

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАУК
ИНСТИТУТ ПСИХОЛОГИИ

А. Л. Журавлев, Т. А. Нестик

**ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ
СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ:
НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ
ИССЛЕДОВАНИЙ**



Издательство
«Институт психологии РАН»
Москва – 2010

УДК 159.9

ББК 88

Ж 91

Журавлев А. Л., Нестик Т. А.

Ж 91 Психология управления совместной деятельностью: Новые направления исследований. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2010. – 248 с.

ISBN 978-5-9270-0194-1

УДК 159.9

ББК 88

В книге выделяются новые научные подходы и направления исследований в современной психологии управления совместной деятельностью. Специально рассматриваются ее особенности, проявляющиеся в различных условиях дефицита времени и неопределенности. Основное внимание уделяется социально-психологическому анализу тех феноменов совместной деятельности, которые приобретают особую значимость в экономике знаний: совместному творчеству и обмену знаниями в организациях, социальных сетях и социальном капитале, групповой рефлексивности и корпоративной памяти и др.

Книга адресована в первую очередь специалистам в области социальной психологии, организационной психологии и психологии управления, теории социальных организаций и организационного поведения. Она будет полезна преподавателям, аспирантам и студентам психологических и социологических факультетов вузов.

© Учреждение Российской академии наук
Институт психологии РАН, 2010

ISBN 978-5-9270-0194-1

Содержание

Введение	7
Глава 1. Управление совместной деятельностью в зарубежной психологии: тенденции и перспективы исследований	11
1.1. Структурный подход к исследованию управления совместной деятельностью в организации	12
1.2. Социокультурный подход к управлению совместной деятельностью в организации	16
1.3. Сетевой подход к управлению совместной деятельностью	25
1.4. Социокогнитивный подход к управлению совместной деятельностью	30
1.5. Эмоциональный подход к управлению совместной деятельностью	35
Глава 2. Совместная деятельность в условиях дефицита времени и неопределенности	41
2.1. Дефицит времени как стресс-фактор в совместной деятельности	41
2.2. Роль управленческого видения будущего в условиях неопределенности	45
2.3. Совместная импровизация	49
2.4. Интуиция в совместной деятельности	57
Глава 3. Совместное творчество как социально-психологический феномен	63
3.1. Социальная природа креативности, совместное творчество и инновации	64
3.2. Формы организации и стимулирования совместного творчества в современных компаниях	72

3.3. Внутригрупповые и организационные факторы совместного творчества	80
Глава 4. Социальные сети и совместная деятельность в современных организациях	95
4.1. Социальные сети как объект управления	95
4.2. Структурный и содержательный подходы к анализу социальных сетей	100
4.3. Личные сети контактов и доступ к организационным знаниям в совместной деятельности	103
4.4. Социальные сети малых групп и практические сообщества	111
Глава 5. Социальный капитал организации: социально-психологический анализ	120
5.1. Социальный капитал: история понятия и подходы к определению	121
5.2. Организационное доверие	129
5.3. Социальные сети и просоциальное поведение	136
5.4. Групповые представления как компонент социального капитала организации	138
5.5. Организационная культура и организационная идентичность	141
Глава 6. Обмен знаниями, групповая рефлексивность и корпоративная память в совместной деятельности	152
6.1. Обмен знаниями в свете социальной психологии	152
6.2. Знание как социально-психологический феномен	154
6.3. Социально-психологические факторы обмена знаниями в организациях	159
6.4. Групповая рефлексивность	167
6.5. Организационная память и отношение сотрудников к прошлому организации	170
Глава 7. Психологические проблемы организации обучающего взаимодействия инструкторов и операторов транспортных и энергетических систем	176
7.1. Психологические особенности диспетчерской деятельности	176
7.2. Основные требования к личности кандидатов на роль инструкторов	177

7.3. Особенности организации учебного процесса по подготовке диспетчеров	181
7.4. Социально-психологические особенности взаимодействия инструктора с обучаемым	186
7.5. Рекомендации по организации взаимодействия инструктора с обучаемым	189
Заключение	197
Литература	201

Введение

Проблемы управления совместной деятельностью, которым посвящена данная монография, связаны с изменениями, происходящими в современном обществе: с ускорением инноваций, необходимостью координировать действия в условиях высокой неопределенности, вступлением в «сетевой век», где создание, переработка и передача знаний оказываются основными источниками повышения эффективности совместной деятельности и приобретения власти в организации, а электронные технологии обеспечивают многоканальность и децентрализованность обмена информацией.

Быстрые изменения подталкивают управленческие команды, трудовые и проектные группы к совместной импровизации и опоре на интуитивный уровень обработки информации. Ведущим становится совместно-творческий тип совместной деятельности, когда востребованной оказывается способность команд быстро менять состав и ролевую структуру, легко переключаться из режима исполнительской деятельности в режим групповой рефлексии и творчества.

Успех в современном обществе все больше зависит от способности группы обращаться к своему и чужому опыту. Новые электронные технологии и сетевые организации облегчают обмен знаниями и повышают ценность прошлого опыта одного сообщества как ресурса для других. Сегодня мы постепенно вступаем в стадию глобализации, когда индивиды и небольшие группы людей могут на равных конкурировать или сотрудничать с крупными организациями. Участники совместной деятельности впервые получают прямой и практически мгновенный доступ к проектам и результатам деятельности других людей и коллективов, где бы они ни находились. Вместе с тем экономическая деятельность в «плоском»

мире информационно-коммуникативных технологий сопряжена с множеством новых психологических проблем: в отличие от обмена информацией, трансфер знаний и технологий затруднен социально-психологическими и культурными барьерами.

Объем информационных потоков сегодня настолько велик, а обновление профессиональных знаний настолько стремительно, что важным становится не то, сколько мы знаем, а то, знаем ли мы, где искать необходимую информацию, знаем ли мы тех, кто знает. Иными словами, сегодня знания все меньше локализованы в памяти отдельных людей и все больше – в отношениях между ними, в межличностном и межгрупповом взаимодействии. Таким образом, социально-психологические факторы становятся решающими в инновационной деятельности и процессах организационного научения.

Целью данной монографии является анализ нескольких новых направлений исследований в области психологии управления совместной деятельностью. Под совместной деятельностью в данном случае понимается, прежде всего, трудовая деятельность, характеризующаяся взаимосвязанностью и взаимозависимостью ее участников. В центре нашего внимания будут управленческое видение будущего и совместная импровизация, групповой разум, групповая креативность, организационное научение и обмен знаниями, формирование социального капитала организации и социальные сети. Социально-психологический анализ данных феноменов в наши дни приобретает особую актуальность, так как проливает свет на более фундаментальную проблему современности – механизмы социальной интеграции в условиях быстрых изменений и высокой неопределенности.

Данный труд, конечно, не может претендовать на полное освещение ключевых направлений и проблематики современной психологии управления совместной деятельностью. Эта книга задумывалась как анализ тех социально-психологических феноменов, которые являются важнейшими в экономике знаний. Этим объясняется наша сосредоточенность на психологических механизмах коллективного принятия решений, порождения знаний и обмена ими в совместной деятельности. Теоретическая разработка и эмпирическое изучение многих затронутых здесь феноменов только начинаются. Поэтому основную свою задачу авторы выделили в том, чтобы привлечь внимание отечественных специалистов к данному научному направлению и наметить перспективы дальнейших исследований.

В первой главе монографии намечаются основные теоретические парадигмы управления совместной деятельностью, представленные в зарубежной социальной психологии последних 15 лет, в том числе в сетевом и социально-когнитивном (информационном) подходах.

Вторая глава работы посвящена анализу отдельных аспектов совместной деятельности в условиях дефицита времени и высокой неопределенности: роли лидерского образа будущего в управлении совместной деятельностью; психологическим факторам успешной совместной импровизации; роли интуиции в групповой работе.

В третьей главе анализируются социально-психологические факторы групповой креативности, выделяются основные тенденции в отечественной и зарубежной психологии совместного творчества, намечаются наиболее перспективные направления исследований.

В четвертой главе монографии мы обращаемся к роли социальных сетей в жизни современных организаций, раскрываем социально-психологическую специфику управления персональными сетями контактов и сетевыми сообществами.

Пятая глава посвящена социально-психологическому анализу социального капитала организации. Нами выделяются социально-психологическая структура и функции социального капитала организации, намечаются основные подходы к его определению. Рассматриваются некоторые из социально-психологических феноменов, входящих в структуру социального капитала: доверие, социальные сети, просоциальное поведение, организационная идентичность, а также групповые представления и ценности организационной культуры.

В шестой главе рассматриваются психологические аспекты экономики знаний и управления знаниями в организациях. На основании результатов собственных эмпирических исследований, а также данных, полученных другими авторами, раскрывается социально-психологическая природа знания, выделяются социально-психологические факторы обмена знаниями между сотрудниками организации. Особое внимание уделяется связи внутриорганизационного доверия и ориентации сотрудников на обмен знаниями, а также феноменам групповой рефлексивности и корпоративной памяти.

Наконец, седьмая глава посвящена ряду прикладных аспектов обмена знаниями в организациях. Если в предыдущих главах основное внимание уделялось групповому уровню анализа, то здесь мы обращаемся к межличностным отношениям: психологическим

факторам, влияющим на эффективность обучающего взаимодействия опытных сотрудников и новичков, инструкторов и операторов.

Авторы благодарны сотрудникам лаборатории социальной и экономической психологии Института психологии РАН Т. П. Емельяновой, А. Б. Купрейченко, А. Н. Лебедеву, Е. Н. Резникову, В. П. Познякову, В. А. Соснину, а также отечественным психологам А. Г. Асмолову, Т. Ю. Базарову, С. А. Липатову, В. А. Штроо и другим за ценные советы и поддержку при разработке ряда освещенных в книге научных проблем. Особую благодарность и глубокое уважение нам хотелось бы выразить покойным Екатерине Васильевне Шороховой и Петру Николаевичу Шихиреву – нашим учителям, научные идеи и пример которых вдохновлял нас в работе над данной книгой.

Глава 1

Управление совместной деятельностью в зарубежной психологии: тенденции и перспективы исследований

Развитие зарубежной психологии управления совместной деятельностью на протяжении последних 20 лет определяется двумя ключевыми изменениями в управлении организациями, которые произошли еще в середине 1980-х годов.

Во-первых, необходимость гибко реагировать на требования конкурентной среды привела к тому, что управление организациями практически повсеместно стало основываться на командном подходе, т. е. использовании в качестве основной единицы управления не крупных трудовых коллективов или отдельных работников, а управленческих и проектных команд.

Во-вторых, нарастание скорости изменений организационной среды привело к тому, что гибкость превратилась из качества организационной структуры в непрерывный организационный процесс: произошел переход от управления организациями (*organization*) к управлению организыванием (*organizing*). При этом сам менеджмент стал пониматься, прежде всего, как управление изменениями, а основные усилия руководителей были перенесены с вертикальных на горизонтальные отношения. Это повлекло за собой изменения научной проблематики и в теории организации, и в психологии совместной деятельности последних 15 лет.

На наш взгляд, можно выделить пять основных теоретических парадигм управления совместной деятельностью, представленных в зарубежной социальной психологии последних 15 лет. Период формирования структурного подхода пришелся на 1950–1970-е годы, социокультурный подход восходит к 1970–1980-м годам, тогда как три других – сетевой, когнитивный и эмоциональный – окончательно сформировались лишь на рубеже 1990–2000-х.

1.1. Структурный подход к исследованию управления совместной деятельностью в организации

Структурный подход основан на положении о том, что эффективность совместной деятельности обеспечивается, прежде всего, оптимальным соответствием структуры отношений внутри малой группы или организации стоящим перед ними задачам. Своими корнями он восходит, с одной стороны, к социологии организаций Дж. Марча и Г. Саймона, а с другой стороны – к разработанной М. Дойчем теории влияния кооперативной или конкурентной структуры задачи на совместную деятельность.

В основе этого подхода лежит предположение о том, что психологическое содержание совместной деятельности определяется характером совместно решаемых задач. Это предположение получило популярность благодаря исследованиям М. Дойча конца 1940-х и начала 1950-х годов, которые были посвящены изучению условий кооперативного и конкурентного взаимодействия в малых группах. В исследованиях предыдущих лет предпринимались попытки выявить личностные характеристики, способствующие готовности к сотрудничеству, или влияние сотрудничества и кооперации на эффективность работы отдельного индивида. Как пишет М. Дойч, «в них не принимались во внимание ни социальное взаимодействие, ни процессы коммуникации, ни методы принятия решений, ни межличностные отношения, ни отношение к себе, ни отношение к работе, ни отношение к группе» (Deutsch, 2004, p. 12). Они основывались на предположении о том, что производительность совместной деятельности прямо пропорциональна силе индивидуальной мотивации, возникающей в условиях сотрудничества или соперничества. Большинство исследований имело политическую подоплеку: это были попытки доказать или опровергнуть фундаментальный тезис американской идеологии того времени о том, что конкуренция сильнее стимулирует индивидов к повышению производительности труда, чем любая другая форма социального взаимодействия.

Находясь под влиянием теории поля К. Левина, М. Дойч вывел на передний план анализ интерпретации социальной ситуации ее участниками. В своей теории конкуренции и сотрудничества М. Дойч утверждал, что восприятие индивидами степени зависимости целей друг друга определяет их выбор между сотрудничеством и конкуренцией, который, в свою очередь, влияет на производительность их действий и групповую сплоченность (Deutsch, 1949). Задачи деятельности с кооперативной структурой формируют у индивидов

восприятие их взаимозависимости в будущем, «общности судьбы» (shared fate) и стремление к взаимной поддержке, когда каждый член группы способствует удовлетворению интересов других ее членов. Кроме того, в таких условиях идеи и опыт одних членов группы передаются всем остальным. Взаимозависимость результатов деятельности индивида и группы стимулирует членов группы тратить больше времени и усилий на взаимодействие друг с другом (Kelley, Thibaut, 1978; Tjosvold, 1984). Наоборот, индивиды при конкурентной структуре задачи более заинтересованы в сдерживании производительности друг друга и утаивании важной для их успеха информации.

В исследованиях влияния структуры задач на совместную деятельность можно выделить две ветви исследований. В первой сотрудничество и конкуренция рассматриваются как независимые переменные, заданные экспериментатором условия взаимодействия, влияющие на характер групповой деятельности и эффективность выполнения задачи. Во второй кооперация изучается как зависимая переменная, обуславливаемая структурой вознаграждения, распределением рисков, коммуникативными возможностями и другими ситуативными факторами.

Первоначально под сотрудничеством (совместностью) понималась преимущественно взаимозависимость результатов или целей деятельности индивидов, тогда как взаимозависимости подзадач, выполняемых участниками совместной деятельности для достижения их целей, уделялось мало внимания. Кооперация как независимая переменная вводилась в эксперимент через манипулирование целями деятельности. Позднее в качестве критерия совместности деятельности стала использоваться функциональная взаимная зависимость (means interdependence), т. е. степень зависимости индивидов друг от друга в процессе выполнения деятельности, выражающаяся в необходимости разделения труда, координации действий, обмена информацией и ресурсами (Schmitt, 1998).

Этот же принцип стал использоваться и в экспериментальных исследованиях кооперации как переменной, зависящей от структуры задачи (Wageman, 1995), структуры вознаграждения или результата деятельности (Beersma et al., 2003), состава и размера группы (Brewer, Kramer, 1986). В качестве примера укажем на известный эксперимент «Игра в грузовые перевозки», посредством которого была выявлена зависимость кооперации от таких факторов, как наличие угрозы и коммуникация. По условиям эксперимента, два игрока имели возможность для сотрудничества, по очереди предоставляя друг другу

кратчайший путь для перевозки груза и получая таким образом совместную выгоду. Случаи сотрудничества становились реже, когда один из игроков получал возможность заблокировать дорогу воротами («односторонняя угроза»), и практически не наблюдались, когда оба игрока могли воспользоваться воротами («двусторонняя угроза»). При наличии угрозы коммуникация между игроками не увеличивала вероятность сотрудничества (Deutch, Krauss, 1962).

На структурный подход в области управления совместной деятельностью значительное влияние оказала неоклассическая теория максимизации полезности, рассматривавшая рациональные предпосылки кооперативного и конкурентного экономического поведения индивидов. В экономико-математических моделях конкурентного и кооперативного поведения рассматривается, как правило, взаимодействие абсолютно рациональных субъектов, идеальных «максимизаторов полезности». Были разработаны известные модели взаимодействия со строгим и нестрогим соперничеством (с нулевой суммой, когда победа одной стороны означает полное поражение другой и с ненулевой суммой, когда обе стороны могут выиграть, например избежав забастовки); кооперативные и некооперативные игры (в зависимости от того, поддерживают ли стороны связь друг с другом и могут ли они согласовать свои действия заранее); коалиционные и бескоалиционные игры (в зависимости от того, могут ли два участника образовать коалицию против третьего соперника); игры с полной информацией (каждая сторона знает об игре все и всегда, как, например, при игре в шахматы) и с неполной (например, карточная игра в покер), конечные и бесконечные игры (имеющие бесконечное число решений и непредсказуемый исход) и т. д.

Развитие экономической теории игр, созданной Дж. Нейманом и О. Моргенштерном, предоставило в распоряжение социальных психологов широкие возможности математического моделирования условий кооперации в различных социальных ситуациях с последующей экспериментальной проверкой предварительно просчитанных вариантов рационального поведения «игроков». Начиная с конца 1950-х годов, когда теория игр была введена в психологию Р. Лучи и Г. Раиффа (Luce, Raiffa, 1957), и до последних лет это экспериментальное направление можно считать наиболее последовательно реализующим позитивистский подход к изучению совместной деятельности. В его рамках были проведены десятки экспериментов, моделирующих ситуации, получившие название «социальных

ловушек» или «дилемм». В них краткосрочные выгоды индивидов оказываются в противоречии с долгосрочными коллективными выгодами, что в конечном счете приводит к «иррациональному» предпочтению совместной деятельности (Messick, Liebrand, 1994; Mosler, Brucks, 2003). Экспериментальным планом в них чаще всего служила «дилемма заключенного», в которой распределение выигрышей и потерь между игроками ставит их перед выбором между максимизацией или личной, или взаимной выгоды, причем конкуренция чаще всего ведет к наименее приемлемым для обеих сторон результатам.

Противопоставление сотрудничества и соперничества надолго предопределило трактовку совместности в зарубежной социальной психологии: нередко под ней стали понимать в основном отношения взаимопомощи в решении конкретной задачи. Краткосрочный характер искусственно создаваемых в экспериментах отношений способствовал тому, что собственно групповые феномены (например, сплоченность, групповые ценности и нормы и т. д.), а также контекст совместной деятельности (социальный, экономический, организационный и т. п.) получили явно недостаточное внимание.

До второй половины 1990-х годов кооперативное поведение изучалось в основном на малых группах, которые в англоязычной литературе нередко назывались кооперативными. Тенденции, характерные для психологии малых групп, так или иначе отразились и на исследованиях совместной деятельности. Изучение малых групп за рубежом после бурного развития в 1960-е годы, когда оно было ведущим направлением в социальной психологии, испытало длительный спад вплоть до середины 1980-х. Исследования по-прежнему велись в таких областях, как групповое принятие решений, влияние меньшинства, личностные свойства участников совместной деятельности, социальная фасилитация, групповая структура, социальное научение в группе, мотивация совместной деятельности, влияние состава группы на эффективность ее деятельности, эффекты групповой поляризации. С середины 1980-х годов малые группы оказываются в центре внимания организационной психологии, развитие которой на протяжении более 20 лет определяется изучением роли команд как основной формы организации труда и основной силы изменений в современных компаниях. Основным направлением исследований здесь является изучение факторов повышения эффективности деятельности управленческих, самоуправляемых и проектных команд.

1.2. Социокультурный подход к управлению совместной деятельностью в организации

Социокультурный подход к управлению совместной деятельностью сформировался под влиянием дискуссии о роли организационной культуры в успешной реализации бизнес-стратегии, которая развернулась в научной литературе по менеджменту в начале 1980-х годов в связи с экономическим отставанием США от Японии. С точки зрения социокультурного подхода, ключевым фактором долгосрочной эффективности совместной деятельности является создание системы общих ценностей команды, организации или межорганизационного партнерства. Лидер рассматривается, прежде всего, как ролевая модель для своих последователей: ценности и нормы, демонстрируемые и устанавливаемые им при разрешении проблем внутренней интеграции группы и ее адаптации к меняющейся среде, могут способствовать повышению эффективности совместной деятельности или снижать ее (Шейн, 2002).

Первые исследования организационной культуры появились еще в 1950-е годы (Jaques, 1952), а в 1970-е годы были предложены некоторые широко известные сегодня типологии корпоративных культур (Harrison, 1972; Handy, 1978). Тем не менее, вопрос о влиянии корпоративной культуры на эффективность совместной деятельности был со всей остротой поставлен только в начале 1980-х. Свою популярность тема корпоративной культуры приобрела в связи с конкуренцией между американскими и японскими автомобилестроительными компаниями. Внедрение японских методов работы в компаниях США не принесло ожидаемых результатов, так как эти технологии были частью коллективистической культуры и не могли быть полностью скопированы. Широкое обсуждение этой проблемы в конце 1970-х–начале 1980-х годов стимулировало и популяризировало исследования организационной культуры. Стало очевидным, что невнимание к «иррациональной» стороне организационной жизни плохо заканчивается для бизнеса (Hayes, Abernathy, 1980). В 1982 г. одновременно появились две работы консультантов компании McKinsey & Co, посвященные анализу роли корпоративной культуры в повышении эффективности американских корпораций (Deal, Kennedy, 1982; Peters, Waterman, 1982). В это же время тема корпоративной культуры была подхвачена и другими авторами (Akin, Hopelain, 1986; Ouchi, 1981; Pascale, Athos, 1981; Wilkins, 1984).

С точки зрения управления совместной деятельностью, одной из важнейших характеристик культуры была признана ее «сила», т. е. 1) степень, в которой декларируемые и реальные ценности совпадают друг с другом (интенсивность), и 2) количество сотрудников и подразделений компании, разделяющих одни и те же корпоративные ценности (разделяемость). Слабая культура характеризуется неопределенностью, неоднозначностью и/или наличием внутренних противоречий в системе корпоративных ценностей. Сильная культура оказывает большее влияние на поведение работников, поскольку ее разделяют и поддерживает большинство сотрудников, что повышает ее воздействие как управленческого инструмента.

Факторный анализ, проведенный Д. Майстером на основе анкетирования сотрудников 139 подразделений 29 компаний, показал, что финансовые показатели действительно связаны с характеристиками корпоративной культуры (Майстер, 2005). Наиболее весомыми оказались такие факторы, как ориентация на качество и клиентоориентированность (степень влияния на финансовый результат – 24%), восприятие компенсации как справедливой (15%), ориентация на долгосрочные цели (15%), удовлетворенность сотрудников своей работой (13%), ориентация на передачу опыта и обмен знаниями (12%), приверженность сотрудников (11%). Оказалось, что даже небольшая разница в выраженности этих и других характеристик корпоративной культуры (от 10% до 28%) приводит к довольно большой разнице в финансовых результатах: у подразделений с сильной корпоративной культурой он на 64–67% выше, чем у подразделений со слабой культурой.

Тем не менее, к середине 1980-х годов исследования поставили под сомнение тезис о прямой связи культуры и эффективности совместной деятельности (Hitt, Ireland, 1987; Mitchell, 1985). В ответ на ожесточенную критику идеологи управления корпоративной культурой скорректировали свою позицию. Во-первых, получил признание тот факт, что влияние корпоративной культуры на эффективность организации опосредованное, что нужна не просто сильная, разделяемая всеми культура, а ее адаптивность, т. е. открытость культуры к изменениям (Denison, 1990; Gordon, DiTomaso, 1992). Во-вторых, стали использоваться более осторожные формулировки: культура влияет на управляемость, а не на саму эффективность, иными словами, сильная культура не защищает бизнес от управленческих ошибок топ-менеджмента (Alvesson, Willmott, 1992; Sewell, Wilkinson, 1992; Willmott, 1993). В-третьих, сформировалось пред-

ставление о дифференцированном и противоречивом характере влияния характеристик организационной культуры на совместную деятельность.

Действительно, как показали исследования Д. Денисона, различные характеристики корпоративной культуры по-разному влияют на экономические показатели организации (Denison, 1990). Д. Денисон выделяет четыре измерения организационной культуры: вовлеченность, согласованность, адаптивность и направленность на миссию.

Вовлеченность подразумевает, что эффективные компании делегируют полномочия, создают команды и развивают персонал. В таких компаниях топ-менеджеры, руководители и работники привержены компании, а работники всех уровней ощущают вовлеченность в процесс принятия решений, которые влияют на их работу, и осознают свою причастность к целям организации.

Согласованность – источник устойчивости и внутренней целостности организации, основанной на общем видении. Эффективные организации, как правило, имеют «сильную» культуру, которая является достаточно прочной, хорошо координируемой и интегрированной. Нормы поведения заложены в базовых ценностях, а лидеры и работники способны достигнуть консенсуса даже при значительных расхождениях во мнениях.

Адаптивность проявляется в открытости к инновациям. Интересен тот факт, что хорошо интегрированные компании зачастую оказываются чрезвычайно консервативными. Компании с выраженной адаптивностью ориентированы на клиентов, идут на риск, учатся на своих же ошибках, эффективно управляют внутренними изменениями.

Направленность на реализацию миссии подразумевает наличие в сознании сотрудников четкой связи между их собственными рабочими задачами и конечными стратегическими целями. Для эффективных компаний свойственно четкое понимание своего предназначения и направления развития, а также видение будущего. В случае когда миссия компании меняется, изменения претерпевают также прочие аспекты организационной культуры.

Исследования Д. Денисона, основанные на выборке из более чем тысячи организаций, показывают, что в наименее успешных компаниях, с доходностью менее 7%, показатели всех четырех измерений культуры значительно ниже средних. И наоборот, успешные компании, с доходностью более 20%, одинаково сильны по всем че-

тырем измерениям. Это свидетельствует о том, что, если компания стремится к созданию инновационной или предпринимательской культуры, она не может сосредоточиться только на развитии инновационности или конкуренции за результат: нужны целенаправленные усилия по всем направлениям.

При этом исследование, проведенное Д. Денисоном и Э. Мишрой в США, показывает, что доходность компании наиболее тесно связана с ее согласованностью и миссией (Denison, Mishra, 1995). Высокие показатели по вовлеченности и адаптивности связаны с инновационностью компании, а развитая адаптивность и миссия – с объемом продаж. В России взаимосвязь между экономическими показателями и характеристиками культуры имеет свою специфику. По данным исследования, проведенного Д. Денисоном и К. Феем, ключевыми факторами доходности, инновационности, а также качества продукции и услуг, являются вовлеченность и адаптивность (Fey, Denison, 2003).

В современной организационной психологии сложились два подхода к управлению корпоративной культурой. Первый из них можно назвать эволюционным, так как его смысл сводится к постоянной «трансляции» корпоративных ценностей всем сотрудникам, и в особенности новичкам: культура не должна дрейфовать, необходимо обеспечить соответствие между ценностями сотрудников и ценностями компании (Sathe, 1983). Второй подход можно назвать революционным, так как он предполагает активное изменение ценностей для достижения амбициозных стратегических целей (Silverzweig, Allen, 1976; Bate, 1994; Bowman, Faulkner, 1997; Brown, 1995; Wilkinson et al., 1996). Примером такого подхода является модель «преодоления разрыва между предпочтительной и реальной культурами» (Hawkins, 1997).

Опыт неудачного изменения корпоративной культуры американских и европейских компаний показал, что такие проекты изменений имеют множество подводных камней. Стало очевидным, что культуру удается контролировать лишь в редких, исключительных условиях, а вмешательство в нее, манипулирование ценностями чревато непредсказуемыми, нежелательными последствиями (Ackroyd, Crowdy, 1990; Anthony, 1990; Ogbonna, 1993; Ogbonna, Harris, 1998) и порождает множество этических проблем (Casey, 1999; Ray, 1986; Willmott, 1993; Harris, Ogbonna, 2002).

С учетом критики первоначальный тезис о значимости управления корпоративной культурой сегодня звучит так: корпоративная

культура должна соответствовать целям организации и стимулировать обучение организации на собственном опыте.

Отдельной и чрезвычайно существенной проблемой при социокультурном подходе к управлению совместной деятельностью является вопрос о характеристиках организационной культуры и методах их диагностики.

В частности, при измерении культуры организации одним из подводных камней является то, что сотрудники принадлежат одновременно к разным социальным группам, каждая из которых имеет свой набор ценностей. Поэтому крайне трудно определить, что именно мы измеряем: относятся ли изучаемые характеристики к организационной культуре, субкультуре подразделения, национальной культуре, специфике отрасли или профессиональному сообществу (когда генеральная совокупность распадается на кластеры сотрудников, получивших схожее образование).

В не меньшей степени оценка роли корпоративных ценностей и норм в совместной деятельности затруднена сложностью сложностью и многомерностью самих феноменов организационного климата и организационной культуры. Так, например, обобщая опыт исследования организационного климата в 1979 г. Дж. Дриссен и Г. Кок выделили 45 различных аспектов организационного климата, которые можно сгруппировать в 18 основных областей (Driessen, De Cock, 1979). Уже к концу 1990-х годов общее количество различных параметров организационной культуры, предложенных в научной литературе, перевалило за сотню. Их метаанализ позволил В. Ван дер Посту и его коллегам выделить следующие характеристики (Post et al., 1997): методы разрешения конфликтов, целенаправленное управление культурой, клиентная ориентация, отношение к изменениям, участие сотрудников в управлении, ясность стратегических целей, уровень ориентированности организации на управление человеческими ресурсами, идентификация сотрудниками себя с организацией, наделение сотрудников полномочиями, стиль руководства, ориентация на результат (управление эффективностью), поощрение индивидуальных достижений, структура задачи (степень ориентации на инструкции и регламенты при выполнении задачи).

Недавно проведенный анализ опросников, разработанных для диагностики организационной культуры, показал, что 62% вопросов сформулированы в самом общем виде, так что их нельзя однозначно отнести к какой-либо сфере жизни организации. Среди остальных вопросов большинство (13,6%) относится к отношениям

по вертикали, 5,5% – к вознаграждению, 2,4% – к характеристикам работы (дизайн рабочего места), 2% – к межгрупповым отношениям, к другим сферам – менее чем 2% вопросов: это горизонтальные отношения с коллегами, процесс отбора, социализация новых сотрудников, отношения с клиентами и отношения с конкурентами (van Muijen, Witte, 1999). В силу различий в распределении вопросов между сферами организационной жизни, разные опросники могут давать противоречащие друг другу или даже ошибочные данные. Так, например, изучая взаимосвязь между лидерством и организационной культурой, есть вероятность получить высокие корреляции просто потому, что обе переменные относятся к вертикальным отношениям в организации. Следует учитывать и тот факт, что некоторые опросники разработаны на основе теоретической модели (например, опросник Р. Куинна), другие – эмпирическим путем, на основании факторизации (как, например, опросник Г. Хофстеда).

Методы изучения организационной культуры могут быть расположены на континууме, одним полюсом которого будут неструктурированные этнографические методы (включенное наблюдение, углубленные интервью, фокус-группы), а другим полюсом – жестко структурированные методы (анкеты, структурированные интервью, листы наблюдения). Срединное положение на этом континууме занимают такие методы, как метод репертуарных решеток, анализ документов и групповая дискуссия. Два полюса этого континуума являются противоположными точками зрения на организационную культуру – изнутри и извне (Sackmann, 1991).

Преимущество неструктурированных методов состоит в содержательной глубине получаемых данных и возможности учесть их контекст. Их недостаток – высокая стоимость таких процедур и риск искажения данных позицией самого исследователя, трудоемкость анализа полученной информации, сложности с формированием выборки, невозможность сравнения разных организаций.

Преимущество структурированных методов (например, стандартизированных опросников) состоит в возможности количественного анализа, простоте формирования выборки, дешевизне, скорости (данные могут быть собраны в течение двух месяцев), возможности сопоставления разных подразделений и организаций. Кроме того, некоторые стандартизированные инструменты позволяют проводить сопоставление с нормами, рассчитанными для отдельных сфер бизнеса на основе большого количества организаций (например, методика Д. Денисона). Основным недостатком таких методов явля-

ется невозможность учесть контекст. Кроме того, опросники, в силу их безличности, не позволяют затрагивать болезненные для организации вопросы. Наконец, разработка надежного опросника – чрезвычайно длительный и дорогостоящий процесс.

Эти два подхода дополняют друг друга: ценности и нормы сотрудников часто не осознаются ими и заметны только со стороны, но извне практически невозможно узнать историю организации и контекст тех или иных мнений. Например, можно начать с серии углубленных интервью, на основании которых будет подобран стандартизированный опросник и разработаны дополнительные шкалы, учитывающие специфику организации, а результаты количественного исследования могут быть уточнены в групповой дискуссии.

Еще одна проблема, возникающая при изучении роли организационной культуры в совместной деятельности, связана с выбором единицы анализа. К. Сиротник еще в 1980 г. применительно к организационному климату предложил различать три подхода к его анализу: общий, внутренний и внешний (Sirotnik, 1980). Общий анализ применяется для того, чтобы с помощью факторизации выявить существенные измерения организационной культуры. Единицей анализа при этом является индивид, принадлежность которого к организации не учитывается. Внутренний анализ применяется для сопоставления средних значений каждого фактора по подразделениям, возрастным группам и т. д. Единицей анализа являются подгруппы в организации. Внешний сопоставительный анализ применяется для сравнения организаций по агрегированным средним показателям. Единицей анализа здесь является организация.

В качестве примера подобного многоуровневого анализа опишем исследование Г. Хофстеда, проведенное в 1985–1986 гг. в 20 подразделениях 5 голландских и 5 датских компаний (Hofstede et al., 1990). Исследование преследовало две основные цели. Во-первых, Г. Хофстед и его команда хотели проверить, могут ли ответы респондентов объясняться организационной культурой в большей степени, чем деловой культурой. Во-вторых, была предпринята попытка эмпирически выявить наиболее значимые измерения организационной культуры. По мнению Г. Хофстеда и его коллег, 20 подразделений (с численностью персонала от 60 до 2500 человек) были достаточно небольшой выборкой для того, чтобы иметь возможность глубокого качественного анализа каждой из организаций, и вместе с тем были достаточной выборкой для применения статистических методов при сопоставлении данных по каждому из объектов исследования.

Единицей анализа являлись индивиды, отдельные подразделения и целые компании, отобранные по их внутренней культурной гомогенности на основании суждений экспертов (топ-менеджеров). Компании были выбраны из трех сфер деятельности: 11 частных производственных компаний, 5 частных компаний в сфере услуг и 4 государственные учреждения. Исследование проводилось в три этапа. На первом этапе были проведены по 9 углубленных интервью с экспертами из каждого подразделения (180 интервью по 2–3 часа каждое). Экспертами выступали топ-менеджеры, их секретари, линейные менеджеры и рядовые сотрудники, как давно работающие в компании, так и новички. Выборка не была случайной и отбиралась на основании способности респондента к рефлексии и готовности к общению на данную тему. Структурированное интервью проводилось парами интервьюеров – мужчиной и женщиной, чтобы избежать влияния пола интервьюера на ответы респондента. Структура интервью включала в себя вопросы, относящиеся к различным элементам культуры. Например: «Какие выражения и слова из лексики компании может понять только человек, проработавший в ней некоторое время?» (символическая составляющая культуры); «Какого типа люди с наибольшей вероятностью могут сделать здесь быструю карьеру?», «Кого вы считаете наиболее значимыми, символическими фигурами в компании?» (культурные герои); «В каких периодических встречах вы принимаете участие?», «Как люди ведут себя во время этих встреч?», «Какие события принято отмечать в вашей организации?» (организационные ритуалы); «Чему больше всего радуются в этой компании?», «Что было бы самой большой ошибкой для сотрудника компании?», «Какие проблемы на работе могут не давать Вам заснуть ночью?» (организационные ценности).

На втором этапе было проведено анкетирование с использованием стандартизированного опросника, разработанного на основе данных интервью и включавшего в себя 135 вопросов. Выборка составила 75 человек по каждой организации: 25 менеджеров, 25 высококвалифицированных специалистов и 25 сотрудников, не имеющих высшего образования. Всего было собрано 1295 анкет. На третьем этапе были проведены интервью с целью определения факторов, которые могли повлиять на культуру подразделения в целом, таких как критические моменты в истории подразделения, квалификация человеческих ресурсов, формирование бюджета, состав и индивидуальные характеристики топ-менеджеров. Интервью

проводилось с тремя топ-менеджерами в каждой из организаций: с генеральным директором, директором по кадрам и финансовым директором. Была проведена многоуровневая статистическая обработка полученных данных. На первом этапе единицей анализа был индивид: факторный анализ ответов по всей выборке (N=1295) показал, что принадлежность к организации объясняет значительную часть дисперсии. На втором этапе была предпринята попытка выделить независимые измерения организационной культуры. На этот раз единицами анализа выступали организации, а не индивиды: факторный анализ проводился по средним значениям переменных, полученным для каждого из 20 подразделений в целом. Факторный анализ проводился отдельно для двух блоков опросника – ценностей и практик (символов и обычаев). Для ценностей были выделены три фактора: потребность в безопасности (фактор, по смыслу близкий к кросс-культурному измерению «избегание неопределенности»), потребность в авторитетном руководстве (по смыслу близкая к кросс-культурному измерению «дистанция власти») и центральность работы (т. е. значимость работы в организации в жизни сотрудников). По культурным символам и обычаям были получены 6 независимых факторов, которые хорошо согласуются с характеристиками организации, уже выделенными в научной литературе по организационной психологии: 1) ориентация культуры на процесс или на результат; 2) ориентация на личность работника или на требования к должности; 3) ориентация сотрудников на организационную или профессиональную идентичность; 4) открытость или закрытость внутренних коммуникаций; 5) жесткость контроля за деятельностью сотрудников; 6) прагматичная или нормативная ориентация (т. е. ориентация на клиентов или на выполнение заданных нормативов).

Наиболее острый интерес к проблемам управления организационными и микрогрупповыми культурами пришелся на вторую половину 1980-х, а с середины 1990-х годов эта тема стала утрачивать актуальность и вытесняться на периферию зарубежной организационной психологии и теории управления. Тем не менее, в целом культурный контекст управления совместной деятельностью по-прежнему привлекает к себе внимание исследователей. Прежде всего, это относится к управлению смешанными (мультикультурными) командами (Davison, Ward, 2000, DiStefano, Maznevski, 2000; Snow et al., 1996), работе менеджеров-экспатриантов в условиях чужой культуры (Shaffer, Harrison, 1998; Takeuchi et al., 2005), преодолению культурных барьеров при управлении партнерствами

и совместными предприятиями (Hampden-Turner, Trompenaars, 1997; Trompenaars, 1993).

Так, например, одним из наиболее интенсивно развивающихся сегодня подходов к исследованию лидерства является имплицитная теория лидерства. С точки зрения данного подхода, эффективность лидерства в значительной степени зависит от того, в какой мере используемые руководителем стили руководства и их восприятие подчиненными совпадают с культурным прототипом лидера, т. е. с имплицитной теорией лидерства, разделяемой представителями данной социальной или этнической группы (House et al., 1997; Hunt et al., 1990; Littlepage, Poole, 1993). Например, в более маскулинной культуре чувствительность руководителя в отношении переживаний и мнений подчиненных может быть воспринята как признак слабости, тогда как в более фемининной культуре такая чувствительность может считаться отличительной чертой эффективного лидера. В культурах с высокой дистанцией власти авторитарный стиль руководства будет восприниматься как более эффективный, в культурах же с низкой дистанцией власти сфера эффективности этого стиля будет ограниченной (Den Hartog et al., 1999; Koopman et al., 1999). Более того, в рамках данного подхода получает признание тот факт, что большинство западных теорий лидерства отражают специфику индивидуалистической северо-американской деловой культуры и в условиях других культур часто оказываются несостоятельными (House, 1995).

1.3. Сетевой подход к управлению совместной деятельностью

Сетевой подход к управлению совместной деятельностью связан с изменениями в современных организациях: межорганизационные множественные партнерства (деловые сети) приходят на смену компаниям полного цикла, границы проектных групп выходят за пределы организации, неформальные горизонтальные межличностные, межгрупповые и межорганизационные связи становятся не только объектом управленческого воздействия, но и инструментом управления, – как это происходит, например, в управлении знаниями (Нестик, 2006; Нестик, 2009; West et al., 2004).

Факторами размывания групповых границ внутри организации и между организациями являются развитие информационных технологий, множественная идентичность участников совместной

деятельности и растущая роль внешних контактов группы в эффективности ее работы (Guzzo, Dickson, 1996). Часто участники одного проекта одновременно являются членами других проектных команд. Кроме того, участники совместной деятельности привыкают к кратковременному, непостоянному членству в проектных группах, так как в зависимости от выполнения задачи состав групп меняется. В рабочую группу вовлекаются внешние участники – партнеры, клиенты и другие заинтересованные стороны проекта, что затрудняет выработку общего для всех представления о целях и методах деятельности и также снижает сплоченность группы в целом.

С точки зрения сетевого подхода, ключом к повышению эффективности совместной деятельности является способность использовать в интересах проекта круг знакомств отдельного сотрудника или проектной команды как внутри, так и вне организации, т. е. способность команды заручиться поддержкой людей и организаций, чьи знания, связи и другие ресурсы могут быть задействованы для решения задачи. Руководитель рассматривается как «сетевой предприниматель», знакомящий и связывающий между собой индивидов и группы, которые располагают ценными друг для друга идеями или возможностями (Burt, 1999; Burt et al., 1998; Kalish, 2008; McIntosh et al., 1994; Pastor et al., 2002).

Управление деловыми сетями, по мнению К. Хаксхема, имеет свою специфику (Nuxham, 2003). Во-первых, их участники могут быть заинтересованы в совместных действиях, но при этом рассматривать их как средство достижения совершенно разных целей. К тому же каждая сторона такого сообщества является носителем целей разного уровня: это индивидуальные цели участников, цели представляемых ими организаций и групп и, наконец, цели партнерской сети (Eden, Nuxham, 2001). Причем в сетях нет возможности четко обозначить все цели совместной деятельности, значительная их часть остается скрытой (рисунок 1.1).

Вторая отличительная черта деловых сетей связана с составом участников: он характеризуется неопределенностью, сложностью и постоянным изменением. Даже организаторы сети не могут точно обозначить групповые границы таких сообществ. Некоторые участники рассматривают себя не как членов группы, а как помощников или экспертов, на которых опирается основная группа проекта. Однако другие участники при этом могут считать их ключевыми фигурами проектной группы. Кроме того, часто возникает неопределенность относительно того, в каком качестве в проект вовлечен тот



Рис. 1.1. Типология целей совместной деятельности в деловых сетях (по К. Идену и К. Хаксхему)

Примечание: Затемненные сегменты – логически невозможные варианты, по мнению К. Хаксхема.

или иной участник: как независимый эксперт или как представитель, через которого группа получает доступ к экспертным ресурсам другого сетевого сообщества или организации. Сложность сетей связана с их многоуровневостью и перекрестным членством: как правило, организация может быть участником сообществ разного уровня общности, некоторые из них вовлечены в работу в рамках одного и того же проекта. В действительности деловые сети представляют собой не просто неформальные партнерства, но сложные переплетения разных неформальных партнерств, т. е. речь идет не только о сетевом, но и о межсетевом взаимодействии. Наконец, структура деловых сетей постоянно изменяется. Привлечение новых участников для решения тех или иных задач вызывает новое согласование целей совместной деятельности, что ведет к изменению состава участников и структуры отношений внутри сети. На состав сети в значительной степени влияют личные связи между отдельными участниками, поэтому вместе с одним из членов сеть могут покинуть несколько человек. Кроме того, сообщество обычно сохраняется и после того, как цель проекта достигнута: формулируются новые цели, что опять ведет к изменению его структуры и состава.

В зависимости от характера участников и решаемых задач, возможны различные стратегии развития сетей в рамках проекта. По мнению М. Макгвайра, все они предполагают различное сочетание четырех основных видов действий (см.: McIntosh et al., 1994). Во-первых, необходимо активировать сеть – выявлять и подключать (или, наоборот, отключать) необходимых участников и ресурсы. Это могут быть спонсоры, эксперты, профессиональные ассоциации,

системы коммуникаций и т. д. Во-вторых, необходимо структурировать взаимодействие в сети, т. е. помогать участникам в достижении договоренностей относительно распределения ролей, правил взаимодействия, общих норм и ценностей. Такое упорядочивание и объединение сети наиболее важны при создании сети и в периоды, когда ее работа становится неэффективной, по мнению участников. Подспорьем в этой работе могут служить рассылка писем с проектом целей, этапов и правил взаимодействия, создание интернет-сайта с обсужденной «идеологией» проекта и прозрачной структурой коммуникации (через базу данных, тематические форумы и т. д.), очные встречи для прояснения наиболее трудных вопросов.

В-третьих, необходимо мобилизовывать участников сети, т. е. поддерживать их интерес к сети, приверженность и чувство принадлежности к ней, единое представление о ее целях. Сеть должна предоставлять каждому ее участнику важную и исключительную, недоступную через другие каналы информацию, давать возможность быстрее и дешевле решать свои проблемы, используя личные связи других участников. В-четвертых, необходимо сближать участников сети, облегчать их межличностную коммуникацию в диадах и микрогруппах через личные встречи и совместные проекты. Такое сближение может целенаправленно проводиться в рамках семинаров по обмену опытом или в ходе корпоративных тренингов по управлению сетями и сторителлингу. Некоторые из таких упражнений очень просты и занимают не больше 15–20 минут (Кросс, Паркер, 2006). Последовательность этих действий, а также их относительная значимость будут различаться в зависимости от целей, наличия ресурсов, степени знакомства участников друг с другом, наличия участников, относящихся к разным компаниям и сообществам (таблица 1.1).

Опираясь на исследования опыта управления сетями в государственных учреждениях и общественных некоммерческих организациях, К. Хаксхем обращает внимание еще на один вид управленческих действий при «выращивании» партнерской сети – «прополку и выкорчевывание». Имеется в виду необходимость обрезать контакты с теми индивидами или группами, которые ограничивают доступ к ресурсам сети для других ее участников, пытаются сделать непроницаемыми границы сети или демонстрируют ценности и нормы, неприемлемые для остальных участников сетевого партнерства (Huxham, 2003).

С позиции сетевого подхода, управление совместной деятельностью предполагает выявление и развитие ролевой структуры,

Таблица 1.1
Стратегии развития сетей в проектах
(адаптировано по работе М. Макгвайра)

Стратегия	Условия высокой эффективности стратегии
<p>Линейная последовательность:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) подключение участников; 2) договоренности о целях, ролях и правилах; 3) мотивирование участников; 4) сближение участников 	<p>Если у проекта одна цель и она одинаково понимается всеми участниками. Если круг участников сети ограничен сотрудниками одной организации. Если проект поддерживается со стороны топ-менеджеров и на него специально выделены ресурсы</p>
<p>Основное внимание уделяется вовлечению участников и их мотивированию</p>	<p>Если экспертные, финансовые и материальные ресурсы проекта расщедоточены между большим количеством лиц. Если проект лишен административной поддержки и осуществляется в условиях дефицита ресурсов</p>
<p>Основное внимание уделяется структурированию взаимодействия и мотивированию участников</p>	<p>Если в рамках проекта участники реализуют множество собственных целей, которые противоречат друг другу; существуют принципиальные разногласия в понимании цели проекта и оценке эффективности проекта разными участниками сети</p>
<p>Циклическая последовательность:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) вовлечение участников; 2) структурирование взаимодействия; 3) мотивирование; 4) структурирование взаимодействия; 5) сближение участников; 6) структурирование взаимодействия (основное внимание уделяется выработке общих норм и ценностей сети) 	<p>Если в проекте участвуют несколько организаций. Если сеть создается в бюрократизированной организации, корпоративная культура которой ориентирована на неукоснительное соблюдение правил. Если участники проекта относятся к сообществам с разными системами ценностей</p>

поддерживающей неформальную сеть обмена информацией и ресурсами: «коннектора», «сетевго брокера», «пограничника», «периферийного специалиста» (Cross, Prusak, 2002). Важным условием эффективности совместной деятельности является согласование интересов коммуникативных лидеров, замыкающих на себе большое количество неформальных контактов, с целями организации и включение их социальной сети в решение организационных задач.

1.4. Социокогнитивный подход к управлению совместной деятельностью

Развитие социокогнитивного, или информационного, подхода к управлению совместной деятельностью связано, с одной стороны, с растущей сложностью решаемых в совместной деятельности задач и необходимостью эффективно управлять экспертными ресурсами команды, а с другой стороны – с развитием информационного общества.

Психология малых групп и теория лидерства все больше сближаются с такими научными направлениями, как теория самообучающейся организации (Арджирис, 2004; Как превратить знания..., 2006; Клаттербак, 2008; Коллисон, Парселл, 2006; Пеффер, Саттон, 2007; Томпсон, 2006; Ходкинсон, Сперроу, 2007; Maier et al., 2001; Sadler, 2001; Salisbury, 2001; Senge, 2004) и управление знаниями (Blackler, 2004; Critchley, Casey, 2004; Okhuysen, Eisenhardt, 2002; Opie, 2000; Salisbury, 2001; Sapsed et al., 2002). Психологов все больше интересует, какие факторы содействуют преобразованию организации в обучающуюся, постоянно преобразующую себя на основе собственного опыта (Арджирис, 2004). Концепции обучающейся и интеллектуальной организации нашли практическое применение в управлении знаниями (см. главу 6 монографии).

Актуальность исследований в области организационного научения связана, прежде всего, с тем, что сегодня конкуренция разворачивается уже не за скорость бизнес-процессов и даже не за скорость изменений: конкурентное преимущество на стороне тех компаний, которые быстрее учатся.

Эмпирические исследования подтверждают влияние обмена знаниями на результаты деятельности производственных и торговых организаций (Law, Ngai, 2008). При этом все большее признание получает тот факт, что влияние обмена знаниями и организационного научения на эффективность организации неоднозначно и опосредуется целым рядом социально-психологических феноменов, таких как власть и межличностное влияние, отношение к руководству, организационные субкультуры и др. Эти феномены могут как облегчать организационное научение, так и затруднять его (Marshall et al., 2009).

Примером многочисленных теоретических моделей эффективной совместной деятельности, построенных в рамках данного направления, являются теория организационного интеллекта К. Альбрехта и концепция группового разума К. Вика.

Согласно Карлу Альбрехту, организационный интеллект – это способность организации задействовать все свои интеллектуальные ресурсы и направить их на реализацию миссии. Организационный интеллект противостоит силам энтропии, поэтому его можно назвать «синтропией» (syntropy) – объединением людей, идей, ресурсов, систем и лидерства, которое позволяет получить от каждого из этих элементов максимальную пользу, полностью реализовать их потенциал. Интеллектуальная организация обладает семью ключевыми компетенциями (Albrecht, 2003). Первой из них является стратегическое видение: каждое предприятие нуждается в теории – понятии, организационном принципе, определении своего предназначения, которое она стремится исполнить. Вторая компетенция – это общность судьбы, т. е. осознание того, что «все мы в одной лодке», создает глубокое чувство единения и корпоративный дух. Третья компетенция – это жажда изменений: изменения воспринимаются сотрудниками как вызов, возможность для новых и увлекательных приключений, шанс попробовать что-нибудь новое. Четвертая компетенция – сердечность, т. е. стремление сотрудников сделать больше, чем ожидается в соответствии с принятыми стандартами, добровольные усилия: они связывают свой успех с успехом организации и хотят, чтобы их компания была успешной. Пятая компетенция – это согласование и слаженность: сотрудники должны организовать свою деятельность в соответствии с миссией, распределить задачи и ответственность, выработать правила взаимодействия друг с другом и с внешней средой. Шестая компетенция – это расширение знаний: свободный обмен знаниями в корпоративной культуре, баланс между сохранением наиболее важной информации и ее доступностью для сотрудников в случае необходимости, поддержка и стимулирование новых идей, изобретений, открытости к новому и готовности пересмотреть сложившийся порядок действий. Наконец, седьмая компетенция – напряжение усилий: каждый сотрудник организации не только знает, что именно он должен делать для общего успеха, но и сам ставит перед собой соответствующие задачи, вступает в круг взаимных обязательств.

Одной из наиболее популярных моделей в рамках социокогнитивного направления является концепция «коллективного разума», предложенная Карлом Виком. В ее основе – коннекционистская парадигма когнитивной психологии, с точки зрения которой знание содержится не в отдельных «ящиках картотеки», а в связях между ними, т. е. торможение и активация примитивных клеток, объеди-

ненных в нейронную сеть, делает возможной переработку очень сложной информации. Малая группа или организация могут быть представлены как носители коллективного разума, формирующегося в сетях отношений, подобных нейронной сети в человеческом мозге (Sandelands et al., 1987). Однако элементами такой сети являются не сами индивиды, а их действия. Вслед за С. Ашем К. Вик выделяет три элемента такой сети отношений:

- 1) сами действия, т. е. групповые вклады каждого участника в совместную деятельность;
- 2) представления участников о совместной деятельности, т. е. о том, как они взаимосвязаны в работе над общей задачей;
- 3) субординация, т. е. согласование участниками своих действий с их представлением о деятельности в целом.

При этом «разумность» рассматривается не с точки зрения интеллектуальных способностей членов группы, а с точки зрения «умелости» реально осуществляемых ими действий, адекватности представлений членов команды о совместной деятельности, сложности и согласованности системы внутригрупповых коммуникаций. Таким образом, коллективный разум понимается К. Виком как «осмотрительные», «умелые» взаимосвязи между действиями в социальных системах: «это скорее метод, чем содержание, скорее структурирование, чем структура, скорее процесс построения связей, чем сами связи» (Weick, Roberts, 1993). Конкретными проявлениями коллективного разума являются скорость реагирования команды на события, внимательность членов команды, степень понимания ими взаимозависимостей в совместной деятельности. Чем более осмотрительным будет взаимодействие членов команды (т. е. чем больше они будут учитывать зависимость друг от друга в совместной деятельности), тем больше будет развит коллективный разум и тем больше станет способность команды справляться с непредвиденными, критическими ситуациями. Подобно транзакционной памяти, коллективный разум «интериндивидуален»: каждый участник совместной деятельности видит только часть целого.

