья. Надо сделать его ревизию на новом жизненном витке с тем, чтобы, с

одной стороны, взять под постоянный контроль и соответствующую заботу его возможные наиболее слабые места, а с другой стороны — найти для себя приемлемые формы поддержания здоровья. Кроме того, следует помочь позаботиться о таком образе жизни, при котором время не стало бы мучительным бременем, а было бы психологически и бытийно наполненным. Все мыслимые формы занятости пенсионеров трудно перечислить. Здесь открывается достаточный простор для личной инициативы и изобретательности. Но какое бы занятие не выбрал человек, важно, чтобы оно было для него интересным и полезным для других. Такая вовлечённость станет не только источником радости, но и серьезной поддержкой самочувствия, состояния здоровья пенсионера. Итак, можно сделать общий и главный вывод: к выходу на пенсию нужно заранее готовиться, чтобы не оказаться уязвимым к воздействию связанных с ним факторов риска. Участие психолога здоровья в своевременной и хорошо продуманной подготовке стареющего человека к пенсионному статусу должно обязательно предусматривать меры по поддержанию его физического и психического здоровья.

## Заключение

Завершая статью, остановимся на одном принципиальном вопросе. В настоящее время учебная дисциплина по психологии здоровья для бакалавров читается на факультетах психологии ряда университетов в нашей стране. Её включённость в учебный процесс высших учебных заведений будет возрастать. Понятно, что главная образовательная цель при этом заключается в том, чтобы помочь студентам сформировать общее представление о том, на какие жизненно важные для здоровья человека вопросы призвана ответить эта дисциплина.

Однако профессиональная подготовка психологов здоровья к их последующей исследовательской и практической работе требует самостоятельного организационного решения. Решение обозначенного кадрового вопроса предполагает открытие профильных кафедр и соответствующих специализаций. Она может осуществляться в рамках специалитета, а также магистратуры и аспирантуры. Вопрос о самом содержании их подготовки нуждается в специальном обсуждении. Вполне назрела необходимость открытия новой научной специальности для защиты диссертационных работ по психологии здоровья. Рост числа публикаций в этой области знаний позволяет обоснованно ставить вопрос и о создании специального научного журнала «Психология здоровья».

## Литература

- Банаян, А. А., Гофман, О. О., Иванова, И. Г. (2020). Инновационные способы реализации практико-ориентированного обучения студентов направления «Физическая культура» в рамках дисциплины «Психология». В сб.: Г. Н. Пономарева, Ш. З. Хуббиева (ред.). *Физическая культура и спорт в системе образования России: инновации и перспективы развития*. СПб.: Изд-во СПбГУ (в печати).
- Белов, В.Г., Парфенов, Ю.А. (2013). Психология здоровой личности: подростковый возраст. В сб.: Г. С. Никифоров (ред.). *Здоровая личность* (126–145). СПб.: Издательство СПбГУ.
- Блоссфельд, Х.-П., Хьюинк, И. (2006). Исследование жизненных путей в социальных науках: темы, концепции, методы и проблемы. *Журнал социологии и социальной антропологии*, 1(34), 15–44.
- Водопьянова, Н. Е., Гофман, О. О., Мальцев, И. Ю. (2018). Постановка проблемы ответственности за здоровый образ жизни персонала (индивидуальный и организационный аспект). В сб.:

- Т. А. Жалагина, Е. А. Гаврилова (ред.). *Психология труда и управления как ресурс развития общества в условиях глобальных изменений* (30–37). Тверь: Тверской гос. университет.
- Всемирная организация здравоохранения (2017). Контрольный список ВОЗ для безопасных родов: руководство по внедрению. Улучшение качества медицинской помощи матерям и новорожденным в лечебно-профилактических учреждениях. Женева: ВОЗ. URL: <https://apps.who.int>
- Голованова, Н. Ф. (2013). Проблема здоровой личности в контексте педагогики. В сб.: Г. С. Никифоров (ред.). *Здоровая личность* (51–65). СПб: СПбГУ.
- Головин, Н. А., Окишева, Т. Э. (2013). Здоровье в социально-поведенческом измерении: некоторые итоги исследования старшеклассников. *Вестник Санкт-Петербургского университета*, 12(3), 128–138.
- Добряков, И. В. (2010). Перинатальная психология здоровья. В кн.: Г. С. Никифоров (ред.). *Психология здоровья дошкольника: учебное пособие* (11–39). СПб.: Речь.
- Дубровина, И. В. (1998). Руководство практического психолога: *Психическое здоровье детей и подростков в контексте психологической службы*. М.: Академия.
- Ильин, В. (2015). Профессия как индивидуальная жизненная колея: концептуализация категории. *Журнал исследований социальной политики*, 13(4), 515–528.
- Казанская, В. Г. (2008). Нарушения психического здоровья школьников. В кн.: Г. С. Никифоров (ред.). *Психология здоровья (Школьный возраст): учебное пособие* (37–64). СПб.: Изд-во СПбГУ.
- Малкова, Е. Е. (2012). Тревога при соматических расстройствах у детей и подростков. *Медицинская психология в России: электрон. науч. журн.*, 3(14). URL: <http://www.mprj.ru>
- Никифоров, Г. С., Водопьянова, Н. Е., Гофман, О. О. (2018). Постановка проблемы психолого-лического обеспечения завершения профессионального пути: теоретический обзор. *Организационная психология*, 8(3), 86–103.
- Никифоров, Г. С., Дудченко, З. Ф. (2019). *Психология здоровья в России: у истоков*. СПб.: Скифия.
- Никифоров, Г. С., Шингаев, С. М. (2015). Психология профессионального здоровья как актуальное научное направление. *Психологический журнал*, 36(2), 44–54.
- Правительство РФ (2016). *Распоряжение Правительства РФ №1839-р от 31 августа 2016 г. «Об утверждении Концепции развития ранней помощи в Российской Федерации на период до 2020 года»*. URL: <https://rosmintrud.ru>
- Смирнова, Т. Г., Коноплева, Е. А. (2018). Факторы риска суицидов у подростков. В сб.: Н. В. Гришина, С. Н. Костромина (ред.). *Ананьевские чтения — 2018: Психология личности: традиции и современность: материалы международной научной конференции, 23–26 октября 2018 года* (205–206). СПб.: Айсинг.
- Эмерсон, В. Р. (2005). Ранимый принейт. В сб.: Г. И. Брехман, П. Г. Федор-Фрайберг (ред.). *Феномен насилия (от домашнего до глобального). Взгляд с позиции пренатальной и перинатальной психологии и медицины* (98–123). СПб. — Хайфа: Издательство ИПТП.
- Elder, G. H. (2000). The life course. In E. F. Borgatta, R. J. V. Montgomery (Eds.). *Encyclopedia of Sociology. Vol. 3* (1614–1622). N. Y.: Macmillan Reference.
- Macmillan, R. (2005). *The structure of the life course: Standardized? Individualized? Differentiated?* Minneapolis.
- World Health Organization (2018). *WHO recommendations: intrapartum care for a positive childbirth experience*. Geneva.: WHO.
- World Health Organization (2019). *Risk reduction of cognitive decline and dementia: WHO guidelines*. Geneva: WHO. URL: <https://apps.who.int>