Развитие коллективного разума в команде происходит тремя основными путями. Во-первых, за счет регулярной совместной рефлексии командного опыта и его экстраполяции на будущее. Во-вторых, за счет большего согласования действий между участниками совместной деятельности: действия участников на самых ранних этапах

работы над задачей должны учитывать взаимодействие на самых поздних стадиях. В-третьих, за счет передачи старожилками команды своего опыта новичкам: рассказывая о своем опыте и организации, участники команды получают возможность вспомнить множество конкретных примеров «умелых» совместных действий, тем самым они расширяют репертуар образцов эффективной совместной деятельности в различных ситуациях. В подобных рассказах происходит обмен ноу-хау, неявными знаниями, интуитивными догадками, представлениями о скрытых причинно-следственных взаимосвязях в совместной деятельности.

С точки зрения К. Вика, между развитием группы и развитием коллективного разума нет прямой связи. Так, например, на ранних стадиях группа может быть «разумнее», чем на стадии зрелости, когда схемы взаимодействия становятся более рутинными, привычными и автоматическими. Важное и вполне обоснованное, на наш взгляд, разграничение зрелости группы и коллективного разума позволяет согласовать позитивные и негативные эффекты переработки информации в группах в рамках общей теоретической модели (см. таблицу 1.2).

Одним из проявлений растущего интереса психологов к обмену знаниями стало преобладание «информационного» направления исследований в научной литературе по малым группам начиная с середины 1990-х годов (Томпсон, 2006; Hinsz, 1990). С проблем социального влияния в процессе принятия групповых решений фокус внимания переместился на процессы переработки информации в группе, обмена знаниями, формирования групповых представлений – разделенных когнитивных и ментальных моделей.

С точки зрения данного подхода, эффективность совместной деятельности зависит прежде всего от умения руководителя управлять представлениями ее участников о команде, задаче и организационном контексте деятельности, а также от умения участников находить и использовать потенциальные источники информации и экспертной поддержки как внутри, так и вне группы.

К когнитивному подходу можно отнести и недавно сформировавшееся направление исследований влияния социальной идентичности малой группы на внутригрупповые процессы. Традиционно проблемы социальной идентификации рассматривались в рамках психологии межгрупповых отношений. В 1990-е годы социальная идентичность и самокатегоризация сотрудника получили признание в организационной психологии как важный аспект управления

Таблица 1.2

Соотношение развития группы и развития коллективного разума в рамках модели К. Вика (Glynn, Barr, 2004)

	Неразвитый коллективный разум	Развитый коллективный разум
Развитая группа	<p>Характеристика: переоценка группой своих сил, моральной непогрешимости, неуязвимости; высокое доверие в команде сочетается с низким недоверием и неосмотрительностью, групповым давлением и самоцензурой.</p> <p>Примеры: феномен группового мышления, религиозные культы, взаимодействие сотрудников NASA перед гибелью космического челнока «Challenger»</p>	<p>Характеристика: теснота отношений и согласованность действий развиваются одновременно; высокое доверие уравновешивается осторожностью; участники команды перепроверяют представления друг друга о совместной деятельности; высокая ответственность; анализ совместного опыта, наличие системы обмена знаниями, работа по предотвращению ошибок.</p> <p>Примеры: команды по разработке стандартов программного обеспечения, команды подразделений стратегического планирования</p>
Неразвитая группа	<p>Характеристика: группа на стадии формирования и ознакомления с задачей, а также группа, в которой авторитарный руководитель является единственным носителем информации о взаимозависимости действий участников при решении задачи; одинаково низки и доверие, и недоверие; участники не знают сильных сторон друг друга и не обладают опытом успешного совместного решения непредвиденных ситуаций.</p> <p>Примеры: тренинговые группы в начале своего существования, новобранцы в армии, управленческие команды после слияния организаций</p>	<p>Характеристика: необходимость устанавливать тесные межличностные связи, не нарушая при этом неприкосновенности внутреннего мира участников, требует взаимодействия, которое основано на:</p> <ul style="list-style-type: none"> – координировании действий, а не на выработке общего образа мышления; – взаимоуважении, а не на единодушном согласии; – доверии, а не на эмпатии; – признании различий, а не на однородности; – слабой сплоченности, а не высокой; – стратегических коммуникациях, а не на безграничной искренности. <p>Примеры: краткосрочные проектные команды (в частности, съемочные группы в киноиндустрии), летные экипажи в гражданской авиации, джазовые ансамбли, антикризисные команды, организации в условиях быстроменяющейся среды</p>

(Haslam, 2000; Kramer, 1993; Mael, Tetrick, 1992; Tyler, 1999). Социальная идентичность группы стала рассматриваться как фактор принятия группового решения и эффективного внутригруппового взаимодействия. В частности, феномен внутригрупповой поляризации в условиях внешней угрозы или межгруппового соперничества

может объясняться повышением «рельефности», релевантности групповой идентичности. С одной стороны, в таких условиях члены группы более склонны демонстрировать прототипическое, соответствующее групповым нормам поведение. С другой стороны, возрастает влияние тех членов группы, которые воспринимаются как прототипические, т. е. черты и поведение которых в наибольшей степени подчеркивают отличие данной группы от других групп в организации (Hogg, Hains, 1996).

В отличие от ранних подходов к групповой сплоченности, в рамках которых она объяснялась преимущественно механизмами межличностной аттракции, с точки зрения теорий социальной идентификации и самокатегоризации, групповая сплоченность имеет социокогнитивную природу. Когда актуализируется групповая идентичность, разделяемые в группе прототипические представления делают поведение ее членов и их суждения более схожими, запускается механизм «безличной аттракции». При этом те члены группы, которые являются наиболее прототипическими (т. е. наиболее соответствующими «Мы-образу»), более склонны соглашаться друг с другом (Hogg, Hains, 1996; Hogg et al., 1992).

1.5. Эмоциональный подход к управлению совместной деятельностью

Развитие эмоционального подхода к управлению совместной деятельностью обусловлено, на наш взгляд, двумя основными причинами. Во-первых, необходимость постоянных изменений в организациях снижает значение качества вырабатываемых и принимаемых группами решений, так как решающее значение в успехе организационных изменений приобретают эмоциональные составляющие организационной идентичности и приверженности принятому решению, руководителю и организации. Между тем постоянные изменения вызывают неизбежное сопротивление сотрудников, фрустрацию и пессимистические ожидания. Это, в свою очередь, вызывает потребность в управлении организационным настроением и эмоциональным климатом в группе (Бэйер, Нино, 2008; Де Дрю и др., 2008; Barsade et al., 2000; George, 1995; George, 1996; George, Brief, 1996; Weiss, Cropanzano, 1996). Во-вторых, с развитием горизонтальных организационных структур растет значение доверия и эмоциональной привязанности (Smith et al., 1999) как факторов успешности деятельности группы. При этом в своих теоретических

моделях исследователи стремятся объединить когнитивные процессы с эмоциональными (Андреева, 2009).

С позиции данного подхода эффективность совместной деятельности зависит прежде всего от способности лидера и членов группы управлять эмоциональными переживаниями друг друга, устанавливать и поддерживать эмоциональные связи между участниками совместной деятельности.

Данный подход нашел свое отражение в двух интенсивно развивающихся исследовательских направлениях: в теории организационного настроения и групповых эмоциональных состояний, а также в теории командного эмоционального интеллекта и эмоционального лидерства.

Исследования в области управления групповыми эмоциональными состояниями и организационным настроением – относительно новое направление, сформировавшееся в начале 1990-х годов и приобретающее все большую актуальность для менеджмента (Бэйер, Нино, 2008; George, 1996).

Первоначально эмоциональное заражение, т. е. влияние настроения и эмоций одних людей на эмоциональное состояние других, рассматривалось в основном как характеристика массовидных явлений, патологическое проявление феномена толпы (Г. Лебон), но позднее этот механизм стал исследоваться и в межличностных отношениях. В частности, Э. Хэтфилд, Дж. Качиппо и Р. Рэпсон назвали «примитивным эмоциональным заражением» относительно автоматическое подражание и неосознаваемую синхронизацию с другим человеком по выражению лица, голосу, жестам, позе и движениям, которые сближают эмоциональное состояние обоих (Hatfield et al., 1994). Д. МакИнтош, Д. Дракмен и Р. Зайонц обозначают этот феномен как «социально обусловленный аффект» (McIntosh et al., 1994), который основывается на трех процессах: собственно заражении, взаимном обусловливании поведения и мимикрии. Наконец, некоторые исследователи считают эмоциональное заражение результатом «втягивания», т. е. синхронизации поведения: в ходе межличностного общения микродвижения коммуникантов постепенно согласуются друг с другом по ритму и фазе цикла. Согласно этой модели, совместные переживания формируются как реакция коммуникантов на слаженность, скоординированность их взаимодействия, а не как результат переноса эмоций от одного человека к другому (Kelly, 2003; McIntosh et al., 1994). Наиболее подвержены механизму эмоционального заражения индивиды, высоко оцениваю-

щие взаимозависимость между собой и окружающими и с развитой способностью к идентификации чувств других людей по их мимике. Хорошими «передатчиками» эмоциональных состояний являются те, кто обладает хорошо развитыми навыками невербального общения, кто способен чувствовать или выражать сильные эмоции и кто относительно нечувствителен к тем индивидам, которые испытывают чувства, несовместимые с их собственными (Hatfield et al., 1994).

Исследования ряда авторов показывают, что у индивидов, продолжительное время работающих вместе, формируется склонность испытывать одинаковые позитивные или негативные эмоциональные состояния, причем склонность испытывать позитивные эмоции увеличивает продолжительность существования и устойчивость состава группы. Дж. Джордж обнаружила, что многие рабочие группы характеризуются одинаковой выраженностью эмоций, так называемым «групповым эмоциональным тоном», который является важным фактором эффективности совместной деятельности. Между индивидами, склонными испытывать одинаковые эмоциональные переживания (позитивные или негативные), развивается симпатия, и они образуют подгруппу, тогда как между членами группы, которые подвержены переживанию противоположных состояний, развивается взаимное отталкивание и несовместимость. Это приводит к тому, что состав группы постепенно становится однородным по эмоциональному тону. По мнению Дж. Джордж, групповой эмоциональный тонус – исключительно групповой феномен и не может быть объяснен суммой или средним показателем эмоциональных состояний каждого участника группы в отдельности (George, 1996, 1995). Хотя считается, что позитивный эмоциональный тонус группы прямо связан с большей ее производительностью, в отношении ряда сложных и требующих системности задач зависимость обратная. С. Барсаде и Д. Гибсон считают необходимым формировать группы, разнородные по подверженности участников эмоциональным состояниям. В частности, такая разнородность может помочь в ситуациях, когда необходимо уравновесить гнев или эйфорию, переживаемые частью команды. Как высокая однородность, так и высокая разнородность в подверженности членов группы испытывать определенные эмоциональные состояния негативно сказываются на эффективности совместной деятельности (Barsade et al., 2000). Управление эмоциональным состоянием команды осуществляется не только посредством формирования ее состава, при котором необходимо принимать во внимание уровень экстраверсии и степень невротизма

кандидатов, но и через наиболее влиятельных ее членов, прежде всего – лидера команды. В частности, харизматическое или трансформационное лидерство в высшей степени соответствует задаче управления эмоциональным состоянием команды. Известно, что негативные эмоциональные состояния облегчают систематическую обработку информации, тогда как позитивные – эвристическую, творческую (Sinclair, Mark, 1992). Можно ожидать, что при задачах, требующих групповой креативности, а также при рутинных, простых операциях наиболее эффективным может быть стимулирование позитивных эмоций. Наоборот, при решении трудных задач, требующих системности и последовательности, более эффективным оказывается снижение интенсивности позитивных эмоций и их сочетание с негативными переживаниями (Kelly, 2003).

Начиная с 1990-х годов важную роль в исследовании эмоциональных состояний в малых группах и организациях стала играть теория эмоционального интеллекта (Goleman, 1995, 1998; Salovey, Mayer, 1990). Ряд авторов предполагают, что не только отдельные индивиды, но и команды могут обладать эмоциональным интеллектом, степень развития которого сказывается на эффективности совместной деятельности. Так, например, такие составляющие эмоционального интеллекта, как понимание эмоций и управление эмоциями, влияют на продуктивность деятельности команды и уровень обслуживания клиентов (Feuerherm, Rice, 2002), принятие групповых решений и предпочитаемые в команде методы разрешения конфликтов (Jehn, 1997).

Концепция эмоционального интеллекта нашла свое отражение и в теории эмоционального лидерства Д. Гоулмена (Бояцис, Макки, 2007; Колризер, 2008; Goleman, 1995, 1998; Goleman et al., 2002). В отличие от теорий харизматического и трансформационного лидерства, где эмоциональные аспекты также играют важную роль, теория эмоционального лидерства рассматривает управление коллективными эмоциями в качестве главной задачи лидера. Успешность ее решения зависит от степени, в которой у лидера развиты способности понимания собственных эмоций, эмоциональной саморегуляции, мотивирования себя и других, эмпатические способности и навыки общения (Goleman, 1998). При этом стили руководства рассматриваются не только с точки зрения их эффективности применительно к ситуации, но и с точки зрения их воздействия на эмоциональный климат и настроение организации. Так, опираясь на исследования консалтинговой компании The Hay Group/McBeer, в котором участ-

вовал 3871 менеджер, Д. Гоулмен, Р. Бояцис и Э. Макки выделили резонансные стили, т. е. позитивно воздействующие на эмоциональный климат (вдохновляющий, поддерживающий, консультирующий, демократический), и диссонансные стили (директивный и подталкивающий), которые вызывают негативные эмоциональные состояния в коллективе (Бояцис, Макки, 2007; Goleman et al., 2002).

Разумеется, каждый из рассмотренных нами подходов имеет свои возможности и ограничения. Вместе с тем на практике они хорошо дополняют друг друга. Совершенствование систем управления в современных организациях должно опираться на комплексный подход, учитывающий структурный, социокультурный, сетевой, социокогнитивный и эмоциональный аспекты совместной деятельности.

Завершая главу, хотелось бы сделать несколько выводов, вытекающих из проведенного нами анализа основных направлений социально-психологического исследования совместной деятельности.

Во-первых, в основе управления совместной деятельностью лежат различные психологические механизмы, которым исследователями уделяется разное внимание в зависимости от теоретического подхода. *Структурный подход* основан на положении о том, что эффективность совместной деятельности обеспечивается прежде всего оптимальным соответствием структуры отношений внутри малой группы или организации стоящим перед ними задачам. С точки зрения *социокультурного подхода*, ключевым фактором долгосрочной эффективности совместной деятельности является создание системы общих ценностей команды, организации или межорганизационного партнерства. С точки зрения *сетевого подхода*, ключом к повышению эффективности совместной деятельности является способность использовать в интересах проекта круг знакомств отдельного сотрудника или проектной команды как внутри, так и вне организации, т. е. способность команды заручиться поддержкой людей и организаций, чьи знания, связи и другие ресурсы могут быть задействованы для решения задачи. *Социокогнитивный подход* основан на том предположении, что эффективность совместной деятельности зависит прежде всего от умения руководителя управлять представлениями ее участников о команде, задаче и организационном контексте деятельности, а также от умения участников находить и использовать потенциальные источники информации и экспертной поддержки. С позиции *социоэмоционального подхода*,

эффективность совместной деятельности зависит прежде всего от способности лидера и членов группы управлять эмоциональными переживаниями друг друга, вызывать определенные социальные эмоции, устанавливать и поддерживать эмоциональные связи между участниками совместной деятельности.

Во-вторых, развитие психологии управления совместной деятельностью за последние 30 лет двигалось в направлении объединения структурного подхода с его вниманием к формально-динамическим характеристикам совместной деятельности (организации взаимодействия во времени и пространстве, характера решаемых задач, статусной, ролевой и коммуникционной структуры и т. п.), к изучению содержательных аспектов, таких как коллективные переживания, групповые представления и ценности. При этом заметно стремление исследователей в своих теоретических моделях объединить когнитивные и эмоциональные процессы.

В-третьих, на протяжении последних десяти лет в социальной и организационной психологии растет понимание того, что совместная деятельность возможна не только на основании общности целей или функциональной взаимозависимости, но и на основании общности ценностей или средств достижения участниками своих частных целей.

В-четвертых, как и в отечественной психологии, так и за рубежом в фокусе внимания исследователей совместной деятельности оказываются психологические аспекты групповых и организационных изменений. При этом получает признание тот факт, что совместная деятельность развивается во времени нелинейно, а ее участники имеют прошлое и ожидаемое будущее, которые влияют на их совместную деятельность в настоящем.

В-пятых, ряд явлений, изучавшихся ранее преимущественно на внутриличностном и межличностном уровнях, теперь исследуются как групповые явления (например, с этой групповой точки зрения по-новому рассматриваются мотивация совместной деятельности, феномены доверия, привязанности, общего настроения и т. д.).

В-шестых, все больше исследователей используют не один, а несколько уровней социально-психологического анализа (внутриличностный, межличностный, внутригрупповой, межгрупповой, организационный, межорганизационный).

Глава 2

Совместная деятельность в условиях дефицита времени и неопределенности

Рост темпа изменений и неопределенности среды в современном обществе, в особенности в бизнесе, требует от групп способности эффективно работать над сложными задачами, в условиях кризиса, недостатка информации, постоянного дефицита времени и других ресурсов. Сотрудникам организаций становится все труднее удерживать в поле своего внимания конечную, объединяющую их цель. Кроме того, возможности планирования деятельности все более ограничены, группам и организациям приходится действовать интуитивно, спонтанно и творчески, импровизируя на ходу. Этими факторами объясняется растущий интерес исследователей к групповой работе в условиях стресса, импровизации, интуиции, к видению и групповой креативности.

2.1. Дефицит времени как стресс-фактор в совместной деятельности

Из научной литературы, посвященной воздействию стресса на индивидуальную деятельность, известно, что при дефиците времени возрастают количественные показатели работы, тогда как качество снижается, внимание фокусируется на решении жизненно важных проблем, возрастает тенденция к упрощенным схемам принятия решений (Kaplan et al., 1993; Karau, Kelly, 1992). В такой ситуации может происходить «сползание» от сложных форм регуляции деятельности к более простым, а оперативные единицы деятельности могут укрупняться. От контролируемых, речемыслительных суждений индивид переходит к интуитивным, повышается его избирательность при использовании информации. Действия

при этом запараллеливаются, возникает эффект полиактивности или «многоканальности» деятельности (Завалишина, 1977; Ошанин, 1977; Стрелков, 2009).

Практически все эти эффекты были обнаружены и на групповом уровне. Как показывают исследования Стивена Каро и Дженнис Келли, при дефиците времени активность группы сдвигается с поддержания отношений на выполнение задачи, возрастает количество сделанного, тогда как качество снижается. Цейтнот может улучшить качество и скорость решения при верном изначально подходе или ухудшить их – при изначально ошибочном подходе. Группа все больше внимания уделяет информации, подтверждающей или не подтверждающей изначально принятую позицию, тогда как нейтральная информация все меньше принимается к рассмотрению. При этом нормативная конформность в группе возрастает, группа легче приходит к соглашению (Kelly, Karau, 1999). Как и личность, группа может приспособиться к деятельности при высоком уровне стресса (Brown, Miller, 2000; Hollenbeck et al., 1997; Volpe et al., 1996), однако ее эффективность снижается, если уровень стресса продолжает расти (Adelman et al., 2003; Entin, Serfaty, 1999; Urban et al., 1996). Таким образом, закон Йеркса – Додсона, который гласит, что при росте активации индивидуальная производительность сначала повышается, а затем падает, применим и к совместной деятельности в условиях стресса. Были предприняты попытки выявить, каким образом группа распределяет время в условиях его дефицита (Littlepage, Poole, 1993), а также выявить оптимальные стратегии внутригруппового взаимодействия в условиях цейтнота (Haertel, Haertel, 1997). Оказалось, что одним из факторов успешности работы команды в условиях цейтнота является уверенность ее членов в своих силах – вера в то, что команда способна справиться с задачей в более короткие сроки без потери качества. Так, например, при сдвиге сроков окончания проекта на более раннее время, проектные команды, которые верят в свои силы, справляются с задачей быстрее, чем команды, обладающие более широким набором ресурсов, но считающие, что им не справиться с задачей за более короткий срок (Gevers et al., 2001).

Дженнис Келли и ее коллегам удалось установить, что скорость и качество групповой работы подвержены эффекту «втягивания», т.е. зависят от первоначальных временных условий решения задачи. Если в начале совместной деятельности дефицит времени отсутствует, ее участники могут «настроиться» на медленную

и творческую работу, так что при росте дефицита времени, в условиях стресса, они будут работать медленнее, но более качественно, чем те группы, которые с самого начала испытывали нехватку времени. В другом исследовании было обнаружено, что описанный эффект «втягивания» группы зависит от восприятия сложности задачи участниками совместной деятельности в начале работы (Kelly et al., 1990).

Другой подход к исследованию совместной деятельности в условиях дефицита времени предложил А. Круглянский со своими коллегами (Kruglanski et al., 2002; Kruglanski, Webster, 1991, 1996). По их мнению, стресс повышает потребность членов группы в определенности, простых и окончательных решениях (так называемая «need for closure»). Возрастает стремление к единству мнений и предпочтений, групповое давление и конформность. Если члены группы уже выработали очень устойчивые предпочтения, то стресс приводит к их еще большему «замораживанию» и тем самым – к снижению готовности соглашаться с другими мнениями. В противном случае стресс побуждает группу к установлению единогласия за счет более сильного давления на меньшинство или за счет роста конформности меньшинства. Оба этих процесса приводят к сосредоточению власти в руках нескольких наиболее влиятельных членов группы, что проявляется в асимметрии процессов общения внутри группы (De Grada et al., 1999). Возрастает и влияние лидеров на установление правил коммуникации (Piergo et al., 2003). В целом стресс приводит к «зашориванию группового разума», т. е. к отторжению непопулярных в группе точек зрения, к ориентации на авторитарное лидерство и сложившиеся групповые нормы (Kerr, Tindale, 2004).

Воспринимаемый сотрудниками организации дефицит времени не только сказывается на когнитивных процессах, но и является мощным фактором групповой динамики. В зарубежной теории организаций и психологии малых групп широкое распространение получила концепция неустойчивого равновесия, согласно которой развитие группы происходит не поступательно, а скачкообразно: периоды стабильности чередуются с относительно краткосрочными стадиями изменений, которые подстегиваются дефицитом времени (Gersik, 1991). Так, К. Джерсик, исследуя работу проектных команд, установила, что бурные изменения в группах происходят в середине срока, выделенного им на выполнение задачи. После непродолжительного, но значительного изменения в способах ра-

боты над задачей, в ролевой структуре, межличностных отношениях членов команды и в отношениях команды с организационным контекстом, – пользуясь терминологией Н. Хомского, К. Джерсик называет это изменением «глубинных структур» – наступает новый период устойчивости (Gersick, 1989). Многочисленные исследования, основанные на модели К. Джерсик, позволяют сделать вывод о том, что модель неустойчивого равновесия наиболее точно описывает динамику именно в проектных командах, т. е. в совместной деятельности, которая жестко ограничена во времени (Arrow, 1997; Lim, Murnighan, 1994; Seers, Woodruff, 1997; Waller et al., 2002). Как пишет К. Джерсик, «не так важна эта срединная точка перехода, как сам факт того, что группы используют время как меру своего продвижения в выполнении задачи и достижение определенных временных вех подталкивает группу к изменениям» (Gersick, 1988, p. 34). Таким образом, хотя данная концепция является, скорее, моделью работы над задачей, чем группового развития, она позволяет прогнозировать внутригрупповую динамику в условиях изменения сроков и увеличения дефицита времени.

Как показывает исследование Лесли Перлоу, состоящее из 6-месячного включенного наблюдения за разработчиками программного обеспечения, коллективные нормы организации времени могут поддерживать постоянную нехватку времени и «авральные менталитет» (Perlow, 1999, 2001). Постоянно отвлекаемые друг другом программисты то и дело прерывали свою работу и не могли закончить ее в срок. Между тем такое неэффективное, спонтанное взаимодействие только учащалось в связи с нарастающей в отделе психологической атмосферой кризиса. Система индивидуальной оценки и стимулирования деятельности, поощряющая индивидуальный героизм работников, закрепляла неэффективные социальные нормы организации времени. Введение новых групповых правил организации времени позволило повысить эффективность его использования и существенно снизило остроту авралов: программисты разделили свой рабочий день на «зоны времени», определив, в какие часы они открыты для коммуникаций, а в какие часы сосредоточены на работе, требующей уединения. Исследования Л. Перлоу свидетельствуют о том, что дефицит времени является не только внешним фактором групповой динамики, независимым от участников совместной деятельности, но и социально конструируется, воспроизводится групповыми нормами и представлениями.

2.2. Роль управленческого видения будущего в условиях неопределенности

Растущий дефицит времени и необходимость постоянно отвлекаться на решение сиюминутных задач существенно ограничивает способность руководителей и рядовых сотрудников удерживать в поле своего зрения отдаленные цели совместной деятельности, а также прогнозировать будущее. Поэтому в условиях роста неопределенности и ускорения изменений все более важным для управления совместной деятельностью становится умение руководителя формировать свое видение будущего и ярко «нарисовать» его для своих последователей, способность предвидеть развитие ситуации и действовать на опережение (Пригожин, 2010).

Как отмечает один из исследователей, видению отводится центральное место в большинстве современных теорий лидерства, и остается загадкой, почему этот феномен до сих пор так мало эмпирически изучен (Kantabutra, 2008). Хотя интерес к видению непрерывно растет на протяжении последних 15-ти лет, можно говорить о том, что исследования в этой области только начинаются (Foster, Akdere, 2007).

Впервые термин «видение» как обозначение образа будущего появляется в конце 1960-х годов XX в. в зарубежной литературе, посвященной теории управления и лидерству. Видение нередко понимается как цель, определяющая, «кто мы есть», и мотивирующая сотрудников (Wilkens, 1989); как очертания возможного будущего, которые воодушевляют людей и дают им возможность видеть себя в широком контексте долгосрочных целей (Gardner, 1990); как будущие принципы, ценности и пути их достижения (Nadler et al., 1992). В теории лидерства видение часто рассматривается как когнитивный феномен: интуитивная способность обрисовать или представить будущее, часто используемая руководителями, но не осознаваемая ими (Kouzes, Posner, 1995); интуиция, преобразующая цель в действие (Nanus, 1989); концепция будущего (El-Namaki, 1992); мысленный образ будущего процесса, группы или организации (Nanus, 1992); гипотетическая когнитивная схема, объединяющая в себе представления об идеальном образе действий (Thoms, Greenberger, 1995).

Формирование образа будущего в групповом сознании является ключевой компетенцией в теориях харизматического и трансформационного лидерства. (Р. Хаус, Б. Шамир, Дж. Конгер, Б. Басс и др.).

Образ будущего играет важную роль в процессе самоотождествления последователей с харизматическим лидером, повышающим их самооценку и уверенность в силах своего коллектива (Shamir et al., 1993).

Как показывают исследования, потребность в лидерском видении возрастает во время бурных изменений, неопределенности и коллективных рисков (Bligh et al., 2004; Ehrhart, Klein, 2001). Например, Э. Гордижн и Д. Степель в серии экспериментов обнаружили связь потребности в видении с наличием угрозы для жизни (Gordijn, Stapel, 2008). Полученные ими данные хорошо согласуются с теорией «управления ужасом», предложенной Дж. Гринбергом, Т. Пыжински и Ш. Соломоном: при обострении чувства конечности своего существования и переживании угрозы смерти растут стремление повысить самооценку, просоциальное поведение, конформность, поддержка культурных норм, интрагрупповой фаворитизм и аутгрупповая дискриминация, поиск и подчеркивание личностью и группой своей позитивной идентичности (Greenberg et al., 1990). При этом наблюдается смещение предпочтений от транзакционного к трансформационному, харизматическому лидерству (Cohen et al., 2004). Позитивное видение будущего, формируемое харизматическим лидером, дает возможность последователям повысить свою самооценку и поддерживает их позитивную идентичность.

Видение будущего лидером тесно связано с его способностью анализировать прошлое – свое собственное, своей команды и своей организации. Согласно Дж. Кузесу и Б. Познеру, отношение лидера к своему прошлому лежит в основании видения будущего (Kouzes, Posner, 1996; Kouzes, Posner, 2009). Косвенно эту точку зрения подтверждает эксперимент, проведенный О. Эль Сови среди исполнительных директоров (СЕО) компаний, работающих в сфере информационных технологий (El-Sawy, 1983). Одним участникам эксперимента предлагалось сначала вспомнить события из прошлого, а затем представить события, относящиеся к предполагаемому будущему. Другим исполнительным директорам предлагалось, наоборот, сначала представить себе будущее, а затем прошлое. Каждый испытуемый должен был отнести названные им события к какому-то определенному времени в прошлом или будущем. Оказалось, что исполнительные директора, которые сначала думали о прошлом, были склонны описывать события в среднем на 4 года более отдаленного будущего, чем те директора, которые сначала думали о будущем, а затем о прошлом. Напротив, размышления о событиях будущего не сказывались на глубине ретроспективы.

Анализ прошлого своей компании увеличивает протяженность временной перспективы, однако такой анализ большинство руководителей проводит крайне редко, ссылаясь на свою загруженность более важными задачами и на отсутствие времени. По-видимому, существует и обратное влияние видения будущего на представления о прошлом. Например, эмпирические исследования показывают, что особенности постановки цели лидером и его усилия по формированию приверженности видению будущего среди членов команды могут существенно влиять на восприятие результатов совместной деятельности ее участниками, на осмысление совместных достижений и неудач (Forester et al., 2007).

Заслуживает отдельного внимания психологическая концепция видения, разработанная П. Томс. Видение рассматривается ею с точки зрения индивидуальной временной перспективы лидера (Thoms, 2004). Согласно ее исследованиям, существуют лидеры, ориентированные на прошлое, ориентированные на настоящее и, соответственно, ориентированные на будущее. В зависимости от ситуации, в которой находится компания, востребованной оказывается та или иная временная ориентация (например, в небольшой фирме, которая работает в условиях стабильного рынка, эффективным будет руководитель с ориентацией на настоящее или на прошлое). Эффективный лидер способен учитывать свою собственную временную ориентацию, используя ее особенности в различных управленческих ситуациях. Важнейшей лидерской компетенцией оказывается организационное видение, т. е. способность видеть будущий облик организации на основе уроков прошлого с учетом внутренней и внешней среды компании. Для того чтобы быть успешным, лидер должен развивать свое видение и в то же время окружать себя людьми с разными временными ориентациями.

Дж. Кузес и Б. Познер исследовали действия, которые предпринимают успешные лидеры, построив таким образом модель лидерского поведения. Одним из важных ее элементов является формирование группового, командного видения: умение лидера доносить до сотрудников значение и цели совместной работы; рассказывать о тенденциях, которые в будущем повлияют на деятельность команды; давать убедительное описание того, как может выглядеть совместное будущее; призывать других делиться своими мечтами и планами; показывать подчиненным, как они могут реализовать свои долгосрочные цели, включая их в общее видение будущего (Kouzes, Posner, 1995).

Согласно П. Томс и Д. Гринбергеру, лидерское видение входит в число так называемых «темпоральных компетенций», связанных с управлением представлениями сотрудников о прошлом, настоящем и будущем. К таким компетенциям они относят следующие (Thoms, Greenberger, 1995; Thoms, Pinto, 1999):

- 1) сжатие времени (time warping) – способность приближать прошлое и будущее к субъективному настоящему команды и внешних заинтересованных сторон проекта;
- 2) формирование образа будущего – способность постоянно удерживать и корректировать в воображении картину конечного результата проекта, создавать будущее в воображении команды;
- 3) способность дробить будущее проекта на мелкие, связанные друг с другом, более управляемые части;
- 4) полихронность – способность одновременно думать о разных делах, отслеживать параллельно идущие процессы, увязывать друг с другом в разные по масштабу циклы разные их стадии;
- 5) интуитивное предвидение будущего с опорой на отрефлексированный опыт прошлого;
- 6) подытоживание прошлого (recapturing the past) – способность резюмировать и оценивать сделанное командой, выхватывать из истории проекта или организации возможности для будущего.

При управлении совместной деятельностью руководитель сталкивается с задачами, которые требуют различных темпоральных компетенций и различной настройки в восприятии, переживании и организации времени.

Говоря об исследованиях лидерского видения в современной организационной психологии и теории менеджмента, можно отметить растущее число попыток перейти от качественных методов исследования (анализа кейсов, глубинных интервью, контент-анализа) к количественным (корреляционным исследованиям на основе анкетирования сотрудников и руководителей). Вместе с накоплением эмпирических данных можно ожидать и теоретическое переосмысление видения как психологического феномена.

В частности, большое теоретическое и прикладное значение имеет проблема соотношения индивидуально-личностных, групповых и организационных факторов формирования лидерского видения. Открытым вопросом оказывается и взаимосвязь между характеристиками видения и предпочитаемыми лидером стилями руководства,

нуждается в дальнейшем изучении взаимосвязь временной перспективы лидера и представлений сотрудников о будущем своего коллектива. Наконец, эмпирически мало изучено влияние психологических характеристик руководителя на содержание образа будущего организации (инновационность или консервативность, большая или меньшая представленность в образе будущего тех или иных элементов организации и т. п.). Также требуют своего исследования и ситуационные факторы эффективности видения: одни и те же характеристики лидерского видения могут быть по-разному востребованы на разных стадиях развития организации, в благоприятных и кризисных условиях.

2.3. Совместная импровизация*

Для успешности совместной деятельности в условиях высокой неопределенности и дефицита времени сегодня требуется не «замораживание» мышления и поведения группы, а прямая его противоположность – спонтанность и коллективное творчество. Поэтому начиная с середины 1990-х годов темы импровизации, спонтанности, совместного творчества и коллективной интуиции, ранее считавшиеся прерогативой наук об искусстве, стали предметом горячих дискуссий в теории менеджмента и организационной психологии. Понятие импровизации используется сегодня при анализе широкого круга феноменов – от работы в команде до вывода на рынок новых товаров и управления организационными изменениями.

Пристальное внимание менеджеров, консультантов и исследователей к теме импровизации в бизнесе вызвано, как минимум, двумя основными факторами. Во-первых, в эпоху экономики знаний конкурентные преимущества оказались связанными со способностью организаций постоянно вырабатывать нестандартные, творческие, инновационные решения. От «охоты за головами» бизнес переходит к формированию творческой среды, стимулирующей обмен знаниями и креативность команд. Во-вторых, возросла неопределенность организационной среды, поэтому менеджерам все чаще приходится действовать по ситуации и полагаясь на интуицию –

* Данный фрагмент книги написан Т.А. Нестиком в рамках проекта консультационного сопровождения ФК «Зенит» (руководитель проекта – Т.Ю. Базаров) и ранее был в сокращенном виде опубликован в книге: *Базаров Т.Ю. Психологические грани меняющейся организации.* М.: Аспект-Пресс, 2007. С. 89–96, 112–115.

при недостатке информации, без надежных прогнозов и даже без какого-либо предварительного планирования (Нестик, 2006; Базаров, Нестик, 2007).

При импровизации приходится иметь дело с неожиданным и не подготовленным заранее, на что указывает латинская этимология этого слова (*im* – «не», *proviso* – «предвижу, обеспечиваю заранее»). Вот несколько определений импровизации, которые можно встретить в научной литературе: «спонтанное действие, опирающееся на интуицию» (Crossan, Sorrenti, 1997, p. 156); «степень, в которой замысел и реализация совпадают по времени» (Moogman, Miner, 1998, p. 702); «творение экспромтом... сочинение музыки непосредственно в ходе исполнения» (Schuller, 1964, p. 378); «замысел действия, рождающийся в ходе его выполнения и опирающийся на доступные когнитивные, материальные, аффективные и социальные ресурсы» (Cunha et al., 1999, p. 302).

Согласно Карлу Вику, одному из наиболее влиятельных сегодня организационных психологов, импровизация представляет собой «just-in-time» – стратегию поведения, ориентированную на здесь и сейчас. Используя ее менеджер сосредоточивает усилия не столько на попытках спрогнозировать события и учесть все возможные сценарии, сколько на углублении своего понимания бизнеса, овладении широким репертуаром навыков и стилей поведения, на развитии способности быстро оценивать ситуацию, доверии к своей интуиции и на непрерывном поиске возможностей сократить издержки (Weick, 2001).

Как указывают Д. Вера и М. Кроссан, при исследовании импровизации в совместной деятельности необходимо различать дескриптивный и прескриптивный аспекты: для понимания того, что такое импровизация, ключевыми являются феномены спонтанности и креативности, тогда как для определения условий ее эффективности наиболее важное значение имеют уровень профессионализма и навыки командной работы (Vera, Crossan, 2005).

В импровизации стирается граница между замыслом и действием, драматургом и актерами, композиторами и исполнителями. Особенно удачным является определение, предложенное музыкальным теоретиком Полом Берлинером: «Импровизация – это переработка созданных ранее содержания и формы в соответствии с неожиданными идеями, которые рождаются, оформляются и пересматриваются непосредственно в ходе исполнения, придавая ему уникальность» (Berliner, 1994, p. 241).

В зависимости от допускаемой свободы творчества, выделяют разные уровни импровизации. «Интерпретация» предполагает незначительные вольности при исполнении мелодии, без отхода от письменно зафиксированного нотного текста: например, расстановка акцентов, ускорение или замедление темпа, подчеркивание какой-то одной из параллельно разворачивающихся мелодий. «Приукрашивание» предполагает изменение последовательности музыкальных фраз, при котором одни из них звучат раньше, другие – позже, чем в оригинале. Изначальная мелодия перефразируется, но вполне узнаваема. «Вариация» основана на включении в основной текст совершенно новых музыкальных фрагментов, которые увязываются с основной мелодией, не разрушая ее целостности. Наконец, «импровизация» представляет собой преобразование мелодии в музыкальные образы, имеющие незначительное сходство с прообразом, или сочинение новых музыкальных фраз, полностью альтернативных прозвучавшей первоначально мелодии. Когда музыканты импровизируют, они полностью изменяют части мелодии или включают в нее фрагменты, никак с ней не связанные (Berliner, 1994).

На основании музыкальных теорий импровизации К. Вик делает следующие выводы (Weick, 1998):

- изменение, пересмотр существующих и создание новых решений или процедур имеют более непосредственное отношение к импровизации, чем перестановка местами, переключение или расширение первоначального варианта, которые можно считать интерпретацией;
- чем более наши действия приближаются к творческой импровизации, тем большее влияние на него оказывают такие факторы, как наш практический опыт, наши предпочтения, особенности обстановки, в которой мы находимся;
- при высоком дефиците времени нам легче дается интерпретация и приукрашивание, чем вариация и импровизация.

Действительно, исследования импровизации в менеджменте показывают, что творческий характер импровизации, как правило, утрачивается в случае, если менеджер (или артист, музыкант, футбольный игрок) воспринимает ситуацию как угрожающую, экстремальную.

Вместе с тем исследования показывают, что успех лидера-импровизатора в значительной степени зависит от того, удастся ли ему сделать командную задачу исключительной, безотлагательной и значимой в глазах подчиненных (Pina e Cunha et al., 2003). Можно

сделать вывод о том, что, с одной стороны, для импровизации необходимо переживание важности настоящего момента и срочности, безотлагательности действия, но, с другой стороны, сверхмотивация и острое переживание тревоги несовместимы с импровизацией, так как ведут к упрощению деятельности, ограничивают ее шаблонными, привычными действиями. Таким образом, импровизация, как и эффективность совместной деятельности в целом, подчиняется закону Йеркса – Додсона.

Изучая импровизацию театральных артистов, американские специалисты Д. Вера и С. Кроссан (Vera, Crossan, 2004) предложили теоретическую модель, согласно которой импровизация может быть описана через две базовые характеристики: спонтанность (т. е. действие без подготовки, экспромтом) и креативность (т. е. новизна, творческий характер действий).

В зависимости от степени дефицита времени (потребность в спонтанности) и степени неопределенности (нестандартность ситуации, требующая творческого подхода), можно выделить три типа импровизации (рисунок 2.1):

- 1) интерпретация;
- 2) экспериментирование (исследовательская импровизация);
- 3) собственно импровизация.

При интерпретации или «приукрашивании» группа сталкивается с необходимостью быстро отреагировать на неожиданно изменившиеся условия деятельности, но при этом организационная среда является достаточно определенной. Планирование невозможно – на него нет времени, а затягивание действий может привести к исчезновению открывшейся возможности или к серьезному ухудшению ситуации. Спонтанность здесь оказывается высокой, тогда как креативность низкая: на действия команды влияет предшествующий опыт, сложившиеся технологии и правила. Поэтому совместная деятельность в таких условиях напоминает приукрашивание, интерпретацию, незначительное видоизменение уже имеющихся «заготовок». Примером такой импровизационной деятельности является разработка маркетинговым агентством новой маркетинговой компании, выполняемой в кратчайшие сроки и основанной на учете той реакции, которую предыдущие компании вызвали у клиентов и конкурентов (Moogman, Miner, 1998).

При экспериментировании основной проблемой является не цейтнот, а высокая неопределенность. Планирование невозможно

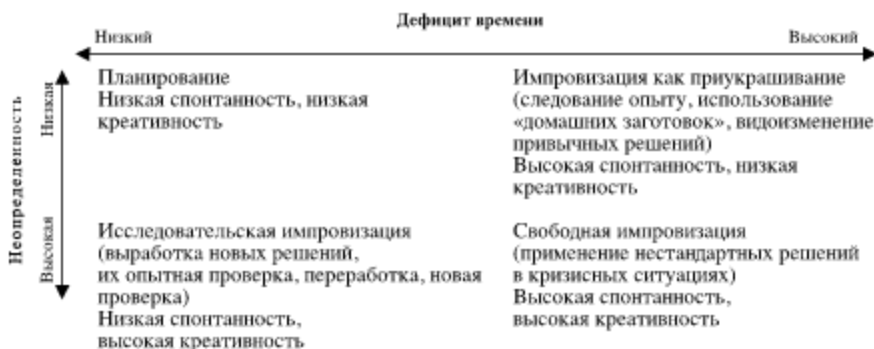


Рис. 2.1. Типы управленческой импровизации – на основе модели, предложенной М. Кроссан, М. П. Куна, Д. Вера и Дж. Куна (Crossan et al., 2005, p. 133)

не потому, что на него нет времени, а потому что группе не хватает информации о положении дел и развитие ситуации непредсказуемо. Поэтому оптимальной стратегией оказывается метод проб и ошибок, когда команда анализирует свои собственные действия и на ходу вносит необходимые коррективы. Примером такой импровизации является разработка новых товаров, в частности, в области программного обеспечения и фармацевтики, где одновременно разрабатывается и тестируется несколько альтернативных версий продукта. Другим примером может быть изобретение «стикеров» в компании 3М (торговая марка «Post-it»). Как известно, Арт Фрай, один из ее сотрудников, пел в церковном хоре и использовал неудачную версию клея для закладок в сборнике песнопений. Клей, который был разработан несколько лет назад и считался неудачным, так как плохо засыхал, наконец-то удалось применить. В этом примере можно увидеть, как сочетается низкий дефицит времени, низкая спонтанность, высокая креативность и высокая неопределенность при поиске вариантов продвижения нового товара на рынок.

Свободная импровизация наиболее востребована в тех случаях, когда планирование невозможно, так как для этого нет ни времени, ни достаточной информации. Примером такой кризисной ситуации является пожар, разгоревшийся в национальном парке североамериканского штата Монтаны в августе 1949 г. (Matthews, 2007). Когда огонь подобрался к пожарной команде, ее капитан Вагнер Додж вместо того, чтобы тушить его водой, разжег вокруг себя и своих людей собственный заградительный огонь и лег на землю. Быстро

распространявшийся пожар «перепрыгнул» через импровизированный островок искусственного огня, оставив В. Доджа целым и невредимым, тогда как остальные члены команды, бросившиеся бежать, погибли. Такой нестандартный способ борьбы с огнем был известен индейцам, но В. Додж о нем ничего не знал, для него это было чистой импровизацией.

Импровизация невозможна без «минимальной структуры», т. е. минимума стабильности и организации. По словам кинорежиссера И. Бергмана, «только когда все тщательно подготовлено, когда все отработано, тогда можно начинать импровизировать» (цит. по: Рунин, 1980). Это хорошо видно на примере джазовых ансамблей. Вот как описывает импровизацию без структуры один из выдающихся джазовых лидеров Стив Лэйси: «У меня была группа в 1966-м году с Энрико Рава, Джонни Дайани и Луисом Мохола (записанная на *The Forest and The Zoo*), и мы играли совершенно свободную музыку: освобождаясь поочередно от мелодии, ритма и гармонии, пока мы не стали совершенно свободны от этих вещей. Но через год все это стало звучать совершенно одинаково, это не было больше свободным. Итак, мы стали структурировать свободу, стали ограничивать ее. Это было началом нового периода, который расцвел сейчас – постсвободный, полисвободный, контроль над тем, что мы узнали во время революции 60-х. Мы используем этот материал как ингредиент – но ограниченным со всех сторон» (Such, 1993; цит. по: Коровкин, 2001).

Необходимыми условиями совместной импровизации являются баланс сотрудничества (аккомпанирование друг другу) и соперничества (стремление показать высший класс, обыграть предыдущего солиста); готовность команды к риску; доверие членов команды друг к другу; «минимальная структура», т. е. необходимый минимум правил совместной деятельности, домашних заготовок и общеизвестных клише, на которые участники команды могут опереться при развертывании импровизации (Kamoche, Cunha, 2001). Опыт успешной коллективной импровизации позволяет команде быть более гибкой в непредвиденных ситуациях, быстрее учиться на собственном опыте и опыте других, испытывать чувство самореализации, повышающее мотивацию к совместной работе.

Важную роль в успешной импровизации играет лидер (Базаров, Нестик, 2007; Нестик, 2006, 2007; Newton, 2004; Pina e Cunha, 2003). Лидер-импровизатор превращает сотрудников в мастеров спланированной, хорошо отрепетированной импровизации. Это лидер,

который осваивает новые образцы поведения за счет имитации, подражания, пародирования других лидеров и включения их импровизации в свой собственный контекст. Иллюстрацией может служить «обмен четверками» в джем-сейшн, в ходе которого джазмены стремятся переиграть друг друга, обмениваясь короткими (двух- или четырехтактовыми) музыкальными фразами. Кроме того, пародирование и заучивание фрагментов из выступлений выдающихся джазменов является необходимым условием формирования любого музыканта-импровизатора. В процессе обучения джазмена ведущую роль играет слушание и воспроизведение великих образцов (равно как и *sitting in* – «подсаживание» на короткий период к профессиональным ансамблям). Эффективный лидер-импровизатор использует любую возможность для того, чтобы превратить событие или эпизод в жизни проекта из уникального, неповторимого случая в образец, часть репертуара, клише. От того, как поставлены драматургия репетиций и совместный анализ командного опыта, зависит степень развития «коллективной памяти» и «командного разума» сотрудников. Для эффективной импровизации лидер должен иметь развитый «слух», т. е. уметь различать сценарии других лидеров и сотрудников, включать их в свои тактические решения.

Как показывают исследования, далеко не всякая импровизация является эффективной и приводит к требуемому результату (Crossan, Sorrenti, 1997; Miner et al., 2001). Можно выделить некоторые факторы, способствующие эффективной импровизации в совместной деятельности: лидер, поддерживающий и развивающий членов команды; разделенное лидерство, т. е. способность членов команды брать на себя и передавать друг другу роль лидера в соответствии с требованиями ситуации; способность членов команды преодолевать стресс, связанный с непредсказуемостью коллективной импровизации. В своей модели эффективной импровизации М. Кроссан, М. П. Куна, Д. Вера и Дж. Куна выделяют две основные группы факторов: организационные и групповые (Crossan et al., 2005). Организационные включают в себя:

- 1) культуру экспериментирования, т. е. систему норм и ценностей, способствующую экспериментированию и совместному творчеству;
- 2) систему коммуникаций, обеспечивающую информированность всех участников команды о состоянии дел на данный момент и предоставляющую возможность непосредственного и мгновенного обмена информацией между членами команды;

- 3) доступ к «коллективной памяти» – знаниям и опыту, накопленным командой и организацией в целом.

Среди групповых факторов ключевыми являются:

- 1) высокий уровень мастерства всех участников команды;
- 2) высокий уровень развития навыков работы в команде.

Импровизация может осуществляться на уровне отдельных сотрудников и руководителей, проектных команд, структурных подразделений и даже на уровне всей организации. Она играет существенную роль в организационном научении (Miner et al., 2001), внедрении новых технологий и организационных изменениях (Orlikowski, Hofman, 1997; Brown, Eisenhardt, 1998), разработке новых продуктов (Vera, Crossan, 2005), переговорах (Balachandra et al., 2005), принятии стратегических решений (Eisenhardt, 1997), организации помощи в чрезвычайных ситуациях (Mendonca, Al Wallace, 2007; Somers, Svaga, 2009).

Как спонтанный процесс импровизация является вневременной, заранее непланируемой, сосредоточена на настоящем. Вместе с тем, как креативный процесс, импровизация направлена на создание нового, устремлена в будущее. Опираясь на исследования импровизации в различных областях деятельности, М. Кроссан и М. Куна вместе со своими коллегами считают импровизацию ключом к синтезу различных «темпоральностей» в организации (Crossan et al., 2005). Импровизация объединяет событийное и астрономическое время организации, линейно направленные и циклические процессы. Современным управленческим командам приходится непрерывно переключаться между различными горизонтами планирования, внешними и внутренними циклами деятельности, учитывать взаимосвязи организационных процессов, протекающих с различной скоростью. Способность к импровизации дает руководителям возможность произвольно менять свою временную ориентацию и временную перспективу. Она открывает путь к повышению адаптивности организации по отношению к меняющимся срокам и временным режимам деятельности.

Среди наиболее перспективных направлений в области социально-психологического исследования управленческой импровизации можно выделить несколько проблем. Во-первых, необходимо дальнейшее уточнение групповых факторов, влияющих на готовность группы к импровизации. В частности, малоисследованной остается роль сплоченности, групповых норм и ценностей, коммуникативной

структуры группы, совместимости и т. п. Например, до сих пор неясно, как соотношение доверия и недоверия участников совместной деятельности друг к другу влияет на их способность к совместной импровизации. Во-вторых, необходимо расширение видов профессиональной деятельности, на примере которых исследуется импровизация. Особенно большой интерес представляет изучение совместной импровизации в коммерческих переговорах, а также в групповой дискуссии. В-третьих, эмпирически мало изученным остается влияние на успешность групповой импровизации стиля руководства и стиля исполнительской деятельности. В-четвертых, требует своего дальнейшего уточнения само определение импровизации, спонтанности и креативности как социально-психологических феноменов, их место в ряду таких понятий, как надежность, зрелость и организованность группы. Наконец, до сих пор не решенной задачей остается выделение эмпирических типов импровизационного взаимодействия в группе.

2.4. Интуиция в совместной деятельности

Одним из важнейших условий способности руководителя и группы успешно действовать в условиях высокой неопределенности является их доверие к собственной интуиции. Не случайно в последние пятнадцать лет роль интуиции в управленческой деятельности стала одной из наиболее популярных тем в современной организационной психологии. Несмотря на большое количество работ в этой области, общепринятого определения понятия интуиции до сих пор не сложилось. Интуицию рассматривают как бессодержательное знание, формирующееся на уровне интенций, без осознания путей этого формирования (Холодная, 2002); объединение воспринимаемых фактов и предшествующего опыта (Agor, 1989); спонтанное понимание ситуации, приходящее на основе ее сходства с предыдущим опытом (Dreyfus, Dreyfus, 1986); непосредственное знание, полученное без помощи рассудка (Rew, 1996); способность человеческого мозга к получению знания на телесном, эмоциональном и ментальном уровнях без осознанного, рационального анализа информации, которая обеспечивается в основном правым полушарием и опирается на подсознательные, бессознательные, сверхсознательные процессы (Lank, Lank, 1995). Согласно другому определению, интуиция – это процесс неосознаваемой, целостной переработки информации, в ходе которого суждения выносятся на основании правил и знания,

которые остаются недоступными рассудку и кажутся истинными, несмотря на то, что человек не может их обосновать (Shapiro, Spence, 1997). Одним из наиболее емких определений можно считать формулировку Э. Дейна и М. Прэтт: «эмоционально окрашенные суждения, формирующиеся посредством быстрой и неосознаваемой смены целостных ассоциативных образов» (Dane, Pratt, 2004, p. 40). При этом исследователи отмечают тесную связь интуиции с личностными характеристиками, с особенностями протекания рефлексивных процессов в условиях неудачи или «тупика» (Попова, 2005).

Роль интуиции в современных организациях растет вместе с уровнем неопределенности и дефицитом времени. Так, например, 80% компаний, прибыль которых удвоилась за последние 5 лет, возглавляются менеджерами с хорошо развитыми интуитивными способностями. Среди менеджеров высшего и среднего уровня 54% опираются на интуицию при принятии решений (Parikh et al., 1994). Не менее 25% руководителей характеризуются интуитивным стилем принятия решений (Andersen, 2000). Ряд исследований показывает, что опора на интуицию при принятии решений прямо коррелирует с управленческим уровнем, т. е. топ-менеджеры используют интуицию чаще, чем руководители низовых уровней и рядовые работники, а предприниматели – чаще, чем их наемные менеджеры (Agog, 1986; Allinson, Hayes, 1996; Allinson et al., 2000). Исследование, проведенное недавно А. Фернемом и его коллегами, выявило прямую корреляцию между ориентацией на интуитивное восприятие, невротизмом и управленческим уровнем (Moutafi et al., 2007). Наиболее существенную роль интуитивное принятие решений играет в тех случаях, когда развитие ситуации трудно предсказуемо. Интуиция лежит в основе творчества как способности к неосознаваемому преобразованию информации (Пономарев, 1967, 1976; Дружинин, 1999). Например, интуиция часто помогает врачам правильно определять заболевания и спасать человеческие жизни (Effken, 2001).

Хотя традиционно считается, что интуитивный стиль характерен для руководителей Востока и Азии, эмпирические исследования этого не подтверждают: наиболее склонны к интуитивному стилю менеджеры из стран Западной и Северной Европы, тогда как руководители развивающихся стран и арабского мира более аналитичны (Allinson, Hayes, 2000).

Предпринимаются попытки выделить внутреннюю структуру интуиции и факторы, влияющие на эффективность ее использования руководителями и группами (Dane, Pratt, 2007). По-видимому,

управленческая интуиция как компетенция не может быть сведена к какой-то одной характеристике личности и группы, но представляет собой целый комплекс способностей и навыков. Например, Д. Кэппон, много лет занимающийся изучением интуитивных процессов, выделил 20 интуитивных способностей, среди которых часть относится к восприятию информации, другие – к предвидению, третьи – к способности выявлять закономерности (Carroll, 1993).

Факторы эффективности интуитивного принятия решений можно объединить в две категории: одни из них связаны с объективными особенностями решаемой задачи, а другие – с особенностями представлений о ситуации, сложившихся у руководителя (Dane, Pratt, 2007). Так, например, согласно С. Шапиро и М. Спенсу, важным фактором эффективности интуитивного принятия решений является степень структурированности решаемой проблемы, т. е. наличие заранее согласованных критериев истинности решения. Наименее структурированными являются проблемы, связанные с разработкой корпоративной стратегии, открытием нового направления в бизнесе, слияниями и поглощениями, приемом на работу или назначением на новую должность сотрудников (Kelly et al., 1990). По-видимому, интуитивное решение является наиболее адекватным способом разрешения моральных дилемм (Haidt, 2001). Другим фактором эффективности интуитивных суждений является наличие информации о проблеме, способность руководителя комплексно подойти к оценке ситуации, учесть ее контекст, представить ее как когнитивно сложную (Dane, Pratt, 2007). Т.е. упрощение, абстрагирование и опора на эвристики повышают вероятность ошибочных интуитивных суждений, тогда как учет множества аспектов ситуации и различных заинтересованных сторон повышает ее эвристичность и снижает вероятность ошибки. Именно поэтому интуитивные суждения экспертов более эффективны, чем такие же суждения «новичков» (Baylor, 2001; Klein, 2003).

По мнению большинства авторов, развитие навыков интуиции вполне возможно, но лишь косвенным путем. Интуиция «работает» более эффективно, если ей не ставят прямую цель. Например, в одном из исследований испытуемые должны были угадывать место появления «крестиков» на мониторе. В предъявлении стимула был заложен определенный алгоритм – столь сложный, что разгадать его было крайне трудно. Постепенно участники эксперимента научились предсказывать появление «крестиков» с высокой точностью, но объяснить, как у них это получается, не могли. Когда алгоритм

был изменен экспериментатором, испытуемые стали делать ошибки, а время их реакции значительно увеличилось. Таким образом, им удалось определить и «заучить» правильную последовательность, не прикладывая сознательных усилий. Спустя некоторое время чем больше они опирались на свою интуицию, тем меньше делали ошибок. Особенно важен тот факт, что те испытуемые, которые получили задание сознательно вычислить алгоритм, учились медленнее, чем те, кто сосредоточились на «здесь и сейчас», действовали спонтанно. Возможно, это означает, что, поставив перед собой сознательную цель «думать интуитивно», менеджер блокирует свое «чутье» (Such, 1993).

Эмоции являются своего рода «пусковым крючком» интуиции, равнодушие же ее сдерживает. Переживая происходящее, мы как бы расставляем эмоциональные метки в памяти. Благодаря этим меткам наш мозг, наше бессознательное получает потом быстрый доступ к нужным фактам без помощи сознания. С этой точки зрения, предвидение развития событий в совместной деятельности может облегчаться острым переживанием происходящего.

Вместе с тем некоторые эмоции могут блокировать интуицию. Обнаружено, что позитивные эмоции, хорошее, приподнятое настроение повышают способность к интуитивным суждениям и ассоциативному мышлению, а негативные эмоции (гнев, страх, тревога) – подавляют интуицию (Volte et al., 2002). Ссора с коллегой, досада на подчиненных, неудача – все это способно снизить умение менеджера предвосхищать развитие ситуации.

Если пусковым крючком интуиции служат эмоции, то ее «порогом» является доверие человека к самому себе. Менеджеры, не уверенные в себе, сдерживают свою интуицию. Оказалось, что интуиция связана и с умением доверять другим, сопереживать им. Так, Олден Хайяши полагает, что если менеджер не способен сопереживать, сочувствовать другим людям, то он не может и принимать решения интуитивно. Именно это происходит с людьми, страдающими нарушениями префронтальной области коры головного мозга. Казалось бы, они ничем не отличаются от остальных людей: речь, двигательные функции, внимание, память, аналитические способности остались у них прежними. Отсутствовали лишь вторичные эмоции (в частности, любовь, сопереживание). Например, если им показывали фотографии людей, пострадавших от несчастных случаев или от природного бедствия, это не вызывало у них никакой реакции. Оказалось, что такие люди не способны принимать

решения: они могут сколько угодно приводить доводы за и против, но не могут сделать выбор (Hayashi, 2001). Отсутствие эмоций негативно влияет на способность к интуитивным суждениям (Bechara et al., 1997).

Чем больше мы подчиняем эмоции своему рассудку, тем менее мы способны опираться на интуицию. Люди, которые легко дают названия своим чувствам и хорошо объясняют свои эмоциональные состояния, менее успешны в использовании интуиции (Chatterjee, 2000). Возможно, попытки рационально объяснить свои чувства или сознательно запрограммировать себя на определенные переживания тоже способны блокировать способность к предвидению.

В современных исследованиях управленческой интуиции наметилась тенденция к учету не только личностных, но и групповых, организационных факторов ее использования. Некоторые авторы предпринимают попытки представить интуицию как групповую способность, исследуют роль интуиции в работе проектных команд (Leybourne, Sadler-Smith, 2006) и в организационном научении (Crosan et al., 1999), выявляют внутриорганизационные политические механизмы, легитимирующие интуитивные решения (Lawrence et al., 2005), уточняют особенности организационной культуры и процессы вторичной социализации, способствующие доверию к интуитивным суждениям участников совместной деятельности (Chatterjee, 2000).

Среди инструментов развития интуитивных способностей группы и организации можно выделить: включение интуиции в корпоративную модель управленческих компетенций; распространение историй о ситуациях, в которых команде помогла интуиция; поддержку и развитие горизонтальных коммуникаций, позволяющих сотрудникам обмениваться интуитивными предположениями с коллегами из других подразделений и даже с клиентами; поддержание позитивного эмоционального климата в коллективе; стимулирование инноваций, поощрение совместного поиска будущего через совместную разработку командного видения.

Наиболее перспективным направлением исследований интуиции в области социальной психологии труда является, на наш взгляд, изучение интуиции как группового феномена. Примерами могут быть коллективные озарения, а также предвосхищение членами команды действий друг друга. Если на индивидуальном уровне в основе интуиции лежат механизмы интенционального опыта (Холодная, 2002), то можно предположить, что и в группо-

вых интуитивных процессах важную роль играют умонастроения, предпочтения, убеждения и стереотипы, разделяемые участниками. Нельзя также исключать того, что в основе командной интуиции лежат те же механизмы, что и в основе группового давления, сдвига к риску и других негативных эффектов, получивших в свое время название «группового мышления» и «групповых защитных механизмов». Представляется эвристичным в этой связи обращение к таким понятиям, как «коллективный разум» (К. Вик), «транзакционная память» (М. Вигнер, Р. Мореленд), «групповые когниции» (М. Хогг, Р. Тиндейл), «командные ментальные модели» (В. Хинч, Л. Томсон), «предметно-ценностное единство группы» (А. И. Донцов), групповой «ментальный опыт» (М. А. Холодная). Заметим, что в конце 1980-х–начале 1990-х годов групповой разум получил новую интерпретацию в социальной психологии – как позитивная характеристика группы, уровень развития которой влияет на способность членов команды действовать слаженно и адекватно ситуации (Нестик, 2009). Именно такой подход позволил бы выделить специфику групповых интуитивных процессов, которая несводима к индивидуальному интуитивному принятию решений.

Глава 3

Совместное творчество как социально-психологический феномен

Ускорение изменений в научно-технической сфере, в жизни организаций и мировой экономике привело к увеличению числа инновационных задач, требующих нестандартного подхода, причем часто в таких условиях, когда участники совместной деятельности не имеют соответствующего опыта. Необходимость быстро реагировать на меняющуюся ситуацию и даже опережать изменения оставляет все меньше возможностей для деятельности, целиком регламентированной внутриорганизационными положениями и процедурами. Все чаще проектные и управленческие команды вынуждены импровизировать, на ходу предугадывая действия друг друга. Более того, в условиях информационного общества и быстрого обновления знаний растет взаимозависимость экспертов: разработка креативного решения уже невозможна силами одного сотрудника, так как ему приходится опираться на знания и опыт других экспертов.

Все это сдвигает внимание исследователей и практиков с индивидуальной креативности на креативность коллективную. Если в 1950–1980-е годы основное внимание уделялось способам повышения индивидуальной креативности, то в последние 20 лет основные усилия направлены на повышение креативности малых групп и организаций.

Цель настоящей статьи – проанализировать основные теоретические подходы к изучению креативности как группового феномена и наметить наиболее перспективные направления исследований в этой области.

В начале нашей работы мы анализируем признаки и социально-психологические аспекты индивидуальной креативности, вы-

делим основные направления исследования совместного творчества в социальной психологии, выделим основные формы организации совместно-творческой деятельности в современных организациях, а затем рассмотрим внутригрупповые и организационные факторы групповой креативности.

3.1. Социальная природа креативности, совместное творчество и инновации

Под *творчеством* принято понимать внесение значимого вклада в работу над задачей, ведущего к разработке новых идей или к созданию новых продуктов, которые решают проблему, соответствуют сложившейся ситуации или реализуют общественно значимую цель. *Креативность* – это способность создавать продукт, который обладает новизной и при этом соответствует окружающему контексту, ограничениям, накладываемым ситуацией (Amabile, 1983; MacKinnon, 1962; Любарт, 2009).

На протяжении более чем четырех десятилетий изучения креативности в психологии исследования в этой области были сосредоточены вокруг трех основных тем: когнитивных процессов, лежащих в основе творческого мышления; творческой личности и ее поведенческих характеристик; а также несколько позднее заявившей о себе проблемы внешней среды, способствующей или препятствующей творческой деятельности. В центре всех трех тем был индивид – его когнитивные процессы, личностные черты и окружение (Торшина, 1998; Любарт и др., 2009). Креативность как групповая характеристика долгое время была упущена из внимания исследователей (Kurtzberg, Amabile, 2001; Воронин, 2004; Ушаков, 2005; Гавреева, 2008). Научные работы, которые посвящались совместному творчеству, или были основаны на описании реальных научных, изобретательских, писательских, военных и иных творческих коллективов с противоречивыми выводами об их эффективности, или строились как эмпирическая проверка эффективности конкретных групповых методов повышения креативности, таких как мозговой штурм, синектика и т. п. (Пономарев, Гаджиев, 1983).

Хотя на протяжении долгого времени в центре внимания специалистов находилась индивидуальная креативность, посвященные ей исследования подготовили почву для изучения совместного творчества. Так, Т. Эмэбэйл предложила теоретическую модель творчества, предполагающую наличие трех основных, усиливаю-

щих друг друга элементов. Во-первых, это внутренняя мотивация к работе над задачей, которая проявляется в большей приверженности и уделении работе большего количества времени, стремлении не отвлекаться от работы, погрузиться в нее с головой (Amabile et al., 1994; Ruscio et al., 1998). Во-вторых, это высокий уровень компетентности в области решаемой задачи. Она проявляется в знании различных подходов, наличии собственного мнения по вопросам, связанным с данным кругом задач, обладании необходимыми техническими навыками и эстетическими критериями оценки выполняемой работы (Amabile, 1996). В-третьих, это творческое мышление и поведение – гибкость использования различных подходов к решению задачи, внимание к неожиданным ее аспектам, выбор нестандартных методов реализации решения. Один из основоположников психологии творчества Дж. Гилфорд назвал эту способность «дивергентным мышлением», которое характеризуется высокой скоростью и гибкостью мыслительных процессов, новизной предлагаемых идей, развитой способностью к обобщению и анализу информации, ее реорганизации, переименованию и переопределению, умением работать со сложными образами и понятиями, совершенствовать и оттачивать выдвинутые идеи (Guilford, 1950). Другие исследования свидетельствуют о том, что важнейшей составляющей креативности является способность к латеральному (De Vopo, 1991), ассоциативному мышлению, т. е. совмещению разных, далеких друг от друга категорий, улавливанию сходства между совершенно не связанными друг с другом элементами (Mednick, 1962). Р. Стренберг и Т. Любарт выделили в качестве основных характеристик творческого мышления способность определять ключевые элементы проблемы, оценивать или представлять в воображении соответствие частей друг другу и выявлять из полученной ранее информации ту, которая важна для решения проблемы (Sternberg, Lubart, 1993). Применительно к мозговым штурмам от креативной личности можно ожидать подготовки к групповой встрече и активного участия в ней, постановки значимых для обсуждения вопросов, высказывания оригинальных идей, развития предложений других участников (Ruscio et al., 1998). Креативность связана и с некоторыми личностными чертами, такими как широкий круг интересов, стремление к решению сложных задач, интуитивный тип мышления, развитое эстетическое восприятие, низкий уровень избегания неопределенности, склонность к риску, упорство и уверенность в себе (Amabile, 1983; Oldham, Cummings, 1996), открытость новому опыту

(King, 1996; McCrae, 1987), сознательность (Taggar, 2002). В определенной степени этим личностным характеристикам соответствуют групповые: разнородность интересов участников группы, мотивация на решение коллективной сверхзадачи, способность к обмену неявными знаниями, низкий уровень избегания определенности и готовность к риску, уверенность группы в своих силах.

Как известно, в процессе индивидуального творчества продуцирование образов сочетается с процессом активации, который активизирует новые элементы памяти, вводит их из долговременной памяти в рабочую (Anderson, 1983; Ушаков, 2006). Оказалось, что высокая креативность связана со способностью расширять объем внимания и дефокусировать его (Mendelsohn, 1976; Ушаков, 2006). Если сопоставить нейронную сеть и социальные сети, то нетрудно увидеть аналогию между описанными закономерностями индивидуального творчества и той ролью, которую играют в совместном творчестве «слабые связи» с внешними по отношению к группе экспертами. Обращаясь к своим знакомым с вопросами по поводу решаемой проблемы, участники группы активируют память профессионального сообщества, вовлекая в решение новые идеи. Современные организации, реализуя стратегию «открытых инноваций», т. е. привлечения инновационных идей извне, расширяют объем своего внимания и, пользуясь личными связями, открывают «золотое дно», решая проблемы, о существовании которых первоначально даже не догадывались.

Изучение индивидуального творчества привело исследователей к выводу о том, что креативность невозможна вне социального взаимодействия, т. е. является не только индивидуально-психологической, но социально-психологической характеристикой. Так, Д. Харрингтон предложил рассматривать творчество как совместную деятельность, так как индивидуальное творчество всегда является продуктом взаимодействия с более широкой социальной средой (Harrington, 1990). Согласно М. Чиксентмихайли, творческая идея формируется под влиянием трех факторов: социального поля, сферы творчества и личности (Csikszentmihalyi, 1988). Поле творчества – это совокупность социальных институтов, которые сохраняют только те творческие идеи, которые признаются ими как значимые. Сфера творчества – это область знаний или культурных практик, которые через традицию доносят новые идеи и формы до последующих поколений. Наконец, личность – это творец, вносящий в ту или иную культурную сферу изменения, которые должны быть признаны

творческими представителями данного социального поля. Таким образом, вне социального поля, вне взаимодействия с другими людьми, пусть даже в форме внутреннего диалога, автокоммуникации, творчество невозможно.

Важный вклад в переход от изучения индивидуальных форм творчества к изучению совместной творческой деятельности внесли отечественные психологи. Объектом исследования при этом выступали в основном коллективы изобретателей и ученых, а также экспериментальные группы (Максимов, 1971; Ярошевский, Карцев, 1977; Гиндилис, 1982; Гаджиев, 1983; Пономарев, Гаджиев, 1983). В рамках программно-ролевого подхода к исследованию научных коллективов, предложенного М. Г. Ярошевским, было выявлено значение ролевой дифференциации для успешного совместного творчества (Ярошевский, 1978). Огромный интерес для психологии совместного творчества представляют исследования школы Я. А. Пономарева. Согласно Я. А. Пономареву, в основе творчества лежит психологический механизм порождения неосознаваемых «побочных продуктов» в решении творческой задачи, которые выступают в качестве «подсказки», ведущей к интуитивному решению. Последующая вербализация и формализация решения приводят к преобразованию интуитивного решения в логическое, а побочного продукта – в прямой (Пономарев, 1976). По мнению Я. А. Пономарева и Ч. М. Гаджиева, этот же механизм лежит и в основе совместного творчества, однако здесь складывается особая коллективная форма преобразований побочного продукта: побочные продукты, возникающие в действиях одного из членов группы, могут быть использованы в качестве подсказки любым другим членом группы, могут регулировать действия других участников совместного решения (Пономарев, Гаджиев, 1983).

Идея Я. А. Пономарева о сочетании интуитивного и логического «режимов» в творчестве получила свое развитие в работах его учеников и соавторов. В значительной степени под влиянием отечественного «рефлексивного движения» (работы Г. П. Щедровицкого, В. А. Лефевра и др.) и отечественной психологии рефлексии (Степанов, Семенов, 1985), наибольшее внимание при этом уделялось рефлексивным механизмам как центральному моменту, – наряду с интуицией, – творческого процесса (В. К. Зарецкий, Г. И. Катрич, Н. Б. Ковалева, М. И. Найденов, Е. Р. Новикова, А. В. Растяников, И. Н. Семенов, Е. А. Сиротина, С. Ю. Степанов, Д. Н. Ушаков и др.). Рефлексия, понимаемая как процесс осмысления, переосмысления

и преобразования субъектом содержаний сознания, деятельности, общения и форм своего опыта, задает связность и осмысленность индивидуальной и совместной деятельности, мобилизует интеллектуальные ресурсы в проблемно-конфликтных ситуациях, порождает действенно-преобразующее поведение личности или группы к самим себе (Степанов, 2000, 2006). При этом именно рефлексия превращает совместное творчество в такую форму межличностного взаимодействия, в ходе которой происходит развитие личности и группы (Растянников и др., 2002; Степанов, 2000).

По мнению С. Ю. Степанова, способом создания сотворческой среды является формирование катализаторов рефлексивности: это либо групповые ценности и образцы деятельности, либо психологи-рефлепрактики, реализующие специальные методики организации рефлексивного переживания опыта. Основным механизмом данных методик является создание у участников рефлексивного альтер-Эго, позволяющего посмотреть на ситуацию с точки зрения инновационного «иномира», который сначала противопоставляется консервативной реальности, а затем проникает в нее. При этом ирреальность «иномира» позволяет переосмыслить индивидуальные и коллективные стереотипы, творчески раскрепощая участников и одновременно обеспечивая им психологическую защиту. Такое совместное творчество обладает мощным психотерапевтическим и развивающим эффектом, открывая не только зоны ближайшего развития, но и перспективы отдаленного профессионально-личностного развития участников (Степанов, 2000, 2006).

Согласно М. И. Найденову, рефлексия выступает в качестве фактора, повышающего эффективность совместного творчества (Найденов, 1990, 2006). Рефлексия понимается им как система высокоорганизованного психического отражения в фактической или виртуальной группе, характеризующегося со стороны результата степенью новизны и глубиной проработанности интеллектуального продукта, а со стороны процесса – объемом каналов отражения, скоростью переработки информации, количеством и уровнем переосмысления совместного опыта. Рефлексия в ходе совместного творчества развивает группу, позволяя ей переосмыслить, повторно отразить проблемно-конфликтную ситуацию. При этом она несводима к сумме индивидуальных рефлексий, возникает лишь в групповом со-бытии. Система групповой рефлексии включает в себя различные предметы отражения: интеллектуальные, коммуникативные, личностные, межперсональные аспекты

совместного творчества. Групповая рефлексия выступает в роли вторичной психической модели, в которой обрабатывается опыт группы, взаимоотражаются действия или бездействие ее участников. По мнению М. И. Найденова, групповая рефлексия в совместном творчестве может рассматриваться в трех ракурсах: как действие, как способность, а также как групповая ценность, облегчающая взаимодействие и осмысление совместного опыта. Рефлексия оказывается тем самым «побочным продуктом» совместного творчества, который приобретает самоценность и развивает участников группы. Для повышения эффективности совместного творчества М. И. Найденовым разработаны рефлексивные тренинг-практикумы, позволяющие участникам решать практическую проблему, обеспечивая в то же время возможность для рефлексии этого события, развивающие рефлексивные способности группы и стимулирующие принятие участниками рефлексии как групповой ценности.

Совместное творчество П. В. Малиновский и Т. Ю. Базаров выделяют в особый, совместно-творческий тип совместной деятельности, каждый участник которой является создателем нового, и их индивидуальные вклады принципиально невычленимы (Малиновский, 1990; Базаров, Аксенова, 2001). Совместно-творческий тип деятельности требует транспрофессионализма, т. е. способности участников работать в разных профессиональных позициях и разных групповых ролях в зависимости от решаемой задачи. Важной характеристикой сотворчества Т. Ю. Базаров и П. В. Малиновский считают повышение его участниками своей профессиональной компетентности, взаимосвязанное с развитием группы как целого: совместное творчество позволяет каждому пробовать разные способы деятельности, обогащаться способами работы, присущими другим специалистам.

В исследованиях В. Г. Грязевой-Добшинской совместное творчество рассматривается сквозь призму индивидуализации (поиск нового, усиление своеобразия, возможности для участников внести уникальный вклад в совместную деятельность) и интеграции личности (отражение и принятие индивидуальности другими). Если в совместной творческой деятельности происходит совместное спонтанное преобразование первоначального продукта одного из партнеров и формируется общее для участников смысловое поле, то процессы личностной индивидуализации и интеграции усиливаются. Если же взаимодействие организовано по принципу совместной оценки и отбора одного из продуктов индивидуального творчества,

в преобразовании которого группа не принимала участия, то эти эффекты блокируются (Грязева-Добшинская, 1988, 2010).

Г. С. Гавреева сосредоточила свое внимание не столько на психологических механизмах совместного творчества как процесса, сколько на креативности как устойчивой групповой характеристике. Групповую креативность она определяет как комплексное свойство группы, позволяющее ей в совместной профессиональной деятельности генерировать оригинальные идеи, инновационные предложения, находить способы нестандартного решения проблем, инициативно относиться к делу, стремиться к высоким профессиональным достижениям. В качестве эмпирических индикаторов групповой креативности она выделяет интерес к разработке и решению проекта, уровень ценностного единства группы, уровень творческого настроения, уровень генерирования новых идей, готовности к работе над наиболее сложными и ответственными задачами, активность группы в процессе разработки и решения проектных задач. Факторный анализ позволил ей объединить эти характеристики в две группы: групповая активность и групповая сплоченность в творчестве (Гавреева, 2008). Результаты ее исследования указывают на то, что, помимо внутренней мотивации и высокой вовлеченности участников, в совместном творчестве весомую роль играет характер лидерства, поддерживающего творческие групповые ценности и особую групповую идентичность.

Без всякого сомнения, на протяжении последних 20 лет преобладание индивидуальных форм инновационной и в узком смысле творческой деятельности сменилось преобладанием коллективных, командных его форм. В 1990-е годы интенсивные изменения и инновации, осуществлявшиеся с помощью команд, превратили управление групповой креативностью в одну из наиболее актуальных проблем теории менеджмента, а также социальной и организационной психологии (Egan, 2005; Kratzer et al., 2005; Kurtzberg, 2005; Lewis, 2004; Mathisen et al., 2004; Moorman, Miner, 1998; Shalley, Gilson, 2004; Vera, Crossan, 2005; Yu, 2005; Florida, Goodnight, 2005; Советова, 1998; Грязева-Добшинская, 2007; Яголковский, 2007, 2009; Гавреева, 2007; Лебедева, Ясин, 2009; Лебедева, 2009; и др.). Важную роль при этом сыграло сближение понятий креативности и инновационности.

Во-первых, превращение командной работы в основную форму организации труда, повышение сложности решаемых командами задач, а также развитие информационных технологий привели к тому,

что совместно-творческий вид деятельности стал использоваться там, где раньше использовались совместно-последовательный и совместно-параллельный виды (Базаров, Аксенова, 2003). Совместное творчество в виде мозговых штурмов стало неотъемлемым атрибутом повседневной жизни современной организации.

Во-вторых, в условиях обострившейся конкуренции за использование новых технологий, а также в связи с необходимостью постоянно преодолевать сопротивление изменениям в организациях креативность стала подразумевать не только способность к генерированию новых идей, но и способность добиваться их поддержки, совершенствовать их в ходе обсуждения с другими людьми, доводить их до реализации. Таким образом, понятие креативности стало сближаться с понятием *инновации*, т. е. создания новых товаров, услуг и процессов, обеспечение их поддержки и внедрения в деятельность организации (Ancona, Bresman, 2006). Само совместное творчество, т. е. генерирование новых идей, стало рассматриваться как первый основной этап инновационного процесса, за которым следует этап изменений, внедрения новых идей в жизнь организации (West, Sacramento, Fay, 2006).

Таким образом, исследования групповой креативности и инновационности развивались в нескольких направлениях.

Во-первых, это исследования порождения и обмена идеями в экспериментальных группах, где основное внимание уделялось особенностям переработки информации во внутригрупповом взаимодействии. В рамках данного направления изучаются такие феномены, как процессуальные потери при коллективном творчестве, влияние на креативность разнообразия группового состава, роль социального сравнения, влияние совместного творчества на индивидуальную креативность членов группы и др. (Paulus, 2008; Бабаева и др., 1984; Палагина, 1986; Яголковский, Бабаева, 2006; Яголковский, 2007).

Во-вторых, это исследования креативности и инновационности реальных групп в организациях, где наметились несколько подходов.

Первое из них связано с поиском способов повышения креативности команд за счет повышения разнообразия их состава, например, функциональной принадлежности участников, различий в образовании и профессиональном опыте, а также за счет введения таких форм групповой разработки решений и организации труда, которые стимулируют количество и разнообразие выдвигаемых идей (Nemeth, 1994; Sutton, Hargadon, 1996; Гавреева, 2008).

В центре внимания второго направления полевых исследований находятся внешние связи команды с другими командами и экспертами в организации, позволяющие координировать усилия и привлекать дополнительные интеллектуальные ресурсы. Как показывают наблюдения этих авторов, креативность и инновационность команды тесно связана со способностью ее членов добывать необходимую команде информацию через личные контакты, а также лоббировать разработанные командой идеи, опираясь на свои связи в организации (Ancona, Bresman, 2006; Ancona, Caldwell, 1992; Hansen, 1999; Katz, 1982; Tushman, 1977). Наибольшую известность в рамках данного направления получила теория «инновационных команд» Д. Анконы и Х. Бресмана. С их точки зрения, инновационная команда (Х-команда) – это группа, ориентированная на предпринимательское поведение и адаптивность, эффективно управляющая внутренними и внешними отношениями, обеспечивающая внедрение разработанных ею идей, а также способная гибко менять свою структуру и состав в зависимости от стадии работы над задачей (Ancona, Bresman, Kaufer, 2002). С одной стороны, инновационность команд и организаций тесно связана со способностью выходить за свои границы, заимствовать опыт, идеи и знания у других команд. С другой стороны, генерирование идей в компании должно подчиняться единому ритму: синхронизация инновационной деятельности отдельных команд с общеорганизационными циклами (конец финансового года, маркетинговый цикл и т. п.) повышает координированность их усилий и дает возможность топ-менеджменту регулярно проводить оценку и отбор наиболее перспективных решений (Ancona, Bresman, 2006; Эйзенхарт, Браун, 2006).

3.2. Формы организации и стимулирования совместного творчества в современных компаниях

Обращение социальной психологии к проблемам совместного творчества в 1990–2000 гг. продиктовано прежде всего растущей потребностью в новых методах повышения эффективности инновационных групп в современных организациях. Сегодня индивидуальное творчество уступило место коллективным формам генерирования и реализации новых идей. Если раньше компании основное внимание уделяли финансовому и моральному стимулированию разрозненных изобретателей, то сегодня инновационная деятельность строится на основе объединения инноваторов в сообщества,

креативные группы и инновационные платформы, а стимулируется она, прежде всего, через создание творческой среды. Далее мы продемонстрируем это на ряде примеров, показав, как современные компании организуют и стимулируют совместное творчество своих сотрудников.

Сообщества инноваторов

Одной из наиболее распространенных форм объединения инноваторов внутри компаний является создание профессиональных сообществ. Ряд компаний организовали престижные общества инноваторов, например: «Victor Mills Society» в Procter & Gamble, «IBM Fellows program» в IBM, «Carlton Society» в 3M, «PPG Collegium» в PPG Industries. Членство в сообществе повышает репутацию специалиста в глазах коллег и руководства, а также открывает доступ к информационным ресурсам, специальным мероприятиям по обмену опытом и программам обучения. За всю историю компании IBM престижное звание «Почетный сотрудник IBM» к 2008 г. получили только 209 сотрудников, из них 70 к этому времени все еще работали в компании. Каждый год это звание получают не более 5–7 сотрудников за выдающийся вклад в инновационное развитие компании. В компании Procter & Gamble создано аналогичное общество «Victor Mills Society», состоящее из нескольких десятков выдающихся разработчиков. Общество занимается поиском и обучением технических талантов в компании, а также консультирует технического директора по вопросам, связанным с инновациями (Malanowski, 2007). В компании Hitachi с 1999 г. действует пожизненное звание «Почетный сотрудник Hitachi», которое присуждается Советом директоров за выдающийся вклад в инновационное развитие компании и дает обладателю право свободно выбирать тему исследований, получать финансирование на разработки, а также на участие в профессиональной деятельности за пределами компании (Compendium of R & D Rewards, 2006).

Вознаграждение инновационных команд

За инновации все чаще присуждаются не индивидуальные, а коллективные награды. Так, например, фармацевтическая компания GlaxoSmithKline учредила «Премия за зеленые технологии», которая вручается проектным командам или подразделениям за инновации, способствующие сохранению окружающей среды и позволяющие компании более экономно использовать свои человеческие, природные и экономические ресурсы. В конце каждого года Совет директоров выбирает команду-победителя из списка номинантов.

При этом каждая команда получает особый приз и право оказать спонсорскую помощь за счет компании любой некоммерческой организации по своему усмотрению. Если авторство изобретения может принадлежать одному человеку, то для ее разработки и внедрения необходима командная работа. На ее стимулирование и направлены подобные премии: ежегодная премия за командные инновации в Cognis, премия «Золотой шаг» за успешную кросс-функциональную работу в 3М и др. Основаниями для награды могут служить стратегические последствия инноваций или финансовые показатели. Например, в 3М премию «Золотой шаг» получают те команды, инновационные разработки которых принесли компании более 2 млн долларов в США или более 4 млн долларов на мировом рынке. Все участники команды награждаются призом в виде крылатой ступни, многим из них повышают заработную плату и предлагают продвижение по карьерной лестнице.

Временные творческие группы и формы организации их работы

Временные творческие группы создаются в компаниях для разработки новых продуктов и услуг, при этом после завершения этапа разработки участники групп возвращаются к своей основной работе. Так, например, в компании Philips в конце 1980-х годов каждый год создавалось до 150 временных групп, работавших над улучшением продукта и методов производства, которые после 5 дней мозговых штурмов переходили к реализации своих идей в обычном режиме. На предприятии NUMMI, дочерней компании Toyota, для проектирования модельного производства новых автомобилей создает кросс-функциональную проектную команду, участники которой после завершения разработок возвращаются в цеха к своей основной работе (Дафт, 2006). В таких компаниях, как Motorola, Mayo Clinic, Fisher-Price и Proctor & Gamble, для разработки новых товаров создаются кросс-функциональные команды, работающие отдельно от основного офиса и получившие название «инновационных лабораторий».

В компании Procter & Gamble регулярно проводятся совещания по инновациям («Innovation Reviews»), в ходе которых происходит обмен опытом и ведется поиск новых решений. За проведение таких совещаний отвечают специально подготовленные специалисты, так называемые «коучи по инновациям».

При разработке новых продуктов в Toyota используются также специальные регулярные кросс-функциональные совещания, когда

каждый месяц на протяжении двух лет в одном большом помещении собираются сотрудники разных подразделений – проектных, инженерных, производственных, логистических и сбытовых. Основной задачей таких совещаний, получивших название «обейя» (oobeя), т. е. «большой открытый офис», является обмен идеями и знаниями. Эти мероприятия проводятся в разных территориальных подразделениях – от Японии до штата Кентукки (Wagner, 2002).

Аналогичную форму под названием «Открытое пространство» используют американские, европейские, а теперь и российские компании для вовлечения сотрудников в разработку организационных инноваций. В отличие от традиционных корпоративных конференций и круглых столов, у таких мероприятий нет фиксированной повестки. Определяется только общая тема, после чего участникам дается возможность самим предложить проблемы для обсуждения. Заявляя проблему, сотрудник берет на себя ответственность за проведение мозгового штурма и доведение его результатов до остальных участников мероприятия. Пространство полностью открыто: участники сами выбирают, в обсуждении какой из заявленных проблем будут участвовать, они могут свободно перемещаться от одного мозгового штурма к другому (Оуэн, 2008).

Компания IBM с 2001 г. регулярно проводит 3–5-дневные WEB-конференции по инновациям (IBM's Innovation Jam) с целью быстро собрать и проработать как можно больше инновационных идей и вовлечь одновременно большое количество сотрудников в инновационный процесс (Helander et al., 2007). При этом заранее создаются специальные группы и проводятся форумы для определения тематики предстоящих дискуссий. В ходе внутрикорпоративной конференции обсуждаются различные организационные проблемы – от эффективности менеджмента до корпоративных ценностей. В 2006 г. в работе конференции на протяжении трех дней участвовали 140000 сотрудников и членов их семей, клиентов и деловых партнеров компании более чем из 100 стран мира. На первой стадии было собрано 37000 инновационных идей, из которых путем ранжирования и группировки было отобрано 36 идей для детальной проработки на второй стадии конференции.

В последние годы получили также широкое распространение принципы работы творческих групп – «практики гибкой разработки» (технологии «Agile» и «Scrum»). Сегодня их широко используют в работе своих проектных групп такие крупные компании, как Yahoo и Lockheed Martin. Они основаны на принципе самоорганизации

и самоуправляемости рабочих групп, состоящих из 5–7 специалистов с дополняющими друг друга навыками – разработчиков, аналитиков, тестировщиков. Все участники группы располагаются в одной комнате, чтобы быть готовыми сразу же помочь друг другу в случае необходимости. Работа ведется итерациями или «забегами» (sprint), т. е. каждые 1–4 недели команда сосредоточивает свои усилия на разработке целостного элемента программы или продукта, который затем предъявляется заказчику для внесения поправок. После завершения итерации команда проводит совещания по анализу совместного опыта («совещание-ретроспектива»), а также планирует дельнейший рывок. Руководитель выступает в роли «владельца продукта», который ставит задачи команде, тогда как другой ее участник (scrum-мастер) отвечает за проведение совещаний. Например, каждый день проводится 15-минутное «совещание стоя», на котором координируются действия группы. При этом каждый отвечает на три вопроса: «Что сделано вчера? Что будет сделано сегодня? С какими проблемами столкнулся?» Для повышения интенсивности работы используются и другие инструменты, например доска с декомпозицией задач и висящий на стене график соотношения оставшегося времени и несделанных задач (Уразбаев, Филиппов, 2010).

Венчурные команды

В ряде компаний сотрудникам предоставляется возможность посвятить себя реализации новой идеи, получив свободу и став венчурными предпринимателями. В компании IBM, если предложенная сотрудником идея не нашла одобрения у руководства, он имеет право предложить ее где угодно в компании: другим бизнес-единицам, подразделению НИОКР или венчурным компаниям. Идея может быть профинансирована теми подразделениями, которые сочли ее ценной. Сотруднику с перспективной идеей разрешается набирать членов команды по всей компании. Такие команды называются «командами действия». Если идея окажется успешной, эта команда может создать собственное венчурное предприятие (Mitchell, 1989). Компания IBM создала фонд размером в 100 млн долларов для поддержки инновационных идей, предложенных сотрудниками.

В Lockheed Martin Corporation (LMT) действует программа, предоставляющая сотрудникам возможность взять двухлетний неоплачиваемый отпуск и заняться венчурным предпринимательством,

сформировав свою команду (Entrepreneurial Leave of Absence Program). По истечении этого срока работник возвращается на работу или может уйти окончательно, оплатив расходы компании на медицинскую страховку. Если же идея сотрудника оказалась успешной, корпоративный венчурный фонд «Innovative Ventures Corp.» вкладывает в ее первоначальную разработку до 250 тыс. долларов взамен на 10% акционерного капитала. Патент принадлежит Lockheed Martin Corporation. При этом венчурная компания оплачивает стоимость лицензии – от 5 до 20 тыс. долларов в зависимости от масштабов потенциального рынка для разрабатываемого продукта, а также перечисляет в дальнейшем от 1 до 5% прибыли в качестве роялти за использование патента (Hise, 1997). Небольшой размер венчурной команды позволяет ей действовать творчески, без регламентов и длительного согласования решений. Именно поэтому для разработки идей венчурные команды используют такие гиганты, как Exxon и British Petroleum.

Инновационные инкубаторы

Компания Philips создала три инкубатора для создания венчурных команд и предприятий на основе идей, не нашедших применения в существующих подразделениях. Венчурные предприятия подчиняются непосредственно топ-менеджменту компании. Именно этот поток новых идей обеспечил Philips прирост в 2006 г. на 56%. При этом 70% идей поступает от сотрудников компании. Руководители и сотрудники венчурных предприятий несут на себе риски, но в случае успеха участвуют в акционерном капитале и прибылях. Аналогичные инкубаторы создали такие компании, как Boeing, Adobe Systems, UPS, Ball Aerospace и др. Они имеют разные названия, например «группа инноваций» или «зеленый дом», но имеют одну и ту же функцию: обеспечить финансированием бизнес-план, предложенный сотрудником, а также предоставить ему консультационную поддержку, помещение и оборудование (Eng, 2000).

Компания Nokia создала центр разработок «Nokia Ventures Organizations (NVO)», целью которого является поиск, разработка и апробация идей сотрудников. В центре создана творческая атмосфера, поддерживающая обмен идеями и экспериментирование. В случае, если проект окажется успешным, он реализуется в одном из подразделений Nokia – уже в соответствии с «бюрократическими» общекорпоративными регламентами и процедурами (Day et al., 2001). Такие инновационные подразделения поддерживают не только идеи своих

сотрудников, но и те проекты, идея которых родилась за пределами компании. Например, компания Кодак создала свой центр открытых инноваций – Kodak European Research (KER) в Кембридже, где уже сложилась инновационная «экосистема». Для поиска идей и запуска проектов команда KER использует внешнюю деловую сеть из венчурных предприятий, исследовательских центров и университетов.

Научно-технические конференции и инновационные конкурсы

Еще одним инструментом стимулирования инноваций являются конференции инноваторов. Так, например, в ОАО «ТНК-ВР Холдинг» для поддержки молодых специалистов с лидерским потенциалом и технических талантов проводятся корпоративные научно-практические конференции. В 2009 г. в такой конференции, – уже шестой по счету, – приняли участие 86 молодых специалистов из более чем 20 подразделений компании, которые были отобраны из 450 претендентов, принимавших участие в региональных конференциях на предыдущих этапах. В рамках конференции происходит обмен знаниями и передовым опытом, определяются победители по нескольким критериям, в том числе в номинации «Лучший инновационный проект» (Федина, 2009).

Компания Cisco в 2007 г. объявила конкурс идей «I-Prize» – премию 250 тыс. долларов тому, кто предложит идею нового бизнес-направления, в которое Cisco готово вложить 1 млрд долларов. В результате компания получила 1200 уникальных идей от 2500 участников конкурса. Из них была выбрана идея, наиболее соответствующая стратегии и компетенциям компании, – проект системы автоматического энергосбережения, основанной на сенсорах.

Ориентация системы оценки деятельности и системы обучения на инновации

Чтобы поддержать развитие инновационной корпоративной культуры многие компании используют технологии оценки и развития сотрудников. Например, в компании Whirlpool для сотрудников была организована 5-дневная программа обучения навыкам, необходимым при внедрении инноваций. Сначала участники осваивали техники креативного мышления и знакомились с тем, как организован инновационный процесс в их компании. Затем они анализировали неудовлетворенные потребности клиентов, слабые места компании и незанятые ниши на рынке, пытаясь при поддержке тренеров создать идеи продуктов, имеющих потенциальный спрос. На следующем этапе участники разрабатывали бизнес-кейсы с обоснованием

нового продукта и проводили презентации с защитой своих проектов. Результатом программы стало повышение инновационной активности сотрудников и вывод на рынок новой линии товаров (Embedding Innovation, 2005). Еще одним инструментом ориентации корпоративной культуры на инновации являются модели компетенций, в соответствии с которыми осуществляется оценка и развитие сотрудников. Так, компания Nokia ввела в систему оценки индивидуальной эффективности ряд показателей инновационного поведения: 1) аналитическое мышление; 2) креативность; 3) инициативность; 4) открытость к новым идеям; 5) использование знаний; 6) ориентацию на клиента; 7) управление рисками. Компания 3M в модель компетенций для руководителей также включила поведенческие индикаторы инновационного поведения: создает и поддерживает атмосферу, способствующую экспериментированию; вознаграждает готовность идти на риск; подстегивает любознательность подчиненных; подвергает сомнению сложившийся порядок через открытость к новому и отсутствие предвзятости; влияет на будущее в интересах 3M (3M's Leadership Competency Framework, 2000). В страховой компании Skandia департамент по управлению персоналом проводит регулярный опрос сотрудников, позволяющий оценить, насколько, по их мнению, организация работы и стиль руководства в их подразделении способствуют инновациям. Топ-менеджмент опирается на результаты этого опроса при оценке и планировании развития руководителей среднего звена.

Можно констатировать общую для современных компаний тенденцию – основной упор делать не на материальном стимулировании инноваций, а на выстраивании систем взаимодействия и внутренних коммуникаций, которые повышают креативность сотрудников и их заинтересованность во внедрении своих решений. Так, например, по сравнению с 3M и IBM, в таких компаниях, как Toyota и General Electric, нет системы финансового стимулирования инноваций, основной упор здесь делается на командных формах организации труда и системе горизонтальных коммуникаций, облегчающих обмен инновационными идеями и передовым опытом (Liker, 2008).

Приведенные нами примеры убедительно свидетельствуют о том, что творчество и инновационная деятельность в современных организациях реализуются через различные формы совместной деятельности. При этом решающее значение приобретают не индивидуально-психологические, а социально-психологические факторы креативности.

3.3. Внутригрупповые и организационные факторы совместного творчества

К групповым факторам, влияющим на индивидуальную креативность, можно отнести, во-первых, мотивацию группы, постановку труднодостижимых задач (Borphy, 1998); во-вторых, эффективную координацию индивидуальных усилий и предоставление обратной связи (Collins, Amabile, 1999); и в-третьих, индивидуальный подход, т. е. фиксацию и признание ценности различных идей, потребностей и точек зрения (Borphy, 1998). Установлено, что индивиды проявляют меньшую склонность к творчеству, если воспринимают внешнее окружение как контролирующее или принуждающее (Amabile, 1996). Известно также, что конфликты по поводу методов решения задачи могут повысить групповую креативность (James, 1995). Наоборот, совместное творчество блокируют личные конфликты или споры по процессу, т. е. конфликты по поводу личных черт и ценностей (Amason, 1995) или же по поводу правил, сроков и распределения ролей при работе над задачей (Jehn, 1997). Более того, уже само ожидание возможного конфликта снижает оригинальность выдвигаемых членами группы идей (Carnevale, Probst, 1998). Вместе с тем полное отсутствие конфликтов тоже приводит к снижению способности группы к выдвижению творческих, оригинальных решений (Nemeth, 1995).

Условиями, которые стимулируют креативность, считаются автономность работников, открытость идеям друг друга, совместная постановка целей и правил работы. Ослабление социального контроля и расширение автономности работников приводит к «подкреплению» вербальных интеллектуальных и креативных способностей (Воронин, 2004). При этом большое значение имеет то, как участники группы понимают цель совместной деятельности, вовлекаются ли они в ее формулировку и уточнение. С точки зрения Г. С. Гареевой, к социально-психологическим условиям групповой креативности относится сплоченность членов группы вокруг поставленных творческих целей; наличие творческого состязательного климата; стимулирование группы к творческим результатам и творческому отношению к труду, создание возможностей для раскрытия творческого потенциала сотрудников; адекватность групповой композиции реализуемому проекту, подбор креативного руководителя-лидера и всего состава группы по ценностям профессионального творчества и развития, уровню профессиональной компетенции и личностной креативности (Гареева, 2007, 2008).

По мнению Б. Ниджстеда, Э. Ритцшеля и В. Штребе, можно выделить четыре основных принципа совместного творчества. Первым из них является *креативный потенциал*, определяющийся соответствием между задачей и совокупностью необходимых для ее решения знаний, навыков и способностей участников команды: чем выше разнообразие состава, тем выше креативный потенциал. Вторым принципом является *эффективный обмен идеями и знаниями*, готовность и желание участников группы делиться информацией друг с другом. Третий принцип – *доступность высказанных ранее идей и накопленных знаний для всех членов команды*, стимулирующая новые идеи. Наконец, четвертый принцип – *эффективное согласование мнений*, т. е. не только способность членов команды договориться, но и отобрать при этом действительно лучшие идеи, избежав эффектов «группового мышления» (Nijstad et al., 2006).

На продуктивность совместного творчества влияет и *состав группы*. В целом, разнообразие группового состава оказывает положительное воздействие на групповую креативность (Amabile, 1996; Kurtzberg, 2005). В частности, различия в образовании, функциональной принадлежности и стаже работы в организации могут положительно влиять на эффективность группового принятия решений (Hambrick, 1996). Установлено также, что присутствие в группе экстравертов повышает продуктивность совместного творчества, но если они составляют подавляющее большинство, то продуктивность может значительно снизиться (Barry, Steward, 1997).

Вместе с тем ключевым фактором совместной креативности является не само разнообразие состава группы, а способность членов группы воспользоваться им при разработке решения. Более того, при определенном уровне разнообразия подходов совместное творчество может быть заблокировано. Так, М. Киртон обнаружил различие между «инновативным» и «адаптивным» когнитивными стилями решения задач в группе. «Адапторы» испытывают чувство комфорта при работе в установленных рамках и решают проблемы, наращивая количество вариантов, постепенно подбирая «ключ». «Новаторы», напротив, часто переформулируют саму проблему и только затем уже предлагают решения. Оказалось, что расхождение в когнитивных стилях между участниками совместного творчества способно снизить его продуктивность или даже сделать его невозможным, если в группе отсутствует посредник, сочетающий в себе разные стили и играющий роль когнитивного «резонатора», «моста» или «переводчика» между членами группы (Kirton, 1989; Гаджиев, 1983). Ч. И. Гаджиев

на основании изучения совместной изобретательской деятельности предложил инвариантную «молекулу» ролевой структуры любого творческого коллектива: 1) «активатор», поддерживающий творческую активность участников на должном уровне; 2) «генератор идей», член группы, высказывающий нетривиальные мысли; 3) «резонатор», помогающий рождению идей, облегчающий ее восприятие остальными участниками совместного решения (Гаджиев, 1983). Аналогичные роли выделяют и другие исследователи. Например, в научных коллективах основными ролями являются: а) «генератор идей», продуцирующий новые идеи; б) «критик», подвергающий их критике; и в) «эрудит», обеспечивающий группу информацией. При этом чем выше ролевая дифференцированность научно-исследовательской группы, тем выше ее продуктивность (Юревич, 2001; Ярошевский, 1978; Карцев, Ярошевский, 1978). По-видимому, можно говорить о ядерном, инвариантном наборе групповых ролей, необходимых на различных этапах совместно-творческой деятельности. Например, М. Белбин, анализируя процесс совместного принятия решений в управленческих командах, предложил семь ролей: «генератор идей», «критик», «мотиватор», «председатель», «контролер», «гармонизатор», «изыскатель ресурсов» (Белбин, 2003).

Как показывают исследования развития творческих коллективов, состав ролей и их значимость в групповой жизни меняются в зависимости от стадий жизненного цикла. Анализ развития творческих коллективов и интеллектуальных сетей, проведенный Колином Фаррелом, показывает, что их жизненный цикл составляет в основном 10–15 лет, на протяжении которых они проходят несколько стадий развития (Farrell, 2001). На первой стадии несколько талантливых интеллектуалов, артистов или художников, находящихся в одной и той же культурной традиции и на заре своей карьеры, знакомятся друг с другом и собираются в одном и том же месте благодаря усилиям своего наиболее «сетевого» коллеги, который и становится центром их сети. На второй стадии обычно происходит «восстание» против какой-либо известной фигуры, через критику которой группа вырабатывает свою собственную позицию. На этом этапе основными элементами ее ролевой структуры является возвеличиваемый харизматический лидер, демонизируемый идеологический враг, а также «молниеотвод», который доводит до членов группы критику извне и поддерживает тем самым накал страстей. На третьей стадии участники сети формируют новое видение своей роли в бесконечных дискуссиях друг с другом. Появляется новая роль – «пограничного»

участника, критикуя которого за недостаточную или избыточную ортодоксальность остальные маркируют групповые границы и свою идентичность. На четвертой стадии группа реализует в своем творчестве ранее сформулированную программу. Часто на этом этапе формируются творческие дуэты, участники которых не только эмоционально поддерживают, но и критически оценивают друг друга. На пятой стадии группа консолидируется и представляет свое творчество окружающему миру, издавая совместный журнал, организуя художественные выставки, научные конференции или – в случае общественного движения – публичные митинги. Ключевая роль переходит к лидеру-организатору, координирующему действия участников. На шестой стадии группа распадается: ее участники становятся более зрелыми, каждый из них формирует свой собственный стиль и личную позицию, утрачивая потребность в принадлежности к группе. На седьмой стадии группа может вновь объединиться спустя многие годы, движимая ностальгией по былому «братству».

Подобные же стадии развития были выделены Никласом Маллинзом на основе исследования научных сообществ в социологии и молекулярной биологии (Mullins, 1974). На первой стадии вокруг интеллектуального лидера формируются малые неформальные группы. На второй стадии к ним присоединяется лидер-организатор, создающий официальный исследовательский и образовательный центр; программа нового научного направления отражается в публикациях; привлекаются новые участники сообщества, которое может разрастись на этой стадии до 40 человек. На третьей стадии происходит расширение научной сети за счет привлечения студентов и сторонников в других университетах; научная программа превращается в догму и закрепляется в учебных пособиях; коммуникации становятся более формальными, вокруг ядра сети возникают кластеры отдельных исследовательских групп, а ее общая численность составляет теперь от 20 до 100 человек. На четвертой стадии жизнь научного сообщества становится рутинной, теперь она не озаряется яркими успехами и не привлекает к себе особого внимания. Вторая стадия может длиться от 4 до 14 лет, третья – от 4 до 8 лет, тогда как продолжительность первой и последней стадий неограниченна. По сравнению с творческими коллективами в области искусства, жизнь научных коллективов и интеллектуальных сетей более подвержена институционализации, они сильнее зависят от формальных академических структур и фондов. Вместе с тем, как мы видим, состав групповых ролей в них во многом совпадает.

Важно отметить *динамический характер ролевой структуры* при совместном творчестве даже на протяжении относительно коротких интервалов времени. Например, в научных коллективах часто проявляется принцип ролевой релятивности: индивидуальные стили мыслительной деятельности часто изменяются (Юревич, 2001). Одним из проявлений взаимного развития участников совместного творчества является *ролевая универсализация*, когда лидерские функции в интеллектуальной сфере и сфере взаимодействия распределяются между всеми членами группы (Растянкин и др., 2002).

Чрезвычайно перспективной в этой связи является идея Я. А. Пономарева о *двух уровнях организации совместной творческой деятельности*: логическом и интуитивном. По его мнению, когда типовые решения и готовые логические программы не дают ожидаемого результата, совместная деятельность смещается на «нижние» уровни организации: жесткая статусная и ролевая структура группы рассыпается. На нижнем, «интуитивном» уровне организации коллектива все участники равны между собой и постоянно обмениваются динамическими ролями. Более того, способность группы перейти на нижние структурные уровни организации рассматривается Я. А. Пономаревым как один из важнейших показателей ее творческих возможностей. Именно такой «творческий хаос» меняющихся ролей позволяет группе обнаружить «побочный продукт» своего обсуждения и, опираясь на него, найти решение проблемы. На следующей фазе совместно-творческой деятельности возникает необходимость вербализации и формализации решения, соответственно меняется и организация деятельности: руководитель принимает решение и распределяет задачи (Пономарев, Гаджиев, 1983). На роль динамичности в распределении ролей указывают и исследователи инновационных команд (Анкона, Бресман, 2009). По-видимому, способность быстро изменять ролевую структуру в зависимости от стадии решения задачи является одним из ключевых внутригрупповых факторов эффективности совместного творчества как при разработке новых идей, так и при их последующем внедрении.

Еще один фактор групповой креативности состоит в способности команды *преодолеть ряд когнитивных и мотивационных ограничений*, связанных с совместным творчеством: во-первых, уверенность участников в том, что другие могут сделать работу лучше (эффект социальной лености) (Latané et al., 1972); во-вторых, опасения негативной оценки выдвигаемых идей со стороны других членов группы

(Collaros, Anderson, 1969; Diehl, Stroebe, 1987); и, в-третьих, «производственный затор», связанный с тем, что, пока высказывается один участник, другие участники могут потерять свою собственную мысль (Diehl, Stroebe, 1987; Lamm, Trommsdorff, 1973). Кроме того, известно, что при групповом обсуждении большее внимание уделяется информации разделенной, т. е. изначально известной всем членам группы, чем информации, которая известна лишь некоторым членам группы (Stasser, Titus, 1985). Этот феномен, называемый «*эффектом общего знания*», получил многочисленные подтверждения в последующих исследованиях (Gigone, Hastie, 1993). С ним тесно связан и другой феномен – «*эффект скрытых данных*»: у задачи, над которой работает группа, существует наилучшее альтернативное решение, однако его преимущества скрыты от членов группы, поскольку каждый из них владеет только частью информации, подтверждающей эту альтернативу. Этот эффект усиливается, если члены группы воспринимают задачу, как не имеющую единственно верного ответа, и ослабевает, если известно, что правильный ответ существует (Stasser, 1999). Данные эффекты могут объясняться несколькими процессами. Во-первых, распределенная между членами группы информация с большей вероятностью обсуждается в начале дискуссии (Gigone, Hastie, 1993). Во-вторых, может иметь место эффект избегания неопределенности («схлопывания» группового сознания) в стрессовых для группы ситуациях, когда члены группы преждевременно достигают консенсуса, не обсудив всю имеющуюся у них информацию (Kruglanski, Webster, 1996). В-третьих, есть основания предполагать, что индивиды предпочитают сообщать и выслушивать уже известную информацию (Wittenbaum, 2000). Индивиды воспринимаются как более компетентные, информированные и заслуживающие доверия, когда они сообщают информацию, уже известную другим. Наконец, индивиды стремятся сохранить ранее сформированные ими оценки и представления (Greitemeyer, Schulz-Hardt, 2003), поэтому информация, известная лишь им одним, может вызывать искажения в интерпретации новых данных, если они противоречат сложившимся предпочтениям. Среди факторов, способствующих эффекту «общего знания», особое место занимает дефицит времени на решение групповой задачи. Было установлено, что с увеличением продолжительности группового обсуждения роль скрытой информации растет. Даже будучи переданной всего одному участнику дискуссии, неизвестная другим информация при отсутствии дефицита времени начинает оказывать все большее влияние

на конечное решение группы (Larson et al., 1994). Было выявлено влияние «эффекта общего знания» на групповую динамику. Одним из его проявлений оказался «эффект когнитивной центральности членов группы»: те участники совместной деятельности, чья сфера экспертного знания в наибольшей степени совпадает с знаниями остальных членов группы, пользуются наибольшим влиянием в процессе выработки группового решения (Tindale et al., 2003). Наконец, группа может оказаться под влиянием эффектов группового мышления, в том числе «преждевременного консенсуса», вероятность которого особенно велика в сплоченных командах (Janis, 1982).