Поступила 13.04.2020



## Professional tasks of a health psychologist

German SERGEEVICH NIKIFOROV

Olga OLEGOVNA GOFMAN

*Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, Russian Federation*

**Abstract.** In the second half of the twentieth century, health psychology took one of the leading positions in the general list of the most relevant areas of development of psychological science. The initial problem posed in the article is the current discrepancy between the demand for health psychology and the lack of human resources (health psychologists) focused on the development of this scientific direction. The purpose of this work is to reveal, in accordance with the concept of a person's life path, a first approximation of the list of practical tasks, the solution of which may be included in the professional competence of health psychologists in Russia. The authors' ideas are based on the concept of a healthy personality, the main provisions of which were first formulated in Russian science by famous psychiatrists and psychologists S. S. Korsakov, I. A. Sikorsky, V. M. Bekhterev, as well as western representatives of humanistic psychology G. Allport, K. Rogers, A. Maslow, and E. Fromm. The review includes the stages of the perinatal period, pre-school and school age, education in secondary vocational and higher educational institutions, professional activity and retirement. Each stage of human development is considered by the authors as an independent one and assumes the variability of lifestyle strategies in the overall structure of health, and hence the practice of forming healthy behavior. The article for the first time consistently considers the main features and risks of each stage of the life path, defines the range of professional tasks of a health psychologist. At the end of the work, the question is raised about the options for professional training of these specialists in higher education institutions.

**Keywords:** health psychology, health psychologist, life path concept, healthy behavior, professional activities.

## References

- Banayan, A. A., Gofman, O. O., Ivanova, I. G. (2020). [Innovative ways of implementation of practice-oriented education of "Physical culture" direction students at the Psychology course]. In G. N. Ponomarev, Sh. Z. Hubbiev (Eds.). *Physical culture and sport in the Russian education system: innovations and development prospects* (in print).
- Belov, V. G., Parfenov, Yu. A. (2013). Psichologiya zdorovoy lichnosti: podrostkovyy vozrast [Psychology of a healthy personality: adolescence]. In G. S. Nikiforov (ed.). *Zdorovaya lichnost'* (126–145). SPb.: Izdatel'stvo SPbGU.
- Blossfeld, H.-P., Huinink, J. (2006). Issledovaniye zhiznennyykh putey v sotsial'nykh naukakh: temy, kontseptsii, metody i problem [The study of life paths in the social sciences: themes, concepts, methods and problems]. *Zhurnal sotsiologii i sotsial'noy antropologii*, 1(34), 15–44.