Таким образом, не случайно исследования эффективности мозговых штурмов на искусственных и естественных группах показывают, что индивидуальное порождение идей в целом более продуктивно, чем коллективное (Paulus et al., 1995). Однако, несмотря на объективные результаты, именно совместные мозговые штурмы субъективно оцениваются участниками как более продуктивные (Nomma et al., 1995). Участники таких штурмов ошибочно полагают, что групповое творчество не только позволяет вырабатывать большее количество идей, но и обеспечивает их более высокое качество (Rowatt et al., 1997). Тем не менее, для преодоления описанных выше когнитивных барьеров при совместном генерировании идей могут использоваться специальные приемы (Paulus, 2008): метод номинальной группы; выделение достаточного времени на обсуждение важных вопросов; распределение ролей, позволяющее посмотреть на проблему с разных точек зрения; паузы в групповой работе, позволяющие отрефлексировать результаты обсуждения и подталкивающие к поиску других вариантов. Кроме того, из экспериментальных исследований мозговых штурмов известно, что креативность, проявляющаяся в количестве и разнообразии новых идей, повышается, если участники совместного творчества сохраняют анонимность по отношению друг к другу (Kurtzberg, Amabile, 2001). По-видимому, использование электронных технологий позволяет преодолеть барьеры, сдерживающие совместное творчество в естественных условиях.

Важным фактором групповой креативности являются *коммуникативная структура группы и внешние социальные сети команды*. Так, уже в 1950–1960 гг. стало очевидным, что группы с децентрализованной структурой коммуникаций лучше справляются со сложными, творческими задачами, чем группы, имеющие централизованную социальную сеть (Shaw, 1964). Как показывают другие исследования, «слабые связи», т. е. поверхностное знакомство между

участниками группового принятия решений, облегчают выдвижение креативных идей, тогда как «сильные связи», строящиеся часто на основании воспринимаемого межличностного сходства, могут блокировать креативность, снижая разнообразие идей и повышая конформность участников (Perry-Smith, 2008). Вменно слабые, поверхностные связи считаются наиболее важными источниками новых знаний (Granovetter, 1973). Предполагается, что тесно связанные друг с другом люди знают одну и ту же информацию и не могут сообщить друг другу ничего нового.

На креативность влияет не только сила связей, но и разнородность персональной социальной сети отдельных участников совместного творчества. Чем разветвленнее сеть личных контактов, тем более разноплановую информацию сможет собрать сотрудник, тем больше его доступ к идеям других экспертов и команд. Кроме того, широкая, разветвленная сеть личных контактов сотрудников повышает инновационность, облегчая продвижение командой своих идей и позволяя ей быстрее передавать сложные идеи разным аудиториям (Reagans & McEvily, 2003). Не случайно творческий потенциал сегодня зависит от включенности в социальные сети и объема социального капитала. Чем более разветвленной сетью контактов располагают сотрудники современных организаций, тем с большей вероятностью они становятся инноваторами (Burt, 2003; Perry-Smith, 2008). Горизонтальные связи влияют не только на внедрение инноваций, но и на степень креативности личности. Так, например, согласно результатам исследования, проведенного в скандинавской телекоммуникационной компании, менеджеры, в чью социальную сеть входят руководители с разным образованием, оказались более инновационными (Rodan, Galunic, 2004). Получает все большее признание коммуникационная теория креативности, согласно которой творческие достижения являются не столько проявлением индивидуального интеллекта, сколько местом одаренной личности в коммуникативной структуре группы (Seitz, 2003). Например, известный исследователь одаренности Дин Симонтон обнаружил связь между уровнем креативности художников и их знакомством с наиболее известными корифеями своего времени (Simonton, 1984). В другом исследовании было показано, что в организациях сотрудники, не обладая творческими наклонностями, могут повышать свою креативность, если в их непосредственном социальном окружении работают креативные коллеги. Иными словами, наличие креативных личностей в социальной сети сотрудника развивает

его собственную креативность через подражание ролевым моделям и социальное научение (Zhou, 2003).

Наконец, еще одним фактором совместного творчества является *характер лидерства*. Эффективность лидерства в совместном творчестве зависит от способности лидера открывать новые возможности для самоактуализации отдельных членов группы, а также мобилизовывать и расширять творческий потенциал всего коллектива (Растянников и др., 2002; Грязева-Добшинская, 2010). Исследования показывают, что готовность сотрудников включаться в творческую деятельность связана с их оценкой ориентации лидера на инновации, а также с представлением о том, как высоко лидер оценивает творческий потенциал своих подчиненных (Ford, 1996; Tierney, Farmer, 2004; Tierney, 2008).

Остается открытым вопрос о том, как креативность связана со стилем лидерства. Известно, что демократический стиль руководства наиболее эффективен для групп, ведущих фундаментальные исследования, работающих в поисковом режиме (Юревич, 2001). Тем не менее, сама по себе степень управленческого контроля не является решающей. Так, в исследовании Г. С. Гареевой, использовавшей методику «Стили руководства» А. Л. Журавлева при изучении групповой креативности в архитектурно-проектной организации, не было обнаружено значимых связей между уровнем групповой креативности и стилем руководства (авторитарным, демократическим, либеральным). Вместе с тем ее исследование позволило выделить ряд признаков стиля лидерства, стимулирующего групповую креативность (т. е. «креативного стиля руководства»): формирование и поддержка ценностей творчества, профессиональной любознательности, желания совершенствовать предмет труда, а гибкое использование разных стилей руководства, навыков, знаний и способов воздействия на группу (Гареева, 2008). Таким образом, можно предположить, что и авторитарный, и демократический стиль лидерства позволяют добиться высокой креативности, однако условия эффективности этих стилей в совместном творчестве мало изучены и нуждаются в уточнении.

В масштабах всей организации роль лидерства в стимулировании креативности состоит в формировании топ-менеджерами инновационного организационного контекста: 1) формирование у сотрудников видения будущего; 2) недопущение перегрузок и расширение полномочий; 3) поддержка руководством как зрелых, так и инновационных направлений бизнеса, как консервативных функ-

циональных служб, так и передовых проектных команд; 4) развитие горизонтальных коммуникаций и социальных сетей в организации; 5) синхронизация циклов деятельности различных подразделений; 6) предоставление топ-менеджерами личного примера инновационности (Анкона, Бресман, 2009; West, Richter, 2008). Огромное значение имеет способность высшего руководства сформировать у сотрудников эмоционально заряженный, яркий и отчетливый образ инновационного будущего (Kanter, 1988). Не случайно трансформационное, «визионерское» лидерство стимулирует креативность сотрудников. Так, например, в лабораторном эксперименте испытуемые, работавшие над задачей вместе с лидерами, проявлявшими признаки трансформационного поведения, чаще испытывали творческое вдохновение, переживали состояние креативного «потока» (Sosik et al., 1999). В другом исследовании подчиненные руководителей, опиравшихся на «трансформационный» стиль лидерства, характеризовались более высокой внутренней мотивацией к творчеству (Shin, Zhou, 2003).

Эффективное управление требует уже не только умения преодолевать сопротивление сотрудников изменениям, но и превращения своего подразделения, компании в «самообучающуюся организацию». Под самообучающейся организацией понимают компанию, которая постоянно преобразует себя, опираясь на свой опыт. Корпоративная культура такой организации поощряет использование любой возможности учиться на своем и чужом инновационном опыте – как для руководителей, так и для сотрудников (Kezar, 2005; Boyce, 2003; Martin, 1999; и др.).

Корпоративная культура самообучающейся организации характеризуется непрерывным обучением сотрудников и стимулированием командной креативности, поддержкой внутрикорпоративных исследований и обсуждения организационных проблем, поощрением сотрудничества между подразделениями и командной работы, созданием специальных систем сбора, хранения и передачи знаний, наделением сотрудников полномочиями для коллективного принятия решений, поддержкой постоянной связи с клиентами и другими внешними заинтересованными сторонами (Watkins, Marsick, 1996).

Такая организационная культура может быть описана как с точки зрения существующих типологий организационных культур, так и с точки зрения отдельных ее содержательных характеристик. Наиболее важными при этом являются те характеристики культуры, которые непосредственно регулируют внутриорганизационный

и межорганизационный обмен знаниями. Во-первых, это ценности и нормы корпоративной культуры, поддерживающие горизонтальные отношения, взаимопомощь и внутреннюю интеграцию. Во-вторых, это ценности и нормы, поддерживающие креативность, инновационность и непрерывное профессиональное развитие сотрудников. Характеристикам самообучающейся организации соответствуют такие описанные в литературе типы культуры, как адхократия (Quinn, Rohrbaugh, 1983), «самонаводящаяся ракета» (Тромпенарс, Хемпден-Тернер, 2004), культура задачи (Hurrison, 1972), культура Афины (Handy, 1976), культура типа «Делай ставку на свою компанию» (Deal, Kennedy, 1982), партиципативная культура (Cole, 1989; Базаров, 1996).

Исследования в области организационного научения позволяют выделить несколько характеристик корпоративной культуры самообучающейся организации. Особенно интересны в этом отношении образовательные учреждения, так как их основная деятельность связана с передачей знаний, стимулированием творчества и развития. С точки зрения Дж. Колмена, самообучающиеся организации отличаются коротким циклом научения, быстрой обратной связью между различными уровнями, процессами и подразделениями (Coleman, 1997). Можно согласиться с мнением ряда исследователей, выделяющих среди ключевых характеристик самообучающейся организации ориентацию на командную работу, инновационность, высокую вовлеченность сотрудников, беспрепятственный обмен информацией, отношение к ошибкам как к возможности обучения, ориентацию на результат, высокое доверие, оптимизм, ориентацию на ценности взаимопомощи (Chapel, Horsch, 1998; Hiatt-Michael, 2001; Mitchell, Sackney, 1998; Cameron et al., 2004).

Многие из перечисленных нами групповых и организационных факторов влияют не только на креативность, но и на инновационность команды, т. е. способность воплощать сгенерированные ею идеи. Согласно модели Д. Анконы и Х. Бресмана, можно выделить несколько основных факторов инновационности команды. Во-первых, это внешняя деятельность, т. е. *отслеживание и сбор новых идей* в компании и у конкурентов, создание коалиций и лоббирование интересов команды в отношениях с высшим руководством, а также использование членами команды своих личных связей с сотрудниками других подразделений организации для координации командных усилий. Во-вторых, это *оптимизация внутригруппового взаимодействия*, под которой подразумевается проведение совещаний

по обмену опытом и разработке видения будущего, прозрачность процедур принятия совместных решений, единые ритм и сроки работы, групповые договоренности о приоритетах или «эвристике», помогающие принимать решения в условиях неопределенности, а также своевременное получение и обновление информации. В-третьих, это *готовность команды менять основную точку приложения своих усилий в зависимости от трех стадий своего жизненного цикла*: 1) исследования альтернативных направлений; 2) разработки инновационных идей и 3) экспортирования, т. е. передачи своих идей и накопленных знаний другим командам. Каждая из трех фаз требует различного сочетания ключевых компонентов распределенного лидерства, когда руководство распределено по всем уровням компании, а каждый участник команды может брать на себя функции лидера в зависимости от решаемой задачи. К этим компонентам относятся функции осмысления контекста совместной деятельности, установления связей, разработки командного видения будущего, а также поиска новых способов совместной работы при реализации этого видения. В-четвертых, это *особенности групповой структуры и членства* (так называемые X-факторы): разветвленные социальные сети членов команды и умение их использовать, гибкая групповая структура, а также высокая проницаемость групповых границ, допускающая включение в команду новых членов. В зависимости от этапа работы и стадии жизненного цикла команды ее члены могут занимать различное положение: в ядре команды, которое является носителем стратегических целей, ценностей и коллективной истории; в операционном ярусе, который выполняет текущую работу; а также во внешнем ярусе, состоящем из экспертов, привлекаемых под конкретную задачу (Анкона, Бресман, 2009).

На основании проведенного нами анализа можно сделать следующие выводы.

Во-первых, на протяжении последних 20 лет наблюдается смещение внимания исследователей с индивидуальной креативности на изучение совместного творчества. Основными направлениями исследований при этом являются исследования порождения и обмена идеями в экспериментальных группах, а также исследования креативности и инновационности реальных групп в организациях. С одной стороны, ведется активный поиск методов повышения креативности команд за счет их состава и технологий взаимодействия. С другой стороны, изучаются внешние связи группы с другими

командами и экспертами в организации, позволяющие координировать усилия и привлекать дополнительные интеллектуальные ресурсы. В зарубежных исследованиях основное внимание уделяется факторам креативности как групповой характеристики, связанной с результатами деятельности. Напротив, отечественная психология совместного творчества, сформировавшись в 1970–1980-е годы на основе исследований научного творчества и изобретательства, ориентирована на изучение преимущественно процессуальных характеристик творчества (фазы совместно-творческой деятельности, изменение ролевой структуры творческого коллектива, влияние процессов межличностного общения, групповой рефлексии и лидерства на индивидуальную и групповую креативность).

Во-вторых, групповая креативность подразумевает не только способность группы к генерированию новых идей, но и способность добиваться их поддержки, совершенствовать их в ходе обсуждения с другими людьми, доводить их до реализации. Таким образом, понятие креативности сближается сегодня с понятием инновации, т. е. создания новых товаров, услуг и процессов, обеспечение их поддержки и внедрения в деятельность организации. Творчество и инновационная деятельность в современных организациях реализуется через различные формы совместной деятельности: создание сообществ и социальных сетей инноваторов, временных творческих групп, венчурных команд и т. п. При этом решающее значение приобретают не индивидуально-психологические, а социально-психологические факторы креативности.

В-третьих, к основным социально-психологическим факторам совместного творчества можно отнести состав группы и ее ролевую структуру; инновационные групповые ценности, способность группы к рефлексии, внутригрупповое доверие и психологическую безопасность, позволяющие избежать эффектов группового мышления; коммуникативную структуру группы и внешние социальные сети команды, а также характер лидерства.

Подводя итог исследованиям в области психологии совместного творчества в организациях, можно отметить, что дальнейшее ее развитие требует ответа на несколько ключевых вопросов: во-первых, как присутствие других членов команды и воздействие их идей влияют на индивидуальную креативность; во-вторых, как креативность лидера влияет на креативность остальных членов команды; в-третьих, как выдвинутые отдельными участниками идеи эволюционируют на групповом уровне, во взаимодействии между членами

команды; в-четвертых, какие компоненты психологической атмосферы в группе и черты организационной культуры способствуют совместному творчеству; и, наконец, в-пятых, при каких условиях становится эффективной «спланированная» креативность, иными словами, как совместить друг с другом совместное творчество и авторитарный стиль руководства, креативность и организационный порядок.

Малоизученными остаются и некоторые когнитивные процессы в группе, носящие бессознательный характер и тесно связанные с креативностью: коллективный инсайт, групповая интуиция, совместная импровизация (Нестик, 2006).

Непроясненным остается, является ли креативность устойчивой характеристикой команд, или это определенное состояние, процесс внутригруппового взаимодействия? Аналогичная путаница сложилась и в отношении понятий совместного творчества и творческого коллектива. По-видимому, совместно-творческая деятельность может протекать не только в малых группах, но и в социальных сетях, диффузных группах. Решение этих вопросов представляет особый интерес в связи с тем, что креативность в последние годы все чаще рассматривается как характеристика крупных социальных групп. В частности, большую популярность получило понятие «креативного капитала», введенного Р. Флоридой для обозначения способности организаций, городов и крупных регионов привлекать творческих личностей, создавая таким образом арсенал связанных между собой умов, чьи идеи могут быть превращены в полезные продукты и услуги (Florida, Goodnight, 2005; Флорида, 2005). Близкими к нему по смыслу являются понятия интеллектуальных сетей (Коллинз, 2002) и открытых инноваций (Almirall, Casadesus-Masanell, 2010). Иными словами, совместное творчество как социально-психологический феномен не ограничивается малыми группами, его необходимо изучать не только на внутригрупповом, но и на межгрупповом и социетальном уровнях анализа.

Наконец, в научной литературе до сих пор нет единого мнения относительно соотношения понятий креативности и инновационности. С одной стороны, очевидно, что для генерирования новых идей и для их последующего воплощения команде необходимы разные компетенции. С другой стороны, на практике разработка новых подходов осуществляется одновременно с внедрением. В этой связи огромное значение для понимания природы совместного творчества имеет вопрос о взаимовлиянии межличностных, групповых

и межгрупповых процессов, отвечающих за креативность и инновационность.

Важной задачей остается выявление психологических типов групповой креативности. До сих пор такие типологии сводились к уровням креативности команды (например, типы совместной импровизации, предложенные К. Виком). Однако, учитывая различия в стиле руководства, уровне сплоченности, характере решаемых задач, степени однородности и постоянства состава, можно предположить, что существуют разные типы креативности, основанные на преобладающей роли разных групповых процессов. Например, можно ожидать, что в разного типа командах высокая креативность будет по-разному сочетаться с уровнем групповой рефлексивности; она может быть более спонтанной или, наоборот, более спланированной и целенаправленной; она может быть в большей степени направлена на внутригрупповые отношения или на предмет трудовой деятельности. Кроме того, можно ожидать, что командные ментальные модели, разделяемые членами группы, – например, «команда как семья» или «команда как армия», – тоже будут влиять на характеристики креативности.

Глава 4

Социальные сети и совместная деятельность в современных организациях

4.1. Социальные сети как объект управления

Рост влияния социальных сетей на совместную трудовую деятельность обусловлен распространением структур, которые получили названия сетевых, горизонтальных, оболочечных и виртуальных организаций, организаций-трилистников и др. По сравнению с классическим типом иерархически выстроенной бюрократии М. Вебера, эти *сетевые структуры* объединяют два ключевых отличительных признака: *размытость границ организации* и опору на неформальные отношения *доверия*. Необходимость быстро реагировать на изменения рынка и поддерживать быстрый темп инноваций потребовала разукрупнения структуры, децентрализации и уплощения. Произошел отказ от непрофильного бизнеса и вывод в аутсорсинг поддерживающих функций, которые составили ближний круг организации, иными словами – ее дальние рубежи. Но и основные функции также стали выводиться за пределы компаний. Комплектующие заказываются в тех точках земного шара, где это можно сделать наиболее качественно и выгодно. Эти комплектующие и материалы соединяются только в месте сборки или конечной переработки. В этом случае *связи становятся важнее структуры*. Развитие информационных технологий сделало возможной тесную интеграцию мало связанных друг с другом частей бизнеса и снизило потребность в иерархической структуре. Интернет позволил многим фирмам отказаться от содержания дорогостоящих офисов, точнее – от физических, пространственных границ организации перейти к виртуальным. Сегодня многие работники могут использовать в качестве рабочего места домашний компьютер или ноутбук, оставаясь в постоянной связи с менеджерами и коллегами, но при этом

вне прямого контроля. Поэтому управляемость таких организаций зависит от доверия между сотрудниками и руководством.

Таким образом, *границы организаций становятся не физическими, а отношенческими*: они проходят там, где доверие, постепенно снижающееся по мере удаления от центра сети, заменяется расчетом и формальными отношениями. Необходимость быть как можно ближе к конечному потребителю подтолкнула компании к *выстраиванию тесных отношений с клиентами*. Их стали привлекать в роли экспертов на различных стадиях производственного цикла, включать во внутрикорпоративные проекты. Это также способствовало размытию границ организации. Кроме того, *переход к конкуренции на основе интеллектуального капитала* и формирование экономики знаний потребовали создания таких отношений между сотрудниками, которые стимулировали бы их обмениваться знаниями и опытом друг с другом, а также делиться ими с организацией в целом.

Конкурентным преимуществом становится не умение удерживать информацию в компании, а способность быстро и с минимальными издержками мобилизовывать экспертные ресурсы под конкретную задачу. Такие возможности нельзя приобрести за деньги и в короткие сроки – их создание требует не покупки информации, а формирования отношений доверия внутри и вне компании. Условием информационной безопасности компании оказывается ее коммуникационная открытость, т. е. развитие, а не сдерживание контактов. В 1990-е годы усилия компаний были сконцентрированы на ключевых компетенциях, они стали специализироваться на том, что они могут делать лучше и быстрее других. Это обострило потребность в создании коалиций и партнерств. Таким образом, партнерские отношения и надежная деловая сеть стали основным инструментом снижения издержек и создания конкурентных преимуществ. Формируются *деловые сети* – множественные переплетенные связи в рамках разветвленной группы бизнесов. Они могут создаваться для решения конкретных задач, как, например, конкурентное партнерство нескольких фирм для борьбы с более крупным конкурентом, но затем перерастают в долгосрочные отношения. Наиболее универсальными их функциями являются распространение информации о ситуации на рынке, оказание взаимопомощи, снижение транзакционных издержек и, что особенно важно, *формирование репутации* через рейтингование игроков на рынке.

Переход отдельных бизнесов к горизонтальной структуре и развитие деловых (межорганизационных) сетей повышает значение сетей социальных. *Социальная сеть* – это связи между людьми, которые знают друг друга и оказывают друг другу помощь независимо от должностного статуса, места работы и профессии (*сеть поддержки*). В более широком смысле под социальными сетями понимают всю совокупность повторяющихся контактов, круг знакомств отдельного сотрудника, команды или подразделения как внутри, так и вне организации, посредством которых могут быть задействованы знания, связи и другие ресурсы для решения организационной задачи.

Наряду с рабочими группами и проектными командами во многих крупных компаниях специально создаются социальные сети – так называемые «тематические группы» и «практические сообщества», формирующиеся для обсуждения той или иной темы и общей проблемы (communities of practice, thematic groups). По мере перехода к экономике знаний, роль таких неформальных сетей внутри компании и между организациями становится все более значимой. Они помогают разрабатывать стратегию компании, собирая и обсуждая информацию о тенденциях на рынке, предлагают идеи новых направлений бизнеса, позволяют быстро решать неординарные проблемы за счет своих экспертных ресурсов, служат каналами доступа к новым подходам и передовому опыту других компаний, развивают навыки сотрудников и стимулируют их к обучению, помогают компании привлекать и удерживать талантливых специалистов и руководителей.

Но и сами трудовые коллективы все больше приобретают черты сетей и уже не могут быть адекватно описаны в рамках традиционного для социальной психологии понятия рабочей группы. Размывание групповых границ в организациях не сводится к проблеме информационных технологий и распределенных команд. В его основе более глубокие факторы – множественная идентичность участников совместной деятельности и растущая роль внешних контактов группы в эффективности ее работы. Развитие информационных технологий не только структурирует коммуникацию, но и размывает физические и временные границы группы. Часто участники одного проекта одновременно являются членами других проектных команд. Кроме того, участники совместной деятельности привыкают к кратковременному, непостоянному членству в проектных группах, так как в зависимости от выполнения задачи состав групп меняется.

Это затрудняет формирование долгосрочных межличностных связей в группе и снижает ее сплоченность. Уже сейчас многие рабочие команды в инновационных областях имеют вид сетей, постоянно меняющих свой состав по мере продвижения в решении задачи и характера возникающих проблем. Границы групп пересекают границы организации и выходят далеко за ее пределы. В рабочую группу вовлекаются внешние участники – партнеры, клиенты и другие заинтересованные стороны, что затрудняет выработку общего для всех представления о целях и методах деятельности и также снижает сплоченность группы в целом. Наконец, все большее распространение получают временные и удаленные формы работы, когда рабочее место организуется в другой организации (например, для сотрудников консалтинговых фирм или фирм-партнеров). Электронные средства коммуникации позволяют создавать рабочее место на дому у работника или в отеле. На основе краткосрочных контрактов привлекаются эксперты, которые могут совмещать работу в нескольких организациях.

Как утверждает один из теоретиков сетевого подхода в области организационной психологии А. Прайл, эти изменения ставят социальных психологов перед необходимостью пересмотреть традиционное представление о рабочих группах и о совместной деятельности в современных организациях (Prahl, 2004). Во-первых, команды более не являются изолированными группами с четкими границами. Описание и объяснение их динамики невозможно без учета характеристик и структуры отношений их участников с другими индивидами и группами. Например, подлинные границы проектной группы простираются дальше назначенного руководством состава, как бы жестко ни регламентировалось участие в проекте. Во-вторых, оказывается несостоятельным представление о группах как о чисто социальной стороне организационной деятельности. Глубокое проникновение в групповую деятельность электронных технологий, участие групп в организационных преобразованиях и влияние внеорганизационных, экономических факторов требуют разработки более комплексной модели совместной деятельности, которая включала бы в себя отношения не только между ее субъектами, но и отношения между объектами, вовлеченными в сеть взаимодействия индивидов и групп. В-третьих, представление о рабочей группе как относительно однородном и сплоченном сообществе, все члены которого подчиняются единым ценностям и нормам, должно уступить место признанию неоднородности групп,

которая не может быть преодолена за время работы над проектом и делает групповую идентичность неустойчивой, постоянно реинтерпретируемой участниками. Наконец, взгляд на совместность как на единство цели оказывается неадекватным, так как в рамках сетей совмещаются совершенно разные, подчас противоположные интересы участников. Поэтому, опираясь на работы Ф. Олпорта и К. Уика, А. Праль предлагает модель формирования совместности в сетях на основе общности средств достижения различных интересов, применение которых участниками приводит к общим для них целям (см. рисунок 4.1).

Традиционные модели формирования группы предполагают, что команда возникает на основе общей для всех участников цели, после чего в ходе их взаимодействия формируется ролевая структура. Сети же отличаются от групп прежде всего тем, что предоставляют возможность всем участникам преследовать собственные цели, оказывая помощь друг другу, обмениваясь опытом, знаниями и связями. Поэтому сети, в отличие от проектных команд, которые распадаются после достижения какой-то одной общей цели, носят долгосрочный характер и позволяют реализовывать множество проектов.

С точки зрения сетевого подхода, ключом к повышению эффективности совместной деятельности является способность использовать в интересах проекта круг знакомств отдельного сотрудника или проектной команды как внутри, так и вне организации, т. е. способность команды заручиться поддержкой людей и организаций, чьи знания, связи и другие ресурсы могут быть задействованы для решения задачи. Руководитель рассматривается как «сетевой предприниматель», знакомящий и связывающий между собой индивидов и группы, которые располагают ценными друг для друга идеями или возможностями.

В отличие от рабочих команд в организации, в социальных сетях крайне ограничены возможности использования не только принуждающего, вознаграждающего и легитимного влияния,



Рис. 4.1. Модель формирования сети (по А. Пралю)

но и в значительной степени влияния референтного, так как сеть объединяет участников с разной групповой идентичностью и разными референтными группами. Напротив, намного большую роль приобретает влияние экспертное и информационное. Поэтому практика управления сетями в организациях и партнерствах требует от руководителей не только умения формировать доверие, устанавливать деловые контакты, но и умения использовать более широкий спектр стилей лидерства.

4.2. Структурный и содержательный подходы к анализу социальных сетей

Теоретическая платформа для изучения социальных сетей сформировалась задолго до того, как они попали в центр внимания социальных наук. Истоки теории сетей можно найти в формальной социологии Г. Зиммеля, прежде всего в его тезисе о принципиальном различии между отношениями в диадах и триадах, а также в его концепции города как системы пересекающихся сообществ. Понятие сетей восходит также к идеям А. Радклифф-Брауна и Манчестерской школы социальной антропологии об обществе как сети отношений. Наконец, метод социометрии, предложенный Я. Морено в 1934 г., положил начало сетевому анализу, который развивался далее на основе теории графов, а с 1970-х годов, когда стали доступными возможности компьютерной обработки данных, – с использованием все более сложных статистических процедур и больших выборок. С 1978 г. социологические, культурно-антропологические и социально-психологические подходы были объединены в рамках общего журнала «Social Networks» и Международной сети по анализу социальных сетей.

Сегодня в изучении сетей сложились два подхода, один из которых можно назвать содержательным, другой – структурным. Содержательные теории объясняют динамику сетей с точки зрения качества отношений между их участниками, т. е. через формирование доверия, общих ценностей, норм, идентичности – иными словами, сильных и слабых связей (М. Грановеттер, Д. Крэкхард и др.). В структурных подходах сеть рассматривается с точки зрения ее конфигурации, структурных характеристик, т. е. через обмен информацией и возможности контроля за ним, предоставляемые теми или иными структурными позициями участника в сети (Р. Берт и др.). Само понятие «социальные» в структурном сетевом анализе

выражает, скорее, отличие этих сетей от технических и электронных, чем подчеркивает их межличностный, эмоционально окрашенный, «отношенческий» характер.

Такие структурные характеристики, разработанные в рамках сетевого анализа, позволяют визуализировать сеть в виде графа на основе ее размера, плотности, степени централизации, однородности (разветвленности), эквивалентности, силы связей, тесноты, их замкнутости и устойчивости. *Размер сети* – наибольшее расстояние между любыми парами вершин в графе. Под *плотностью сети* принято понимать количество участников сети, непосредственно связанных между собой. Другим способом ее измерения является соотношение существующих и возможных связей между сотрудниками. Однако было бы ошибкой считать, что чем больше сотрудников знают друг друга, тем быстрее они получают доступ к сетевым ресурсам. Гораздо более важным является то, какие сотрудники или группы сотрудников занимают центральное положение в сети. Существует три меры *центральности в сети*. Во-первых, центральные акторы соответствуют тем вершинам сети, которые имеют наибольшее число связей, т. е. имеют наибольшую степень. Во-вторых, центральная вершина – это вершина, для которой расстояние до остальных вершин сети минимально. В силу этого путь от центральных акторов к другим акторам является наиболее простым, первые имеют большую вероятность получить информацию, циркулирующую в сети, и контролировать распространение этой информации. Третья мера центральности – промежуточность или степень включенности данного актора в маршруты между другими акторами. В этом случае центральным считается актор, который может контролировать наибольшее число путей в социальной сети как между отдельными акторами, так и между их группами (Чураков, 2001; Градосельская, 2004). Однородность сети определяется характером ее участников: например, это могут быть сотрудники одного подразделения или одной профессиональной принадлежности (однородная сеть), или же в нее могут входить сотрудники разных подразделений, профессий, уровней иерархии (разнородная сеть). *Структурное подобие* фрагментов сети имеет место в том случае, когда сравниваемые сотрудники или группы сотрудников имеют схожие по своей структуре и типам участников сети контакты. Крайним случаем подобия является *структурная эквивалентность* – ситуация, когда сравниваемые участники связаны с одними и теми же людьми или группами. *Теснота, или интенсивность, сети* определяется

частотой контактов между одними и теми же участниками сети, совершенных за определенную единицу времени. Иными словами, чем реже между участниками сети совершается социальный обмен, тем ниже ее теснота. *Сила связей* определяется тем, насколько легко отношения могут быть разорваны. Она далеко не всегда определяется уровнем доверия (близость отношений, положение на шкале социальной дистанции). Связи могут быть сильными в силу того, что разрыв отношений влечет за собой высокие риски для одной из сторон или организации в целом (например, при разрыве отношений с сотрудником, владеющим информацией, разглашение которой может повлечь за собой судебное преследование в отношении работодателя). *Устойчивость связей* определяется их длительностью, она тем выше, чем реже меняется состав и структура сети. Наконец, *замкнутость или открытость сети* определяется тем, есть ли в ее составе участники, напрямую не связанные друг с другом.

Проблематика социологического направления в исследовании социальных сетей связана с такими темами, как власть и влияние в организации, влияние структуры сети на организационную эффективность, роль социальных сетей в разрешении организационных конфликтов, в управлении демографическим и этнокультурным разнообразием в организации, роль межорганизационных социальных сетей в создании стратегических партнерств и повышении конкурентоспособности организации. Социологические исследования в основном не выходят за рамки структурного подхода к анализу социальных сетей.

Наряду с социологами в изучение сетей включаются и социальные психологи. По-видимому, именно преобладанием структурного подхода, в котором собственно психологические проблемы оказывались второстепенными по сравнению с конфигурацией сети, объясняется сравнительно позднее обращение социальной психологии к феномену сетей. Сетевой анализ в форме социометрии использовался широко, но применялся в основном к малым группам (учебные, научно-исследовательские, трудовые, спортивные коллективы).

Единственным исключением являются экспериментальные исследования С. Милгрэма, проведенные в 1967 г и подтверждающие гипотезу о «тесном мире»: любых двух незнакомых друг с другом людей разделяет цепочка не более чем из 6 знакомств. Недавно эксперимент, проведенный Д. Уотсом, в котором 60 тыс. пользователей электронной почты пытались доставить письмо 18 адреса-

там в 13 странах, пользуясь своими знакомствами, подтвердил эти данные: в среднем, сообщения достигали цели на 5–6 шаге. Иными словами, если у сотрудника компании и его знакомых по 300 контактов, то потенциал его сети составляет не менее 90 тыс. человек (Dodds, Muhamad, Watts, 2003).

Во всяком случае, публикации, вышедшие до начала 1990-х годов, которые иногда причисляют к социально-психологическому направлению в сетевом анализе (в том числе, работы Р. Берта), в действительности опираются на социологические, а не на социально-психологические основания. Со стороны социальных психологов интерес к сетям отмечается с конца 1980-х годов. Первоначально он был направлен на изучение сетей поддержки, прежде всего в социально неблагополучных семьях, среди девиантных подростков, в сексуальных меньшинствах. С середины 1990-х годов проблематика социальных сетей проникает в исследования по малым группам, в организационную психологию, тогда же появляются социально-психологические работы, посвященные Интернет-сообществам. Наконец, в конце 1990-х годов к этим направлениям добавляется изучение межорганизационных сетей.

В настоящее время наметилась отчетливая тенденция к совмещению структурного и содержательного подходов, к анализу социальных сетей в организации. Среди наиболее перспективных направлений их исследования сегодня можно выделить следующие проблемные области: взаимосвязь внутригрупповых процессов и характеристик сети, к которую включена группа; влияния личностных черт участников сети на ее динамику; механизмы социальной идентификации в сетях и межсетевые отношения; факторы формирования доверия и готовности обмениваться знаниями в сетях; факторы инновационного поведения участников сетей; роль социальных сетей в организационных изменениях; особенности группового принятия решений в сетях, в частности возможности проявления в них эффекта «группового мышления».

4.3. Личные сети контактов и доступ к организационным знаниям в совместной деятельности

На способность сотрудников быстро получить доступ к необходимой им информации влияют три основных фактора: структурные и содержательные характеристики социальной сети, организационное окружение и личностные характеристики сотрудника.

Чем разветвленнее сеть личных контактов, тем более разноплановую информацию сможет собрать сотрудник. Широкая, разветвленная сеть личных контактов расширяет кругозор сотрудника и позволяет ему быстрее передавать сложные идеи разным аудиториям (Reagans, McEvily, 2003). Как выяснилось, разветвленность сети также является условием эффективной адаптации менеджеров к организационным изменениям. Эффективность менеджеров при столкновении с новыми для них задачами тесно связана с наличием большого выбора связей, через которые они могут получить информационную или экспертную поддержку. Еще одним подтверждением важного значения разветвленности сети для обмена знаниями является тот эмпирический факт, что у сотрудников, чья личная сеть контактов не ограничена одним регионом, выходит за пределы одного подразделения и за границы компании, результативность выше, чем у сотрудников, чьи сети менее диверсифицированы (Cross, Cummings, 2004). Наличие личных связей за пределами подразделения и компании позволяет эффективнее решать организационные проблемы, использовать более оригинальные стратегии, более интенсивно выводить на рынок инновационные товары и услуги, укреплять конкурентоспособность компании. Разветвленная сеть позволяет не только быстрее получать информацию, но и помогает определить, как наилучшим образом ее использовать.

Целый ряд эмпирических исследований показывает, что важным условием эффективного использования сети контактов является осведомленность о том, какими знаниями обладают входящие в нее сотрудники организации. Чем лучше мы знаем, чем может быть полезен для нас тот или иной эксперт, тем больше вероятность того, что мы к нему обратимся и тем эффективнее мы используем ресурсы своей сети.

Среди характеристик сети на доступ к знаниям и опыту других экспертов влияет сила межличностных связей, т. е. накопленный в них уровень доверия, и размер сети в целом, т. е. общее количество контактов.

С одной стороны, чем сильнее связи, тем более важную и конфиденциальную информацию может получить через них сотрудник. С другой стороны, именно слабые, поверхностные связи считаются наиболее важными источниками новых знаний (Granovetter, 1973). Предполагается, что тесно связанные друг с другом люди знают одну и ту же информацию и не могут сообщить друг другу ничего нового.

С точки зрения человеческого капитала, карьерное продвижение сотрудника зависит от его способностей, образования и опыта. С точки зрения сетевого (социального) капитала, оно зависит от того контекста, от тех отношений, в которые включен потенциал менеджера. Эти отношения могут превратиться в «зону ближайшего развития» менеджера, создавая питательную среду для его человеческого капитала. И наоборот, они могут блокировать его должностной и профессиональный рост, и тогда сотрудник обречен «расти под шкафом». Социальный капитал – это ценность, создаваемая менеджером через отношения с другими людьми не только для себя, но и для компании. Сеть отношений, в которую включен менеджер, и которую он развивает вокруг себя, позволяет ему видеть выгодные для компании возможности и реализовывать их, связывая друг с другом соответствующих людей. Таким образом, человеческий капитал – это качество самих сотрудников, тогда как социальный или сетевой капитал – это качество отношений между ними. В первом случае речь идет о способностях, во втором – о благоприятных возможностях их применения. Поэтому менеджеры с большим социальным капиталом получают больше прибыли от вложений в свои знания и навыки.

Успех отдельных руководителей, проектных команд сегодня все больше зависит от их умения управлять социальным капиталом. В конце 1980-х годов Дж. Коттер установил примечательный факт: наиболее эффективные менеджеры уделяют более 80% своего времени взаимодействию с другими людьми. Результаты исследований профессора Чикагского университета Р. Берта свидетельствуют о том, что менеджеры, опирающиеся на разветвленную сеть неформальных контактов, имеют, по сравнению с другими менеджерами, в среднем более высокую зарплату, быстрее получают новые назначения, обладают большим влиянием на коллег и руководство, предлагают больше новых идей. Косвенно этот вывод подтверждается фактом, установленным в ряде исследований: сеть неформальных контактов у руководителей в среднем больше и разветвленнее, чем у рядовых сотрудников. Связи открывают доступ к самым разнообразным организационным ресурсам. В частности, А. Грев из Норвежской школы экономики, изучая влияние человеческого и социального капитала сотрудников на их производительность, обнаружил, что качество и разветвленность связей работника с другими людьми является гораздо более важным условием эффективности его деятельности, чем приобретенные им знания и навыки (Dutton, 2003).

Теория «структурных дыр», развиваемая Р. Бертом, проливает свет на то, как социальные сети становятся орудием конкурентной борьбы на внутрикорпоративном и межкорпоративном рынках. Структурные дыры – это разрывы в структуре наших знакомств. На идеальном рынке, где все игроки знают друг друга, информация могла бы распространяться равномерно. В реальном же рынке существуют «дыры»: разделенные ими игроки могут не знать о тех товарах и услугах, которые они могли бы предложить друг другу (Burt, 1992). Р. Берт сравнивает такие дыры с изоляторами в электрической цепи. Их наличие вовсе не означает, что люди совершенно незнакомы. Их офисы могут быть в двух шагах друг от друга, они могут регулярно встречаться на выставках или у друзей. Дыры в сети всего-навсего означают, что люди настолько погружены в дела своего круга контактов, что обращают мало внимания на то, что происходит в другом кругу. Тут-то и возникает предприниматель, связывающий их друг с другом через себя.

Структурные дыры создают возможность получения личной выгоды, однако есть и те, кто использует их для помощи другим. Недавно проведенное исследование показывает, что среди «сетевых брокеров», связывающих собой разные сообщества, представлены две стратегии развития личной сети контактов, имеющие разную мотивационную составляющую: одна из них предполагает стремление получить предпринимательскую выгоду, другая – бескорыстно завязывать дружеские отношения (Kalish, 2008).

На рисунке 4.2 изображены сети двух менеджеров кадровой службы крупной российской компании – Петра Сидорова и Сергея

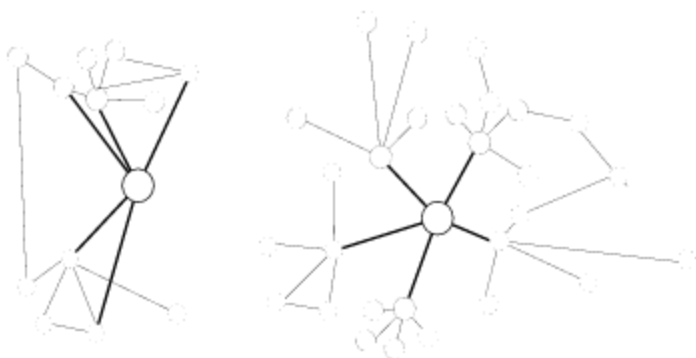


Рис. 4.2. Сети с различным количеством «структурных дыр»

Иванова. Сидоров имеет в своей сети всего одну структурную дыру (относительно слабая связь между кругом контактов, доступных через знакомства 1, 2 и 3, и кругом, доступным через знакомства 4 и 5), а Иванов – десять (групп контактов больше, и они практически не связаны друг с другом). Иванов распределил время и усилия, затрачиваемые им на общение, между более разнообразными контактами, он находится на пересечении потоков информации между этими кругами знакомств, и контроль за ними позволяет ему быстрее развиваться, быстрее продвигаться по карьерной лестнице, добиваться лучших результатов в управлении проектами и получать более высокое вознаграждение. Его социальный капитал больше и дает ему больше конкурентных преимуществ. Именно поэтому, как только в сеть знакомств Иванова попадают группы контактов Сидорова, первый оттесняет второго и занимает центральное положение в обмене информацией и услугами. Разнообразие контактов обеспечивает Иванову более свободный доступ к информации (информированность). Он быстрее узнает о новых возможностях (выгода во времени). Его с большей вероятностью назовут в качестве кандидата на включение в новый проект (получение рекомендаций), у него больше возможностей проявить свои сильные качества, так как он лучше контролирует содержание своей работы через неформальные связи с вышестоящими руководителями, коллегами и подчиненными (контроль). Эти выгоды дополняют и усиливают друг друга, увеличиваясь со временем.

Вместе с тем продвижение сотрудника вверх по должностной лестнице далеко не всегда предполагает расширение обмена информацией и повышение индивидуальной производительности. С одной стороны, личные связи с руководителями более высокого уровня открывают доступ к их более обширному личному опыту, к новой информации, а также позволяют получить одобрение, легитимацию собственного опыта и знаний. С другой стороны, для обмена знаниями в современных организациях наибольшее значение имеют горизонтальные, а не вертикальные связи. Во всяком случае, в проведенных эмпирических исследованиях гипотеза о влиянии доступа «к телу» руководителей высшего звена на производительность сотрудника не подтверждается.

Но в чем же ценность Иванова для компании? Он отслеживает информацию более эффективно, чем это делает корпоративный функционер, он лучше и раньше других осведомлен о проблемах компании и может больше сделать для их решения, он очень мобилен

и, пользуясь своими контактами, может быстро перебросить свои время и усилия с одной задачи на другую, он лучше знает сильные стороны людей и, решая задачи, эффективнее использует их потенциал. Если менеджеры, накапливающие социальный капитал, лояльны компании, то, связывая друг с другом разрозненные ее части, они повышают ее управляемость, гибкость и производительность.

По существу, социальная сеть большинства сотрудников организации включает в себя элементы открытой сети обмена информацией (сеть Иванова) и закрытой сети взаимной поддержки (сеть Сидорова). Всего можно выделить три вида личной сети. Первый вид – *предпринимательский* (рисунок 4.3). В этой сети сотрудник поддерживает большое количество связей с людьми, плохо знакомыми или вообще неизвестными друг с другом, причем каждый из них входит в еще какой-нибудь круг знакомств (так как работает в другой компании, в другом регионе, учится в другой бизнес-школе и т. д.). Именно от данного сотрудника эти люди узнают о том, что происходит друг у друга. И наоборот, именно он, скорее всего, раньше других узнает, чем эти люди могут быть полезны друг другу. Такая сеть жизненно необходима для того, чтобы быстро собирать необходимую информацию. Для ее развития рекомендуется завязывать «шляпочные», поверхностные знакомства с людьми из совершенно разных подразделений и уровней иерархии в компании, а еще лучше – с людьми разных профессиональных сообществ, работающих в разных сферах бизнеса. С ними не нужно регулярно поддерживать контакт, достаточно обратиться к ним за информацией или советом, когда они понадобятся или, наоборот, когда у нас оказалась неконфиденциальная информация, которая могла бы им помочь. Психологическая дистанция, разделяющая владельца сети и ее участников не должна быть короче той, при которой к нему охотно обратятся за помощью.

Второй вид сети называется *сетью поддержки* (рисунок 4.4). Это немногочисленный круг знакомых, которые часто общаются и хорошо знают друг друга. Едва ли то, что стало известно от кого-то в этой сети одному сотруднику, еще неизвестно остальным ее участникам. Основанная ее функция – не поиск информации, а эмоциональная поддержка. Для ее развития нужны регулярные контакты: встречи за обедом в корпоративной столовой, рассылки по внутрикорпоративной почте картинок, поднимающих настроение, и т. д. В такой сети необходимо смелее делиться своими переживаниями, быть готовым сопереживать и выслушать.

Наконец, есть и третий вид сети – *иерархический* (рисунок 4.5). В такую сеть контактов попадают обычно новые сотрудники, например, когда их «прикрепляют» к давно работающему в компании руководителю. Такой неформальный «патрон» знакомит их с сотрудниками, включая в свою сеть контактов. Однако если новички не начнут самостоятельно завязывать контакты и расширять свою сеть знакомств, то скоро окажутся в информационной зависимости от «патрона», когда все, что известно им, он узнает еще раньше.

Другим фактором, влияющим на доступ сотрудников к знаниям друг друга, являются их личностные характеристики. Одной из таких характеристик является так называемая «когнитивная потребность», т. е. количество ментальных представлений, которые создает индивид в ходе повседневной трудовой деятельности. Если одних сотрудников в глубокие размышления погружают даже относительно незначительные проблемы, то другие действуют как «когнитивные скряги», не затрудняя себя лишними вопросами до тех пор, пока их к этому не вынудят обстоятельства. Как показали исследования М. Андерсона, уровень когнитивной потребности прямо связан с количеством информации, собираемой через личные сети контактов. Кроме того, чем выше когнитивная потребность менеджера, тем более эффективно он использует слабые связи в своей социальной сети (Anderson, 2008).

По-видимому, личностные характеристики сотрудников могут расширять или, наоборот, ограничивать те возможности, которые предоставляют им структура и размер личной сети контактов. Ранее

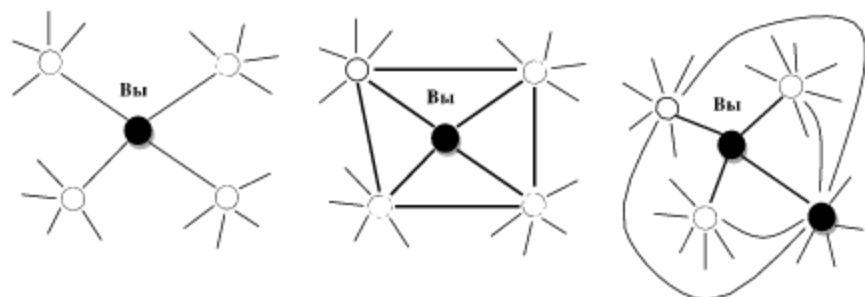


Рис. 4.3. Предпринимательская сеть – слабые связи, низкая частота контактов

Рис. 4.4. Сеть поддержки – сильные связи, высокая частота контактов

Рис. 4.5. Иерархическая сеть – использование связей «патрона»

такая взаимосвязь уже была обнаружена Р. Бертом и его коллегами: у рядовых сотрудников разветвленность личной социальной сети оказалась связана с их личностными характеристиками, тогда как у руководителей такой зависимости не было обнаружено.

Можно было бы предположить, что количество связей сотрудника должно зависеть от степени его экстраверсии, т. е. общительности, энергичности и ориентации на установление новых контактов. Между тем эмпирическое исследование Э. Джонсон и ее коллег такой зависимости не подтвердило. Зато была обнаружена взаимосвязь между числом контактов и позитивной самооценкой сотрудника. Позитивно оценивая себя, мы более склонны искать в ситуации позитивные стороны и более ориентированы на установление контактов, которые могли бы быть полезны в нашей работе (Johnson et al., 2003).

Личностные особенности могут быть фактором, влияющим и на само формирование сетей, прежде всего на положение сотрудника в структуре связей, через которые происходит обмен информацией в компании. В частности, исследование Э. Мишры и его коллег показывает, что сотрудники, целенаправленно управляющие своей самопрезентацией, т. е. впечатлением, производимым ими на коллег и руководство, чаще занимают центральную позицию в социальной сети обмена информацией, чем сотрудники, не придающие производимому ими впечатлению большого значения и стремящиеся просто «быть самими собой» (Mehra et al., 2001). По-видимому, это объясняется тем, что управление впечатлением позволяет учесть интересы и личные особенности участников общения, т. е. облегчает знакомство и установление большого количества слабых связей. Известно, что такие сотрудники легче запоминают информацию, касающуюся других людей, лучше определяют намерения окружающих и легче запоминают других в лицо. Чем дольше работают в организации сотрудники, склонные к «самомониторингу», тем более центральную позицию они занимают в неформальных коммуникациях, тем более разветвлена их сеть знакомств.

Напротив, стремление быть самим собой вне зависимости от ситуации способствует формированию немногочисленных сильных связей: отказ от «самомониторинга» ускоряет приобретение и друзей, и врагов. У таких сотрудников социальная сеть, как правило, закрытая, она ограничена небольшой группой людей, разделяющих одни и те же мнения, и поэтому ограничивает доступ к новой информации и опыту сотрудников.

4.4. Социальные сети малых групп и практические сообщества

Управление знаниями, как и организационное развитие в целом, опирается прежде всего на *командную работу*. Не удивительно, что год от года факторы эффективности управления знаниями в управленческих, рабочих и проектных командах привлекают к себе все большее внимание исследователей. В качестве факторов, влияющих на эффективность обмена знаниями в команде, выступают наличие четкого представления о командной цели, частота совместных встреч, в ходе которых создается возможность делиться неявными знаниями и прогнозами возможных проблем. Как показывают исследования виртуальных команд, на обмен знаниями в команде, помимо интенсивности коммуникаций, влияют также доверие членов команды друг к другу и общность ценностей.

Тем не менее сегодня в проектных группах именно *внешние связи* играют основную роль в решении групповой задачи и получении необходимых знаний. Социальные сети отдельных команд и горизонтальные связи между подразделениями становятся все более ценным ресурсом для современных организаций. М. Хансен из Гарвардской школы бизнеса обнаружил, что наиболее производительны те проектные команды, которым удается определить, в каких знаниях они нуждаются, и выстроить сеть контактов с другими командами. При этом оказалось, что те команды, которые пытались установить прямые связи со всеми людьми и подразделениями, в помощи которых нуждались, быстро захлебывались от огромного количества встреч, звонков и писем. Наоборот, преуспевали именно те проек-

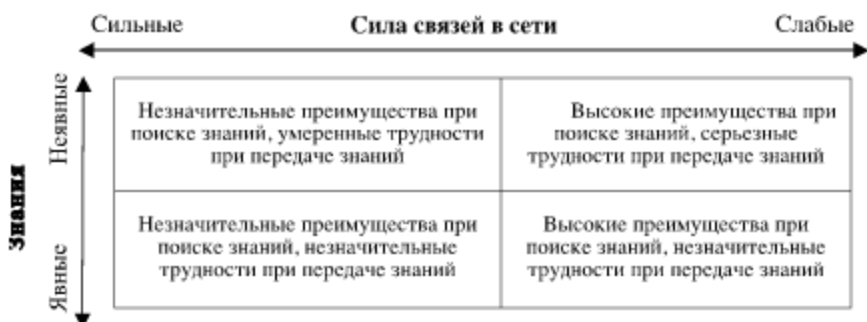


Рис. 4.6. Преимущества и трудности обмена знаниями в социальной сети малой группы, связанные с уровнем сложности знаний и силой связей

ты, участники которых опирались на не прямые связи, используя в качестве посредников в получении помощи другие проектные команды и таким образом быстрее получая доступ к необходимой информации.

Наличие у проектной команды слабых связей с сотрудниками из других команд и функциональных подразделений ускоряет обмен знаниями и принятие решений. Однако это справедливо только для тех случаев, когда передаваемые знания являются относительно простыми. Когда команда вынуждена искать решение сложной проблемы или передавать сложную информацию, сильные и доверительные связи между сотрудниками двух разных подразделений более эффективны, чем слабые связи (Hansen, 1999).

Согласно теории структурных дыр Р. Берта, сплоченные команды должны реже обращаться за информацией к внешним экспертам, чем к своим собственным членам. В частности, ряд исследований показывают, что сплоченность малой группы повышает уровень взаимопомощи и согласованности действий, но может снижать мотивацию членов команды к выстраиванию внешних связей – с другими командами и заинтересованными лицами в организации (Sapsed et al., 2002). В других эмпирических исследованиях данная гипотеза не находит своего подтверждения: сплоченность повышает не препятствует использованию внешних связей для обращения за знаниями, необходимыми в работе.

Тем не менее, очевидно, что команда может оказывать влияние на эффективность использования сотрудниками своих личных сетей контактов. Так, например, исследование 145 проектных команд в области разработки программного обеспечения показало, что уверенность команды в достаточности имеющихся у нее технических знаний и материальных ресурсов снижает ориентацию ее членов на развитие личных сетей контактов (Hoegl et al., 2003). Напротив, члены команды более активно используют и расширяют свои личные связи, если в команде высоко оценивается общеорганизационная ориентация на обмен знаниями, а личные связи считаются ценным ресурсом для достижения целей проекта.

Сходство внешних личных связей участников команды ускоряет групповое принятие решения: чем однороднее и согласованнее информация, поступающая через личные контакты, тем легче прийти к соглашению.

Можно было бы предположить, что чем разветвленнее сеть внешних контактов команды, тем качественнее принимаемые ею реше-

ния. Еще в 1950-е годы было обнаружено, что группы с децентрализованной структурой коммуникаций лучше справляются со сложными, творческими задачами, чем группы, имеющие централизованную социальную сеть. Между тем более поздние исследования показывают, что сама по себе разветвленность внешних связей команды не позволяет однозначно предсказывать производительность, качество и скорость принятия решений. По-видимому, скорость и качество обработки информации в команде зависят от внутригрупповых факторов в большей степени, чем от характеристик внешней сети. Известные механизмы внутригрупповой поляризации и группового давления могут приводить к тому, что группа с широкими связями дифференцированно подходит к оценке информации от разных источников, переоценивая одни и недооценивая другие. Другим опосредующим фактором может быть характер задач и тип команды. Например, использование внешних связей для обмена знаниями тем больше влияет на эффективность команды, чем более кросс-функциональной является решаемая ею задача.

Наряду с формированием сетей обмена знаниями между проектными, рабочими и управленческими командами, еще одним важнейшим инструментом управления корпоративными знаниями являются так называемые «*практические сообщества*» – *социальные сети, объединяющие профессионалов организации для взаимопомощи, обсуждения повседневных проблем и передового опыта.*

Согласно Э. Венжеру, эффективные практические сообщества – это самообучающиеся социальные сети, которые характеризуются тремя основными особенностями (Wenger, 2003). Во-первых, такое сообщество объединено общей идентичностью, чувством *принадлежности к своей профессиональной деятельности* и общим представлением о том, как эта деятельность (компания, сфера услуг, технология и т. д.) устроена. Во-вторых, такое сообщество формируется за счет взаимного вовлечения в обмен опытом и идеями. В процессе обмена вырабатываются и подтверждаются нормы *взаимности*: передающий свои знания сотрудник вправе рассчитывать на то, что другие тоже окажут ему поддержку. В-третьих, такое сообщество опирается на общий для его членов *репертуар* историй, понятий из профессионального жаргона, подходов, инструментов и т. д. Чтобы быть членом такого сообщества, сотрудник должен понимать их язык и разделять их ценности. К этим трем характеристикам Э. Венжер добавляет три вида принадлежности к сообществу: через *вовлечение* в совместную деятельность (оказание помощи друг другу, участие

в совместном обсуждении), через *воображение* (представление о том, что объединяет участников сообщества – об общих целях, ценностях, знаниях, общих прошлом или будущем), и через *координацию* (выработку общих норм и правил, согласование отдельных проектов и бизнес-процессов между собой, совместное планирование). Нетрудно перевести эти три вида принадлежности к группе на язык социальной психологии: вовлечение и координация представляют собой совмещение поведенческого и эмоционально-оценочного аспектов социальной идентичности, тогда как воображение – ее когнитивный компонент.

Для диагностики ориентации своего практического сообщества на обмен знаниями и организационное научение, его участники могут задать себе следующие вопросы (см. таблицу 1).

Понятие практического сообщества стало чрезвычайно популярным в научной литературе, посвященной управлению знаниями. Оно позволяет описывать и объяснять то, каким образом децентрализованные группы и подразделения современных организаций учатся на собственном опыте. Основой обмена знаниями в практическом сообществе является общая практика: новичок осваивает знания не через опытного мастера, а через вовлечение в ту же деятельность, которой занимаются остальные члены сообщества. Поскольку в любом деле есть свои универсальные принципы, закономерности и подвохи, участие в практическом сообществе позволяет ускорить развитие компетенций за счет совместного обсуждения трудных ситуаций и поиска практического решений.

Вместе с тем в данное понятие заложен ряд ограничений, делающих его с трудом применимым к межфункциональным и проектным группам, состав которых часто меняется и многие участники которых видят друг друга первый последний раз. Во-первых, сообщество включает в себя участников разных проектов и организаций. Во-вторых, под название «практическое сообщество» подпадает лишь сплоченная группа, имевшая возможность на протяжении длительного времени вырабатывать общие представления, общие ценности, высокое доверие и нормы взаимности в ходе очного и виртуального общения. Само понятие «сообщества» уходит своими корнями к противопоставлению между «общиной, сообществом» и «обществом, ассоциацией», сделанному Ф. Теннисом еще в XIX в. Сообщество в этом контексте обозначало традиционные ремесленные, городские и сельские общины, объединенные «общностью крови, места и духа», где поддерживались продолжительные отно-

Таблица 4.1

Измерения практического сообщества (по Э. Венжеру)

	Принадлежность к общему делу энергия обучения	Взаимность социальный капитал сообщества	Общий репертуар групповое самосознание
Вовлечение	Какие возможности мы можем использовать для совместного поиска и обсуждения важных вопросов? Видят ли члены сообщества пробелы в своих знаниях? Объединяют ли они усилия, чтобы восполнить недостающие знания?	Какие события и мероприятия объединяют сообщество и развивают доверие? Позволяет ли это нам конструктивно обсуждать трудные и неприятные вопросы?	В какой степени члены сообщества разделяют общие опыт, язык, истории, подходы и приемы? Какие возможности это открывает для работы над совместными проектами?
Воображение	Каковы представления участников о потенциале сообщества? Каково видение будущего сообщества у его лидеров? Чему мы должны учиться и что обсуждать, чтобы реализовать этот потенциал? Как развитие сообщества связано с развитием нашей организации, рынка, общества?	Что участники сообщества знают друг о друге? Как они оценивают значение участия в сообществе для их жизни в целом?	Представляют ли себе участники сообщества альтернативные варианты его развития? Выработан ли в сообществе общий язык для анализа совместного опыта и прогнозов? Есть ли форматы очного или виртуального обсуждения совместного опыта и перспектив?
Координация	Сформулировали ли участники сообщества разделяемые ими цели? Насколько ответственными они считают себя за эти цели? Как распределены функции управления сообществом?	Какие договоренности о ролях, нормах, правилах, принципах, ожиданиях скрепляют сообщество в единое целое?	Какие традиции, методы, стандарты, процедуры определяют профессиональную деятельность, объединяющую сообщество? Кто их поддерживает? В какой степени они формализованы? Как они передаются новичкам?

шения взаимного обмена и соседской солидарности. Под обществом и ассоциацией Ф. Тённис и последующая социологическая традиция понимали индустриальное – а позднее и постиндустриальное – общество, основанное на обезличенных краткосрочных договорных отношениях. По-видимому, можно согласиться с Л. Линдквистом, согласно которому в идее практического сообщества оживает мечта об идеальном состоянии общества в целом: островке взаимного до-

верия, постоянного самосовершенствования, обмена творческими идеями и знаниями (Lindkvist, 2005).

Между тем в проектных структурах объединяются специалисты из разных областей знания, у которых просто нет времени на выработку общих ценностей и представлений: не имея предшествующего опыта совместной работы, они должны решить задачу в определенное время и с определенным бюджетом. Как и в случае с практическим сообществом, они могут не принадлежать к одной и той же организации, опираться на виртуальные средства коммуникации, иметь разнородный этнокультурный, гендерный и возрастной состав. В таких группах обмен знаниями происходит на основе минимальных общих представлений и правил, он представляет собой своего рода рынок, на котом сталкиваются различные мнения и взаимные интерпретации. Основой для обмена знаниями здесь является не совместная практика с ее профессиональными стандартами и традициями, а совместные попытки решения проблем методом проб и ошибок. Таким образом, производство, накопление, обмен и использование знаний в подобных сетях (практических ассоциациях) осуществляется не за счет сплоченности, а за счет интенсивности взаимодействия и высокой доступности членов сети друг для друга (см. таблицу 2).

Таблица 4.2

Сопоставление обмена знаниями в двух видах социальных сетей: практических сообществах и междисциплинарных проектах (авторская адаптация типологии Л. Линдквиста)

	Практическое сообщество	Междисциплинарные (межсетевые) проекты
Тип знания	Децентрализованное знание	Распределенное знание
Тип памяти	Групповой нарратив (известная всем совокупность практических случаев, легенд, примеров и т. п.)	Сетевая память (фрагменты знания не дублируются, распределены между участниками)
Способ научения	Социализация, усвоение групповых норм и представлений	Решение проблем, столкновение разных точек зрения
Принцип производства знания	В рамках парадигмы (подобен открытиям в нормальной науке)	Черед проб и ошибок в рамках определенной цели (подобен рыночной конкуренции)
Принцип интеграции знаний	Сходство баз знаний	Доступность баз знаний
Тип «интеллектуального работника»	Представитель профессиональной культуры	Свободный агент

Сам Э. Венжер считает подобные междисциплинарные проекты (практические ассоциации в терминологии Л. Линдквиста) пересечением различных, но связанных друг с другом, практических сообществ. Именно в пересечении границ между различными практическими сообществами («пограничных процессах и объектах») он видит источник организационных инноваций. Обеспечивается такое пересечение тремя способами: через сетевых брокеров, т. е. сотрудников, связывающих собой разные профессиональные сообщества; через пограничные артефакты, т. е. оборудование, инструменты, помещения, регламенты, понятия и т. п., которые одновременно принадлежат разным сообществам; и через различные формы личных контактов между представителями сообществ.

Междисциплинарные проекты как раз и предоставляют такие возможности для взаимодействия профессионалов из разных сообществ. Для того чтобы процесс научения был эффективным, при взаимодействии разных практических сообществ должны соблюдаться следующие условия:

- наличие общей задачи, общего интереса, общей проблемы, вокруг которой выстраивается взаимодействие;
- вовлечение в совместную деятельность, при котором открыто признаются и наличие различий, и общность принципов;
- предоставление возможности представителям разных практических сообществ высказывать свое мнение, даже если другим оно кажется ошибочным;
- выработка конвенций (договоренностей), которые позволяют «переводить» понятия, представления и процедуры одного сообщества на язык, понятный другим сообществам.

Практические сообщества и их границы дополняют друг друга в повышении эффективности организационного научения. С одной стороны, для применения знаний и поддержания высоких профессиональных стандартов необходимо соответствие компетенций и практики, обеспечиваемое сообществами. С другой стороны, инновации возникают в ситуации расхождения между имеющимися знаниями и требованиями задачи.

Следует помнить о том, что практические сообщества могут быть как инструментом накопления передового опыта, так и барьерами на пути инноваций: всегда есть риск их превращения в консервативные группы, закрытые для непосвященных и сконцентрированные лишь на собственных интересах. Точно так же пограничные области

между сообществами могут быть источником радикально новых идей и подходов, а могут быть источником недоразумений и межгрупповых конфликтов в организации.

Таким образом, секрет создания обучающихся социальных систем таится в способности организации в равной степени поддерживать высокий уровень профессиональных компетенций сотрудников и высокую интенсивность пересечения границ между практическими сообществами.

В заключение данной главы укажем на ряд тенденций в области практического использования социальных сетей обмена знаниями в современных компаниях и перспективных направлениях дальнейшего исследования их возможностей.

Прежде всего, отмечается стремление большинства компаний, внедривших у себя системы управления знаниями, к установлению баланса между высоко- и низкотехнологичными методами управления знаниями. Применительно к социальным сетям это означает, что базы знаний и IT-инфраструктура обмена знаниями в компании насыщаются и дополняются различными очными и виртуальными мероприятиями, проведение которых не требует существенных программных или аппаратных изменений. Как показывает зарубежный и российский опыт, основные практические проблемы при внедрении социальных сетей в компании связаны не с предоставлением возможности контакта, а с нефинансовым стимулированием сотрудников к его использованию: к включению в жизнь сообщества, к обращению за информацией, к ответу на запросы о помощи коллег. С одной стороны, требуется тщательное выстраивание связи между инициативами в области сетевого строительства (в том числе «корпоративной блогосферы») и системой оценки деятельности, стимулирования и развития сотрудников. С другой стороны, чрезвычайно перспективной становится разработка быстрых и дешевых методов фасилитации очных и виртуальных встреч, которые позволяют знакомить участников друг с другом, наглядно представлять текущую структуру связей в сообществе, формулировать основные его проблемы, вырабатывать правила взаимодействия, создавать новые участки сети в соответствии с интересами компании и сотрудников.

Другая тенденция развития сетей обмена знаниями, наметившаяся в последние годы, связана с ростом межорганизационных партнерств, внекорпоративных профессиональных и тематических сообществ (типа E-xecutive.ru, 7я.ру, авто.ру и др.), а также вирту-

альных социальных сетей, которые сами по себе становятся прибыльным бизнесом (типа LiveJournal, FaceBook, Blogger, LinkedIn, «Одноклассники», «Мой круг», «ВКонтакте» и др.). В рамках подобных сетей могут обсуждаться корпоративные проблемы, проводиться экспертные опросы, осуществляться виртуальный консалтинг. Отдельной и для некоторых компаний чрезвычайно актуальной задачей становится поиск способов вовлечения сотрудников, активно ведущих свои ЖЖ и «сидящих» в Одноклассниках.ру, в развитие корпоративных сетей взаимной поддержки. Вместо того чтобы перекрывать доступ к внешним социальным сетям с рабочего места, компании могут получить конкурентные преимущества, включив некоторые внешние сетевые площадки своих сотрудников во внутреннюю базу знаний, используя их для продвижения услуг своей компании, для поиска кандидатов на вакантные должности и т. д. Наряду с персональными блогами ряда крупных российских руководителей, уже появившимися в российском Интернете, компании начинают финансировать социальные сети потенциальных клиентов и партнеров, объединяя их в единую межорганизационную базу знаний. Таким образом, границы организации становятся все более открытыми. Происходит это за счет развития социальных сетей – неукротимого, но вполне управляемого процесса.

Глава 5

Социальный капитал организации: социально-психологический анализ

Если в экономической теории и социологии социальный капитал исследуется преимущественно на социетальном и межгрупповом уровнях – государствах, местных сообществах, отдельных экономических и политических рынках и т.д. (Блом и др., 2005; Демкив, 2004; Пономарь, 2007; Степаненко, 2004), – то в области социальной антропологии и организационной психологии понятие социального капитала оказывается особенно востребованным при изучении внутриорганизационного доверия и социальных сетей (Adler, Kwon, 2002). Несмотря на растущую популярность самого понятия в социальной психологии, до сих пор не сложилось единого представления о структуре и социально-психологических факторах формирования этого феномена. Цель настоящей статьи (первого и второго сообщений) состоит в том, чтобы определить место социального капитала организации среди традиционных социально-психологических категорий, раскрыть его социально-психологическое содержание и механизмы формирования в организации. Для этого в первом сообщении мы проанализируем историю понятия социального капитала, его функции и подходы к его определению, затем предложим свое собственное видение его специфики и структуры, а также отдельно рассмотрим часть его компонентов. Во втором сообщении мы определим функции доверия, характеристик корпоративной культуры и социальных сетей в структуре социального капитала, а также предложим авторское видение роли социальной психологии в исследовании социального капитала организации.

5.1. Социальный капитал: история понятия и подходы к определению

Понятие «социального капитала», впервые введенное в научный лексикон в 1916 г. Л. Ханифан (Hanifan, 1916), было подвергнуто теоретическому анализу в 1970–1980-е годы (Loury, 1977; Lin, Ensel, Vaughn, 1981; Granovetter, 1974; Bourdieu, 1980, 1985; Coleman, 1988), а наибольшую популярность получило в связи с критикой атомизированного американского общества Р. Патнемом в середине 1990-х годов (Putnam, 1993, 1995, 2000). В его основе лежит традиционная для социологии идея об экономических преимуществах социальной интеграции (ср.: учение о совокупном общественном капитале К. Маркса, теорию солидарности у Э. Дюркгейма и др.).

Востребованность данного понятия связана сразу с несколькими тенденциями в социальных науках. С одной стороны, оно явилось еще одной формой так называемой «экономической интервенции», т. е. широкого и не всегда оправданного распространения терминологии и концепций экономической теории на другие науки (Радаев, 1997; ср. с др. понятиями: «языковой капитал», «капитал доверия», «религиозный капитал», «юридический капитал» (Bagon, Nappan, 1994)). С другой стороны, оно как нельзя лучше отвечает необходимости междисциплинарного анализа политических и социокультурных факторов эффективности экономики. Наконец, есть и более глубокая причина: в социальных науках наметился переход от конфликтной парадигмы, т. е. анализа межгрупповых различий и социальных противоречий, к анализу социальной интеграции. Понятие социального капитала является так называемым зонтичным, т. е. объединяет в себе целый круг различных, хотя и близких друг к другу феноменов и механизмов, связанных с социальной интеграцией. Расплывчатость объема и наличие множества определений порождают значительные трудности с измерением социального капитала, однако именно эти характеристики делают его частью «универсального языка» современных междисциплинарных исследований, одинаково понятного экономистам, социологам, антропологам и социальным психологам. Его употребление позволяет исследователям и политикам при обсуждении социальной интеграции оставаться над парадигмальными и методологическими барьерами, разделяющими социальные науки.

Понимаемый как структура и качество неформальных связей, социальный капитал отвечает большинству характеристик экономического капитала: ограниченности, способности к накоплению,

ликвидности, конвертируемости, способности к самовозрастанию и даже передаваемости, по крайней мере, на уровне межорганизационных отношений.

Первоначально понятие применялось исключительно к *индивидам*, под ним подразумевались «совокупность актуальных и потенциальных ресурсов, связанных с использованием устойчивой сети более или менее институционализированных отношений знакомства и взаимного признания» (Bourdieu, 1980); «ценность аспектов социальной структуры для акторов как ресурсы, которые они могут использовать для достижения своих целей» (Coleman, 1988) «друзья, коллеги и контакты более широкого круга, посредством которых вы получаете возможности для использования своего финансового и человеческого капитала» (Burt, 1992). Позднее социальный капитал стал интерпретироваться как *характеристика группы и общества в целом*: «характеристики социальной жизни – сети, нормы и доверие, – которые побуждают участников к более эффективному совместному действию по достижению общих целей» (Putnam, 1996); «силы, которые увеличивают потенциал экономического развития общества путем создания и поддержания социальных связей и моделей социальных организаций» (Turner, 2000); «культура доверия и терпимости, в которой появляются обширные сети добровольных ассоциаций» (Inglehart, 1990) «обобщенный вклад социальной организации общества в эффективность общественного производства через сокращение транзакционных издержек» (Дискин, 1997).

Популярности понятия «социальный капитал» способствовала дискуссия, разгоревшаяся в американской научной прессе после того, как была обнаружена тенденция к сокращению «социального капитала» в Америке на протяжении последней четверти века. Для подсчета национального объема «социального капитала» применяются два показателя: индекс доверия и членство в общественных объединениях. Согласно исследованию Роберта Патнема, число членов разного рода добровольных ассоциаций (от родительских комитетов до клубов женщин-избирательниц и кружков игры в боулинг) за минувшие два – три десятилетия сократилось в пределах 25–50%; время, затрачиваемое на неформальное общение вне работы, с 1965 г. уменьшилось на четверть, а на деятельность в общественных организациях – чуть ли не наполовину; наконец, индекс доверия (процент положительных ответов на вопрос «Можно ли доверять людям?») с 1972 г. снизился примерно на треть (Putnam, 1995, 2000). Аналогичные данные были получены и при исследовании соци-

ального капитала российского общества (Политическое сознание россиян, 2001).

Понятие символического капитала у П. Бурдьё первоначально обозначало примерно то же самое, что и «социальный капитал» Дж. Коулмена. Это тот кредит доверия, который облегчает любой акт социального обмена и об экономической выгоде которого принято молчать. В главе «Символический капитал» своей книги «Практический смысл» (1980) П. Бурдьё пишет: «В рамках экономики, по определению отказывающейся признавать „объективную“ суть „экономических“ практик, т. е. закон „голового интереса“ и „эгоистического расчета“... такой отрицаемый капитал, признанный в своей законности, а значит, не узанный в качестве капитала (одной из основ такого признания может быть признательность – в смысле благодарности за благодеяния), – это и есть символический капитал, и в условиях, когда экономический капитал не является признанным, он, вероятно, наряду с религиозным капиталом образует единственно возможную форму накопления» (Бурдьё, 2001, с. 230). Символический капитал – это «капитал чести и престижа, который производит институт клиентелы» (Бурдьё, 2001, с. 231). И далее: «Зная, что символический капитал – это кредит, но только в самом широком значении слова, т. е. своего рода аванс, задаток, ссуда, которые одна лишь вера всей группы может предоставить давшему ей материально-символические гарантии, легко понять, что демонстрация символического капитала (всегда весьма дорогостоящая в экономическом плане) составляет, вероятно повсеместно, один из механизмов, благодаря которым капитал идет к капиталу» (там же, с. 234).

Однако изначальная путаница между «символическим» как особым видом капитала и символическим характером самого производства любой ценности привела в конце концов к тому, что на сегодняшний день в научной литературе бытуют несколько трактовок символического капитала, причем самая общая из них принадлежит самому П. Бурдьё: «Символический капитал... – любая собственность, любая разновидность капитала, воспринимаемая социальными агентами, категории восприятия которых таковы, что позволяют им знать о ней, замечать ее, придавать ей ценность» (Bourdieu, 1994, p. 116).

Например, некоторые исследователи считают символический капитал видом культурного, другие, наоборот, культурный капитал относят к одной из важнейших форм символического капитала (Lindh, Dahlin, 2000). В ряде случаев путаница возникает потому,

что и культурный, и символический капитал основаны на знании: в первом случае это полученное образование и общая культурная компетентность, во втором – экспертное влияние, т. е. власть, основанная на знании и признании авторитетности этого знания другими людьми (Fuller, 2000).

Классификации «социальных» видов капитала, предлагаемые в некоторых учебниках по социологии, увы, не являются общепринятыми. Хотя некоторых из них можно придерживаться. Например, на общеобразовательном французском сайте студентам предлагается следующая типология^{*}: (I) культурный капитал – 1) усвоенный: язык, культурные способности, знания и умения; 2) объективированный: обладание предметами культуры, картинами, аудио- и видеозаписями и т. д.; 3) сертифицированный: легитимность суждений вкуса, подтвержденная различными дипломами и научными (экспертными) званиями; (II) социальный капитал существует в форме межличностных отношений: принадлежность к определенным неформальным сообществам, к кругу друзей, это совокупность всех неформальных связей, которые могут быть мобилизованы для решения той или иной задачи; наконец, (III) символический капитал – это репутация, внешность, имя, знаки достоинства, высокого социального статуса и т. п.

Хотя трактовка социального капитала как групповой и национальной характеристики не раз подвергалась критике за неизбежное смешение эффектов социального капитала с его источниками (Portes, 1998; Durlauf, 1999; Sobel, 2002; и др.), она хорошо согласуется с неинституциональной экономической теорией и оправдывает себя при анализе экономического развития как переходных обществ (Woolcock, 1997; Parts, 2003; Casey, Christ, 2005; и др.), так и развитых европейских стран (Beugelsdijk, van Schaik, 2005; Kaariainen, Lehtonen, 2006). Кроме того, способность к накоплению социального капитала не является индивидуальной характеристикой, она является особенностью той сети отношений, в которую включен индивид (Paldam, 2000; Радаев, 2002).

Можно выделить два основных подхода к анализу социального капитала: 1) структурный, подразумевающий анализ конфигурации социальных сетей (Blau, 1980; Burt, 1992; и др.); и 2) содержательный, обращенный к содержанию и качеству отношений, прежде всего – к уровню доверия (Granovetter, 1985; Fukuyama, 1995; и др.).

* <http://cfeytout.free.fr/ses/1998/culture.htm>.

К основным функциям социального капитала относят поддержание социального контроля, предоставление семейной поддержки и обеспечение ресурсами через внешнюю сеть контактов (Portes, 1998); обеспечение доступа к информации, облегчение влияния и социального контроля, поддержание социальной солидарности (Sandefur, Laumann, 1998; Adler, Kwon, 2002).

В структуре социального капитала выделяют: 1) обязательства и ожидания; 2) информационные каналы; 3) социальные нормы (Coleman, 1988); 4) социальные институты; 5) неформальные горизонтальные связи и 6) социальные нормы (World Development Report 2000/01). Дж. Нахапет и С. Госхал выделяют в социальном капитале: 1) структурные аспекты: сила связей и конфигурация сети; 2) когнитивные: общие символы, представления, язык, совместная история – и 3) отношенческие: доверие, нормы, обязательства и групповая идентичность (Nahapiet, Ghoshal, 1998). В. В. Радаев вслед за П. Бурдьё выделяет в структуре социального капитала: 1) капитал, инкорпорированный в диспозициях и способностях конкретного обладателя: соблюдение обязательств без санкций, доверие; 2) капитал, объективированный в физической, передаваемой форме: социальные связи, списки контактов; 3) капитал институционализированный: принадлежность к социальному кругу, членство в группе (Радаев, 2003). Другой вариант структуры предполагает выделение: 1) обладателя социального капитала (тех, кто обращается с просьбой); 2) его источников (тех, кто соглашается ответить на просьбу); 3) сами ресурсы, получаемые через социальную сеть (Portes, 1998). Иногда к структуре социального капитала относят его источники: семью, добровольные соседские, приятельские и профессиональные сообщества, компании, неправительственные организации, государственные структуры, этнические и гендерные сообщества (World Development Report, 2000/01). Н. М. Лебедева и А. Н. Татарко включают в структуру социального капитала доверие, гражданскую идентичность и социальные сети (Лебедева, Татарко, 2007; Татарко, 2007; Татарко, Лебедева, 2008).

Неутихающие дискуссии по поводу определения социального капитала и критериев его измерения оставляют неоспоримым сам факт его влияния на экономику и совместную деятельность в организациях, однако дополнительные условия этого влияния, связанные с культурными ценностями, социально-психологическими механизмами межличностного и межгруппового взаимодействия, до сих пор неясны. Известно, что социальный капитал имеет «об-

ратную сторону», облегчая развитие одних групп и затрудняя его для других (Portes, 1998; O'Connell, 2003; Warren et al., 2004). Большое значение имеет цель использования социального капитала, характер групповых норм, регулирующих взаимодействие в сети (Adler, Kwon, 2002). Прояснить эти аспекты влияния социального капитала на совместную жизнедеятельность невозможно, не обращаясь к социально-психологическим методам анализа, однако в социальной психологии данное понятие остается практически неразработанным.

Эмпирические исследования позволили выявить влияние социального капитала на конкурентоспособность компании (Woolcock, 2001; Wu, Leung, 2005), возможности привлечения инвестиций и получения кредитов (Uzzi, 1999), на межфункциональное взаимодействие и выведение на рынок новых товаров и услуг (Gabbay, Zuckerman, 1998; Hargadon, Sutton, 1997; Tsai, Ghoshal, 1998), обмен знаниями и управление интеллектуальным капиталом (Hansen, 1999; Nahapiet, Ghoshal, 1998; Cohen, Prusak, 2001), эффективность кросс-функциональных команд (Rosenthal, 1996), снижение текучести персонала, его лояльность, эффективность обучения и развития персонала (Krackhardt, Hanson, 1993; Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, 2003; Reagans, McEvily, 2003; Erickson, Jacoby, 2003; Luthans, Youssef, 2004), внутрикорпоративное предпринимательство (Chong, Gibbons, 1997), эффективность взаимодействия с подрядчиками и партнерами (Asanuma, 1985; Baker, 1990; Gerlach, 1992; Smitka, 1991; Uzzi, 1997; Romo, Schwartz, 1995; Verspagen, Duysters, 2004), обмен знаниями между компаниями и межорганизационное научение (Kraatz, 1998).

Но каковы механизмы подобного воздействия социального капитала на деятельность организации? При поиске ответа на этот вопрос наибольшую сложность представляет проблема нахождения границы, разделяющей компоненты социального капитала, его antecedенты и его эффекты. Это относится к таким феноменам, как организационная идентичность, организационная приверженность, организационное гражданское поведение, корпоративная культура. В научной литературе нет единого мнения о том, являются они элементами социального капитала компании или представляют собой переменные, тесно с ним связанные. Кроме того, некоторые из них, как и социальный капитал, являются так называемыми «зонтичными понятиями» (Adler, Kwon, 2002), т. е. объединяют множество разнородных организационных характеристик. Это позволяет, например, рассматривать организационную культуру и социальный капитал либо как части друг друга, либо как взаимозаменяющие

понятия, сформировавшиеся в конкурирующих теоретических традициях. Близость понятия социального капитала к другим, более традиционным терминам позволяет некоторым авторам утверждать, что социальный капитал – это «старое вино в новых мехах» (Staber, 2003, p. 414). Трудности, связанные с разграничением внутреннего содержания социального капитала и его внешних предпосылок, позволяют говорить о нем как о понятии, еще более запутывающем, чем объясняющем (Нестик, 2004; Cohen, 1999). Тем не менее, мы считаем, что с отказом от этого понятия торопиться не стоит. Социальная психология нуждается в нем как в общем, интегральном обозначении для совокупности различных групповых характеристик, отражающих *уровень социальной интеграции* групп, организаций и общества. Ни одно из традиционных понятий социальной психологии, включая сплоченность, доверие, толерантность и многие другие категории, эту роль выполнить не может.

На наш взгляд, социальный капитал организации обладает рядом специфических характеристик, по сравнению с социальным капиталом малой группы. В частности, в малой группе социальный капитал накапливается в межличностных отношениях, тогда как в организации основным его носителем являются межгрупповые отношения. В малой группе социальный капитал основан на доверии к коллегам и непосредственному руководителю. Социальный капитал организации опирается прежде всего на генерализованное доверие. В малой группе механизмом объединения индивидуальных социальных капиталов является межличностная аттракция, тогда как в организации индивидуальные и групповые «социальные кошельки» объединяются за счет организационной идентичности. Наконец, для малой группы характерен «объединяющий» социальный капитал: высокое доверие, сильные связи, закрытая и относительно однородная социальная сеть. Напротив, в организации основным видом социального капитала является «связывающий»: слабые связи, открытая и разнородная социальная сеть.

Кроме того, важным отличием организации и от малой группы, и от больших диффузных социальных групп является наличие властной иерархии и, как правило, четкой формальной структуры. Это превращает социальный капитал в один из ценных ресурсов, используемых для увеличения объема власти и оказания влияния. Так, например, по данным проведенного нами в 2008 г. опроса руководителей высшего звена российских компаний (N=81, слушатели программ EMBA), для 44% опрошенных личные связи ассоциируются

с властью, для 59% – со статусом в компании, а для 65% – с возможностью продвижения своих идей.

Социальный капитал позволяет предоставлять помощь другим сотрудникам в получении продвижения, добиваться одобрения на затраты сверх бюджета, влиять на повестку дня важных совещаний, напрямую обращаться к лицам, принимающим решения, своевременно получать информацию о принимаемых решениях и изменениях в организации. Как и другие ресурсы, в организации социальный капитал подчиняется механизмам социального контроля и удержания власти. Например, менеджер может целенаправленно ограничивать возможности его накопления для своих сотрудников, запрещая напрямую контактировать с другими подразделениями.

Существуют различные подходы к анализу структуры социального капитала организации. Так, Дж. Нахапет и С. Госхал выделяют в социальном капитале: 1) структурные аспекты: силу связей и конфигурацию социальной сети; 2) когнитивные: общие символы, представления, язык, совместную историю – и 3) отношенческие: доверие, нормы, обязательства и групповую идентичность (Nahapiet, Ghoshal, 1998). И. Мачеринскене с коллегами выделяют в качестве основных его компонентов общие нормы и убеждения, доверие, социальные сети, а также командные, организационные и государственные правила взаимодействия (Мачеринскене и др., 2006).

Обобщая существующие теоретические подходы и результаты эмпирических исследований, мы считаем возможным выделить *две группы его компонентов* и соответственно две группы критериев оценки социального капитала компании: *содержательные и структурные, или формально-динамические.*

К *содержательным* относится уровень организационного доверия, ряд характеристик корпоративной культуры (в том числе – ценности и нормы взаимопомощи, ориентация на построение долгосрочных социальных связей), организационная идентичность, склонность сотрудников к внутриорганизационному просоциальному поведению – так называемому организационному гражданскому поведению. К ним можно отнести и социокогнитивные характеристики организации: опору в совместной деятельности на групповые представления, наличие командных ментальных моделей (Adler, Kwon, 2002). Некоторые специалисты считают компонентом социального капитала правила обмена и санкции за их нарушение, например: регламенты бизнес-процессов, описывающие порядок межфункционального взаимодействия, корпоративные

этические кодексы, правила рынка и т. п. (Мачеринскене и др., 2008; Радаев, 2003).

К *структурным* (формально-динамическим) критериям относятся конфигурация, устойчивость и теснота социальных сетей в организации, т. е. неформальных контактов между сотрудниками, которые знают друг друга и оказывают друг другу помощь независимо от должностного статуса, места работы и функциональной принадлежности. Считается, что чем разветвленнее сеть личных контактов сотрудников организации, тем быстрее они могут обмениваться ресурсами (оперативной информацией, знаниями, новыми идеями, связями), тем легче им получить поддержку коллег и других подразделений при решении организационных задач, тем быстрее принимаются решения в организации (Нестик, 2004; Brass et al., 2004). К структурным критериям относится также интенсивность участия сотрудников организации в неформальных сообществах (практические сообщества, тематические группы, клубы, форумы), деятельность которых направлена на решение общеорганизационных задач и оказание взаимной поддержки (Wenger, 2000; Wenger, Snyder, 2000).

Нормы и ценности корпоративной культуры, социальная идентификация, организационные правила являются условиями сохранения и конвертации социального капитала, т. е. служат своего рода «счетом в банке» для социального капитала организации. Но сами по себе они не способны обеспечить его накопление: социальный капитал формируется в сетях, в процессе социального обмена, межличностного и межгруппового взаимодействия.

5.2. Организационное доверие

Доверие, наряду с социальными сетями, наиболее часто выступает в качестве основного индикатора социального капитала компании. Оно влияет на приверженность сотрудников компании, удовлетворенность работой, готовность сотрудников делиться своими знаниями, креативность проектных групп, снижает сопротивление организационным изменениям, повышает соблюдение норм деловой этики и даже повышает безопасность труда (Rao, 2007). В доверии видят тот «социальный клей», который делает возможным сотрудничество индивидов, даже если условия задачи и структура вознаграждения стимулируют конкурентное поведение. Л. Хосмер определяет доверие как ожидание этичного поведения – решений

и поступков, основанных на следовании этическим принципам (Hosmer, 1995). В более четкой, на наш взгляд, формулировке С. Робинсона, доверие – это ожидания, допущения или убеждения в том, что действия другого субъекта в будущем будут выгодными, благоприятными или, по крайней мере, безвредными для интересов доверяющего (Robinson, 1996). Среди критериев организационного доверия выделяют способность, последовательность, доброжелательность (Mayer et al., 2005); компетентность, открытость, честность, заботу о сотрудниках организации, ответственность, организационную идентичность (Shockley-Zalabak et al., 2000); компетентность, уважение к сотрудникам, честность, следование нормам морали, социальную ответственность организации (Yongwon, Young, 2004).

Вместе с тем сам феномен организационного доверия, как и социальный капитал, является многоуровневым (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, 2003). Он включает в себя *межличностное доверие* в организации (Антоненко, 2003; Купрейченко, 2008; Купрейченко, Табхарова, 2007; Скрипкина, 1997; Läms, Puçétait, 2006; Matzler, Renzl, 2006; Mayer et al., 1995; McAllister, 1995; Meyerson et al., 1996); *доверие внутригрупповое*, т. е. доверие к членам команды в целом (Нестик, 2005; Adler, 2004; Costa, 2001; Jarvenpaa, Leidner, 1999; Korsgaard et al., 2004); *доверие межгрупповое*, например между сотрудниками и руководством (Ladebo, 2006; Mayer, Gavin, 2005; McCauley, Kuhnert, 1992; Perry, Mankin, 2004; Xu, Van de Vliert, 2006), а также между сотрудниками разных подразделений и групп (Hennessy, West, 1999; Van Knippenberg, 2004); *доверие к организации в целом* со стороны работников, клиентов и партнеров (Нестик, Изюмова, 2005; Изюмова, 2009; Currall, Inkpen, 2004), так называемое *внешнеорганизационное доверие*, т. е. доверие организации к партнерам и клиентам (Huff, Kelley, 1995).

Если первоначально доверие трактовалось как сознательный выбор, осуществляемый «игроками» (модель оптимизации полезности), то сегодня преобладает реляционная модель доверия, т. е. доверие рассматривается как отношение индивида к другим людям и к обществу в целом, основанное на системе групповых ценностей и групповой идентификации (Trust in Organizations, 1996). Было установлено также, что межличностное доверие в организации может возникать как результат *предрасположенности* партнеров к доверию, сформировавшейся на основе личного опыта каждого, *истории их отношений*, т. е. как доверие, основанное на опыте (Boon, Holmes, 1991; Lewicki, Bunker, 1995); *результат социальной катего-*

ризации, т. е. доверие, основанное на принадлежности к ингруппе, релевантной в данной ситуации (Brewer, 1996); на основе доверия к *социальной роли*, выполняемой индивидом (Meyerson, 1996); а также на основе *следования социальным нормам*, принятым в данной организации, которые могут способствовать или не способствовать внутригрупповому доверию: например, в трудовом коллективе может быть принято доверять новым членам (Fine, Holyfield, 1992).

Одним из ключевых социально-психологических факторов формирования социального капитала компании является *межорганизационное доверие*, т. е. доверие организаций-партнеров друг к другу, которое формируется на межличностном и межгрупповом уровнях. Структура межорганизационных отношений в значительной мере определяется субъективной оценкой уровня риска и степенью доверия партнеров друг другу (Ring, Van de Ven, 1992), они регламентируются преимущественно личными договоренностями, эксплицитными, но неформальными правилами взаимодействия (Sydow, 1998). Предпосылками доверия являются психологические, организационные и технологические факторы: опыт совместной деятельности до создания данного партнерства; привыкание друг к другу и взаимопонимание, возникающие в результате частого взаимодействия в рамках данного партнерства; личные симпатии и привязанности между менеджерами сотрудничающих организаций; организационная совместимость, т. е. сходство корпоративных культур, систем принятия решений и контроля, одинаковая периодичность оценки деятельности, совместимость стратегических целей*; вера сторон в общность их судьбы, т. е. представление о том, что результат действий одной организации определяется действиями другой; наконец, еще один фактор доверия – это взаимная оценка компетентности, часто основанная на репутации (Currall, Inkpen, 2004).

Непосредственным эмпирическим индикатором накопления социального капитала организации является формирование доверия и взаимопроникновение внутриорганизационных социальных сетей.

Процесс накопления межличностного доверия наиболее последовательно объясняет модель Р. Левицкого и Б. Банкер (Lewicki, Bunker, 1995; McAllister et al., 2006). По их мнению, доверие проходит

* При всей эвристичности понятия межорганизационной совместимости, ее очень трудно операционализировать и измерить из-за огромного количества составляющих ее факторов (Osborn, Hagedoorn, 1997).

три основные стадии. *Стадия расчета* основана на своеобразной «балансовой стоимости», которую доверяющий мысленно просчитывает за того, кому он доверяет. Она складывается из всех «за» и «против» в случае нарушения партнером взятых обязательств. Члены команды доверяют друг другу лишь настолько, насколько могут просчитать выгоду соблюдения договоренностей для партнера. Доверие на этой стадии достаточно шатко, развивается медленно, осторожно и может исчезнуть в результате одного ошибочного шага. На *стадии опыта* различные гарантии, сдержки и противовесы в значительной степени теряют свой смысл, поскольку поведение партнера можно предсказать, исходя из его поведения в прошлом в аналогичных ситуациях. Доверие здесь основано на *общих знаниях* о ситуации, способности предсказывать поведение друг друга. На этой стадии *возрастает значение эмоциональных составляющих доверия – доброжелательности и открытости к обсуждению проблем*. Развитие доверия происходит за счет серьезных кризисов, критических ситуаций, для разрешения которых требуется взаимопомощь. На стадии тождества можно говорить о партнерах как группе с единой системой ценностей и представлений, с общей социальной идентичностью. Они настолько хорошо понимают друг друга и настолько едины в оценках происходящего, что вполне могут доверять друг другу представление взаимных интересов в отношениях с остальными людьми. На этой стадии даже единичные серьезные срывы, вызванные ошибочными решениями кого-либо из партнеров, не снижают доверия, если остальные уверены, что их коллега следовал командным принципам.

Доверие между организациями, как и межличностное, имеет свою динамику и может меняться при переходе от одной стадии развития отношений к другой. Так, П. Лоранж и Дж. Руус выделяют стадии создания партнерства, выполнения задачи и эволюционирования (Lorange, Roos, 1992). С. Керелл и Э. Инкпен предлагают стадии переговоров о партнерстве, установления организационной структуры и систем партнерства, а также стадию оценивания, на том основании, что после того, как организации приступают к регулярной операционной деятельности, участники партнерства постоянно оценивают вклады друг друга и общий результат (Curgall, Inkpen, 2004). На наш взгляд, этот символический обмен, накопление взаимных обязательств и перепроверка ожиданий могут выступать как основной механизм формирования *межорганизационного социального капитала*, т. е. тех условий и ресурсов, которые доступны

через неформальные контакты другим компаниям – участникам деловой сети.

Одним из ключевых механизмов формирования социального капитала организации является феномен, получивший название *генерализации доверия*. Исследования внутриорганизационного и межорганизационного доверия показывают, что оно может генерализоваться: переходить с межличностного уровня на межгрупповой и межорганизационный. Так, личные контакты между сотрудниками разных подразделений делают межгрупповые границы проницаемыми, способствуют накоплению положительного опыта и формированию межгруппового доверия в организации. Посредством социальной категоризации и стереотипизации оценки отношений с представителем аутгруппы переносятся на группу в целом (Williams, 2001). Этот механизм генерализации доверия был обнаружен и при исследовании межорганизационных отношений. Доверие может формироваться не только на уровне личных контактов между менеджерами организаций, но и на уровне взаимодействия между рабочими группами организаций, проявляясь в групповых оценках, представлениях и решениях, а также на уровне организаций, когда решение руководства о доверии партнеру формализуется в распоряжениях, регламентах и договорах, следование которым является обязательным для всех сотрудников. Сформировавшись на одном из уровней, доверие может распространиться на остальные или же, наоборот, остается заблокированным теми или иными барьерами. Например, переход доверия с межорганизационного уровня на уровень межличностный затрудняет отсутствие формального договора между организациями, инструментов взаимного контроля, подкрепленных санкциями, а также различием в стилях руководства, используемых менеджерами организаций-партнеров. Распространение доверия с уровня межличностных отношений на уровни группы и организации может быть заблокировано частой заменой менеджеров с одной или обеих сторон (Child, Faulkner, 1998), невключенностью в переговоры и в управление партнерством ключевых менеджеров, обладающих широкими сетями контактов и значительным влиянием в своих организациях, неточностью и неполнотой информации о совместной деятельности, предоставляемой менеджерами партнерства руководству и сотрудникам своих организаций. Это приводит к тому, что участники деловой сети доверяют конкретному лицу в фирме-партнере, но не доверяют самой фирме.

Наконец, важным компонентом социального капитала является *доверие к организации*, т. е. доверие сотрудников, клиентов и партнеров к организации в целом. В экономической и социологической литературе доверие к организации часто рассматривают как институциональное доверие. Так, Н. Луманн разграничивает доверие к личности и «системное доверие» или уверенность в правильном функционировании системы, которая, в сущности, является уверенностью в надежности правильного функционирования всеобщих средств коммуникации, таких как власть, деньги и т. д. (Селигмен, 2002). Специфика институционального доверия состоит в том, что, как пишет один из немецких исследователей институционального доверия, «место доверия взглядам и убеждениям человека здесь занимает вера в основную идею института <...> вместо доверия мотивам человека выступает доверие по отношению к процедурам, методам работы института, наблюдение и контроль за действиями человека сменяются наблюдением за результатами работы института и механизмами контроля его функционирования» (Lepsius, 1997; цит. по: Экономика и социология доверия, 2004, с. 79–81).

Однако социально-психологический подход к анализу и эмпирическому измерению этого феномена позволяет говорить о более сложной структуре доверия к организации, в которой собственно институциональное доверие – лишь одна из составляющих. Эмпирические исследования субъективных критериев доверия к организации со стороны клиентов, реальных и потенциальных наемных работников, проведенные нами совместно с И. В. Изюмовой и С. Киселевой (Нестик, Изюмова, 2005; Изюмова, 2009), позволяют выделить в нем несколько уровней.

На *межличностном уровне* это степень доверия конкретным представителям организации, доверие к сотруднику или руководителю, которое может генерализовываться, переноситься на организацию в целом. Сюда относится оценка доброжелательности, последовательности и способности сотрудника выполнить данные обещания (прежде всего, его компетентности и результативности). На *групповом уровне* это доверие индивида к группе, к трудовому коллективу организации в целом, к коллективу подразделения или проектной группе. Его субъективными критериями могут выступать: оценка индивидом соответствия групповых ценностей своим личным ценностям, оценка сплоченности и ценностно-ориентационного единства (силы культуры) группы, оценка мягкости/жесткости

групповых норм и наличия санкций за их нарушение, оценка уровня взаимной поддержки и межличностного доверия в группе, оценка определенности функционально-ролевой структуры группы, наконец, оценка способности членов группы выполнять взятые на себя обязательства (профессионализм и работанность коллектива).

На институциональном уровне это доверие к организации как безличной системе. Сюда входит оценка результатов деятельности организации, ее целей, безличных организационных процедур, политик и регламентов с точки зрения того, в какой степени они гарантируют взятые организацией на себя обязательства перед работником или клиентом. Прежде всего, это оценка заботы о сотрудниках и клиентах, распределительной и процедурной справедливости по отношению к ним, результативности или успешности, организации. По данным, полученным Т. А. Нестиком и С. Киселевой (N=235, 50% – рядовые сотрудники организаций, 50% – менеджеры), в образе организации, заслуживающей доверия в качестве работодателя, черты, относящиеся к институциональному доверию, составляют 62% от общего количества названных испытуемыми характеристик (наличие социальных программ, соблюдение правил КЗоТа, четкость правил и распределения обязанностей, использование объективных критериев по найму и вознаграждению сотрудников и т. п.). Наличие этого институционального компонента в структуре доверия к организации подтверждается данными других исследователей. Так, например, Т. Ю. Сидорина и Н. Рикуччи указывают на роль организационной социальной политики в формировании репутации компании (Сидорина, 2007; Рикуччи, 2005). Р. Шо в структуре организационного доверия выделяет не только последовательность, но и воспринимаемую заботу о сотрудниках, воспринимаемую результативность организации (Шо, 2000; Franta, 2000; Wong et al., 2000). Х. Тэн и Ч. Тэн разграничивают доверие к руководству (способность, последовательность, доброжелательность) и собственно доверие к организации, предпосылками которого являются: 1) оценка распределительной справедливости (т. е. честности при распределении ресурсов и результатов деятельности); 2) оценка процедурной справедливости (т. е. соответствия принимаемых решений честным правилам и процедурам, не дающим преимущества ни одной из сторон) и 3) субъективная оценка заботы (поддержки, оказываемой организацией своим сотрудникам, т. е. оценка меры, в которой в организации ценится вклад сотрудников и их благополучие (Tan, Tan, 2000).

Отмечая ключевую роль доверия в формировании социального капитала, хотелось бы подчеркнуть, что первое несводимо ко второму. Доверие представляет собой отношение к отношениям, т. е. субъективные ожидания, оценки объективно существующего или возможного взаимодействия с индивидом или группой. Социальный капитал включает в себя не только установочные феномены, но и структурные, формально-динамические особенности самого межличностного и межгруппового взаимодействия. Более того, теперь мы знаем, что при накоплении социального капитала в ходе социального обмена уровень доверия имеет свою положительную и отрицательную динамику, необходимую для поддержания отношений. Само по себе снижение или рост доверия между долгосрочными партнерами от одной транзакции к другой не приводит к утрате или приросту накопленного в них социального капитала.

5.3. Социальные сети и просоциальное поведение

Социальный капитал носит сетевой характер, он неотделим от той социальной сети, в которой формируется. Таким образом, социальные сети, наряду с доверием, являются основным компонентом социального капитала. Поэтому социальный капитал часто получает название «сетевого капитала» – сумма некоторых преимуществ, которые актор может получить в произвольный момент времени для достижения некоторой цели (Fafchmaps, Minten, 2002; Ikeda, Richey, 2005). Поскольку более подробный анализ феномена социальных сетей проведен нами в 1 и 4 главах данной монографии, здесь мы лишь обратим внимание читателя на роль «слабых связей» в формировании социального капитала.

Эмпирическое изучение социальных сетей приближает нас к пониманию механизма формирования социального капитала и позволяет сделать ряд неочевидных выводов. Важнейший из них, на наш взгляд, состоит в том, что социальный капитал может формироваться в условиях низкой сплоченности, за счет так называемых «слабых связей» (Granovetter, 1973; Crowell, 2004; Kavanaugh et al., 2005), которые получили название «связывающего» (bridging) социального капитала (Р. Патнем), а также «тонкого доверия» (Newton, 1997; Williams, 1988). Более того, высокая сплоченность, тесно связанная с закрытостью групповых границ, – «объединяющий социальный капитал» (bonding) – приводит к однородности социальной сети и может служить барьером на пути дальнейшего накопления социального капитала.

Само по себе соблюдение норм взаимности в социальных сетях не ведет к накоплению социального капитала, так как в данном случае речь идет о соответствии ролевым ожиданиям, а не о доверии, готовности положиться на добрую волю партнера (Селигмен, 2002). Это наблюдение позволило Т. Тайлеру и С. Блэйдеру выделить два типа кооперативного поведения в организации: принудительное, т. е. регламентированное организационными нормами и санкциями, и дискреционное, т. е. добровольное, осуществляемое по собственной инициативе. Именно последний тип кооперации обеспечивает жизнеспособность группы и успешность совместной деятельности, так как группы не могут заранее предписать своим членам поведение в любых ситуациях (Tyler, Blader, 2000). Следовательно, рост доверия и накопление взаимных обязательств предполагают готовность сотрудников делать нечто большее, чем требуют установленные нормы обмена. Такая готовность получила в 1970-е годы название склонности к просоциальному поведению (Penner et al., 2005), т. е. к действиям, определяемым обществом как благоприятные для других людей и для существующей системы властных отношений (Dovidio, Penner, 2003). Просоциальное поведение может принимать две основные формы: межличностной поддержки (в том числе безотлагательной помощи в экстренных случаях) и участия в заранее спланированных добровольных общественных мероприятиях (волонтерства). Иногда в качестве особого вида межличностной поддержки выделяют альтруизм, т. е. оказание помощи, требующее определенных личных затрат без предвидимой выгоды (Piliavin, Charng, 1990). Если межличностная поддержка может определяться чувством личной признательности, взаимными обязательствами, сформировавшимися в межличностных отношениях, и ситуационными факторами (восприятие ситуации как требующей вмешательства, оцениваемые последствия невмешательства, анонимность и др.), то волонтерство в большей степени определяется внутриличностными и групповыми факторами (склонность к эмпатии, управление впечатлением, уровень конформности, самооценка и ориентация на альтруистические идеалы; социальное положение, вовлеченность в совместную деятельность, групповые нормы социальной ответственности, разветвленность социальной сети). В организациях просоциальное поведение может принимать форму так называемого *организационного гражданского поведения*, т. е. добровольных действий сотрудника, способствующих эффективности организации, но не поощряемых непосредственно

официальной системой вознаграждения (Organ, 1988, 1997; Brief, Weiss, 2002). В организации оно может проявляться и как помощь коллеге, и как волонтерство – участие в неформальных и неоплачиваемых группах, занимающихся обменом опытом в рамках решения той или иной организационной задачи (Volino et al., 2002).

В процессе формирования социального капитала просоциальное поведение, в особенности волонтерство, выполняет важную функцию: *оно позволяет членам организации осуществлять социальный обмен и формировать доверие даже в тех случаях, когда они незнакомы, т. е. там, где в социальной сети существуют так называемые «структурные пустоты».* Кроме того, просоциальное поведение в организации позволяет сотрудникам формировать социальный капитал, преодолевая барьеры, накладываемые неоднородностью социальной сети, т. е. различиями в уровне межличностного или межгруппового доверия между отдельными ее звеньями.

5.4. Групповые представления как компонент социального капитала организации

Исследования в области организационной психологии последних десяти лет не позволяют не согласиться с мнением Дж. Нахпет и С. Госхал, согласно которому в структуру социального капитала входят не только структурные и отношенческие составляющие, то также и социоконитивные, получившие название групповых когнийций (shared cognitions) или организационного интеллекта: общие символы, представления, язык, совместная история (Nahapiet, Ghoshal, 1998). Такого же мнения придерживается ряд других авторов (De Carolis, Saporito, 2006; Krackhardt, 1992).

Изучение группового принятия решений и обмена знаниями в командах и организациях привело к появлению нового направления исследований, посвященного группе как «коллективному разуму»: *системам транзакционной памяти, групповым когнициям и командным ментальным моделям.* В социальной психологии малых групп эти концепции постепенно приобретают такое же влияние и объяснительную силу, которую в психологии больших групп приобрела теория социальных представлений С. Московиси.

Первоначально в социальной психологии «групповой разум» понимался по аналогии с разумом человека, т. е. как разум группы, несводимый к сумме индивидуальных сознаний, искажающий индивидуальные когнитивные процессы и вызывающий

преимущественно негативные эффекты: размывание ответственности («Групповой разум» У. Макдаугалла (McDougall, 1920)), групповое мышление («Жертвы группового мышления» И. Джаниса (Janis, 1972; Штроо, 2001)). В конце 1980-х–начале 1990-х годов групповой разум получил новую интерпретацию – как позитивная характеристика группы, уровень развития которой влияет на способность членов команды действовать слаженно и адекватно ситуации (Thompson, Fine, 1999; Wegner, 1987; Weick, Roberts, 1993; Weick et al., 1999).