- Dobryakov, I. V. (2010). Perinatal'naya psikhologiya zdorov'ya [Perinatal health psychology]. In G. S. Nikiforov (ed.). *Psikhologiya zdorov'ya doshkol'nika* (11–39). SPb.: Rech'.
- Dubrovina, I. V. (1998). *Rukovodstvo prakticheskogo psikhologa: Psikhicheskoye zdorov'ye detey i podrostkov v kontekste psikhologicheskoy sluzhby* [A Practical Psychologist's Guide: Child and Adolescent Mental Health in the Context of Psychological Services]. M.: Akademiya.
- Elder, G. H. (2000). The life course. In E. F. Borgatta, R. J. V. Montgomery (Eds.). *Encyclopedia of Sociology. Vol. 3* (1614–1622). N. Y.: Macmillan Reference.
- Emerson, V. R. (2005). Ranimyy prineyt [Vulnerable prineyt (the child in the womb)]. In G. I. Brekhman, P. G. Fedor-Frayberg (Eds.). Fenomen nasiliya (ot domashnego do global'nogo). *Vzglyad s pozitsii prenatal'noy i perinatal'noy psikhologii i meditsiny* (98–123). SPb. — Haifa: Izdatel'stvo IPTP.
- Golovanova, N. F. (2013). Problema zdorovoy lichnosti v kontekste pedagogiki [The problem of a healthy personality in the context of pedagogy]. In G. S. Nikiforov (ed.). *Zdorovaya lichnost'* (51–65). SPb: SPbGU.
- Golovin, N. A., Okisheva, T. E. (2013). Zdorov'ye v sotsial'no-povedencheskom izmerenii: nekotoryye itogi issledovaniya starsheklassnikov [Health in the socio-behavioral dimension: some results of the study of high school students]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta*, 12(3), 128–138.
- Il'in, V. (2015). Professiya kak individual'naya zhiznennaya kolya: kontseptualizatsiya kategorii [Profession as an individual life track: conceptualization of a category]. *Zhurnal issledovaniy sotsial'noy politiki*, 13(4), 515–528.
- Kazanskaya, V. G. (2008). Narusheniya psikhicheskogo zdorov'ya shkol'nikov [Mental health disorders in schoolchildren]. In G. S. Nikiforov (ed.). *Psikhologiya zdorov'ya (Shkol'nyy vozrast)* (37–64). SPb.: Izd-vo SPbGU.
- Macmillan, R. (2005). *The structure of the life course: Standardized? Individualized? Differentiated?* Minneapolis.
- Malkova, Ye. Ye. (2012). Trevoga pri somaticeskikh rasstroystvakh u detey i podrostkov [Anxiety in somatic disorders in children and adolescents]. *Meditinskaya psikhologiya v Rossii: elektron. nauch. zhurn.*, 3(14). URL: <http://www.mprj.ru>
- Nikiforov, G. S., Dudchenko, Z. F. (2019). *Psikhologiya zdorov'ya v Rossii: u istokov* [Health psychology in Russia: at the origins]. SPb.: Skifiya.
- Nikiforov, G. S., Shingayev, S. M. (2015). Psikhologiya professional'nogo zdorov'ya kak aktual'noye nauchnoye napravleniye [Psychology of professional health as an urgent scientific direction]. *Psikhologicheskiy zhurnal*, 36(2), 44–54.
- Nikiforov, G. S., Vodop'yanova, N. Ye., Gofman, O. O. (2018). Postanovka problemy psikhologicheskogo obespecheniya zaversheniya professional'nogo puti: teoreticheskiy obzor [Statement of the problem of psychological support for the completion of the professional path: a theoretical review]. *Organizatsionnaya psikhologiya*, 8(3), 86–103.
- Pravitel'stvo RF (2016). *Rasporyazheniye Pravitel'stva RF №1839-r ot 31 avgusta 2016 g. «Ob utverzhdenii Kontseptsii razvitiya ranney pomoshchi v Rossiyskoy Federatsii na period do 2020 goda»* [Order of the Government of the Russian Federation No. 1839-r of August 31, 2016 "On approval of the Concept for the development of early assistance in the Russian Federation for the period until 2020"]. URL: <https://rosmintrud.ru>
- Smirnova, T. G., Konopleva, Ye. A. (2018). Faktory risika suitsidov u podrostkov [Risk factors for suicide in adolescents]. In N. V. Grishina, S. N. Kostromina (Eds.). *Anan'yevskiye chteniya — 2018: Psikhologiya lichnosti: traditsii i sovremennost': materialy mezhdunarodnoy nauchnoy konferentsii, 23-26 oktyabrya 2018 goda* (205–206). SPb.: Aysing.
- Vodop'yanova, N. Ye., Gofman, O. O., Mal'tsev, I. Yu. (2018). Postanovka problemy otvetstvennosti za zdorovyy obraz zhizni personala (individual'nyy i organizatsionnyy aspekt) [Statement of the

problem of responsibility for the healthy lifestyle of personnel (individual and organizational aspects)]. In T. A. Zhalagina, Ye. A. Gavrilova (Eds.). *Psikhologiya truda i upravleniya kak resurs razvitiya obshchestva v usloviyakh global'nykh izmeneniy* (30–37). Tver': Tverskoy gos. universitet.

World Health Organization (2017). *Kontrol'nyy spisok VOZ dlya bezopasnykh rodov: rukovodstvo po vnedreniyu. Uluchsheniye kachestva meditsinskoy pomoshchi materyam i novorozhdennym v lechebno-profilakticheskikh uchrezhdeniyakh* [WHO Safe Childbirth Checklist: Guide to Implementation. Improving the quality of medical care for mothers and newborns in medical institutions]. Zheneva: VOZ. URL: <https://apps.who.int>

World Health Organization (2018). *WHO recommendations: intrapartum care for a positive childbirth experience*. Geneva.: WHO.

World Health Organization (2019). *Risk reduction of cognitive decline and dementia: WHO guidelines*. Geneva: WHO. URL: <https://apps.who.int>

Received 13.04.2020