Так, опираясь на парадигму символического интеракционизма и теорию когнитивных процессов, М. Вигнер рассматривает групповой разум как *транзакционную память* (Wegner, 1987, 1991, 1995), т. е. разделяемую членами группы систему кодирования, хранения и востребования информации. Это совокупность индивидуальных систем памяти, объединенных системой внутригрупповой коммуникации. В ее состав входят три ключевых элемента: индивидуальная память участника совместной деятельности, внешняя память и собственно транзакционная память. Индивидуальная память – это не только краткосрочное и долгосрочное хранение информации, механизмы ее кодирования и востребования, но и так называемая метапамять, т. е. представления индивида о возможностях своей памяти (Flavell, Wellman, 1977). Внешняя память – это внешние по отношению к индивиду хранилища данных, например записные книжки или другие люди (Harris, 1978). Причем для запоминания знаний и их использования необходимо сохранять три вида информации: само знание, его название (ярлык), а также информацию о месте хранения. Член команды может воспользоваться знаниями других ее участников, так как помнит (знание), кто из них является экспертом (место хранения) в той или иной области (ярлык). Таким образом, коллективная память команды более обширна и сложна, чем любая индивидуальная система памяти. Это хорошо видно из эксперимента, проведенного Р. Морелендом и его коллегами. Испытуемые обучались монтажу радиоприемников разными способами: в контрольной группе обучение проходило индивидуально, в экспериментальной группе – в мини-группах по три человека. Через неделю все участники эксперимента должны были собрать приемник, разбившись на смешанные подгруппы из трех человек. Те из них, кто имел опыт совместной сборки, помнили больше о процедуре монтажа и собрали приемники лучшего качества, чем испытуемые, обучавшиеся индивидуально (Liang et al., 1995).

Как указывает М. Вигнер, транзакционная память несводима к сумме индивидуальных знаний и убеждений участников совместной деятельности: каждый член команды видит эту систему со своей точки зрения, но не знает о том, как ее видят другие. Транзакционная память влияет не только на то, что помнят участники команды, но и на то, как они видят окружающий группу мир: задачи совместной деятельности, организационный контекст и т. д. Она развивается по мере того, как члены команды получают опыт взаимодействия и формируют представление о сфере экспертного знания друг друга. Определяя, кто является хранителем тех или иных знаний, участники совместной деятельности могут использовать два критерия: во-первых, это сфера знаний, в которой член команды является экспертом, а во-вторых, это так называемое «обстоятельное знание», знание о том, в какой ситуации, при каких обстоятельствах группа получила те или иные знания и опыт. Развитая транзакционная память повышает производительность команды (Moreland, 1999), ее креативность (Gruenfeld, Hollingshead, 1993; Wegner, 1987), а также снижает травматизм и число несчастных случаев на производстве (Goodman, Shah, 1992). Исследователи выделяют три основных измерения транзакционной памяти: 1) степень общности или взаимного соответствия представлений у членов команды; 2) точность, или адекватность, представлений; 3) степень уверенности членов группы в правильности данных представлений (Hinsz, 1995). Таким образом, можно говорить о силе групповых представлений, подобно тому, как мы говорим о силе корпоративной культуры, т. е. согласованности и разделенности организационных ценностей и норм.

Еще один подход к групповому разуму предлагает теория групповых когниций (*shared cognitions*), с точки зрения которой, разделение труда в совместной деятельности требует наличия у членов группы общих представлений о задаче. Групповые когниции позволяют участникам координировать действия. Ключевым положением теории является тезис о том, что когнитивные характеристики группы, решающей познавательную задачу, отличаются от когнитивных характеристик любого входящего в нее индивида. Они зависят от того, как организованы коммуникации внутри группы и как они меняются во времени (Hutchins, 1991). Этот вывод подтверждается, в частности, наличием связи между сплоченностью группы и групповыми «мифами» (Штроо, Лобанова, 2009).

Дальнейшее осмысление роли общего знания в групповых процессах привело к формированию теории командных менталь-

ных моделей. Под ментальными моделями понимается механизм, посредством которого люди описывают цели и формы системы, объясняют функционирование системы и предсказывают состояния системы в будущем (Rouse, Morris, 1986). Теория командных, или распределенных, ментальных моделей – по аналогии с индивидуальными ментальными моделями, – предполагает, что малые группы осмысливают явления и процессы окружающей действительности, конструируя их мыслительные модели, позволяющие делать выводы из опыта, предсказывать события и принимать решения относительно дальнейших совместных действий. Теория основана на допущении о том, что для эффективной совместной деятельности участники команды должны обладать общими или частично совпадающими представлениями об условиях задачи, процедурах и ролевых требованиях (Cannon-Bowers et al., 1993; Hinsz, 1995; Klimoski, Mohammed, 1994). Командные ментальные модели – это разделяемое членами команды представление о том, как устроены явления и процессы, с которыми работает команда. Оно позволяет им предугадывать и координировать действия друг друга даже в нестандартной ситуации. Члены команды опираются не только на ментальные модели того, с чем работают, но и на модели самой команды. Например, команда может пониматься как «поездка» (путешествие вместе с другими членами команды через плохие и хорошие времена), «спорт» (соревнование, в котором нужно практиковаться, набирать очки и выигрывать), «бракосочетание» (принятие на себя долгосрочных обязательств, подобно брачному обету) и т. п. (Gibson, Zellmer-Bruhn, 2001; Томпсон, 2006). Подобно представлениям транзактивной памяти, командные ментальные модели могут быть точными или ложными, а также в большей или меньшей степени согласованными между членами команды.

Как и доверие, *общность представлений участников социальной сети об организации, о предмете деятельности, о совместной истории и совместном будущем также служит «социальным клеем», облегчающим достижение договоренностей.*

5.5. Организационная культура и организационная идентичность

Трудности разграничения корпоративной культуры и социального капитала объясняются, прежде всего, тем, что по своему объему эти понятия практически совпадают. Понятие корпоративной

культуры и соответствующая исследовательская традиция сформировались уже в 1950-е годы, задолго до того, как социологи и экономисты стали описывать социальные процессы посредством метафоры капитала (человеческого, символического, культурного, социального и т. п.). По тем функциям, которые приписываются корпоративной культуре исследователями, она неотличима от социального капитала (Staber, 2003). Так, например, Теренс Дил и Алан Кеннеди в 1982 г. описывали роль культуры теми же словами, которыми позднее описывали социальный капитал Дж. Коулмен, Р. Патнем и Ф. Факуяма: это социальный клей, удерживающий организацию как единое целое (Deal, Kennedy, 1992). С другой стороны, практически все исследователи организационного социального капитала включают в него ценности, нормы, правила и групповые представления – все то, что и составляет корпоративную культуру. Оценка влияния корпоративной культуры на деятельность организации на протяжении последних тридцати лет менялась, пройдя те же этапы, которые сейчас проходит мнение о роли социального капитала в организации.

Настаивание на прямой связи культуры и организационной эффективности и стремление рассматривать сильную корпоративную культуру как однозначное преимущество компании сменились более осторожными оценками (Hitt, Ireland, 1987).

Аналогичным образом сегодня меняются представления о роли социального капитала: как оказалось, он может снижать транзакционные издержки для одних групп и увеличивать их для других (Ogbonna, Harris, 1998); в зависимости от характера групповых норм, регулирующих взаимодействие в сети, социальный капитал может способствовать росту эффективности организации или сдерживать его (Adler, Kwon, 2002). В частности, некоторые исследования позволяют утверждать, что в индивидуалистических культурах уровень социального капитала выше, чем в коллективистических, где приверженность своей группе может ограничивать радиус доверия и делать социальную сеть более однородной (Лебедева, Татарко, 2007).

На наш взгляд, компонентами социального капитала являются не все характеристики корпоративной культуры, а лишь те из них, которые непосредственно регулируют внутриорганизационный и межорганизационный социальный обмен, создают условия для роста доверия и накопления взаимных обязательств.

Первая из них – это *ценности и нормы корпоративной культуры, поддерживающие горизонтальные отношения, взаимопомощь и внутреннюю интеграцию*. В предложенных к настоящему моменту

теоретических моделях корпоративной культуры эту характеристику можно рассматривать как степень «жесткости» или «мягкости»^{*}, ориентацию на органическую или механистическую модель[†], ориентацию на личность или на механистическую (фабричную) систему (Alpert, Whetten, 1985), ориентацию на людей (Ernst, 1985), ориентацию на группу (Altman, Baruch, 1998), степень вовлеченности сотрудников (Denison, 1984, 1995, 1996), выраженность органического (кланового, семейного) компонента (Камерон, Куинн, 2001; Quinn, Rohrbaugh, 1983; Quinn, McGrath, 1985), выраженность коллегиальности и участия как принципов человеческих отношений в организации (Шейн, 2002), открытость или закрытость внутренних коммуникаций (Hofstede et al., 1990) и аналогичные конструкты в других моделях.

Вторая важнейшая характеристика корпоративной культуры, которую можно считать компонентом социального капитала, – это ее сила, то, в какой степени культура определяет ценности и реальное поведение сотрудников и какая часть сотрудников ее разделяет (Kotter, Heskett, 1992; Липатов, 1999).

Таким образом, ориентация корпоративной культуры на органическую и горизонтальную модели отношений облегчает накопление взаимных обязательств и доверия, стимулирует проявление про-социального поведения. При этом общность ценностей и норм, ценностно-ориентационное единство группы, повышает устойчивость отношений к различным кризисам и срывам.

Сила организационной культуры прямо связана с выраженностью организационной идентичности, являющейся еще одним компонентом социального капитала организации. Важное значение групповой идентичности для процессов социальной интеграции является общепризнанным. В качестве одного из ключевых ком-

* «Жесткие» культуры, в отличие от «мягких», навязывают своим членам единую модель поведения без учета их личных ценностей, не давая возможности открыто обсуждать ценностные конфликты, и в результате приводят к росту внутреннего напряжения и психическим патологиям (Arsenian, Arsenian, 1948).

† В органических структурах ставка делается на гибкость, приверженность сотрудников целям организации, полномочия и обязанности, меняющиеся в соответствии с задачей, горизонтальные коммуникации, а в механистических – на стабильность, четко разграниченные функциональные обязанности, вертикальные коммуникации и директивное руководство (Burns, Stalker, 1961).

понентов ее включают в структуру социального капитала (Adler, Kwon, 2002), организационного доверия (Shockley-Zalabak et al., 2000), корпоративной культуры (Van Muijen et al., 1999).

Первоначально исследования социальной идентичности проводились в контексте изучения межгрупповой дискриминации. Экспериментально было установлено, что кооперация внутри группы становится более эффективной в условиях межгрупповой конкуренции. Причем, как было показано Дж. Тернером, на межгрупповом уровне конкуренция может возникать даже в том случае, когда отсутствует расхождение в целях (Сушков, 1999; Turner et al., 1987). Применение теорий групповой идентичности и самокатегоризации в изучении внутригрупповых процессов сразу же дало интересные результаты. Оказалось, что стремление к сохранению положительной групповой идентичности *увеличивает сплоченность группы и делает внутригрупповое сотрудничество более вероятным.*

По существу, теории идентичности и самокатегоризации расширили представление о необходимых условиях осуществления совместной деятельности. Наряду с доминировавшим ранее объективистским подходом, исходившим из инструментальной взаимозависимости индивидов и/или общности целей их деятельности, сформировался субъективистский (социокогнитивный) подход, согласно которому необходимым условием совместности деятельности является осознание индивидами себя в качестве членов группы, значимость для них данной группы, ее оценка.

По определению основателя теории социальной идентичности А. Тэжфела, групповая идентичность – это часть представления человека о себе самом, выстраиваемая на основе знания о своей принадлежности к той или иной группе, а также включающая в себя оценку и эмоциональную значимость, приписываемые данному групповому членству (Tajfel, 1981). Таким образом, А. Тэжфел предложил трехкомпонентную структуру социальной идентичности, которая состоит из: 1) когнитивной составляющей (представление о своем групповом членстве); 2) оценочной составляющей (положительная или негативная оценка группового членства) и 3) аффективной составляющей (эмоциональная значимость групповой принадлежности). В ряде эмпирических исследований была подтверждена многомерность социальной идентичности, и сегодня большинство авторов рассматривают предложенную А. Тэжфелом структуру как классическую (Стефаненко, 2001; Ellemers et al., 1999; Hinkle et al., 1989; Karasawa, 1991; Mael, Tetrick, 1992). К указанным трем

ее элементам некоторые исследователи добавляют поведенческую составляющую – механизм проявления себя членом определенной группы, построение системы отношений и действий в различных ситуациях межгруппового контакта. Однако сторонники теории самокатегоризации считают центральным именно когнитивный компонент, являющийся результатом групповой категоризации и сравнения. По мнению Дж. Тернера, групповые идентичности – это когнитивные группировки личностью себя самой и определенного класса стимулов как подобного по контрасту с каким-либо иным классом стимулов (Turner et al., 1987).

К когнитивным элементам социальной идентичности можно отнести и представление об общности судьбы (взаимозависимости, необходимости действовать в общих интересах) – еще один аспект идентичности, выделяемый рядом авторов как самостоятельный (Brewer, Silver, 2000; Deaux, 1986; Jackson, Smith, 1999; Jackson, 2002). Характерно, что в рамках объективистского подхода к совместной деятельности общность судьбы трактовалась как общность целей или взаимозависимость результатов деятельности. В социокогнитивном подходе на первый план выходит не столько объективная взаимозависимость индивидов, сколько их субъективное представление об этой взаимозависимости, включающее в себя не только будущее группы, но и ее прошлое – общность происхождения, историю развития группы.

Согласно теории идентичности, индивиды более склонны к кооперации с другими членами их группы (организации), если идентификация именно с этой группой становится для них актуальной и рельефной. Исследователи, работающие в рамках этого подхода, выделяют несколько процессов, которые опосредствуют связь между идентичностью и кооперацией: внутригрупповое доверие, социальная аттракция, забота членов группы о том, какими их видят другие, т. е. их интересы саморепрезентации (Kramer, 1993). В последние годы это направление исследований привлекает все больше внимания и многими авторами считается одним из наиболее перспективных (Brewer, 2000; Jackson, Smith, 1999; Tyler, 1999; Tyler, Blader, 2000, 2001). Теория социальной идентичности получила свое развитие в области организационной психологии (Базаров, Кузьмина, 2005; Липатов, 2009; Deaux et al., 1995; Haslam, 2000). Характерно, что исследователей привлекают прежде всего динамические аспекты идентичности. Исследуется влияние изменения социальной идентификации, а также множественности идентично-

стей работника организации на внутригрупповое взаимодействие. Так, К. До и Д. Мартин показали, что индивиды, неудовлетворенные своим статусом в рамках рабочей группы или сети контактов, пытаются либо поднять его, либо найти альтернативную идентичность, при которой статус был бы высоким. Те или иные организационные задачи могут или подтверждать новую идентичность сотрудника, или, наоборот, закреплять за ним ту идентичность, которую он стремится сменить, что сказывается на его приверженности организации и эффективности деятельности (Deaux, Martin, 2003). Изменение состава рабочей группы может сделать рельефной ту или иную из идентичностей работника, что также сказывается на его вовлеченности в командную работу и приверженности компании (Proudford, Smith, 2003).

Резюмируя исследования организационной идентичности, можно утверждать, что *важнейшая функция социальной идентичности применительно к формированию социального капитала состоит в том, что она делает индивидуальный социальный капитал членов группы общегрупповым ресурсом. Организационная идентичность прикрепляет индивидуальные и групповые «кошельки» социального капитала к организации.*

На наш взгляд, востребованность понятия социального капитала связана сразу с несколькими тенденциями в социальных науках. С одной стороны, оно явилось еще одной формой так называемой «экономической интервенции», т. е. широкого и не всегда оправданного распространения терминологии и концепций экономической теории на другие науки (ср. с другими понятиями: «языковой капитал», «капитал доверия», «религиозный капитал», «юридический капитал») (Нестик, 2004а, 2004б; Baron, Hannan, 1994). С другой стороны, оно как нельзя лучше отвечает необходимости междисциплинарного анализа политических и социокультурных факторов эффективности экономики. Наконец, есть и более глубокая причина: в социальных науках наметился переход от конфликтной парадигмы, т. е. анализа межгрупповых различий и социальных противоречий, к анализу социальной интеграции. Понятие социального капитала является так называемым зонтичным, т. е. объединяет в себе целый круг различных, хотя и близких друг к другу, феноменов и механизмов, связанных с социальной интеграцией. Расплывчатость объема и наличие множества определений порождают значительные трудности с измерением социального капитала, однако именно эти

характеристики делают его частью «универсального языка» современных междисциплинарных исследований, одинаково понятного экономистам, социологам, антропологам и социальным психологам. Его употребление позволяет исследователям при обсуждении социальной интеграции оставаться над парадигмальными и методологическими барьерами, разделяющими социальные науки. Социальная психология нуждается в нем как в общем, интегральном обозначении для совокупности различных групповых характеристик, отражающих уровень социальной интеграции. Традиционные понятия социальной психологии, включая сплоченность, доверие, толерантность, приверженность и многие другие категории, эту роль выполнить не могут, так как охватывают только один из аспектов интегративных процессов. Именно это понятие как никакое другое позволяет связать психологический, нравственный, духовный и экономический планы жизнедеятельности организации. Кроме того, понятие социального капитала позволяет в полной мере реализовать потенциал теории обмена (прежде всего, ценностного обмена), недостаточно использованный социальными психологами. Исследования формирования социального капитала в межличностных отношениях дают возможность проследить, как отношения объективные превращаются в отношения субъективные, психологические, как они трансформируются в образы (например, репутацию), конвертируются в отчуждаемые ресурсы (например, деньги).

В области теории организации и организационной психологии понятие «социальный капитал» все еще утверждает свои права на существование и свое место среди других теоретических направлений. При социально-психологическом анализе социального капитала компании наибольшую трудность и одновременно наибольший интерес представляет поиск социально-психологических механизмов его формирования, а также разграничение предпосылок, компонентов и эффектов социального капитала.

С точки зрения теории организации, социальный капитал – это совокупность материальных, интеллектуальных, информационных и финансовых ресурсов, которые могут быть мобилизованы для решения организационных задач лишь через горизонтальные, неформальные связи. Но с социально-психологической точки зрения, социальный капитал компании можно определить как уровень ее социально-психологической интеграции. На наш взгляд, основным механизмом его формирования является психологический (ценностный) обмен, в ходе которого объективные межличностные

и межгрупповые отношения получают индивидуальную и групповую оценку. Таким образом, *социальный капитал представляет собой единство объективных отношений и субъективного отношения к этим отношениям*. Чтобы пояснить, что мы понимаем здесь под отношениями, позволим себе процитировать фрагмент из статьи П. Н. Шихирева: «Социальное отношение (как связь) может рассматриваться и как процесс, и как вещь. В первом случае оно предстает в своем динамическом аспекте, во втором – в статическом, как некая фиксация состояния, его объективация. В реальной жизни они неразрывно связаны. Так, мое отношение к другому человеку есть интегральное выражение состояния наших с ним связей, фактически оценка накопленного нами социального капитала, измерение его количества и качества. Она, в свою очередь, в процессе социального обмена может приобретать различные формы (суждения, образа, символа), которые тоже обычно синтезируются в едином поведенческом акте. Собственно, и фиксируются, объективируются социальные связи, «упаковываются» в те или иные формы главным образом для того, чтобы их можно было «транспортировать» в процессе постоянного социального обмена» (Шихирев, 2003, с. 26).

Основной социально-психологической функцией социального капитала организации является *социальная интеграция*. Частными его функциями являются *вторичная социализация сотрудников, обеспечение социальной поддержки, создание возможностей для выбора идентичности в организации* (поддержка множественной идентичности), *социальная фасилитация* (в том числе проявляющаяся в эффекте присутствия незримых других), *преодоление межгрупповых границ через сетевые контакты, формирование единого пространства социального (ценностного) обмена, обеспечение конвертируемости капиталов*.

Социальный капитал имеет *многоуровневую структуру*: индивидуальный социальный капитал сотрудника (совокупность его связей внутри и вовне организации), социальный капитал неформальной группы (например, коалиции агентов изменений, участников стратегического кадрового резерва и др.), проектной команды или подразделения, организации в целом и межорганизационного альянса.

Нами было показано, что, с социально-психологической точки зрения, *компоненты социального капитала организации можно объединить в две основных группы: содержательные и формально-динамические (структурные)*. На наш взгляд, содержательные

компоненты являются своего рода субъективными отношениями к отношениям объективным, т. е. представляют собой совокупность психологических образов, регулирующих социальный обмен. Структурные компоненты характеризуют объективное межличностное и межгрупповое взаимодействие с точки зрения его формально-динамических аспектов.

Среди *содержательных* мы считаем возможным выделить организационное доверие, организационную идентичность, силу организационной культуры и те ее ценности и нормы, которые регулируют горизонтальные отношения, склонность группы к просоциальному поведению.

Социальные сети и их характеристики являются *формально-динамическим* компонентом социального капитала организации. При анализе социальных сетей можно выделить формально-динамические характеристики отношений: структуру, размер, плотность, степень централизации, однородность (разветвленность), эквивалентность, силу связей, их тесноту, замкнутость и устойчивость.

Организационное доверие включает в себя межличностное доверие в организации, внутригрупповое, межгрупповое, доверие к организации в целом, доверие к партнерам и клиентам. Организационное доверие играет важнейшую функцию в формировании социального капитала: оно снижает субъективную оценку риска вступления в отношения и их продолжения, снижает трансакционные издержки социального обмена, позволяет генерализовывать положительный опыт межличностных отношений до уровня отношений внутригрупповых, межгрупповых и межорганизационных.

Функция *социальной идентичности* применительно к формированию социального капитала состоит в том, что она делает индивидуальный социальный капитал членов группы общегрупповым ресурсом; она прикрепляет индивидуальные и групповые «кошельки» социального капитала к организации.

Просоциальное поведение, в особенности волонтерство, позволяет членам организации осуществлять социальный обмен и формировать доверие даже в тех случаях, когда они незнакомы, т. е. там, где в социальной сети существуют так называемые «структурные пустоты»; просоциальное поведение в организации позволяет сотрудникам формировать социальный капитал, преодолевая барьеры, накладываемые неоднородностью социальной сети, т. е. различиями в уровне межличностного или межгруппового доверия между отдельными ее звеньями.

Сила корпоративной культуры, а также *групповые представления* в организации (командные модели, транзакционная память), облегчают поиск совместных решений в процессе решения организационных задач, служат ценностно-нормативным и социокогнитивным клеем, скрепляющим индивидуальные и групповые социальные капиталы.

В заключение отметим несколько направлений социально-психологического исследования социального капитала организаций, которые представляются нам наиболее перспективными. Одним из них является изучение влияния внутриорганизационного доверия и внутриорганизационных социальных сетей на характеристики отношений организации с клиентами, партнерами и другими внешними заинтересованными группами. Требуется более четкая дифференциация характеристик позитивного и негативного социального капитала, особенностей внутригрупповых и межгрупповых отношений, при которых социальный капитал группы сдерживает развитие организации. Чрезвычайно плодотворными, на наш взгляд, обещают быть исследования роли индивидуального социального капитала сотрудников в формировании отношений между формальными группами организации. Включение социального капитала в понятийный аппарат организационной психологии позволяет точнее определить психологические факторы обмена знаниями в организации. И наоборот, использование методологического аппарата социальной психологии в исследовании социального капитала позволяет выявить механизмы формирования когнитивных его компонентов. Особенно важным в этой связи представляется изучение роли социального капитала в формировании отношения к инновациям, его влияние на сопротивление организационным изменениям. Наконец, совершенно неизученным остается влияние лидерства на формирование социального капитала группы и организации: в частности, взаимосвязь между характеристиками стиля руководства и предпочитаемых руководителем видов власти на использование социальной сети членами группы, процессы генерализации доверия и т. д.

В отличие от социологического и экономического подходов, социально-психологический анализ направлен на изучение механизмов формирования социального капитала в непосредственном общении между людьми, во взаимодействии микро- и макросреды (Кузьмин, 1979). Роль социальной психологии в исследовании социального капитала связана прежде всего с прояснением связи

между содержательными и структурными его аспектами, между личным и групповым его уровнями. Наконец, социальная психология методически лучше всего оснащена для разработки практических рекомендаций по эффективному управлению социальным капиталом организации.

Глава 6

Обмен знаниями, групповая рефлексивность и корпоративная память в совместной деятельности

6.1. Обмен знаниями в свете социальной психологии

Наступление эпохи «экономики знаний», когда технологии, интеллектуальная собственность, знания и способности персонала, способность организации к обучению превращаются в основную форму активов – интеллектуальный капитал, выдвинуло новую тему для социальной психологии – *психологические аспекты управления знаниями в группах и организациях*.

В поле зрения экономической и организационной психологии попадают новые феномены экономического поведения: интеллектуальное предпринимательство, поведение индивидуальных и корпоративных потребителей на рынках знаний, инвестиционное поведение на рынках интеллектуального капитала, конфликты по поводу интеллектуальной собственности и др.

Знания становятся экономическим объектом, а обмен знаниями – видом экономической активности, влияющим на отношение к другим категориям экономического сознания: сегодня финансовые и материальные активы могут оцениваться ниже, чем интеллектуальные.

Если рассматривать интеллектуальный капитал с точки зрения социальной психологии, то становится очевидной *двойственная природа знаний в современной экономике*: они выступают одновременно и как товар, и как неотчуждаемая ценность. С одной стороны, знания подлежат обмену между индивидами и организациями (например, в партнерствах). Они могут покупаться, сохраняться, передаваться, инвестироваться, накапливаться и соответственно могут быть обезличенными. С другой стороны, собственно знания отличаются от информации тем, что включают в себя личност-

ный компонент – оценочное отношение к информации, большую или меньшую ее субъективную значимость для индивида или организации. Отношение к знаниям наделяет их множеством значений, как и отношение к любым другим экономическим объектам – собственности, богатству и деньгам (см. работы российских психологов О. С. Дейнеки, А. Д. Карнышева, В. Д. Попова, В. А. Хащенко и др.). Они могут рассматриваться как власть, возможность общения, средство обеспечения личной безопасности и т. д. Знания, в отличие от денег, а также в отличие от других форм интеллектуального капитала, таких как авторские права, технологии и товарные знаки, не могут обезличиваться и передаваться в подлинном смысле слова. Во-первых, они являются результатом научения, т. е. формируются, представляют собой процесс; во-вторых, они включают в себя те психологические отношения, которые возникли в ходе их создания и усвоения.

Знания имеют *социально-психологическую природу*, так как включают в себя не только информацию и личностные смыслы, но и элементы группового сознания. Чаще всего они формируются в совместной деятельности и включают в себя когнитивные, оценочные и эмоциональные компоненты группового отношения к действительности. Это означает, что для понимания факторов и механизмов обмена знаниями необходимы системные, комплексные теоретические модели тех процессов, которые ранее изучались самостоятельно: в рамках психологии межличностного общения, социального познания, малых групп и межгрупповых отношений.

Одним из следствий растущей значимости знаний и организационного научения в экономике стало появление *управление знаниями* – одновременно и новой функции управления, и особого вида совместной деятельности. Управление знаниями подразумевает несколько процессов: приобретение, создание, описание и систематизацию (кодификацию), хранение/востребование, передачу и использование знаний в организации. Само знание при этом понимается не только как информация, готовая к тому, чтобы быть высказанной или записанной в виде суждений, алгоритмов и правил. Знание может быть неявным, т. е. трудно вербализуемыми интуитивными оценками, опытом и навыками, которые не осознаются самими их носителями. Поэтому, с точки зрения И. Нонаки и Х. Такеучи, обмен знаниями в совместной деятельности представляет собой *взаимопревращение явных и неявных знаний* (Nonaka et al., 2001; Nonaka, 2004): в ходе социализации (обмен неявными знаниями),

экстернализации (превращение неявных знаний в явные), комбинирования (обмен явными знаниями) и интернализации (превращение явных знаний в неявные).

Роль этих процессов в современных организациях столь велика, что для управления ими стали выделяться специальные должности (knowledge officer – «менеджер по управлению знаниями», director of knowledge networking – «директор по обмену знаниями в сетях», knowledge architect – «архитектор знаний», начальник отдела внутренних знаний и т. п.), а сама эта деятельность превращается в самостоятельную профессию (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, 2002). Критериями эффективного управления знаниями могут служить, например, отслеживание тенденций за пределами организации (например, сравнение своей организации с передовыми компаниями); освоение сотрудниками навыков творческого мышления и применения нестандартных подходов; организация пилотных проектов, в ходе которых опробуются новые подходы к разработке продуктов и/или предоставлению услуг; внедрение специально разработанных систем и процедур, обеспечивающих упорядочение важных знаний, их сохранение и доступность для тех, кто в них нуждается и может использовать; постоянная разработка новых способов и технологий для обмена знаниями внутри компании (Marquardt, 2001).

Еще одна причина интереса психологов к управлению знаниями связана с тем, что изучение обмена знаниями приводит к пересмотру ряда традиционных представлений о факторах эффективности работы в командах. В частности, оказалось, что сплоченность малой группы повышает уровень взаимопомощи и согласованности действий, но может снижать мотивацию членов команды к выстраиванию внешних связей – с другими командами и заинтересованными лицами в организации. Как показывают исследования, сегодня в проектных группах именно внешние связи, обмен знаниями с экспертами за пределами своего подразделения и своей организации играют решающую роль в решении групповой задачи (Ancona, Caldwell, 1992).

6.2. Знание как социально-психологический феномен

В научной литературе существует огромное количество определений знания. Здесь мы представим лишь краткий обзор основных подходов к определению и классификации знания в организационной психологии. В частности, Т. Давенпорт и Л. Прусак определили знания как «изменчивую совокупность практического опыта,

индивидуальных ценностей, контекстной информации, интуиции экспертов, обеспечивающую базовую структуру для оценки и объединения нового опыта и новой информации». При этом Т. Давенпорт подчеркивает, что знания являются высшей формой ценности информации, они готовы быть использованы в принятии решений и действиях (Davenport et al., 1998).

Знания несводимы к информации, т. е. данным, имеющим лишь потенциальное значение в принятии решения. Выделяют три важных различия между информацией и знанием: знание тесно связано с его носителем; знание сложнее передать, чем информацию; знание сложнее понять и усвоить (Smalla, Sage, 2006). Согласно Ф. Дрекке, руководствуясь информацией, мы способны судить, какую часть знания следует усвоить; знание – это производное от информации, основанное на ней убеждение (Dretske, 1981).

Наряду с индивидуальным знанием, выделяют *организационное знание*. База организационного знания охватывает как индивидуальную, так и коллективную, разделяемую группами или сообществами части знания. Она превышает сумму индивидуальных баз знания и образует рамки, на которые ориентируются в своих действиях отдельные сотрудники (Smalla, Sage, 2006).

Неоднократно предпринимались попытки создать классификацию организационных знаний. Наиболее известными в области управления знаниями являются классические работы японских исследователей И. Нонака и Х. Такеучи. Именно их определения относительно двух форм знания – скрытой и явной – используются наиболее часто. *Явное знание* – это то, которое может быть выражено в виде слов и цифр и которое может передаваться в формализованном виде на соответствующих носителях. *Неявное знание* – это знание, которое не формализуется и может существовать лишь вместе с его обладателем – конкретным человеком или группой лиц (Нонака, Такеучи, 2003).

Определение неявного знания восходит к концепции личностного знания М. Полани, который утверждал, что мы знаем больше, чем можем сказать (Полани, 1985). Позднее И. Нонака и Х. Такеучи описали это личностное, неявное знание как состоящее из технических навыков, умственных моделей и интуиции. Обе формы знания возникают изначально как индивидуальное знание, но для того, чтобы быть использованными для существенного улучшения деятельности организации, они должны быть преобразованы в организационное знание (Нонака, Такеучи, 2003).

У. Букович и Р. Уильямс отмечают, что полезные знания циркулируют внутри организации в двух формах: *логико-теоретической* (открытой) – могут быть переданы вербально в виде текста или графического изображения, мы знаем «что»; *интуитивно-практической* (скрытой) – знание не поддается логическому описанию, мы знаем «как» (Букович, Уильямс, 2002). Р. Стернберг рассматривает неявные знания как аспект практического интеллекта, определяя их как знания, отражающие практическую способность личности обучаться на основе опыта и применять приобретенный опыт для достижения собственных целей (Стернберг, 2001).

Часто используется подход, при котором выделяются три категории знаний в организации: стратегическое знание («знать что»); теоретическое («знать почему») и практическое знание («знать как»). В данном контексте под стратегическими знаниями понимаются долгосрочные знания о том, чем (каким бизнесом) фирме следует заниматься – какими отраслями, видами деятельности, продуктами. Теоретические знания отражают зависимости, характеристики, отношения объектов (отрасль, вид деятельности, продукт). Практические знания позволяют осуществлять деятельность, произвести продукт, удовлетворить потребности клиента и получить прибыль (Мильнер, 2003).

М. Зак подразделял знания в организации на: *декларативные*, или описательные знания (описывающие, чем что-либо является); *процедурные*, или знания процесса (описывающие то, как что-либо делается); *причинные* знания (описывающие то, почему что-либо случается). Х. Коллинз разделил знания на *уровне культуры* (разделяемое понимание); *встроенные знания* (ежедневные стандарты и правила); *знание на уровне кода* (выраженные знаками и символами); *знания на уровне разума* (зависящие от концептуальных навыков и когнитивных способностей); и *знания на уровне действий* (действенно-ориентированные). С. Сакман предприняла попытку упорядочить содержание «культурных знаний». Изучив их природу в организациях, она идентифицировала четыре вида знаний: *словарные знания*: определение и классификация объектов и событий (процедурные); *инструктивные знания*: информация о том, как это сделать (описательные); *методические знания*: информация о том, как это сделать как можно лучше (предписывающие); *аксиоматические знания*: фундаментальные убеждения или базовые причины, которые не могут быть сведены к чему-то другому (Ходкинсон, Сперроу, 2007).

Чрезвычайно перспективным, на наш взгляд, является подход к знаниям сотрудников как знаниям межличностным, формирующимся в ходе межличностного взаимодействия при совместной деятельности: знания сотрудников можно рассматривать как *транзакционную память*, т. е. разделяемую членами группы систему кодирования, хранения и востребования информации (Wegner, 1987; см. подробнее в главах 1 и 5).

В лаборатории социальной и экономической психологии ИП РАН Т. А. Нестиком совместно с И. В. Никитенко было проведено поисковое исследование с целью выявления содержания представлений о феномене «знания». Для этого респондентам предлагалось ответить на вопрос: «Какие ассоциации у Вас возникают при слове «знания»? (N=100). Выборку составили: собственники, директора, высший менеджмент, средний менеджмент, линейный менеджмент, рядовые сотрудники; средний возраст респондентов – 33 года. В результате контент-анализа высказанные утверждения были сгруппированы в 11 категорий: 1) *личные качества сотрудника* (интеллект, умение, память, эрудиция, квалификация, навыки, мудрость и т. д.); 2) *источники знания* (информация, литература, новые технологии, инструкция, преподаватель, друзья и т. д.); 3) *результат интеллектуальной деятельности* (мышление, решение, понимание, анализ); 4) *власть, влияние на других* (власть, сила, управление, авторитет, превосходство); 5) *личный опыт* (опыт, перенимать опыт, возраст); 6) *мотивационно-волевые качества* (стремление, уверенность, настойчивость); 7) *общение* (общение, обратная связь, обучение, обмен знаниями, обмен опытом и т. д.); 8) *карьерные возможности* (перспективы, карьера, самосовершенствование); 9) *практическое применение* (разработки, практическое применение, востребованность, необходимость); 10) *капитал* (владеть, капитал, объем знаний, накопление знаний); 11) *система норм и ценностей* (культура, нормы, система).

Далее был проведен частотный анализ, который показал, что, в зависимости от положения в организационной иерархии, респонденты вкладывают разный смысл в понятие «знания».

Из таблицы № 6.1 видно, что содержание представлений о феномене «знания» по-разному представлены в ответах топ менеджеров и рядовых сотрудников. Высший менеджмент чаще ассоциирует понятие «знания» с такими категориями, как *результат интеллектуальной деятельности, власть, источники знаний*. Можно предположить, что для них знания являются неким инструментом

Таблица 6.1

Содержание представлений о феномене «знания» в зависимости от положения респондента в организационной иерархии

Категория	Высший менеджмент (% от общего количества ответов, N=26)	Рядовые сотрудники (% от общего количества ответов, N=29)	Общее по выборке (% от общего количества ответов, N=100)
Личные качества сотрудника	28,6	33,3	31,6
Источники знания	19,9	16,2	16,5
Результат интеллектуальной деятельности	7,7	4	3,9
Власть, влияние на других	7,7	4	7,1
Личный опыт	5,6	14,1	12
Мотивационно-волевые качества	6,7	6	5,9
Общение	12,2	12,1	11,3
Карьерные возможности	3,3	3	4,2
Практическое применение	4,4	6	5,4
Капитал	1,1	0	1,2
Система норм и ценностей	2,8	1,3	0,9

управления, и они, главным образом, ориентированы на использование уже «готовых» личных и организационных знаний, находящихся в их распоряжении. В то время как рядовые сотрудники в большей степени ориентированы на поиск знаний и ассоциируют их с личными качествами сотрудника и личным опытом. Именно в ходе общения с коллегами они получают необходимые для работы сведения. Поэтому для них понятие «знания» является чем-то неотделимым от личности и непосредственно связанным с ее опытом. Для большинства опрошенных «знания» ассоциируются с личными качествами сотрудника (31,6%); с источниками знаний (16,5%) и личным опытом (12%). Таким образом, знания – это не просто информация, они неотделимы от отношений личности с другими людьми, они включают в себя личностные смыслы, когнитивные, оценочные и эмоциональные компоненты, т. е. имеют социально-психологическую природу.

6.3. Социально-психологические факторы обмена знаниями в организациях

Существуют организационно-психологические и экономико-психологические факторы успешности управления знаниями, часто непринимаемые во внимание. Среди них можно выделить: *индивидуальные* (например, мотивированность сотрудников на профессиональное развитие), *межличностные* (например, уровень межличностного доверия), *групповые* (например, референтометрическая и коммуникативная структура трудового коллектива), *межгрупповые* (например, степень аутгрупповой дискриминации и внутригруппового фаворитизма при обмене знаниями), *инженерно-психологические* (например, осведомленность сотрудников о возможностях, предоставляемых ИТ-системами, и оценка уровня собственной компетентности в работе с ними), *организационно-психологические* (например, наличие системы оценки деятельности и стимулирования труда, ориентированной на развитие обмена знаниями и отношение к этой системе у сотрудников) и *экономико-психологические* (например, оценка сотрудниками ценности приобретаемых ими знаний на рынке труда).

Х. Ай-Чи и В. И-Шун выделяют в качестве трех ключевых факторов обмена знаниями в компании отношение топ-менеджеров к знаниям как к ценности, инновационную бизнес-стратегию и субъективную оценку сотрудниками уровня неопределенности окружающей среды (I-Chieh, Yi-Shun, 2008). Данные других исследований указывают на значимость социального капитала, накопленного в организации: общность целей, внутриорганизационное доверие и плотность социальных сетей (Chow, Chan, 2008). Исследование, проведенное А. Кабрера, У. Коллинзом и Е. Сальвадо в крупной транснациональной корпорации, позволило им выделить три основных группы факторов обмена знаниями: социально-экономические, организационные и психологические. При этом была установлена взаимосвязь между участием сотрудников в обмене знаниями по данным самоотчетов и рядом психологических факторов: *личностные особенности сотрудников, их оценка ориентации на обмен знаниями у своих коллег и руководителей, а также их отношение к внедряемой системе управления знаниями* (Cabrera et al., 2006). Особенно важным, на наш взгляд, является еще одно наблюдение авторов: оказалось, что внешнее денежное стимулирование сотрудников оказывает менее заметное воздействие на обмен знани-

ями, чем организационно-психологические характеристики самих сотрудников.

Другие исследования показывают, что сама по себе установка сотрудников на обмен знаниями может не переходить в конкретные действия, связанные с обращением за знаниями или с их передачей. Причиной тому могут быть как индивидуальные (например, низкая самооэффективность, маккиавеллизм), так и групповые социально-психологические факторы (Kuo, Young, 2008; Liu, 2008; He et al., 2009). Ряд исследований указывает на важную роль руководства в процессах обмена знаниями: стиль лидерства и отношение к знаниям как ценности могут влиять на готовность сотрудников передавать свои знания и обращаться за советом (Qian et al., 2008). Как показывает исследование, проведенное Б. Ренцль, доверие к руководству снижает страх сотрудников лишиться статуса незаменимого специалиста и повышает готовность документировать свои знания (Renzl, 2008).

На готовность к обмену знаниями влияют и особенности корпоративной, а также национальной деловой культуры. Например, исследование, проведенное С. Михайловой и К. Хастидом в нескольких российских компаниях методом кейс-стади, позволило выявить ряд специфических для России барьеров в обмене знаниями (Michailova, Husted, 2003). Наряду с такими универсальными психологическими барьерами, как страх снижения своей ценности как эксперта и неготовность тратить дополнительное время и силы на передачу знаний, были выявлены семь барьеров, связанных с особенностями российской деловой культуры, в частности: 1) высокая неопределенность («Как поступят с моей информацией?»); 2) высокая дистанция власти («Мне/им это знать не положено»); 3) опасение негативных последствий («Они это знание все равно не смогут использовать»); 4) негативное отношение к ошибкам («У нас нет права на ошибку»); 5) неумение и нежелание анализировать совместный опыт («Кто виноват?»); 6) ориентация на формальные процедуры («Без четких инструкций все рухнет»); 7) синдром «Это придумано не у нас» / «Нет пророков в своем отечестве», проявляющийся в том, что группа переоценивает свою специфику и недооценивает знания своих членов.

Роль культуры в обмене знаниями подтверждается и проведенным нами экспертным опросом руководителей российских коммерческих организаций. С целью выявления социально-психологических факторов, которые могут способствовать или препятствовать обмену знаниями в российских организациях, в лаборатории со-

циальной и экономической психологии ИП РАН нами совместно с И. В. Никитенко было проведено поисковое исследование (Нестик, Никитенко, 2006). Респондентам предлагалось ответить на вопросы: «Что способствует обмену знаниями и опытом в организации, по вашему мнению?», а также «Что препятствует обмену знаниями и опытом в организации?» (N=100). Выборку составили собственники, директора, высший менеджмент, средний менеджмент, линейный менеджмент и рядовые сотрудники российских организаций. Средний возраст респондентов составил – 33 года.

Полученные ответы по каждому из вопросов были сгруппированы в 5 категорий. К факторам, способствующим обмену знаниями, относятся: 1) *особенности организационной культуры и климата в коллективе* (корпоративная культура, благоприятный климат, сплоченность, построение команд, доверие между сотрудниками, делегирование ответственности, совместный отдых, мотивация достижения общих целей, результатов, преданность организации, ориентация организации на будущее и т.д.); 2) *система управления персоналом, организация процессов обучения и обмена знаниями* (целенаправленное обучение – тренинги, семинары; стажировка в других компаниях; институт наставничества; стимулирование работников, поощряющее обмен знаниями; корпоративные встречи для принятия решений, обмена знаниями; предоставление возможностей для карьерного роста; наличие времени для развития и т.д.); 3) *роль руководства* (демократический стиль управления, желание руководства повысить профессиональный уровень сотрудников, высокая квалификация управленцев, доверие к руководству, открытость информации со стороны руководства); 4) *оргструктура и система коммуникаций* (налаженная коммуникация внутри организации, возможности для неформального общения, обратная связь); 5) *личностные особенности сотрудников* (открытость людей, схожий тип людей).

К факторам, препятствующим обмену знаниями, относятся: 1) *особенности организационной культуры и климата в коллективе* (конкуренция между сотрудниками, конкуренция между подразделениями, неблагоприятный климат, нежелание работать на развитие организации, недоверие, отсутствие командного духа, нет корпоративной культуры, способствующей обмену знаниями, непонимание общей цели организации); 2) *система управления персоналом, организация процессов обучения и обмена знаниями* (отсутствие специальных программ обучения сотрудников, нехватка времени

на развитие, неразвитость наставничества, отсутствие специальных мероприятий для обмена знаниями, отсутствие мотивации у сотрудников, неспособность верно передать знания, отсутствие системы поощрений – стимуляции); 3) *роль руководства* (недостаточная активность руководства, отсутствие информации у руководства о знаниях сотрудников); 4) *оргструктура и система коммуникаций* (территориальная разрозненность, невысокий уровень компьютеризации, организационная структура (иерархия), полная регламентация всех операций, неналаженная система коммуникаций между сотрудниками, разность выполняемых задач и функций); 5) *личностные особенности сотрудников* (психологическая несовместимость, стремление к личному карьерному росту, боязнь потерять рабочее место, личные амбиции, зависть, неуверенность в себе, боязнь ошибки).

В результате частотного анализа были выявлены различия между представителями высшего менеджмента и рядовыми сотрудниками в высказываниях относительно факторов, способствующих и препятствующих обмену знаниями в организации.

Важность *особенностей организационной культуры и климата в коллективе* как фактора, способствующего обмену знаниями, выделили как высший менеджмент (44,4%), так и рядовые сотрудники (50,6%), причем среди рядовых сотрудников процент отметивших ее выше. По-видимому, организационная культура, ориентированная на сплоченность, вовлеченность сотрудников в процесс принятия решений, развивающая и поддерживающая позитивную организационную идентичность, является наиболее благоприятной для развития горизонтальных коммуникаций между сотрудниками и обмена знаниями.

Фактор *«система управления персоналом, организация процессов обучения и обмена знаниями»* оказался наиболее значимым для представителей высшего менеджмента (38,3%), в то время как рядовые сотрудники акцентируют внимание на *личностных особенностях сотрудников* (5,6%). Относительно факторов, препятствующих обмену знаниями и опытом, сохраняется схожая тенденция. Высший менеджмент чаще отмечает факторы *«система управления персоналом, организация процессов обучения и обмена знаниями»* (33,4%); *«роль руководства»* (8,4%). Тогда как рядовые сотрудники подчеркивают важность *«особенностей организационной культуры и климата в коллективе»* (39,5%); *«личностных особенностей сотрудников»* (30,2%).

Таблица 6.2

Содержание представлений о том, что способствует обмену знаниями в зависимости от положения респондента в организационной иерархии

Категория	Высший менеджмент (% от общего количества ответов, N=26)	Рядовые сотрудники (% от общего количества ответов, N=29)	Общее по выборке (% от общего количества ответов, N=100)
Особенности организационной культуры и климата в коллективе	44,4	50,6	42,6
Система управления персоналом, организация процессов обучения и обмена знаниями	38,3	28	37,2
Система коммуникаций	9,5	7	9,7
Роль руководства	6,4	8,4	6,3
Личные особенности сотрудников	0	5,6	3,8

Таблица 6.3

Содержание представлений о том, что препятствует обмену знаниями в зависимости от положения респондента в организационной иерархии

Категория	Высший менеджмент (% от общего количества ответов, N=26)	Рядовые сотрудники (% от общего количества ответов, N=29)	Общее по выборке (% от общего количества ответов, N=100)
Особенности организационной культуры и климата в коллективе	21,7	39,5	30,3
Система управления персоналом, организация процессов обучения и обмена знаниями	33,4	12,3	24,1
Оргструктура и система коммуникаций	18,4	16,3	16,4
Роль руководства	8,4	1,4	3,4
Личностные особенности сотрудников	17,4	30,2	25,8

Можно предположить, что высший менеджмент рассматривает процесс обмена знаниями как действие, которому можно обучить, которое можно закрепить в системе управления персоналом. Для ря-

довых сотрудников *обмен знаниями* – это не столько система формальной коммуникации в организации, сколько *установление и поддержание межличностных отношений*. А поскольку характерной чертой неформального межличностного общения является его эмоциональная основа – чувства симпатии и антипатии, рождающиеся у людей по отношению друг к другу, – то личностные особенности коллег приобретают для рядовых сотрудников важное значение при обращении за советом или рассказе о своем опыте.

Одним из важных социально-психологических факторов обмена знаниями является *осведомленность членов группы о знаниях друг друга*. Эффективность обмена знаниями и опытом повышается, если каждый участник совместной деятельности знает, кто из его коллег и в какой области является экспертом. В сложной, быстро меняющейся среде сам по себе багаж знаний членов команды становится менее важным, чем «знание о том, кто знает», – «транзакционная память» группы (Moreland, Argote, 2003). Оказалось, что наибольший вклад в ее развитие вносит совместное обучение членов группы, при котором они имеют возможность составить представление о знаниях и навыках друг друга. Формирование представления работников организации об экспертных ресурсах друг друга – специальная управленческая задача. Для ее решения в компаниях с помощью информационных технологий создаются «карты знаний» сотрудников, а также фасилитируется обмен информацией между сотрудниками о знаниях и опыте друг друга: организуются специальные тематические форумы для обмена идеями по ключевым организационным проблемам, проводятся так называемые «ярмарки знаний» и «обеды знаний».

Вторым серьезным фактором может быть *большая или меньшая доступность экспертов* для того или иного участника совместной деятельности в силу пространственной удаленности, различия в статусе внутри организации, отсутствия времени или мотивации делиться информацией и знаниями с коллегами и организацией (Cross et al., 2001). Обеспечению доступности экспертов способствуют свободная пространственная организация офисов с множеством мест для общения, создание межфункциональных проектных команд и экспертных советов, система межподразделенческих стажировок и ротаций персонала, а также специальная система материального стимулирования обмена знаниями.

Также было обнаружено, что существуют и *когнитивные ограничения* в передаче знаний от эксперта к новичку. С ростом опыта и на-

выков знания становятся более абстрактными и эксперту сложнее эффективно их передавать. Эксперты склонны автоматизировать и упрощать понимание задачи. Иногда они не способны восстановить сложные взаимосвязи, отдельные нюансы и способ решения задачи так, чтобы это стало доступно новичкам. Для преодоления этого барьера организациям приходится использовать специальные техники передачи опыта (ведение новичком дневника наблюдений за более опытными коллегами, получение от них структурированной обратной связи по результатам своей работы, совместное с ними выполнение задач и т. п.).

Отечественные исследования в данной области только начинаются. В частности, Т. А. Нестик в серии поисковых исследований, проведенных совместно с И. В. Никитенко, Е. Осетровой и Е. Алексеевой в 2007–2009 гг. в российских компаниях, обнаружил связь ориентации на обмен знаниями с коллегами с рядом индивидуально-психологических и социально-психологических феноменов: эмоционального интеллекта, ценностных ориентаций (таких как доброжелательность, универсализм, достижение, гедонизм, власть), отношения личности к своему собственному прошлому, организационной идентичности и внутриорганизационного доверия, некоторых характеристик организационной культуры (Нестик, 2009).

Исследование 73 сотрудников одной из крупных консалтинговых компаний г. Москвы, проведенное Т. А. Нестиком совместно с Е. Осетровой на основе методики изучения ценностей личности Ш. Шварца, позволило выявить связь ориентации на обмен знаниями с ценностными ориентациями личности. Так, ориентация на передачу своих знаний связана с такими ценностями, как доброжелательность (0,359, при $p=0,002$), универсализм (0,384, при $p=0,001$) и достижение (0,247, при $p=0,035$). Ориентация на обращение за знаниями оказалась связанной с конформностью (0,412, при $p<0,001$) и самостоятельностью (0,344, при $p=0,003$).

Для того чтобы определить связь между уровнем доверия в организации и готовностью сотрудников к обмену знаниями, нами был проведен опрос российских менеджеров, слушателей программ MBA ($N=100$). Использовался стандартизированный опросник, включающий в себя шкалу ориентации на обмен знаниями, разработанную Т. А. Нестиком (6 пунктов, альфа Кронбаха = 0,772), а также ранее адаптированные совместно со С. Киселевой шкалы индивидуальной склонности к доверию и организационного доверия Л. Хаффа и Л. Келли ($N=442$, альфа Кронбаха = 0,662 и 0,872). В результате

не было выявлено значимых корреляций между склонностью к доверию и готовностью личности обмениваться знаниями (обращаться за знаниями к другим и делиться своими). Однако была установлена высокая корреляция между уровнем доверия в организации и готовностью к обмену знаниями в организации ($r=0,549$ при $p \leq 0,001$). Заметим, что этот результат вполне согласуется с данными другого исследования, в котором доверие личности к другим людям, вопреки ожиданиям авторов, оказалось фактором, лишь косвенно влияющим на готовность сотрудников обмениваться знаниями (Chow, Chan, 2008).

Как видно из рисунка 6.1, в компаниях с низким уровнем доверия сотрудники менее охотно делятся друг с другом своими знаниями, а также обращаются за информацией или советом к коллегам (соответственно 4,5 и 4,7 в компаниях с низким уровнем доверия и 5,8 и 6 в компаниях с высоким). Эта взаимосвязь подтверждается результатами нашего другого исследования, в ходе которого были опрошены сотрудники 12 компаний ($N=349$). Нами была выявлена высокая значимость различий по готовности сотрудников обмениваться знаниями между компаниями с низким и высоким уровнем доверия в организации (4,5 и 5,8, при $p \leq 0,001$ по критерию Манна-Уитни). Было обнаружено также, что руководители в целом более ориентированы на обмен знаниями, чем рядовые сотрудники.



Рис. 6.1. Обмен знаниями в компаниях с высоким и низким уровнем доверия ($N=349$, 12 компаний; значимость различий – на уровне 0,001; приводится среднее значение по 7-балльной шкале)

Полученные данные позволяют утверждать, что готовность к обмену знаниями в меньшей степени зависит от индивидуально-личностных факторов и в большей степени – от групповых и организационно-психологических.

6.4. Групповая рефлексивность

Понятие *групповой рефлексивности* было введено в научный оборот М. Вестом, известным специалистом в области психологии малых групп. Он предложил понимать под ней «степень, в которой члены группы склонны к открытому обсуждению целей их совместной деятельности, используемых способов решения задач и групповых процессов, адаптируя их к ожидаемым изменениям внутренних и внешних условий» (West, 1996, p. 559). Групповая рефлексивность включает в себя критическое осмысление результатов деятельности, поиск новых путей решения задачи, планирование и анализ совместных действий, приводящие к новому, более глубокому пониманию членами группы сложившейся ситуации (West, 1996, p. 560). Высоко-рефлексивные группы характеризуются отчетливым пониманием последствий своих действий и высокой проактивностью. Напротив, низкорефлексивные группы «плывут по течению», реагируя на изменения с опозданием.

Групповая саморефлексивность предлагается одним из важнейших признаков группового субъекта в целом, наряду с взаимосвязанностью и взаимозависимостью членов группы, а также совместной активностью (Журавлев, 2000, 2002, 2005). К социально-психологическим *функциям* групповой рефлексивности можно отнести адаптацию группы к изменениям, формирование групповой идентичности и образа-«Мы», а также освоение группой времени своего существования, т. е. формирование коллективной памяти группы и совместного видения будущего.

Как показывают исследования, групповая рефлексивность снижает эффект группового давления, делает группу более чувствительной к мнению меньшинства и повышает вероятность практического использования инновационных идей (De Dreu, 2002). С. Картер и М. Вест, изучая съемочные группы телевизионного новостного агентства ВВС, пришли к выводу, что наряду с рефлексивностью в отношении задачи существует социальная рефлексивность группы, т. е. склонность ее членов к анализу сложившихся между ними отношений. В своем исследовании они обнаружили прямую связь

между рефлексивностью группы и объективными показателями эффективности ее деятельности (зрительский рейтинг передач), участием членов группы в принятии решений, оценкой ясности групповых целей для ее членов, а также их общей удовлетворенностью своей работой в составе данной команды (Carter, West, 1998). В другом исследовании были выделены два измерения групповой рефлексивности: научение и обсуждение. Во-первых, рефлексивность проявляется в склонности членов группы давать оценку происходящему и извлекать уроки из совместного опыта; во-вторых, она проявляется в склонности к совместному обсуждению правил и принципов взаимодействия (Schippers et al., 2007).

Исследования групповой рефлексивности, проводившиеся на протяжении последних десяти лет, свидетельствуют о том, что она выступает одним из важнейших факторов эффективности совместной деятельности, соответствия между ожидаемым и фактическим качеством командной работы. Вместе с тем ее влияние на соблюдение сроков и бюджета в проектах менее очевидно и может быть опосредовано уровнем профессиональных навыков и социальной компетентностью членов проектной команды (Hoegl, Parboteeah, 2006). Также противоречиво влияние рефлексивности на эффективность совместных действий, требующих высокой скорости и слаженности. Так, в одном из экспериментов, в котором имитировался разведовательный полет экипажа военных летчиков, было установлено, что групповая рефлексивность ослабляет влияние руководителя на принятие решений и снижает его активность, подменяя четкие решения слишком расплывчатыми принципами и общими суждениями. При этом положительное влияние рефлексивности на эффективность решения командной задачи было выше в тех группах, в которых представления участников о ситуации и возможных стратегиях были более схожими (Gurtner et al., 2007).

По-видимому, наряду с уже выделенными измерениями групповой рефлексивности (задача/отношения, научение/обсуждение) следует учитывать и ее временную направленность. Можно предположить, что временная ориентация группы оказывает влияние на предмет ее рефлексии, т. е. группы могут быть в разной степени склонны обсуждать свое прошлое, настоящее и будущее. По аналогии с индивидуальной управленческой рефлексивностью (Карпов, 2003), на наш взгляд, могут быть выделены ретроспективная и проспективная групповая рефлексивность. Можно также предположить, что ретроспективная и проспективная рефлексивность по-разному

сказываются на результатах совместной деятельности в зависимости от стадии развития команды. На стадии формирования наиболее существенную роль может играть рефлексия по поводу будущего (выработка командного видения), тогда как на стадии бурления – рефлексия по поводу настоящего, а на стадии функционирования – рефлексия по поводу прошлого. Можно также предположить, что зрелая и эффективная группа способна гибко смещать временную направленность своих совещаний в зависимости от требований ситуации. Иными словами, одним из факторов эффективности совместной деятельности может выступать способность группы к временной децентрации, готовность анализировать происходящее как с точки зрения прошлого, так и с точки зрения будущего.

Намечая перспективы дальнейшего изучения групповой рефлексивности, хотелось бы выделить несколько ключевых вопросов, ответ на которые еще предстоит найти. Во-первых, неясно, в какой степени групповая рефлексивность зависит от индивидуальной рефлексивности членов группы и в особенности – рефлексивности лидера. Возможно ли формирование групповой рефлексивности как устойчивой групповой характеристики в тех группах, члены которых отличаются низкой рефлексивностью? Повышает ли работа в составе рефлексивной группы уровень индивидуальной рефлексивности ее участников? Во-вторых, чрезвычайно важным остается вопрос о существовании различных социально-психологических типов групповой рефлексивности. По-видимому, ценности и представления группы могут существенно влиять как на содержательные, так и на формально-динамические аспекты групповой рефлексии. Особый интерес в этой связи представляет роль командных ментальных моделей, т. е. представлений участников совместной деятельности о своей команде (Томсон, 2006). Можно предположить, что групповая рефлексивность характеризуется различными особенностями в таких моделях команды, как «семья», «армия», «спортивная команда» и «соседская община» (Gibson, Zellmer-Bruhn, 2001). В-третьих, мы до сих пор недостаточно знаем о том, как влияют на групповую рефлексивность групповая идентичность, уровень группового доверия, используемый руководителем стиль лидерства, коммуникативная структура. Наконец, практически неизученным остается влияние организационного контекста на групповую рефлексивность: особенностей организационной культуры, системы оценки деятельности и стимулирования групповой работы, осведомленности членов группы о целях организации и т. п. Чрезвычайно актуальным в этой

связи является изучение роли групповой рефлексивности проектных и управленческих команд при осуществлении организационных изменений, а также ее роли во внутриорганизационном обмене знаниями.

6.5. Организационная память и отношение сотрудников к прошлому организации

На наш взгляд, наиболее существенную роль в совместной деятельности играют организационные знания – совокупность индивидуальных, групповых и корпоративных представлений об объекте и участниках совместной деятельности, ее задачах, а также проверенных на опыте или возможных способах их решения.

Организационные знания часто понимаются как организационная память, т. е. представления о прошлом организации, которые могут быть использованы при принятии решений (Walsh, Ungson, 1991). Она может накапливаться и храниться не только в знаниях и навыках отдельных сотрудников, но и в системах, структурах, стратегии, организационной культуре, официальных правилах и процедурах организации. Понятие организационной памяти, введенное в научную литературу еще в конце 1950-х годов, по-разному интерпретировалось специалистами. Принято считать, что организационное научение представляет собой развитие организационной памяти. Однако для одних память организации является не более, чем метафорой (Argyris, Schon, 1978, p. 11), для других – ключевой характеристикой организации как мыслительной системы (Sandelands, Stablein, 1987, p. 136). Одни исследователи полагают, что организационная память может храниться в представлениях всех ее сотрудников (Ungson, Braunstein, Hall, 1981), другие считают ее носителями преобладающую коалицию топ-менеджеров (Hambrick, Mason, 1984), а по мнению третьих, она складывается из правил и процедур, по которым живет организация (Hall, 1984), ее ключевых продуктов и услуг, а также отношений, связывающих сотрудников друг с другом (Cross, Baird, 2000). В зависимости от способов использования накопленных знаний о прошлом, их влияние на эффективность организации может быть как губительным, так и обновляющим (Walsh, Ungson, 1991; Chang, Cho, 2008).

Неумение анализировать опыт прошлого, учиться на своих ошибках и достижениях является одной из наиболее частых причин неспособности организации не только управлять своими зна-

ниями, но и реализовывать свои стратегические задачи. Особую актуальность эта проблема представляет для российских предприятий и учреждений, где часто можно встретиться со скептическим отношением руководителей к анализу опыта. Анализ прошлого нередко представляется излишним, пустым делом. По-видимому, такое отношение к прошлому может быть связано с целым рядом личностных и групповых социально-психологических феноменов, одним из которых является организационная культура.

Чтобы прояснить роль характеристик организационной культуры в формировании отношения сотрудников к прошлому своей компании, Т. А. Нестиком было проведено исследование, в котором приняли участие сотрудники 64 российских коммерческих организаций (N=614, 40% – торговые компании, 15% – добывающие и производственные, 15% – телекоммуникационные, 15% – организации сферы услуг, 5% – транспортные). В качестве критерия, определяющего численность выборки, выступала граница между малой и крупной социальными группами (30), умноженная на два. В каждой организации были опрошены от 4 до 60 человек (Нестик, 2009).

Чрезвычайно важным, на наш взгляд, результатом исследования оказалась прямая взаимосвязь, установленная между ориентацией компании на учет опыта прошлого и принятием сотрудниками стратегических целей, предложенных руководством ($r=0,419$, при $p=0,012$). Согласованность представлений о будущем тесно связана с ценностью прошлого для организации. Наличие отчетливого и разделяемого большинством сотрудников образа будущего прямо взаимосвязано с ориентацией организации на прошлое ($r=0,308$, при $p<0,001$). Это позволяет предположить, что отношение социальной группы к своему прошлому имеет важное значение для согласования ее представлений о будущем. Т. е. видение будущего руководством организации для того, чтобы быть принятым сотрудниками, должно быть увязано с традициями и опытом прошлого.

Чтобы прояснить роль характеристик организационной культуры в формировании отношения сотрудников к прошлому своей компании, Т. А. Нестиком также было проведено исследование.

Также была установлена взаимосвязь ориентации на учет опыта прошлого с силой организационной культуры, т. е. общностью норм и ценностей, разделяемых сотрудниками. Напротив, ориентация на учет опыта прошлого тем меньше, чем выше ориентация компаний на ценности предпринимательской культуры, поощряющей

межличностную и межгрупповую конкуренцию в организации (см. таблицу 6.4).

Также была установлена взаимосвязь ориентации на учет опыта прошлого с силой организационной культуры, т. е. общностью норм и ценностей, разделяемых сотрудниками. Напротив, ориентация на учет опыта прошлого тем меньше, чем выше ориентация компаний на ценности предпринимательской культуры, поощряющей межличностную и межгрупповую конкуренцию в организации.

Корреляционный анализ показывает прямую связь эмоциональной значимости корпоративного прошлого для сотрудников (склонность оценивать его как «интересное», «значительное») с оценкой силы корпоративной культуры ($r=0,244$, при $p=0,028$). Возможно, это объясняется тем, что в сильной культуре с согласованными ценностями прошлое является источником корпоративных мифов и стандартов поведения. Вовлеченность в корпоративное прошлое (склонность оценивать его как «мое», «близкое») прямо связана с оценкой сотрудниками ориентации их компании на работу в командах ($r=0,325$, при $p=0,003$). По-видимому, эта взаимосвязь указывает на важную роль совместной деятельности в формировании представлений о корпоративном прошлом. Через работу в команде субъективное время сотрудника переплетается с командной и общеорганизационной историей.

Таблица 6.4

Взаимосвязь ориентации на учет прошлого организации в сегодняшней деятельности и показателей социальной интеграции

	Показатели социальной интеграции в организации	Уровень корреляции по Спирмену
Ориентация на учет опыта прошлого в деятельности организации	Сила организационной культуры	$r=0,622$, при $p<0,001$
	Внутриорганизационное доверие	$r=0,417$, при $p<0,001$
	Ориентация культуры на работу в командах	$r=0,325$, при $p=0,003$
	Ориентация на предпринимательскую культуру	$r=-0,440$, при $p=0,006$
	Общность представлений о будущем организации	$r=0,308$, при $p<0,001$

На основании проведенного анализа и собственных эмпирических исследований мы можем сформулировать следующие выводы.

Во-первых, знания имеют социально-психологический характер, несут в себе оценку, неразрывно связаны с психологическими отношениями, которые возникли в ходе организационного научения.

Во-вторых, обмен знаниями можно рассматривать как совокупность межличностных и межгрупповых отношений по поводу обращения за знаниями и передачи знаний в организации. Ориентация личности на обмен знаниями может быть различной, в зависимости от того, у кого знания запрашиваются или кому они передаются: коллегам, непосредственному руководителю или организации.

В-третьих, нами эмпирически выявлена связь ориентации сотрудников на обмен знаниями с ценностями личности и ее доверием к людям. Вместе с тем социально-психологические факторы играют в данном случае более существенную роль, чем индивидуально-психологические. Как показывают наши исследования, ориентация на обмен знаниями связана, прежде всего, с оценкой уровня доверия в организации, ценностью обмена знаниями в корпоративной культуре, силой организационной идентичности, уровнем ценностно-ориентационного единства трудового коллектива, сформированностью представлений сотрудников о прошлом и будущем своей организации.

В-четвертых, можно выделить следующие *социально-психологические функции обмена знаниями* в организации: 1) инструментальную (совместный поиск решения конкретной проблемы); 2) адаптационную (обеспечение преемственности между прошлым группы и происходящими изменениями, связь между коллективной памятью и образом совместного будущего); 3) инновационную (расширение вариантивности доступных группе решений с учетом различий в индивидуальном опыте, повышение способности группы обучаться на своем опыте); 4) координационную (повышение согласованности действий членов группы за счет большей осведомленности об экспертных зонах друг друга); 5) идентификационную (развитие чувства «общности судьбы»); 6) интегрирующую (повышение внутригруппового доверия) и 7) легитимирующую (подтверждение ценности и применимости новых знаний, подтверждение экспертной власти лидера, а также когнитивной центральности некоторых членов группы).

В-пятых, в основе обмена знаниями лежат в основном те же *социально-психологические механизмы*, что и в основе формирования

социального капитала: 1) координация индивидуальных усилий в решении совместной задачи; 2) ценностный обмен; 3) межличностная аттракция и формирования социальных сетей, прежде всего так называемых «слабых связей»; 4) социальная идентификация; 5) формирование межличностного доверия и его генерализация на группу и организацию; 6) межгрупповая интеграция и дифференциация; 7) формирование представления об общности прошлого и будущего членов группы. При этом если на межличностном уровне ключевым механизмом обмена знаниями является социальный обмен, то на уровне групповом – групповая рефлексия.

В-шестых, на наш взгляд, понимание механизмов формирования групповой (корпоративной) памяти и групповой рефлексивности является ключом к пониманию социально-психологической природы организационных знаний. Если сохранение и доступность знаний определяется характеристиками групповой (корпоративной) памяти, то их обновление знаний связано, прежде всего, с групповой рефлексивностью.

Говоря о перспективах развития отечественной психологии управления знаниями, нам хотелось бы выделить несколько наиболее актуальных, на наш взгляд, направлений исследований в данной области.

Во-первых, это уточнение социально-психологических механизмов формирования интеллектуального капитала организации (общества, региона, страны), т. е. коллективных знаний. Имеющиеся в настоящее время эмпирические данные позволяют предполагать, что в основе феноменов социального капитала и группового знания лежат одни и те же социально-психологические процессы. Растущее число работ, посвященных роли социальных сетей в формировании групповых представлений, подталкивает к поиску интегративного подхода, позволяющего объяснять и предсказывать взаимовлияние формально-динамических и содержательных (когнитивных, смысловых) характеристик сетей.

Во-вторых, практически неисследованным остается влияние межгрупповых и межорганизационных процессов на обмен знаниями. Недостаточно изучен обмен знаниями между сотрудниками организации и ее клиентами, партнерами, конкурентами.

В-третьих, особое значение будут иметь исследования, направленные на прояснение механизмов социального обмена. На наш взгляд, перспективным в исследовании обмена знаниями является теория психологического (ценностного) обмена Р.Л. Кричевского (Кричевский, Рыжак, 1985; Кричевский, Маржине, 2001), а также

предположение Э. П. Файск о существовании четырех основных форм обмена ценными ресурсами (Fiske, 1991). По-видимому, в зависимости от ценностных ориентаций личности и характеристик организационной культуры передача знаний может строиться на основании разных моделях обмена: добрососедском обмене (каждый член группы получает доступ к знаниям остальных независимо от его личного вклада, на основе ценностей взаимной поддержки); распределение власти (доступ к знаниям получает не каждый и в разной степени, в соответствии с социальным статусом), поддержание равенства (обмен знаниями основан на ценностях социальной справедливости); рыночное ценообразование (доступ к знаниям определяется заслугами перед отдельными членами группы или перед всем трудовым коллективом). Иными словами, в малых группах и организациях обмен знаниями может опираться на разные ценности и нормы. Использование теории психологического обмена может приблизить нас к более глубокому пониманию самого феномена группового и организационного знания, коллективной памяти – того, как личностное знание трансформируется в групповое, а неявное – в явное.

В-четвертых, ключевую роль в знаниями играет групповая рефлексивность, совместный анализ коллективного опыта, являющаяся, на наш взгляд, одним из признаков субъектности социальной группы. Психологические механизмы групповой рефлексии остаются крайне мало изученными. Между тем в результате рефлексии формируются чувства «Мы» (прежде всего как переживания своей принадлежности к группе и единения со своей группой, принятие действующих в ней правил психологического обмена) и образ-Мы (как групповое представление о своей группе, о том, кто и какими знаниями в ней обладает).

В этой связи особенно перспективными представляются исследования отношения руководителей и сотрудников к прошлому своего трудового коллектива. Заметим, что к началу XX в. Россия и весь мир знают немало примеров провала социальных изменений, в ходе которых лидеры перечеркивали, отрицали, недооценивали прошлое своего народа, общественного движения или организации. До сих пор мало изучены психологические факторы готовности лидера к анализу группового прошлого, ориентации на извлечение уроков из предыдущих проектов, на обмен опытом. Между тем способность руководителя увязывать будущее команды с ее прошлым является все более важным фактором успешности совместной деятельности в эпоху экономики знаний.

Глава 7

Психологические проблемы организации обучающего взаимодействия инструкторов и операторов транспортных и энергетических систем

7.1. Психологические особенности диспетчерской деятельности

Специфика деятельности диспетчеров железнодорожных станций, операторов энергосетей, атомных и тепловых электростанций связана с высоким уровнем стресса, большим риском совершения ошибок, чреватых разрушительными последствиями. Диспетчер должен уметь длительное время выполнять рутинные операции, не снижая бдительности. При возникновении сбоя в работе системы диспетчер должен уметь быстро мобилизоваться, в течение нескольких минут проанализировать сложную ситуацию и в стрессовых условиях принять оптимальное решение. Кроме того, диспетчерская деятельность включает в себя не только взаимодействие по типу «человек–машина», но и взаимодействие «человек–человек», что требует от диспетчеров как высокой технической подготовки, так и владения навыками эффективной коммуникации. Кроме того, операторы железнодорожного транспорта и энергетики должны уметь не только быстро оценивать обстановку и принимать решения, но и учитывать при этом системный характер объекта управления: взаимозависимость процессов на участке, связь своего участка с транспортной или энергетической системой региона (Абрамова, 2007; Иванов, 1997; Поспих, 2004; Шеридан, 1991; Проблемы «человеческого фактора»..., 2004).

Все это предъявляет особые требования к подготовке диспетчеров, в том числе к организации взаимодействия между инструктором и обучаемым. Психологические факторы операторской деятельности и пути повышения эффективности профессиональной подготовки операторов исследовались российскими психологами, прежде

всего в работах сотрудников Института психологии РАН (работы Б. Ф. Ломова, В. Д. Небылицына, К. К. Платонова, А. И. Галактионова, В. Ф. Рубахина, Ю. М. Забродина, В. А. Бодрова, В. Ф. Венды, Л. Г. Дикой, В. А. Вавилова, Ю. Я. Голикеова, А. Н. Костина, А. А. Обознова и др.). В частности, чрезвычайно важным для понимания механизмов профессионального обучения было выявление роли психического образа в регуляции операторской деятельности (Бодров, 2006; Пономаренко, 1986; Психологические проблемы..., 1988). Большое значение для развития психологии операторской деятельности и обучения операторов имели исследования авиационных психологов. Применение концепции образной регуляции действий, использование речевого общения для построения целостного образа полетной ситуации, формирование «опорных точек» образа полета, позволяющих летчику преобразовать неопределенные сигналы опасных ситуаций в субъективно определенные, позволили повысить эффективность методов обучения летчиков. Исследования в авиационной психологии и психологии операторской деятельности на железнодорожном транспорте позволили выявить психологические факторы аварийности на транспорте и учесть их при отборе и подготовке операторов (Бодров, Орлов, 1998; Котик, Емельянов, 1993; Лапа и др., 1993; Проблемы «человеческого фактора»..., 2004 и др.). Однако данные работы были направлены, прежде всего, на выявление индивидуально-психологических и профессионально-психологических факторов эффективности подготовки операторов. Цель данной работы состоит в том, чтобы описать социально-психологические аспекты взаимодействия инструкторов и операторов транспортных и энергетических систем и предложить ряд рекомендаций, следование которым позволяет повысить эффективность обучения.

7.2. Основные требования к личности кандидатов на роль инструкторов

Наиболее важным в этой связи является определение требований к подбору инструкторов, понимание стадий процесса обучения, применение методов обучения с учетом психологических особенностей научения взрослых, использование специальных методов передачи неявного опыта, создание социально-психологического климата, способствующего обучению, учет социокогнитивных аспектов взаимодействия инструкторов и обучаемых. Под *инструктором* в данном случае понимается работник, передающий свои знания

и опыт менее опытному и компетентному работнику и несущий ответственность за соответствие уровня подготовки обучаемого принятым нормам и стандартам.

Как показывает зарубежная практика в области обучения диспетчеров, наиболее эффективными в роли инструкторов оказываются специалисты, знающие эту деятельность по собственному опыту. Например, обязательным условием допуска к обучению диспетчеров пожарных, полицейских и спасательных служб в США является наличие не менее двух лет опыта работы в должности диспетчера, а также специальной методической подготовки. Кроме того, деятельность инструкторов подвергается регулярной оценке с помощью анкет с письменной обратной связью слушателей, внепланового посещения занятий контролирующими инстанциями и т. д. (Sheehan, 1995). По данным российских исследований, в профессионально успешную группу входят диспетчеры, которые могут создавать рациональную организацию управленческого процесса; наладить деловые отношения с подчиненными работниками и руководителями движения более высокого ранга; осуществлять детальный контроль за выполнением оперативных приказов и команд. Среди профессиональных качеств и свойств, характерных для диспетчеров этой группы, лидирующее место занимают: высокий уровень внимания, ответственность, оперативность, уверенность, хорошая память, высокий профессионализм, организаторские способности. Мотивационно-ценностная сфера их личности характеризуется такими мотивами, как «желание не подвести своих товарищей», «желание больше зарабатывать», «стремление к знаниям», «стремление к социальным достижениям» (Иванов, 1997, с. 17–18).

Отбор кандидатов на роль инструктора должен проводиться с учетом требований к их индивидуально-личностным и социально-психологическим характеристикам. Как показывают исследования в области обучения взрослых, *эффективные инструкторы* обладают следующими чертами (Short, Short, 2005; Barker, 2003):

- уверенность в себе, самоэффективность (вера в собственные знания и способности);
- ориентация на долгосрочные отношения с обучаемым, ориентация на отложенное вознаграждение, готовность тратить свое время, силы и знания в настоящем ради результата в отдаленном будущем;
- доброжелательность, значимость помощи другим как ценности;

- развитый эмоциональный интеллект, в том числе понимание своих собственных эмоциональных состояний и способность управлять ими, способность к эмпатии, способность учитывать эмоциональные состояния других людей и влиять на них, навыки выстраивания партнерских отношений;
- открытость к новому опыту, способность признавать собственные ошибки, границы собственных знаний и способностей;
- высокий уровень базового доверия к людям, низкий макиавеллизм, доверие к подопечным, внутреннее убеждение в том, что обучаемый способен сам найти правильное решение при поддержке инструктора (Willemyns et al., 2003);
- стрессоустойчивость, низкий уровень невротизма и др.

Следует учитывать различия в требованиях к разным ролям, которые может брать на себя инструктор: наставника и коуча. В отличие от роли тренера, которая состоит в проведении краткосрочных форм обучения с отрывом от производства, роли наставника и коуча связаны с более длительным контактом между инструктором и обучаемым и необходимостью формировать более тесные отношения. *Наставничество* предполагает развитие сотрудников на рабочем месте посредством прикрепления их к более опытным коллегам. *Наставник (ментор, супервизор)* обычно выполняет весь круг задач по обучению операторов без освобождения от основной работы. Одно из основных преимуществ наставничества состоит в *индивидуальном подходе* к обучаемым. Наставник обычно имеет от одного до нескольких учеников, и он не только обучает их профессиональному мастерству, но и выполняет функции воспитателя, формируя необходимые личностные деловые качества, соответствующие профессиональные ценности и ролевые модели, образцы поведения, требующиеся для успешного выполнения работы. Инструктор может также выступать *в роли коуча*. *Коучинг* – процесс регулярной поддержки и воодушевления людей на достижение желаемых изменений в их поведении для реализации определенных бизнес-целей компании. Коучинг является средством содействия сотруднику в поиске его собственных решений или его продвижения в любой сложной рабочей ситуации.

Несмотря на значительное сходство ролей наставника и коуча, между ними есть ряд важных различий. Если при наставничестве подопечному передается правильный алгоритм действий, то при коучинге он сам принимает решение о следующем шаге, который он

сделает на пути к своей цели. Коуч лишь помогает сделать этот выбор взвешенным и осознанным. Если наставник несет ответственность за решения и действия оператора, то при коучинге ответственность за решения и действия лежит исключительно на подопечном. Наставничество ограничено производственными задачами, должностными функциями, тогда как коучинг направлен на развитие человека как целого, помогает увязать цели подопечного в других сферах жизни с решением задач организации (Парслоу, Рэй, 2003; Савкин, Данилова, 2003). Наставник обычно является сотрудником той же организации, что и его подопечный и может быть его непосредственным руководителем. Напротив, коуч может привлекаться со стороны и не должен быть непосредственным руководителем оператора, чтобы дать возможность подопечному обсуждать не только позитивный опыт, но и допущенные им промахи, трудные ситуации. Наконец, наставничество носит, как правило, непрерывный характер, тогда как программа коучинга предусматривает определенное количество заранее планируемых встреч.

Таким образом, наставничество требует от инструктора способности к директивному стилю руководства, способности организовывать и контролировать деятельность обучаемого, предоставлять ему конструктивную обратную связь. Коучинг, напротив, требует от инструктора способности к партиципативному, вдохновляющему стилю руководства, умения выступать в роли консультанта, доверенного лица, предоставляя обучаемому высокую степень самостоятельности.

Как показывают исследования в различных сферах профессиональной подготовки, худшие инструкторы, в отличие от лучших, характеризуются склонностью к использованию однотипных, повторяющихся приемов воздействия на обучаемых, невниманием к индивидуально-психологическим особенностям обучаемых, неадекватным планированием своего времени и неспособностью уделять внимание каждому обучаемому, склонностью обращать основное внимание на менее успешных обучаемых в ущерб более успешным, склонностью к жесткому контролю за поведением и деятельностью операторов, стремлением ограничить самостоятельность и активность обучаемых, особенно в исправлении допущенных операторами ошибок, недостаточным вниманием к самоподготовке операторов (Джанерьян, 1988; Человеческий фактор..., 1991).

Важно обращать внимание и на те черты, которые потенциальные инструкторы могли проявить ранее в ходе своей основной

трудовой деятельности. Так, исследования процессов научения в организациях показывают, что потенциально наиболее *эффективные лидеры, способствующие обучению и обмену опытом*, обладают *противоречивыми* характеристиками: они проактивны, но склонны к анализу своего и чужого опыта; обладают высокими притязаниями, но реалистично оценивают свои и чужие возможности; критичны, но при этом характеризуются высокой приверженностью профессии и своей организации; проявляют уверенность в себе (асертивны), настаивают на своем, но склонны к сотрудничеству с коллегами; опираются в работе на помощь своих непосредственных коллег, но постоянно расширяют сеть контактов внутри организации (Sadler, 2001).

В целом *эффективность работы инструкторов* возрастает, когда руководство организации оказывает им явную поддержку, т. е. назначение инструктором считается престижным; когда на должность инструктора назначаются те опытные диспетчеры, которые сами изъявляют желание быть инструкторами; когда кандидаты на роль инструктора компетентны и хорошо справляются с работой в должности диспетчера. В тех случаях, когда инструктор выступает в качестве наставника, передавая опыт непосредственно в ходе работы, к одному инструктору одновременно должно быть прикреплено не более трех подопечных. Увеличение числа обучаемых, прикрепленных к одному и тому же наставнику, ведет к снижению эффективности его основной деятельности (управление движением или энергосетями) или к снижению эффективности обучения, что может проявляться в отсутствии времени на разъяснение своих действий подопечным, в игнорировании индивидуально-личностных различий между обучаемыми, в неадекватной оценке успешности их обучения, ошибочной оценке их готовности к диспетчерской деятельности.

7.3. Особенности организации учебного процесса по подготовке диспетчеров

При подготовке диспетчеров *организация учебного процесса* обычно включает в себя три основных составляющих: 1) повышение квалификации с отрывом от производства (например, в Великобритании диспетчеры железнодорожных станций проходят двухнедельные курсы, треть которых отводится на усвоение теоретического материала, а две трети – на работу с тренажерами (например, с тренажером горочного комплекса) и симуляциями (т. е. заданиями на принятие

решений в различных сложных, критических ситуациях при моделировании технологических процессов сортировочных железнодорожных станций – Grunwell et al., 1985); 2) обучение без отрыва от производства с целью освоения передового опыта, в том числе анализа причин и последствий аварий, случившихся по причине ошибочных действий диспетчера (например, существует практика обучения диспетчеров во время обеденного перерыва с периодичностью два раза в месяц – Goodson, 2001), и 3) обучение на рабочем месте в ходе выполнения работы специально назначенным наставником или более опытными диспетчерами (наиболее эффективно для передачи личного опыта). При этом воздействия инструктора на обучаемого можно классифицировать по трем категориям:

- информационные воздействия (воздействия, связанные с передачей опыта и знаний, особенностями организации занятий, формой подачи и изложения материала, с использованием основных дидактических принципов, с активизацией работы обучаемого);
- контрольно-оценочные (воздействия, связанные с проверкой и оценкой знаний, навыков и умений, определением возможных и реально наступивших изменений в поведении и деятельности обучаемого);
- корректирующие воздействия, связанные с устранением или снижением негативного влияния на успешность деятельности обучаемого таких факторов, как ошибочность действий, неблагоприятные психические состояния, наличие дисциплинарных нарушений (Джанерьян, 1988, с. 5).

Во взаимодействии инструктора и обучаемого можно выделить несколько *стадий*. С точки зрения *организации обучающего взаимодействия*, можно выделить: 1) стадию анализа потребностей в обучении; 2) стадию планирования обучения; 3) стадию реализацию плана обучения и 4) стадию оценки эффективности обучения (см. рисунок 7.1).

На *стадии анализа потребностей в обучении* инструктор с помощью интервью с обучаемым и наблюдения за его действиями при решении рабочих задач определяет текущий уровень развития компетенций, необходимых для успешной диспетчерской деятельности.

На *стадии планирования обучения* инструктор совместно с обучаемым договариваются о целях, продолжительности и частоте,

принципах и методах обучения. На данной стадии рекомендуется составлять индивидуальный план развития (ИПР), в котором фиксируются:

- три–пять компетенций, на развитии которых будет сфокусировано внимание инструктора и обучаемого;
- методы развития данных компетенций (конкретные рабочие задания из ежедневного круга обязанностей, выполнение которых позволяет развить соответствующие компетенции; обучение с отрывом от производства (лекции, тренинги, работа с тренажером); коучинг и наставничество; целенаправленное наблюдение за более опытными коллегами и получение от них обратной связи; стажировки, в том числе временное назначение на должность, требующую более высокого уровня развития необходимой компетенции; направленное чтение или просмотр видеофильмов; дистанционное обучение посредством медиакурсов);
- четкие сроки прохождения обучения, в том числе продолжительность и регулярность взаимодействия с инструктором (например, договоренность о еженедельной часовой беседе с инструктором по пятницам в обеденный перерыв).

Индивидуальный план развития – основной документ, определяющий направление, методы и сроки развития диспетчера. Его составление предполагает совместное определение целей и методов развития, в котором участвует сам диспетчер, инструктор, консультант по развитию со стороны кадровой службы и непосредственный

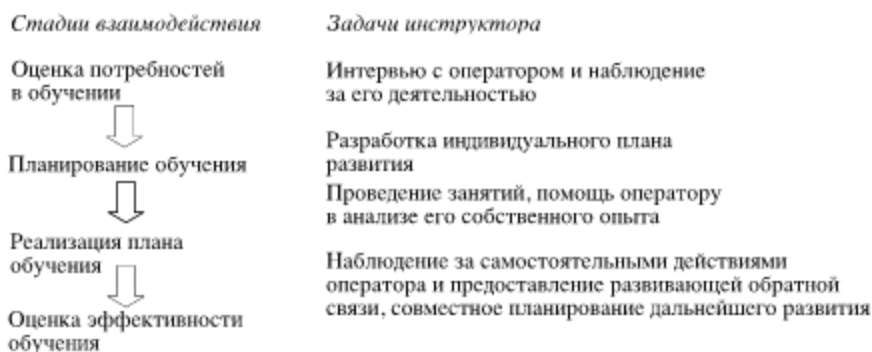


Рис. 7.1. Стадии организации обучающего взаимодействия между инструктором и оператором

руководитель. Составление индивидуального плана развития повышает заинтересованность диспетчера в собственном развитии.

На *стадии реализации плана обучения* инструктор, в случае обучения с отрывом от работы, следует программе занятий, а в случае наставничества должен использовать для обучения различные обстоятельства, возникающие в течение рабочего дня. Например, после разрешения сложной поездной ситуации инструктор должен вместе с обучаемым проанализировать имевшиеся возможные альтернативные варианты решения, обосновать принятые решения, разъяснить последовательность своих действий обучаемому. Такое обсуждение ситуаций, возникающих в ходе дня или ночи, требует от инструктора высокой заинтересованности в развитии обучаемого и умения использовать неформальный стиль взаимодействия с ним, однако оно не отменяет необходимости соблюдать график запланированных в ИПР встреч по анализу опыта.

В ходе развивающих бесед с обучаемым инструктор может использовать специальные техники анализа опыта, прошедшие апробацию в других областях (в спорте, в управленческом консультировании). В частности, при взаимодействии с обучаемым, который уже продвинулся в освоении базовых навыков, может быть использована техника «трех измерений»: последовательно анализируются 1) ситуация; 2) включенные в нее люди и 3) роль диспетчера. При этом инструктор задает обучаемому следующую последовательность вопросов, записывая его ответы в блокноте: «Как бы вы определили возникшую проблему одним предложением? Какие три аспекта ситуации вы бы выделили? (Например, дефицит времени, нехватка персонала, отсутствие информации.) Какие три аспекта связаны с людьми в данной ситуации? (Например, недостаточно квалифицированный бригадир локомотивной бригады, раздраженный клиент, недовольный графиком отгрузки, ошибка обходчиков.) Какие три аспекта проблемы связаны лично с вами? (Например, неумение быстро расставить приоритеты, страх ошибки и т. д.) Выберите по одному аспекту в каждом из трех списков, зафиксированных в блокноте (например, дефицит времени, раздраженный клиент, неумение расставить приоритеты). Какой вариант действий, скорее всего, позволил бы успешно справиться с ситуацией?»

На *стадии оценки эффективности обучения* инструктор предоставляет обучаемому возможность самостоятельно принимать решения в сложных ситуациях, наблюдая за его действиями. В ходе интервью инструктор должен предоставить оператору развивающую

обратную связь, подведя итоги обучению и определив дальнейшие направления совершенствования компетенций. При оценке эффективности обучения может применяться комплексный подход, включающий в себя: 1) оценку удовлетворенности диспетчера процессом и результатами обучения; 2) оценку уровня компетенций диспетчера (знаний, навыков, способностей), развитие которых было целью обучения; 3) оценку частоты использования знаний и навыков, полученных в ходе обучения (по данным интервью с диспетчером и руководителем диспетчерской смены); 4) оценку роста общей эффективности деятельности диспетчера по сравнению с периодом до обучения (по объективным данным о производительности, частоте и характере совершенных ошибок и т. д., а также по данным беседы с непосредственным руководителем, коллегами).

С точки зрения взаимоотношений инструктора и обучаемого по типу «руководитель–подчиненный», также можно выделить четыре стадии (Парслоу, Рэй, 2003) (см. рисунок 7.2).

Первая стадия их взаимодействия предполагает низкий уровень зрелости обучаемого (недостаток опыта, отсутствие базовых знаний). На данной стадии стиль обучающего воздействия может быть директивным, предполагать четкий пошаговый контроль за действиями обучающегося и незамедлительную поддерживающую обратную связь. Доверие обучаемого к инструктору на данной стадии еще не сформировано, авторитет инструктора основан прежде всего на разнице в статусе. *Вторая стадия* характеризуется более партиципативным, поддерживающим стилем обучающего воздействия: инструктор может предоставлять обучающемуся возможность сначала самостоятельно спланировать и подробно описать свои действия, а затем реализовать их с учетом поправок, внесенных инструктором. Доверие к инструктору строится, прежде всего, на оценке обучаю-

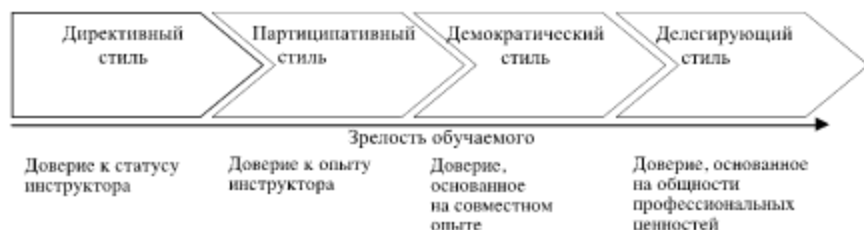


Рис. 7.2. Стадии формирования отношений в ходе взаимодействия между инструктором и оператором

щимся его опыта, компетентности, коммуникативных компетенций. Третья стадия взаимодействия предполагает совместное обсуждение трудных случаев, когда обучающийся получает большую свободу действий, может вносить свои предложения по оптимизации управления оперативным персоналом. Доверие к инструктору строится, прежде всего, на опыте совместного разрешения трудных ситуаций. На четвертой стадии инструктор может делегировать обучающемуся ряд сложных задач, как бы меняясь с ним местами: теперь обучающийся диспетчер выполняет основные функции, а инструктор наблюдает за его действиями. На данной стадии обучающийся может подменять инструктора, давая ему подробный отчет о своих действиях после окончания смены. Доверие к диспетчеру на этой стадии строится, прежде всего, на общности системы профессиональных ценностей, взглядов на жизнь. На четвертой стадии инструктор чаще, чем на других стадиях, выступает в роли коуча, консультанта, доверенного лица. В целом эффективность деятельности инструктора определяется умением перевести взаимодействие со стадии директивного руководства на стадию делегирования и коучинга.

7.4. Социально-психологические особенности взаимодействия инструктора с обучаемым

Взаимодействие инструктора и оператора должно способствовать преодолению трех основных *социально-психологических барьеров* в ходе обучения. Во-первых, особенности обучения взрослых накладывают ограничения на технологию учебного процесса. Во-вторых, различия в статусе между инструктором и оператором, особенности отношения «руководитель–подчиненный», могут влиять на социально-психологический климат и эффективность обучения. В-третьих, обучение диспетчеров предполагает передачу не только явных знаний (зафиксированных в виде четких инструкций, алгоритмов, стандартных программ обучения и т. п.), но и неявных (личного опыта, профессиональных ценностей, трудноописываемых интуитивных оценок ситуации и т. п.).

Инструктору следует учитывать следующие *особенности обучения взрослых* (Кларин, 2002; Noe, Colquitt, 2002). Во-первых, взрослые нуждаются в обосновании необходимости освоения того или иного навыка, т. е. взрослая аудитория осознанно и осмысленно подходит к самому процессу обучения. Инструктор должен обращаться к широкому жизненному и профессиональному контексту деятельности

обучаемых. Во-вторых, взрослые стремятся самостоятельно принимать решения, делать выбор из нескольких альтернатив. Инструктор должен демонстрировать сильные и слабые стороны каждого из альтернативных вариантов действия в конкретной ситуации, предоставляя обучаемым возможность самостоятельно делать выводы. В-третьих, при освоении нового материала взрослые опираются на собственный жизненный опыт, склонны подвергать сомнению предлагаемую информацию. Соответственно, инструктор должен уметь увязывать новое со старым, представлять незнакомое через знакомое, не перечеркивая знания и навыки, накопленные диспетчерами ранее.

Кроме того, на эффективность обучения взрослых влияют *индивидуально-личностные особенности* обучаемых (обучаемость, самоэффективность, имеющиеся навыки, сознательность, ориентация на достижения, уровень тревожности, возраст). Так, например, высокая сознательность (организованность, упорство, дисциплинированность) позитивно влияет на мотивацию к обучению, но снижает способность к выбору альтернативного варианта действий в изменившейся обстановке (например, в ходе моделирования внештатных ситуаций), тревожность снижает способность к освоению нового материала (Colquitt et al., 2000). Молодые работники при взаимодействии с инструктором ориентированы на личные установки по отношению к полезности той или иной техники или навыка. Пожилые работники в процессе обучения более ориентированы на соблюдение социальных норм, ролевых ожиданий, разницу между статусом инструктора и обучаемого (Morris, Venkatesh, 2000; Noe, Colquitt, 2002). Неуверенность оператора в своей способности к обучению или готовности справиться с задачей негативно влияет на успешность, поэтому важной задачей взаимодействия инструктора и оператора является формирование у последнего уверенности в своих силах (самоэффективности) и мотивации к обучению (Kraiger, 2002). Важную роль играют также *организационно-психологические факторы* эффективности обучения: значимость результата обучения для оператора, степень вовлеченности в работу, приверженность компании, видение оператором траектории своего дальнейшего карьерного роста, его оценка организационной справедливости (Noe, Colquitt, 2002).

Благоприятный *социально-психологический климат* особенно важен в деятельности диспетчеров железнодорожных станций, операторов энергосетей, атомных и тепловых электростанций, так как позволяет привыкнуть к тому, что ошибки, обнаруженные

на ранних стадиях, могут быть более ценными, чем успешное выполнение задачи, успокаивающее бдительность. Условием обмена знаниями и обучения на своем опыте является так называемая «психологическая безопасность» в группе, т. е. степень, в которой участники совместной деятельности уверены, что не будут подвергнуты остракизму со стороны инструктора, руководителя или коллег, если совершат ошибку, обратятся за помощью, советом или обратной связью. Так, Энн Эдмондсон выделила четыре типа психологических рисков, которые мешают оператору учиться на собственном опыте: риск показаться невеждой, некомпетентным, конфликтным или неуверенным в себе (Edmondson, 1996; Edmondson, 1999).

Во-первых, мы часто опасаемся обратиться за советом к коллегам, так как нам кажется, что больше никто об этом не спрашивает или что от нас ожидают владения этими знаниями.

Во-вторых, допуская ошибку, или просто привлекая к ней внимание других, обращаясь за помощью или допуская высокую вероятность провала при экспериментировании, мы рискуем показаться некомпетентными в своей профессиональной области. Причем стремление избежать этого межличностного риска часто создает физические риски в сферах деятельности, связанных с опасностью для жизни, где обращение за помощью может помочь избежать катастрофы: на железнодорожном транспорте, в ядерной промышленности, авиации и медицине (De Cremer et al., 2001; Weick, Roberts, 1993).

В-третьих, чтобы учиться на собственном индивидуальном или коллективном опыте, необходимо уметь критически его оценивать. Между тем риск показаться конфликтной личностью или негативно настроенным по отношению к группе мешает участникам совместной деятельности подвергать критике групповую работу.

В-четвертых, чтобы избежать риска показаться неуверенным в себе или назойливым, участники совместной деятельности редко обращаются за обратной связью относительно собственной работы. Психологическая безопасность не только повышает готовность операторов обсуждать и исправлять допущенные ошибки, но и повышает инновационность вырабатываемых в группе идей и стремление к их внедрению (West, Anderson, 1996; D'Anrea-O'Brian, Buono, 1996).

Как показывают российские исследования, привнесение творческого начала и уменьшение доли формального в действиях диспетчера, при условии осознания им важности решаемых управленческих задач и ответственности за ход оперативной обстановки, содействует созданию жизнеспособной социофункциональной структуры диспет-

черской деятельности (Джанерьян, 1988, с. 16). Установление доверительных отношений и неформальное общение между инструктором и обучающимся способствуют развитию у оператора способности к творческому решению задач при неукоснительном соблюдении правил, регламентирующих диспетчерскую деятельность.

Из исследований межличностных отношений в условиях различия статусов взаимодействующих лиц известно, что менеджеры и инструкторы, занимающие более высокое положение, чаще перебивают подопечных, контролируют содержание беседы, используют директивный стиль и реже прибегают к откровенности и неформальному тону в беседе. Подопечные, напротив, чаще используют непрямую речь (от третьего лица), больше колеблются, запинаятся, прерывают свои высказывания, не договорив до конца, и т. п. Подчеркивание инструктором своего доминирующего положения снижает доверие к нему со стороны подопечного, мотивацию к анализу и обсуждению обучаемым своих ошибок. Поэтому для инструктора важно внимательно выслушивать мнение оператора и его интерпретацию собственных действий, а уже затем, используя перефразирование и уточняющие вопросы, подвести его к новой учебной теме, проблеме или практическому случаю.

7.5. Рекомендации по организации взаимодействия инструктора с обучаемым

Для учета рассмотренных выше психологических факторов профессионального обучения и повышения *эффективности взаимодействия* с оператором инструктору необходимо придерживаться следующих правил.

- 1 Перед началом обучения выяснить, каковы опыт и знания обучаемого, как он оценивает свои сильные и слабые стороны, каково его рабочее окружение, каковы его планы в отношении карьеры.
- 2 Перед освоением конкретного навыка уточнить, знаком ли оператор с методикой выполнения задачи, что подсказывает ему его профессиональный опыт в ситуациях, подобных рассматриваемой.
- 3 Объяснить, в чем роль того или иного навыка, техники или приема, как они могут пригодиться для решения рабочих задач. Совместно с обучаемым сформулировать отчетливые и принимаемые цели обучения.

- 4 Поддерживать неформальную атмосферу в ходе обучения, особенно в процессе обсуждения задачи и действий оператора.
- 5 При участии в обучении нескольких операторов подчеркнуть их равенство как обучающихся по отношению к предстоящей задаче или рассматриваемой теме.
- 6 Перед выполнением конкретного упражнения предложить оператору сначала самому рассказать, что ему предстоит делать.
- 7 При выполнении учебных заданий контролировать соблюдение установленной методики, поддерживать оператора, демонстрируя уверенность в том, что тот справится с задачей, указывая на ошибки, но не подвергая критике способности обучаемого.
- 8 После выполнения задания предложить оператору самому оценить собственные действия и лишь затем дать свою оценку результату и технике выполнения задачи. (Например: Как вы это делали? Почему именно так? Что тут самое важное? Почему это получилось хорошо? Почему это не получилось? Какие выводы можно сделать на будущее? Какие советы вы дали бы новичку?)
- 9 Попросить оператора высказать свое мнение об оценке, данной инструктором его действиям, выяснив, что у него вызывает наибольшие трудности. (Например: Почему вы считаете, что не способны это сделать? Что помогло бы справиться с задачей?)
- 10 Совместно подвести итоги занятия и извлечь уроки из его результатов. Обсуждая результаты, важно использовать открытые вопросы, давать позитивные, ободряющие оценки способностей обучаемого. (Например: Какую перспективу вы видите в этой ситуации? Есть ли альтернатива? Каковы возможные преимущества и риски? Какой из вариантов кажется вам наиболее предпочтительным?)

При предоставлении обратной связи важно, с одной стороны, учитывать особенности обучаемого, с другой – создавать благоприятный социально-психологический климат при взаимодействии с ним. В частности, предоставление обратной связи непосредственно после выполнения упражнения является более эффективным по отношению к новичкам. При разборе действий в ходе моделирования рабочих ситуаций наиболее опытным учащимся, уже продвинувшимся в освоении навыков, рекомендуется предлагать самостоятельно оценить свои действия в ходе упражнения, критически проанализировав их возможные последствия, преимущества и недостатки (Brown, Ford, 2002).

Для установления *доверительных отношений* и поддержки благоприятного психологического климата, способствующего обучению, при предоставлении обратной связи недопустимы негативные оценки личных качеств оператора, а наиболее важны оценки конкретных действий. При этом желательно обращать внимание даже на формулировки обращений, оценок, утверждений, избегая таких выражений, как «Ты (Вы) никогда», «Ты (Вы) всегда (постоянно)», заменяя их на «В данном случае (здесь) ты (вы)», «Я думаю, что здесь надо было». Необходимо подчеркивать, что ошибки – естественная, неизбежная составляющая не только обучения, но и работы. Если инструктор сам не уверен в правильности того или иного варианта действий, то он должен признать это, побуждая оператора к совместному обсуждению и поиску приемлемого варианта решения, обращению к опыту других коллег и т. д.

Как показывают исследования (Gillies, 2006), особенно эффективными являются *кооперативные формы обучения*, при которых обучаемому предоставляется возможность участвовать в моделировании диспетчерских задач различной сложности, когда другие учащиеся играют роль сотрудников, деятельность которых координируется диспетчером, а также возможность наблюдать за действиями других обучающихся диспетчеров, участвовать в обсуждении сильных и слабых сторон принятых ими решений.

При организации процесса обучения важно создавать условия для передачи неявных знаний, т. е. знаний, которые не формализуются и могут существовать лишь вместе с их обладателем – конкретным человеком или группой лиц (Nonaka, Takeuchi, 2003). Исследование процессов передачи неявного знания подтолкнула концепция личностного знания М. Полани. В своих рассуждениях о знании человека он утверждает, что «мы знаем больше, чем можем сказать» (Полани, 1985). Позднее И. Нонака и Х. Такеучи описали это личностное, неявное знание как состоящее из технических навыков, умственных моделей и интуиции. Обе формы знания, явная и неявная, могут превращаться друг в друга. Процесс преобразования включает четыре фазы: социализация – перенос неявных знаний от одного человека к другому; экстернализация – делает неявные знания явными; комбинация – обмен явными знаниями; интернализация – превращение явных знаний в неявные (Nonaka, 2004) (см. таблицу 7.1).

Для передачи *неявных знаний* (обмена личным опытом) наиболее эффективными являются такие методы обучения, как:

- предоставление оператору возможности наблюдать за работой других;
- совместное выполнение учебного упражнения в паре с инструктором;
- вовлечение оператора в обучение менее опытного новичка;
- рассказывание историй (возможно, смешных или трагических) из личного опыта инструктора;
- стимулирование обмена такими рассказами между операторами (Weick, Roberts, 1993).

Таблица 7.1
Примеры техник обучения, используемых
для передачи неявных знаний

Фазы преобразования знаний в процессе обучения	Примеры техник обучения, которые могут быть использованы
1. Передача неявных знаний	Совместное выполнение учебного упражнения в паре с инструктором; наблюдение оператора за действиями инструктора
2. Превращение неявных знаний в явные	Обсуждение сильных и слабых сторон принятого оператором решения; вычленение оптимальной последовательности действий на основе анализа практической ситуации; вовлечение оператора в обучение менее опытного новичка; индивидуальные или совместные действия операторов с записью на видео и последующим их анализом
3. Передача явных знаний	Анализ должностных инструкций и положений, регламентирующих деятельность оператора в различных ситуациях; подготовка операторами презентаций по учебным материалам или по результатам проведенного ими анализа практической ситуации
4. Превращение явных знаний в неявные	Самостоятельное применение оператором определенного алгоритма действий в незнакомой ему или нестандартной ситуации; совместное планирование и выполнение операторами сложной учебной задачи

Существуют различия в индивидуальных стилях научения, которые также важно учитывать при взаимодействии с обучаемым. Так, Д. Колб выявил четыре стиля научения (Kolb, 1984): аккомодирующий (ориентированный на действие, экспериментирование), дивергирующий (ориентированный на наблюдение и генерирование новых решений), ассимилирующий (ориентированный на использование концептуальных моделей, алгоритмов и нормативов) и конвергирующий (ориентированный на эффективное использование уже

имеющихся практических навыков). П. Хони и А. Мамфорд разработали сходную типологию стилей научения (Honey, Mumford, 1992):

- «активисты» (с энтузиазмом воспринимают новый опыт, действуют импульсивно, не любят строить долгосрочные планы, энергично берутся за решение новой проблемы, но им быстро надоедает выполнение длительного задания);
- «наблюдатели» (более осторожны, тщательно анализируют ситуацию перед тем, как начать действовать, методичны, прислушиваются к различным точкам зрения, медленно принимают решение и недостаточно настойчивы);
- «теоретики» (учатся через разработку собственных теорий и моделей, предпочитают ясность и логичность в обучении, придерживаются упорядоченного и системного подхода к организации обучения, предпочитая объективную информацию субъективной);
- «прагматики» (увлечены опробованием идей, теорий и методов на практике, рассматривая новую проблему как испытание своих сил, склонны выбирать решение исходя из соображений удобства и экономии).

При взаимодействии с «активистами» и «прагматиками» инструктору рекомендуется использовать прежде всего практические упражнения, объясняя новый материал на основе разбора их собственных действий. Причем при работе с «активистами» целесообразно сначала предложить совместно выполнить практическое задание, а затем разобрать наиболее подходящий алгоритм действий. При работе с «прагматиками» целесообразно давать им возможность сравнить различные алгоритмы, приемы, рекомендации и затем обсудить сильные и слабые стороны каждого из этих методов. При взаимодействии с «наблюдателями» и «теоретиками» упор необходимо делать на разборе описанных сложных случаев, моделей и алгоритмов принятия решений. Причем при работе с «наблюдателями» целесообразно поручать им вести дневник или выдавать им лист наблюдения по определенным индикаторам за деятельностью инструктора, других обучаемых или более опытных коллег. При работе с «теоретиками» рекомендуется начинать обучение с обзора целей и структуры деятельности, ее функциональных взаимосвязей, а затем переходить к практическим упражнениям.

Наконец, инструктору необходимо учитывать в своей деятельности *социокогнитивные аспекты* взаимодействия с обучаемыми,

влияющие на эффективность обучения (Васильев, 2004; Парслоу, Рэй, 2003). Наиболее типичными являются следующие ошибки:

- атрибутивные ошибки при объяснении причин неудачного выполнения задания (инструктор склонен объяснять ошибки обучаемого личными качествами последнего, недооценивая роль внешних обстоятельств);
- эффект значимых событий (инструкторы склонны оценивать успешность обучаемых под впечатлением одного – двух ярких успехов или неудач, на фоне которых остальные действия операторов могут не приниматься во внимание или оцениваться неадекватно);
- эффект ореола (под впечатлением от успешных действий обучаемого при разрешении сложной ситуации, особенно если другие операторы были менее успешны, инструктор склонен переносить эту положительную оценку на всю деятельность и все компетенции обучаемого, верить в то, что отныне ошибок не будет);
- эффект Голема (экспериментально доказано, что если инструктор не верит в способности оператора и низко оценивает его возможности, эффективность деятельности и скорость обучения оператора совпадает с негативными прогнозами, т. е. имеет место самореализующееся пророчество; наоборот, в тех случаях, когда инструктор верит в успех обучаемого, тот демонстрирует более высокие результаты) (Reynolds, 2007);
- эффект клонирования (известно, что инструкторы склонны оценивать поведение и деятельность операторов, отождествляя их переживания и восприятие ситуации со своими собственными воспоминаниями, рассматривая обучаемых как своих клонов, не проводя отчетливого различия между собой и другими);
- эффект усреднения оценок (когда инструкторам предлагается оценить успешность обучаемых по ранговой шкале, они склонны избегать крайних негативных и позитивных оценок, смещая свои оценки к середине шкалы).

Для ослабления действия этих эффектов рекомендуется четко определять цель обучения, заранее обсуждать с обучаемым, как и по каким критериям будет оцениваться успешность его действий, вести журнал наблюдений за успешностью выполнения заданий и общим

продвижением каждого обучаемого, письменно фиксировать основания для той или иной оценки успешности обучаемого.

Проведенный анализ психологических аспектов взаимодействия инструкторов и операторов позволяет сделать следующие выводы.

Во-первых, при подборе инструкторов необходим учет требований к их личностным характеристикам, опыту работы на должности диспетчера и результатам оценки их деятельности.

Во-вторых, эффективность обучения в значительной степени зависит от учета самими инструкторами индивидуально-психологических особенностей обучаемых (в том числе возраста, уверенности в собственных силах, уровня мотивации, стиля научения и т. д.) и организационно-психологических факторов процесса обучения (социально-психологический климат в подразделении, приверженность обучаемых организации и др.).

В-третьих, важное значение для эффективности обучения имеет понимание динамики отношений между инструктором и оператором, учет их стадийности: от директивного к консультирующему воздействию, от совместного целеполагания к совместной оценке успешности обучения.

В-четвертых, при организации процесса взаимодействия инструктора и обучаемого следует учитывать: 1) особенности обучения взрослых, накладывающие ограничения на технологию учебного процесса; 2) различия в статусе между инструктором и оператором, особенности отношения «руководитель – подчиненный»; 3) влияние доверия и психологической безопасности в отношениях между инструктором и оператором на эффективность обучения; 4) типичные социокогнитивные барьеры, которые приходится преодолевать инструктору при оценке успешности обучаемых.

В-пятых, организация взаимодействия между инструктором и оператором должна включать в себя специальные методы обучения, позволяющие обеспечить передачу не только явных знаний (зафиксированных в виде четких инструкций, алгоритмов, стандартных программ обучения и т. п.), но и неявных (личного опыта, профессиональных ценностей, трудноописываемых интуитивных оценок ситуации и т. п.).

Можно выделить несколько наиболее перспективных и актуальных направлений для дальнейших разработок в области психологии взаимодействия инструкторов и операторов. Во-первых, уточнение социально-психологических факторов, влияющих на эффективность

передачи неявных знаний от инструктора к обучаемому, а также совершенствование технологий обмена неявными знаниями. Во-вторых, выявление организационно-психологических факторов, влияющих на эффективность наставничества (организационная культура, организационное настроение, стиль руководства в подразделении, организационная приверженность и др.). В-третьих, чрезвычайно важным представляется уточнение психологических механизмов и стадий формирования доверительных отношений между инструктором и обучаемым. Наконец, практически неисследованным остается влияние внутригрупповых и межгрупповых процессов в организации на эффективность передачи опыта и знаний между сотрудниками.

В заключение хотелось бы обратить внимание читателя на то, что в данном материале речь идет в основном о социально-психологических аспектах взаимодействия инструктора и оператора. Психофизиологические, эргономические, индивидуально-личностные, профессионально-психологические факторы эффективности обучения заслуживают анализа в отдельной работе.

Заключение

Отметим несколько ключевых, на наш взгляд, тенденций, характерных для современной психологии управления совместной деятельностью. Эти тенденции связаны с практическими изменениями в современных организациях и экономической жизни общества в целом: ростом неопределенности среды, переходом к экономике знаний, обострением конкуренции за скорость бизнес-процессов, развитием горизонтальных организационных структур и сетевых сообществ и др.

Во-первых, управление становится все менее персонифицированным и все более надындивидуальным, групповым процессом. С развитием самоуправляемых и распределенных команд, социальных и деловых сетей, ростом инновационности задач и снижением возможностей прямого контроля за деятельностью исполнителей в центре внимания оказывается не индивидуальное управленческое воздействие руководителя на группу, а процесс групповой самоорганизации, включающий в себя и действия руководителя как составляющие его элементы. С начала 1990-х годов все большую популярность получают теории лидерства, в которых субъектами управления являются каждый участник совместной деятельности и группа в целом: теория самолидерства (Manz, Sims, 1987; Manz, 1986; Manz, Sims, 1989; Manz, Sims, 1991; Manz, Sims, 1993), теория демократического лидерства (Woods, 2004), теория дзен-лидерства (Swanson, 1999), теория транспрофессионального лидерства (Leathard, 1994; McCallin, 2003; Ovretveit et al., 1997), теория распределенного лидерства (Barry, Steward, 1997; Gronn, 2000; Wallace, 2002), теория разделенного лидерства (Perry et al., 1999; Bradford, Cohen, 1998) и т. п. Предполагается, что задача руководителя команды состоит в превращении

своих подчиненных в лидеров, а само лидерство реально передается от одного члена команды к другому в зависимости от требований задачи или ситуации.

Во-вторых, в экономике знаний предмет управления становится все менее объективным, осязаемым и зримым. Основным ресурсом становятся не финансовые или материальные активы, и даже не человеческие ресурсы, а интеллектуальный и социальный капиталы (Нестик, 2009; Bolino et al., 2002). Ключевым предметом управления становятся субъективные, психологические феномены: социальный и эмоциональный интеллект, видение будущего, креативность, знания, коллективный разум, доверие, время и т. п. (Нестик, 2005). Именно в этих направлениях наиболее бурно развиваются современные исследования в области психологии управления совместной деятельностью.

В-третьих, рост неопределенности и динамичности условий совместной деятельности заставляет исследователей искать новые метафоры и модели, которые могут быть положены в основу теории современных организаций. В частности, широкую популярность в организационной психологии приобретает поиск аналогий между командами в организациях и спортивными командами (Katz, 2001), театральными труппами (Vera, Crossan, 2004), джазовыми ансамблями (Kamoche et al., 2003; Weick, 1998). На этих образцах изучаются решения управленческих проблем, актуальность которых будет не только сохраняться, но и нарастать в ближайшее десятилетие: управление в условиях дефицита времени и других стрессогенных факторов, развитие совместного творчества в организациях, эффективная коллективная импровизация и др.

Наконец, в-четвертых, границы самого объекта управления становятся все более размытыми. Эффективность совместной деятельности все более зависит от горизонтальных связей в организациях, внешних контактов команды, ее интегрированности в различные межорганизационные партнерства и неформальные сообщества. Традиционные объекты управления – индивиды и рабочие группы – уступают место социальным сетям, групповые границы которых открыты, а состав постоянно меняется (Prahl, 2004). Это приводит к тому, что социальным психологам все труднее операционализировать и эмпирически проверять влияние различных психологических факторов на эффективность управления. С одной стороны, это возвращает специалистов к исследованию искусственных экспериментальных групп, многократно критиковавшемуся в организаци-

онной психологии, но позволяющему контролировать переменные. С другой стороны, резко возрастает значение качественных, неформализованных или полужформализованных методов исследования реальных групп. Чрезвычайно важно и то, что объектом исследования все чаще становятся не столько сами индивиды и группы, сколько их отношения с организацией и внешней деловой средой.

В современном обществе параллельно друг с другом идут процессы дифференциации и интеграции. Социальную психологию на протяжении ее более чем вековой истории эти процессы толкали то в сторону методологического индивидуализма (существуют только индивид), то в сторону социологического эссенциализма (групповые феномены реальны и в известной мере самостоятельны по отношению к индивидуальным). Внимание социальных психологов в разные десятилетия колебалось между конфликтами и сотрудничеством, атомизацией и сплачиванием. Без сомнения, сегодня маятник качнулся от парадигмы конфликта в сторону парадигмы социальной интеграции: мир вновь оказался меньше и теснее, чем казалось.

Обмен знаниями и коллективная рефлексия играют все более существенную роль в интегративных процессах как на уровне отдельных организаций, так и на уровне политических и экономических альянсов, рыночных институтов и более крупных социальных общностей. В сетевом мире наиболее востребованными становятся, прежде всего, метакогнитивные способности, которые, по-видимому, во все времена лежали в основе человеческой мудрости: контроль личности и группы за состоянием своих интеллектуальных ресурсов и саморегуляция процессов переработки информации (Холодная, 2002). В первую очередь, это касается открытой познавательной позиции; способности организовывать свою работу в условиях, когда информация недостаточна, избыточна или противоречива; осведомленности об ограничениях своей компетентности, качествах своего ума и необходимости дополнения их способностями и знаниями других людей. Развитие электронных технологий в конце XX в. позволило практически мгновенно «подключать» к решению проблем других людей и существенно расширило интеллектуальные ресурсы трудовых коллективов, которые теперь включают в себя не только индивидуальные способности отдельных членов группы, но и опыт, знания, способности участников окружающей ее социальной сети.

Субъектом творческой и, шире, интеллектуальной деятельности становятся все более крупные групповые субъекты: крупные организации в рамках мероприятий «вся компания в одной комнате»

или Web-конференций, профессиональные ассоциации и многотысячные сообщества в социальных сетях. В условиях быстрых изменений и растущих рисков не только перед отдельными проектными командами, но и перед целыми государствами остро встает задача интеграции коллективного опыта жизнедеятельности, извлечения уроков из прошлого и формирования коллективного образа будущего. К счастью, отечественная интеллектуальная традиция хорошо подготовлена к этому вызову: объединение коллективного опыта было стряжем идеи «соборности» российских религиозных философов конца XIX–начала XX в., а также русского космизма Н. Ф. Федорова, К. Э. Циолковского, А. Л. Чижевского, В. И. Вернадского и Н. Н. Моисеева. В зарубежной и отечественной социальной психологии проблематика коллективного опыта и групповой рефлексии поднималась неоднократно, но до последнего времени не находилась в центре внимания. По-видимому, в ближайшие десять лет она будет становиться все более острой. Чем более серьезными будут коллективные угрозы и скорость изменений, тем более востребованными будут ответы на вопросы о том, почему индивиды и сообщества многократно совершают одни и те же ошибки. В этой связи хочется выразить надежду на то, что проблемы социального капитала, организационного научения, коллективной памяти, совместного творчества и обмена знаниями получат более глубокое развитие в работах отечественных психологов.

Литература

- Абрамова В. Н.* Концептуальные вопросы психологии профессиональной надежности и адаптации работников к условиям эксплуатации атомных станций // Психология адаптации и социальная среда: современные подходы, проблемы, перспективы / Отв. ред. Л. Г. Дикая, А. Л. Журавлев. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2007.
- Андреева Г. М.* Социальная психология сегодня: поиск и размышления. М.: НОУ ВПО МПСИ, 2009.
- Анкона Д., Бресман Х.* Команды прорыва: Источники инноваций и лидерства в отрасли. Минск: Изд-во «Гревцов Баблишер», 2009.
- Антоненко И. В.* Социально-психологическое исследование феномена доверия в сфере деловых отношений. М.: ГУУ, 2003.
- Арджирис К.* Подразумеваемые знания и менеджмент // Арджирис К. Организационное научение. М.: Инфра-М, 2004. С. 76–102.
- Бабаева Ю. Д., Войскунский А. Е., Кириченко Т. Н., Мацнева Н. В.* Целевая структура при совместном решении мыслительных задач // Новые исследования в психологии. 1984. Вып. 1. С. 61–65.
- Базаров Т. Ю., Аксенова Е. А.* Организация как феномен // Управление персоналом: Учебник для вузов. 2-е издание / Под ред. Т. Ю. Базарова и Б. Л. Еремина. М.: ЮНИТИ, 2001. С. 79–97.
- Базаров Т. Ю., Кузьмина М. Ю.* Процессы социальной идентичности в организациях // Российский психологический журнал. 2005. Т. 3. № 1. С. 30–44.
- Базаров Т. Ю., Нестик Т. А.* Импровизация как основа совместного творчества в управлении // Базаров Т. Ю. Психологические грани меняющейся организации. М.: Аспект-Пресс, 2007. С. 112–118.
- Белбин Р. М.* Типы ролей в командах менеджеров. М.: НИРО, 2003.
- Блом Р., Мелин Х., Сарно А., Сарно И.* Социальный капитал доверия и менеджериальные стратегии // Мир России. 2005. Т. XIV. № 2. С. 126–159
- Бодров В. А.* Психология профессиональной деятельности. Теоретические и прикладные проблемы. М.: ИП РАН, 2006.

- Бодров В. А., Орлов В. Я. Психология и надежность: человек в системах управления техникой. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 1998.
- Бояцис Р., Макки Э. Резонансное лидерство. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
- Букович У., Уильямс Р. Управление знаниями: руководство к действию: Пер. с англ. М.: Инфра-М, 2002.
- Бэйер Дж. М., Нино Д. Культура как источник и стимулятор эмоций в организациях // Пэйн Р.Л., Купер К.Л. Эмоции и работа: Теории, исследования и методы применения. Харьков: Гуманитарный Центр, 2008. С. 268–308.
- Васильев В. В. Психологические эффекты в практике педагогов. М.: АРКТИ, 2004.
- Воронин А. Н. Интеллект и креативность в межличностном взаимодействии. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2004.
- Гавреева Г. С. Влияние внутригрупповых процессов на развитие креативности малой группы: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. М., 2008.
- Гавреева Г. С. Социально-психологические условия творчества // Инновации в образовании. 2007. № 4. С. 93–108.
- Гаджиев Ч. М. Исследование психологического аспекта комплексной проблемы коллективного изобретательства: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. М., 1977.
- Гаджиев Ч. М. Организация коллективного изобретательства // Исследование проблем психологии творчества / Под ред. Я. А. Пономарева. М.: Наука, 1983. С. 266–279
- Гиндилис Н. Л. Совместная деятельность двух ученых как форма научного сотрудничества: Автореф. дис... канд. психол. наук. М., 1982.
- Градосельская Г. В. Сетевые измерения в социологии. М.: Новый учебник, 2004.
- Грязева В. Г. Индивидуализация и интеракция личности в совместной творческой деятельности: Автореф. дис. ... канд. псих. наук. М., 1988.
- Грязева-Добшинская В. Г. Инновационное лидерство: социально-психологическая программа для менеджеров // Социальная психология творчества – 2007: сборник научных трудов. Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2007. С. 200–206.
- Грязева-Добшинская В. Г. Синергия взаимодействия субъектов в совместной творческой деятельности как механизм творческого лидерства // Психология интеллекта и творчества: Традиции и инновации / Отв. ред. А. Л. Журавлев и др. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2010. С. 298–308.
- Дафт Р. Теория организации. М.: Юнити, 2006.
- Де Дрю К. У., Уэст М. А., Фишер Ф. Х., МакКертн С. Источники и последствия эмоций в организационных командах // Пэйн Р.Л., Купер К.Л. Эмоции и работа: Теории, исследования и методы применения. Харьков: Гуманитарный Центр, 2008. С. 309–337.

- Демкив О. Концепция группового социального капитала и ее адаптация к отечественным условиям // Социология: теория, методы, маркетинг. 2005. №4. С. 104–118.
- Демкив О. Социальный капитал: теоретические основания исследования и операциональные параметры // Социология: теория, методы, маркетинг. 2004. №4. С. 99–111.
- Джанерьян С. Т. Особенности воздействий инструкторов в процессе летной подготовки курсантов / Ростов н/Д: Рост. гос. ун-т им. М. А. Суслова, 1988.
- Дискин И. Е. Модернизация российского общества и социальный капитал // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены, 2003. №5/6. С. 14–20.
- Дружинин В. Н. Психология общих способностей. СПб.: Питер, 1999.
- Журавлев А. Л. Психология совместной деятельности в условиях организационно-экономических изменений: Дис. в виде научн. докл. ... докт. психол. наук. М., 1999.
- Журавлев А. Л. Психологические особенности коллективного субъекта // Проблема субъекта в психологической науке / Под ред. А. В. Брушлинского, М. И. Воловиковой и В. Н. Дружинина. М.: Изд-во «Академический проект», 2000. С. 133–150.
- Журавлев А. Л. Психология коллективного субъекта // Психология индивидуального и группового субъекта / Под ред. А. В. Брушлинского, М. И. Воловиковой. М.: Пер Сэ, 2002. С. 51–81.
- Журавлев А. Л. Психология управленческого взаимодействия (теоретические и прикладные проблемы). М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2004.
- Журавлев А. Л. Психология совместной деятельности. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2005.
- Журавлев А. Л., Нестик Т. А. Обмен знаниями, групповая рефлексивность и корпоративная память как объекты социальной психологии // Психологический журнал. 2010. Т. 31. №3. С. 5–16.
- Журавлев А. Л., Нестик Т. А. Управление совместной деятельностью: новые направления исследований в зарубежной психологии // Психологический журнал. 2009. Т. 30. №4. С. 5–15.
- Журавлев А. Л., Нестик Т. А. Управление совместной деятельностью: новые направления исследований в зарубежной психологии // Актуальные проблемы психологии труда, инженерной психологии и эргономики. Вып. 1 / Под ред. В. А. Бодрова, А. Л. Журавлева. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2009. С. 15–37.
- Журавлев А. Л., Нестик Т. А. Психологические особенности управления совместной деятельностью в условиях неопределенности // Актуальные проблемы психологии, социологии и управления: Сборник научных статей / Под ред. Г. С. Прыгина. Набережные Челны: Институт Управления, 2009. С. 21–45.

- Журавлев А. Л., Нестик Т. А., Никитенко И. В.* Знания и социальные представления о них у сотрудников организации // Социальные представления и самоопределение молодежи в изменяющемся мире: Материалы международной научной конференции (г. Саратов, 23–24 октября 2009 г.). Часть 1. Саратов: ООО «Приволжское издательство», 2009. С. 220–226.
- Журавлев А. Л., Нестик Т. А., Никитенко И. В.* Знания и обмен ими как социально-психологические феномены // Психология XXI столетия: Теория, эксперимент, социальная практика / Отв. ред., сост. А. Л. Журавлев, Н. П. Фетискин, Т. И. Миронова. Том. 2. М.–Кострома: КГУ им. Н. А. Некрасова, 2009. С. 133–139.
- Журавлев А. Л., Нестик Т. А.* Психологические особенности совместной деятельности в условиях дефицита времени // Психология XXI столетия: Теория, эксперимент, социальная практика / Отв. ред., сост. А. Л. Журавлев, Н. П. Фетискин, Т. И. Миронова. Т. 2. М.–Кострома: КГУ им. Н. А. Некрасова, 2009. С. 139–144.
- Журавлев А. Л., Нестик Т. А.* Совместное творчество: состояние и перспективы исследования // Психология интеллекта и творчества: Традиции и инновации / Отв. ред. А. Л. Журавлев и др. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2010. С. 309–320.
- Завалишина Д. Н.* Активность операторов в условиях дефицита времени // Инженерная психология. Теория, методология, практическое применение. М., 1977. С. 190–218.
- Иванов С. Ю.* Социально-профессиональная роль железнодорожных диспетчеров и пути повышения эффективности их труда: Автореф. дис. ... канд. социол. наук. М., 1997.
- Изюмова И. В.* Критерии доверия клиентов к организации при разной субъективной оценке риска для здоровья (на примере медицинских организаций): Автореф. дис. ... канд. психол. наук. М., 2009.
- Как превратить знания в стоимость: Решения от IBM Institute for Business Value* / Под ред. Э. Лессера и Л. Прусака. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
- Камерон К., Куинн Р.* Измерение и развитие организационной культуры. СПб., 2001.
- Карпов А. В.* Рефлексивность как психическое свойство и методика ее диагностики // Психологический журнал. 2003. Т. 24. № 5. С. 45–57.
- Карцев В. П., Ярошевский М. Г.* Рольевые функции ученых и МЛО в исследовательском коллективе // Комплексное изучение человека и формирование всесторонне развитой личности. М., 1978. С. 11–13.
- Кларин М. В.* Корпоративный тренинг от А до Я: Научно-практич. пособие. М., 2002.
- Клаттербак Д.* Командный коучинг на рабочем месте: Технология создания самообучающейся организации. М.: Эксмо, 2008.
- Коллинз Р.* Социология философий: глобальная теория интеллектуального изменения. Пер. с англ. Новосибирск: Сибирский хронограф, 2002.

- Коллисон К., Парселл Дж. Учитесь летать: Практические уроки по управлению знаниями от лучших обучающихся организаций. М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2006.
- Колризер Дж. Не стать заложником. Сохранить самообладание и убедить оппонента. М.: Московская школа управления «Сколково», 2008.
- Коровкин В. Другой взгляд на джаз. Попытка сменить парадигму // Полный джаз. 2001. № 36 (138); <http://www.jazz.ru/mag/138/jl.htm>.
- Котик М. А., Емельянов А. М. Природа ошибок человека-оператора. М.: Транспорт, 1993.
- Коулман Дж. Капитал социальный и человеческий // Общественные науки и современность. 2001. № 3. С. 121–139.
- Кричевский Р. Л., Маржине А. В. Психологические факторы эффективности руководства. Кишнев: Штинса, 2001.
- Кричевский Р. Л., Рыжак М. М. Психология руководства и лидерства в спортивном коллективе. М., 1985.
- Кросс Р., Паркер Э. Невидимая сила социальных связей. Как на самом деле работают организации. Киев: Калидос Пабблишинг, 2006.
- Кузьмин Е. С. Предмет социальной психологии // Социальная психология: История. Теория. Эмпирические исследования / Под ред. Е. С. Кузьмина, В. Е. Семенова. Л.: ЛГУ, 1979. С. 47–74.
- Купрейченко А. Б. Психология доверия и недоверия. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2008.
- Купрейченко А. Б., Табхарова С. П. Критерии доверия и недоверия личности другим людям // Психологический журнал. 2007. Т. 28. № 2. С. 55–68.
- Лапа В. В., Пономаренко В. А., Разумов А. Н. Некоторые итоги и перспективы развития отечественной авиационной инженерной психологии // Психологический журнал. 1993. Т. 14. № 1. С. 100–108.
- Лебедева Н. М. Ценности и отношение к инновациям российских и канадских студентов // Психологический журнал. 2009. Т. 30. № 6. С. 81–92.
- Лебедева Н. М., Татарко А. Н. Ценности культуры и развитие общества. М.: Издат. дом ГУ-ВШЭ, 2007.
- Лебедева Н. М., Ясин Е. Г. Культура и инновации: к постановке проблемы // Форсайт. 2009. № 2 (10). С. 16–26.
- Липатов С. А. Организационная культура: социальное познание в организационном контексте // Мир психологии. 1999. № 3 (19). С. 106–112.
- Липатов С. А. Социальная идентичность работников в организационных условиях // Идентичность и организация в меняющемся мире / Под ред. Н. М. Лебедевой, Н. Л. Ивановой и В. А. Штроо. М.: ГУ-ВШЭ, 2009. С. 191–212.
- Любарт Т., Муширу К., Торджман С., Зенасни Ф. Психология креативности. М.: Когито-Центр, 2009.

- Майстер Д.* Делай то, что проповедуешь. Что руководители должны делать для создания корпоративной культуры, нацеленной на высокие результаты. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
- Максимов В. В.* Психологические вопросы соотношения индивидуального и коллективного в научном творчестве: Автореф. дис... канд. психол. наук. М., 1971.
- Малиновский П. В.* Идеино-теоретические и методологические основы организационно-управленческих игр // *Управленческие нововведения и игропрактика.* М.: ИС АН СССР, 1990. С. 75–101.
- Мачеринскене И., Минкунте-Генриксон Р., Симанавичен Ж.* Социальный капитал организации: методология исследования // *Социологические исследования.* 2006. № 3. С. 29–39.
- Мильнер Б. З.* Управление знаниями. М.: Инфра-М, 2003.
- Мищерякова Т. Г.* «Человеческий фактор» и безопасность движения на железнодорожном транспорте // *Проблемы «человеческого фактора» в безопасности движения транспортных средств: Научные труды сотрудников ЦКБ МПС РФ.* М.: Репроцентр, 2004. С. 5–9.
- Найденев М. И.* Модель групповой рефлексии в контексте анализа творчества педагога // *Творчість в технології виховання та научення: Зб. наук. праць.* К.: Запоріжжя, 1998. С. 171–176.
- Найденев М. И.* От «первичной модели» группового субъекта творчества к «побочному продукту» групп-рефлексивной услуги // *Психология творчества: школа Я. А. Пономарева / Под ред. Д. В. Ушакова.* М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2006. С. 455–481.
- Нестик Т. А.* Доверие в команде: преимущества, риски, методы развития // *Справочник по управлению персоналом.* 2005. № 6. С. 29–36.
- Нестик Т. А.* Использование внутренних и внешних социальных сетей в развитии менеджеров // *U-Journal: Журнал Стокгольмской школы экономики.* 2005. № 1 (7).
- Нестик Т. А.* Исследования совместной деятельности в современной зарубежной социальной психологии // *Журавлев А. Л. Психология совместной деятельности.* М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2005. С. 37–86.
- Нестик Т. А.* Культурный, социальный и символический капиталы // *Восток: Альманах.* 2004. Вып. 2 (14).
- Нестик Т. А.* Лидер-импровизатор // *Методические и аналитические материалы комитета ТПП РФ по деловой этике.* М.: ТПП РФ, 2006. С. 146–152.
- Нестик Т. А.* На подступах к управлению социальным капиталом (выступление на круглом столе «Социальный капитал как научная категория») // *Общественные науки и современность.* 2004. № 4. С. 5–23. С. 12–13.
- Нестик Т. А.* Тенденции развития современной социальной психологии за рубежом // *Личность. Культура. Общество: Международный журнал социальных и гуманитарных наук.* Т. 10. Вып. 1 (40). М., 2008. С. 159–161.

- Нестик Т. А.* Социальные сети // *Инновационное развитие: Экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями* / Под ред. Б. З. Мильнера. М.: ИНФРА-М, 2009. С. 365–386.
- Нестик Т. А.* Психологические аспекты управления знаниями // *Инновационное развитие: Экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями* / Под ред. Б. З. Мильнера. М.: Инфра-М, 2009. С. 590–611.
- Нестик Т. А.* Социальные сети // *Управление знаниями в инновационной экономике* / Под ред. Б. З. Мильнера. М., 2009. С. 501–519.
- Нестик Т. А.* Лидерство в управлении знаниями // *Управление знаниями в инновационной экономике* / Под ред. Б. З. Мильнера. М., 2009. С. 552–567.
- Нестик Т. А.* Развитие культуры обмена знаниями через социальные сети // *Методические и аналитические материалы комитета ТПП РФ по деловой этике*. М.: ТПП РФ, 2006. С. 133–145.
- Нестик Т. А.* Социальный капитал организации: психологический анализ (сообщение первое) // *Психологический журнал*. 2009. Т. 30. № 1. С. 52–63.
- Нестик Т. А.* Социальный капитал организации: социально-психологический анализ (сообщение второе) // *Психологический журнал*. 2009. Т. 30. № 2. С. 29–42.
- Нестик Т. А.* Тренер-импровизатор: будущее управления проектами // *Базаров Т. Ю.* Психологические грани меняющейся организации. М.: Аспект-Пресс, 2007. С. 89–96.
- Нестик Т. А., Жукова Е. В.* Психологические особенности отношения руководителей к будущему своей организации // *Психология человека в современном мире*. Т. 5. Личность и группа в условиях социальных изменений. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2009. С. 344–348.
- Нестик Т. А., Изюмова И. В.* Социально-психологический анализ доверия к медицинским учреждениям // *Научный поиск: Сборник научных работ студентов, аспирантов и преподавателей*. Выпуск 6. Ярославль, 2005. С. 208–213.
- Нестик Т. А., Карасева Е. В.* Управленческое видение как социально-психологический феномен // *Психологические инновации в экономике и финансах: Материалы международной научно-практической конференции*. Москва, 19–20 марта 2009 г. / Отв. ред. А. Л. Журавлев, В. С. Трипольский, М. А. Федотова. М.: ФА, «Ларк лтд», 2009. С. 213–215.
- Нестик Т. А., Никитенко И. В.* Социально-психологические аспекты экономики знаний // *Экономическая психология: актуальные теоретические и прикладные проблемы*. Иркутск: БГУЭП, 2006. С. 35–39.
- Ноака И., Такеучи Х.* Компания – создатель знания. М.: Олимп-Бизнес, 2003.
- Обознов А. А.* Психическая регуляция операторской деятельности. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2003.

- Оуэн Х. Технология «Открытое пространство»: Руководство для пользователя. Новосибирск: Art-Avenue, 2008.
- Ошанин Д. А. Концепция оперативного отражения в инженерной и общей психологии // Инженерная психология: Теория, методология, практическое применение. М.: Наука, 1977. С. 134–148.
- Палагина И. В. Влияние общения на регуляцию мышления в проблемной ситуации: Автореф. дис... канд. психол. наук. М., 1986.
- Парслоу Э., Рэй М. Коучинг в обучении: Практические методы и техники. СПб.: Питер, 2003.
- Пеффер Дж., Саттон Р. От знаний к делу: Как успешные компании трансформируют знания в действия. М.: Вильямс, 2007.
- Полани М. Личностное знание: На пути к посткритической философии. Пер. с англ. М.: Прогресс, 1985.
- Пономарев Я. А. Психология творчества. М.: Наука, 1976.
- Пономарев Я. А. Психика и интуиция. М.: Изд-во политической литературы, 1967.
- Пономарев Я. А. Фазы творческого процесса // Исследование проблем психологии творчества / Под ред. Я. А. Пономарева. М.: Наука, 1983. С. 3–25.
- Пономарев Я. А., Гаджиев Ч. М. Психологический механизм группового (коллективного) решения творческих задач // Исследование проблем психологии творчества / Под ред. Я. А. Пономарева. М.: Наука, 1983. С. 279–295.
- Пономаренко В. А., Алешин С. В., Ворона А. А. Психический образ в практике профессионального обучения // Вопросы психологии. 1986. № 3. С. 16–28.
- Пономарь С. Социальный капитал политических партий // Власть. 2007. № 12. С. 28–30.
- Попова С. А. Личностный аспект интуиции в научных исследованиях советского и постсоветского периодов отечественной психологии // Психологические исследования личности / Под ред. Е. А. Чудиной. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2005. С. 219–231.
- Постих А. С. Функциональные особенности стимулирования труда поездных диспетчеров на железнодорожном транспорте: Дис. ... канд. экон. наук. Новосибирск, 2004.
- Пригожин А. И. Цели и ценности: Новые методы работы с будущим. М.: Дело, 2010.
- Проблемы «человеческого фактора» в безопасности движения транспортных средств. Научные труды сотрудников ЦКБ МПС РФ. М.: Репроцентр, 2004. С. 260–285.
- Психологические проблемы подготовки специалистов с использованием тренажерных средств / Отв. ред. В. А. Бодров. М.: ИП АН СССР, 1988.
- Радаев В. В. Понятие капитала, формы капиталов и их конвертация // Общественные науки и современность. 2003. № 2. С. 5–16.

- Радаев В. В.* Социология рынков: к формированию нового направления. М.: ГУ-ВШЭ, 2003.
- Растянинников А. В., Степанов С. Ю., Ушаков Д. В.* Рефлексивное развитие компетентности в современном творчестве. М.: Пер Сэ, 2002.
- Риккуччи Н.* Социальный капитал организации // Персонал-микс. 2005. № 8–9.
- Рунин Б. М.* О психологии импровизации // Психология процессов художественного творчества. Л., 1980. С. 45–57.
- Савкин А., Данилова М.* Коучинг по-русски: Смелость желать. СПб.: Речь, 2003.
- Селигмен Д.* Проблема доверия. М., 2002.
- Сидорина Т. Ю.* Социальный капитал организации и социальная политика российского предприятия // Журнал исследований социальной политики. 2007. № 3. С. 319–334.
- Скрипкина Т. П.* Психология доверия. Ростов-на-Дону: Изд-во педагогического университета, 1997.
- Солдатова Г. В., Нестик Т. А., Филилеева Е. В.* Формирование социального капитала молодежи как фактор оздоровления российского общества // Материалы научно-практических мероприятий V Всероссийского форума «Здоровье нации – основа процветания России». Т. 4. Здоровье нации и образование. М., 2009. С. 112–154.
- Степаненко В. П.* Социальный капитал в социологической перспективе: теоретико-методологические аспекты исследования // Социология: теория, методы, маркетинг. 2004. № 2. С. 24–41.
- Степанов С. Ю.* Психология творчества и рефлексии в современных социальных практиках // Психология творчества: школа Я. А. Пономарева / Под ред. Д. В. Ушакова. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2006. С. 482–511.
- Степанов С. Ю.* Рефлексивная практика творческого развития человека и организаций. М.: Наука, 2000.
- Степанов С. Ю., Семенов И. Н.* Психология рефлексии: проблемы и исследования // Вопросы психологии. 1985. № 3. С. 31–40.
- Стернберг Р.* Практический интеллект. СПб.: Питер, 2001.
- Стефаненко Т. Г.* Изучение идентификационных процессов в психологии и смежных науках // Трансформация идентификационных процессов структур в современной России / Под ред. Т. Г. Стефаненко. М., 2001. С. 11–29.
- Стрелков Ю. К.* Феномен времени в исследованиях транспортного труда // Проблемы фундаментальной и прикладной психологии профессиональной деятельности / Под ред. В. А. Бодрова и А. Л. Журавлева. М.: ИП РАН, 2009. С. 200–221.
- Стрельникова Л. В.* Социальный капитал: типология зарубежных подходов // Общественные науки и современность. 2003. № 2. С. 33–41.

- Сушков И. Р. Психологические отношения человека в социальной системе. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2008.
- Сушков И. Р. Психология взаимоотношений. М.: Изд-во «Академический проект», 1999.
- Татарко А. Н. Психологические исследования социального капитала в современной России // Модернизация экономики и общественное развитие: В трех книгах. Кн. 2 / Отв. ред. Е. Г. Ясин. М. Издат. дом ГУ ВШЭ, 2007. С. 245–256.
- Татарко А. Н., Лебедева Н. М. Психосемантическое исследование социального капитала россиян // Теоретические проблемы этнической и кросс-культурной психологии. Т. 2 / Отв. ред. В. В. Гриценко. Смоленск: Универсум, 2008. С. 232–238.
- Томпсон Л. Создание команды. М.: Вершина, 2006.
- Торшина К. А. Современные исследования проблемы креативности в зарубежной психологии // Вопросы психологии. 1998. №4. С. 123–135.
- Тромпенарс Ф., Хемпден-Тернер Ч. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса. Минск, 2004. С. 320–370.
- Управление персоналом. Учебник для ВУЗов. 2-е издание / Под ред. Т. Ю. Базарова и Б. Л. Еремина М.: ЮНИТИ, 2001.
- Уразбаев А., Филиппов Н. Agile Checklist: Краткое описание практик гибкой разработки (компания «ScrumTrek: эффективные процессы»). М.: ScrumTrek, 2010.
- Ушаков Д. В. Современные исследования творчества // Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2005. Т. 2. №4. С. 57–64.
- Ушаков Д. В. Языки психологии творчества: Яков Александрович Пономарев и его научная школа // Психология творчества: школа Я. А. Пономарева / Под ред. Д. В. Ушакова. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2006. С. 19–142.
- Федина Е. Заглянуть в будущее // Инноватор. Журнал о технологиях ТНК-ВР. Специальное приложение: Передача знаний внутри Компании: учим коллег – учимся сами, декабрь 2009. С. 13–17.
- Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее. М.: Классика XXI, 2005.
- Фонтейн М. А. Поддержание устойчивости сообществ практиков: понимание и развитие ролей внутри сообществ // Как превратить знания в стоимость: Решения от IBM Institute for Business Value / Составители: Э. Лессер, Л. Прусак. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 138–148.
- Ходкинсон Дж., Сперроу П. Компетентная организация: Психологический анализ стратегического менеджмента. Харьков: Гуманитарный центр, 2007.
- Холден Дж. Н. Кросс-культурный менеджмент: Концепция когнитивного менеджмента. М.: Юнити, 2005.

- Холодная М. А. Психология интеллекта: Парадоксы исследования. 2-е изд., перераб. и доп. СПб.: Питер, 2002.
- Человеческий фактор. Т.3. Моделирование деятельности, профессиональное обучение и отбор операторов / Под ред. Г. Салвенди; Пер. с англ. под общ. ред. В. П. Зинченко, В. М. Мунипова. М.: Мир, 1991.
- Чураков А. Н. Анализ социальных сетей // Социологические исследования. 2001. № 1. С. 109–121.
- Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002.
- Шеридан Т. В. Диспетчерское управление // Человеческий фактор. М.: Мир, 1991. Т. 3. С. 322–367.
- Шихирев П. Н. Природа социального капитала: социально-психологический подход // Общественные науки и современность. 2003. № 2. С. 17–32.
- Шо Р. Б. Ключи к доверию в организации: Результативность. Порядочность. Проявление заботы: Пер. с англ. Т. А. Нестика и П. Н. Шихирева. М.: Дело, 2000.
- Штроо В. А. Исследование групповых защитных механизмов // Психологический журнал. 2001. Т. 22. № 1. С. 5–15.
- Штроо В. А., Лобанова И. А. Содержание группового мифа в группах с разным уровнем сплоченности // Идентичность и организация в меняющемся мире. М.: ГУ ВШЭ, 2009. С. 278–297.
- Эдвинсон Л. Корпоративная долгота. Навигация в экономике, основанной на знаниях. М.: Инфра-М, 2005.
- Эйзенхарт К., Браун Ш. В ногу со временем: как конкурировать на постоянно меняющихся рынках // Управление в условиях неопределенности. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 177–203.
- Экономика и социология доверия / Под. ред. Ю. В. Веселова. СПб.: Социол. об-во им. М. М. Ковалевского, 2004.
- Юревич А. В. Социальная психология науки. СПб.: Изд-во РХГИ, 2001.
- Яголковский С. Р. Инновационность и креативность субъекта как детерминанты успешности его продуктивной деятельности // Психолого-педагогические проблемы одарённости: теория и практика: Материалы 6-й Международной конференции / Под ред. Л. И. Ларионовой. Иркутск, 2009. С. 393–403.
- Яголковский С. Р. Психология креативности и инноваций М.: ГУ ВШЭ, 2007.
- Яголковский С. Р., Бабаева Ю. Д. Динамика проявлений креативности в условиях обмена идеями // Ученые записки кафедры общей психологии МГУ. Вып. 2 / Под общ. ред. Б. С. Братуся, Е. Е. Соколовой. М.: Смысл, 2006. С. 317–337.
- Ярошевский М. Г., Карцев В. П. Социальная психология научного коллектива // Вопросы психологии. 1977. № 1. С. 14–27.
- Ярошевский М. Г. Программно-ролевой подход к исследованию научного коллектива // Вопросы психологии. 1978. № 3. С. 40–53.

- 3M's Leadership Competency Framework. Washington: Corporate Executive Board. December, 2000.
- Ackroyd S., Crowdy P. Can Culture be Managed? Working with «Raw» Material: The Case of the English Slaughtermen // *Personnel Review*. 1990. № 19 (5). P. 3–13.
- Adelman L., Miller S.L., Henderson D., Schoelles M. Using Brunswikian theory and a longitudinal design to study how hierarchical teams adapt to increasing levels of time pressure // *Acta Psychologica*. 2003. № 112 (2). P. 181–206.
- Adler P. S., Kwon S-W. Social capital: prospects for a new concept // *Academy of Management Review*. 2002. V. 27. Is. 1. P. 17–40.
- Adler T. R. Member trust in teams: a synthesized analysis of contract negotiation in outsourcing it work // *Journal of Computer Information Systems*. 2003–2004. V. 44. Is. 2. P. 6–16.
- Agor W.H. The logic of intuition // *Intuition in Organizations* / Agor W.H. (Ed.). CA. Newbury Park: Sage Publications, 1989. P. 157–170, 158.
- Akin G., Hopelain D. Finding the culture of productivity // *Organizational Dynamics*, 1986, V. 14, n.3. P. 19–32.
- Albrecht K. The power of minds at work. Organizational intelligence in action. N. Y.: AMACOM, 2003.
- Allinson C. W., Hayes J. Cross-national differences in cognitive style: implications for management // *International Journal of Human Resource Management*. 2000. V. 11. Is. 1. P. 161–170.
- Allinson C. W., Hayes J. The Cognitive Style Index: A measure of intuition-analysis for organisational research // *Journal of Management Studies*. 1996. № 33 (1). P. 119–135.
- Allinson Ch. W., Chell E., Hayes J. Intuition and entrepreneurial behaviour // *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2000. № 9 (1). P. 31–43.
- Almirall E., Casadesus-Masanell R. Open versus closed innovation: a model of discovery and divergence // *Academy of Management Review*. 2010. V. 35. Is. 1. P. 27–47.
- Alpert S., Whetten D.A. Organizational Identity // *Research in Organizational Behavior*. 1985. V. 7. P. 263–502.
- Alpert S., Whetten D.A. Organizational Identity // *Research in Organizational Behavior*. 1985. V. 7. P. 263–502.
- Altman Y., Baruch Y. Cultural Theory and Organizations: Analytical Method and Cases // *Organization Studies*. 1998. V. 19. № 5. P. 769–785.
- Alvesson M., Willmott H. C. On the Idea of Emancipation in Management and Organization Studies // *Academy of Management Review*. 1992. № 17 (3). P. 432–464.
- Amabile T.M. Creativity in context. Boulder, CO: Westview Press, 1996.
- Amabile T.M. The social psychology of creativity: A componential conceptualization // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1983. № 45. P. 357–376.

- Amabile T. M., Hill K. G., Hennessey B. A., Tighe E.* The Work Preference Inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivation orientations // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1994. № 66. P. 950–967.
- Amason A. C., Thompson K. R., Hochwarter W. A., Harrison A. W.* An important dimension in successful management teams // *Organizational Dynamics*. 1995. № 24 (2). P. 20–35.
- Ancona D., Bresman H.* Begging, Borrowing, and Building on Ideas From the Outside to Create Pulsed Innovation Inside Teams // *Creativity and innovation in organizational teams* / Ed. by Leigh L. Thompson, Hoon-Seok Choi. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum, 2006. P. 183–198.
- Ancona D. G., Bresman H. M., Kaufner K.* The comparative advantage of X-teams // *Sloan Management Review*. 2002. № 43. P. 33–39.
- Ancona D. G., Caldwell D. F.* Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams // *Administrative Science Quarterly*. 1992. № 37. P. 634–665.
- Ancona D. G., Caldwell D. F.* Demography and Design: Predictors of New Product Team Performance // *Organizational Science*. 1992. V. 3. P. 321–341.
- Andersen J. A.* Intuition in managers // *Journal of Managerial Psychology*. 2000. V. 15. № 1. P. 46–67.
- Anderson J. R.* The architecture of cognition. Cambridge: Harvard University Press, 1983.
- Anderson M. H.* Social networks and the cognitive motivation to realize network opportunities: a study of managers' information gathering behaviors // *Journal of Organizational Behavior*. 2008. V. 29 (1). P. 51–78.
- Anthony P. D.* The Paradox of the Management of Culture or "He Who Leads is Lost" // *Personnel Review*. 1990. № 19 (4). P. 3–8.
- Argyris C., Schon D. A.* Organizational learning. A theory of action perspective. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- Armstrong S. J., Mahmud A.* The influence of learning styles on the creation of actionable knowledge in public sector managers // *Academy of Management Proceedings*. 2004. P. D1–D6.
- Arrow H.* Stability, bistability, and instability in small group influence patterns // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1997. № 72. P. 75–85.
- Arsenian J., Arsenian J. M.* Tough and Easy Cultures: A Conceptual Analysis // *Psychiatry*. 1948. № 11. P. 377–385.
- Asanuma B.* The organization of parts purchases in the Japanese automotive industry // *Japanese Economic Studies*. 1985. № XIII (Summer). P. 32–78.
- Ashforth B. E., Kreiner G. E., Fugate M.* All in a day's work: Boundaries and micro role transitions // *Academy of Management Review*. 2000. 25. P. 472–491.
- Baker W.* Market networks and corporate behavior // *American Journal of Sociology*. 1990. V. 96. P. 589–625.

- Balachandra L., Crossan M., Devin L., Leary K., Patton B.* Improvisation and Teaching Negotiation: Developing Three Essential Skills // *Negotiation Journal*. 2005. V. 21. Is. 4. P. 435–441.
- Barker Cl.* Personality theory in coaching: positive reinforcement // *Coach & Athletic Director*. 2003. V. 73. Is. 2. P. 68–75.
- Baron J., Hannan M.* The impact of economics on contemporary sociology // *Journal of Economic Literature*. 1994. V. 32. P. 1111–1146.
- Barry B., Steward G. L.* Composition, Process, and Performance in Self-Managed Groups: The Role of Personality // *Journal of Applied Psychology*. 1997. V. 82. P. 62–78.
- Barry D.* Managing the Bossless Team: Lessons in Distributed Leadership // *Organizational Dynamics*. 1991. V. 20. Is. 1. P. 31–47.
- Barsade S. G., Ward A. J., Turner J. D. F., Sonnenfeld J.* To your heart's content: A model of affective diversity in top management teams // *Administrative Science Quarterly*. 2000. №45. P. 802–836.
- Bate P.* Strategies for Cultural Change. Butterworth-Heinemann, Oxford, 1994.
- Baylor A. L.* A U-shaped model for the development of intuition by level of expertise // *New Ideas in Psychology*. 2001. № 19. P. 237–244.
- Bechara A., Damasio H., Tranel D., Damasio A. R.* Deciding advantageously before knowing the advantageous strategy // *Science*. 1997. № 275. P. 1293–1295.
- Beersma B., Hollenbeck J., Humphrey St., Moon H., Conlon D., Ilgen D.* Cooperation, competition, and team performance: Toward a contingency approach // *Academy of Management Journal*. 2003. V. 46. №5. P. 572–590.
- Berliner P. F.* Thinking in Jazz: The Infinite Art of Improvisation. IL. Chicago: Univ. of Chicago, 1994.
- Beugelsdijk S., van Schaik T.* Social capital and growth in European regions: an empirical test // *European Journal of Political Economy*. 2005. V. 21. Is. 2. P. 301–324.
- Bhargava S.* Challenges of management of knowledge workers in 21st century organizations in developing nations. Paper presented at the 28th International Congress in Psychology. Beijing, China. 8–14 August 2004.
- Blackler F.* Knowledge, knowledge work, and organizations: an overview and interpretation // *How Organizations Learn. Managing the Search for Knowledge* / Ed. by Ken Starkey, Sue Tempest and Alan McKinlay. 2nd ed. London: Thomson, 2004. P. 339–362.
- Bligh M. C., Kohles J. C., Meindl J. R.* Charisma under crisis: Presidential leadership, rhetoric, and media responses before and after the September 11th terrorist attacks // *The Leadership Quarterly*. 2004. № 15. P. 211–239.
- Bolino M. C., Turnley W. H., Bloodgood J. M.* Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations // *Academy of Management Review*. 2002. V. 27. Is. 4. P. 505–522.

- Bolino M. C., Turnley W. H., Bloodgood J. M.* Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations // *Academy of Management Review*. 2002. V. 27. Is. 4. P. 505–522.
- Bolte A., Goschke Th., Kuhl J. J.* Emotion and Intuition: Effects of Positive and Negative Mood on Implicit Judgments of Semantic Coherence // *Psychological Science*. 2003. V. 14. № 5. P. 416–421.
- Boon S. D., Holmes J. G.* The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in the face of risk // *Cooperation and Prosocial Behavior* / Ed. R. A. Hinde, J. Groebel. New York: Cambridge Univ. Press, 1991. P. 167–182.
- Borgatti St. P., Cross R.* A Relational View of Information Seeking and Learning in Social Networks // *Management Science*. 2003. V. 49. № 4. P. 432–445.
- Bourdieu P.* Le capital social: notes provisoires // *Actes de Recherche dans les Sciences Sociales*. 1980. V. 31. P. 2–3.
- Bowen G. L., Ware W. B., Rose R. A., Powers J. D.* Assessing the Functioning of Schools as Learning Organizations // *Children & Schools*. 2007. V. 29. Is. 4. P. 199–208.
- Bowman C., Faulkner D.* *Competitive and Corporate Strategy*. London: Irwin, 1997.
- Boyce M.* Organizational Learning Is Essential to Achieving and Sustaining Change in Higher Education // *Innovative Higher Education*. 2003. № 28 (2). P. 119–137.
- Bradford D. L., Cohen A. R.* *Power Up: Transforming Organisations Through Shared Leadership*. N. Y.: John Wiley, 1998.
- Brass D. J., Galaskiewicz J., Greve H. R., Tsai W.* Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective // *Academy of Management Journal*. 2004. V. 47. № 6. P. 795–817
- Brewer M., Kramer R.* Choice behavior in social dilemmas: effects of social identity, group size and decision framing // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1986. V. 50. P. 543–549.
- Brewer M., Silver M. D.* Group distinctiveness, social identification, and collective mobilization // *Self, identity, and social movements* / Ed. by S. Stryker, T. Owens & R. White. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press, 2000.
- Brewer M. B.* In-group favoritism: the subtle side of intergroup discrimination // *Codes of Conduct: Behavioral Research and Business Ethics* / D. M. Messick, A. Tenbrunsel (eds). New York: Russell Sage Found, 1996. P. 160–171.
- Brewer M. B.* Superordinate goals versus superordinate identity as bases of intergroup cooperation // *Social identity processes: Trends in theory and research* / Capozza Dora (ed.); Brown Rupert (ed.). London, England: Sage Publications Ltd, 2000. P. 117–132.
- Brief A. P., Motowidlo St. J.* Prosocial Organizational Behaviors // *Academy of Management Review*. 1986. V. 11. Is. 4. P. 710–725.
- Brief A. P., Weiss H. M.* Organizational behavior: affect in the workplace // *Annual Review of Psychology*. 2002. V. 53. P. 279–307.

- Brodbeck F. C., Kerschreiter R., Mojzisch A., Frey D., Schulz-Hardt S.* The dissemination of critical, unshared information in decisionmaking groups: the effects of prediscussion dissent // *European Journal of Social Psychology*. 2002. № 32. P. 35–56.
- Brophy D. R.* Understanding, measuring, and enhancing collective creative problem-solving efforts // *Creativity Research Journal*. 1998. № 11. P. 199–229.
- Brown A.* *Organisational Culture*. Pitman Publishing, Great Britain, 1995.
- Brown K., Ford K.* Using computer technology in training // *Creating, Implementing and Managing Effective Training and Development. State-of-the-Art Lessons for Practice* / Ed. by K. Kraiger. San Francisco: Jossey-Bass, 2002. P. 192–233.
- Brown S. L., Eisenhardt K. M.* *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- Brown T. M., Miller C. E.* Communication networks in task-performing groups: effects of task complexity, time pressure, and interpersonal dominance // *Small Group Research*. 2000. № 31 (2). P. 131–157.
- Burke L. A., Miller M. K.* Taking the mystery out of intuitive decision making // *Academy of Management Executive*. 1999. № 13. P. 91–99.
- Burns T., Stalker G. M.* *The Management of Innovation*. Tavistock, Tavistock Publications, 1961.
- Burns T., Stalker G. M.* *The Management of Innovation*. Tavistock: Tavistock Publications, 1961.
- Burt R. S.* Structural Holes and Good Ideas // *American Journal of Sociology*. 2003. V. 110. № 2. P. 349–399.
- Burt R. S.* *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1992.
- Burt R. S.* The Social Capital of Opinion Leaders // *Annals*. 1999. № 566. P. 37–54.
- Burt R. S., Jannotta J. E., Mahoney J. T.* Personality correlates of structural holes // *Social Networks*. 1998. № 20. P. 63–87.
- Cabrera A., Collins W. C., Salgado J. F.* Determinants of individual engagement in knowledge sharing // *International Journal of Human Resource Management*. 2006. V. 17. Is. 2. P. 245–264.
- Cameron K. S., Bright D., Caza A.* Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance // *American Behavioral Scientist*. 2004. № 47. P. 766–790.
- Cannon-Bowers J. A., Salas E., Converse S.* Shared mental models in expert team decision making // *Individual and group decision making* / N. J. Castellan (Ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc., 1993. P. 221–246.
- Cappon D.* The anatomy of intuition // *Psychology Today*. 1993. 26. Is. 3. P. 40–94.
- Carnevale P. J., Probst T. M.* Social values and social conflict in creative problem solving and categorization // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1998. № 74. P. 1300–1309.

- Carter S., West M.A. Reflexivity, effectiveness, and mental health in BBC-TV production teams // *Small Group Research*. 1998. №29. P. 583–601.
- Casey C. Come, Join our Family: Discipline and Integration in Corporate Organizational Culture // *Human Relations*. 1999. №52 (2). P. 155–178.
- Casey T., Christ K. Social Capital and Economic Performance in the American States // *Social Science Quarterly*. 2005. V. 86. Is. 4. P. 826–845.
- Chang D.R., Cho H. Organizational memory influences new product success // *Journal of Business Research*. 2008. V. 61. Is. 1. P. 13–23.
- Chapel J., Horsch K. Interview with Patricia McGinnis // *Evaluation Exchange*. 1998. №4 (3/4). P. 8–9.
- Chatterjee C. Emotional ignorance // *Psychology Today*. November/December. 2000. P. 12.
- Chieh H., Yi-Shun W. A Model of Intraorganizational Knowledge Sharing: Development and Initial Test // *Journal of Global Information Management*. 2008. V. 16. Is. 3. P. 45–73.
- Child J., Faulkner D. *Strategies of Co-operation*. Oxford: Oxford University Press, 1998.
- Chong L., Gibbons P. Corporate entrepreneurship: The roles of ideology and social capital // *Group and Organization Management*. 1997. V. 22. P. 10–30
- Chow W.S., Chan L. Sh. Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing // *Information & Management*. 2008. V. 45. Is. 7. P. 458–465.
- Clark K.D. Network Structures and Teamwork // *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working* / Ed. by M.A. West, D. Tjosvold and K.G. Smith. UK. Chichester: John Wiley, 2004. P. 423–442.
- Cohen D., Prusak L. *In good company: How social capital makes organizations work*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- Cohen F., Solomon S., Maxfield M., Pyszczynski T., Greenberg J. Fatal attraction: The effects of mortality salience on evaluations of charismatic, task-oriented, and relationship-oriented leaders // *Psychological Science*. 2004. №15. P. 846–851.
- Cohen J. Trust, Voluntary Association and Workable Democracy: The Contemporary American Discourse of Civil Society // *Democracy and Trust* / Ed. by M. Warren. Cambridge, 1999. P. 208–248
- Coleman J.S. Output-driven schools: Principles of design // *Redesigning American education* / J.S. Coleman, B. Schneider, S. Plank, K.S. Schiller, R. Shouse, H. Wang, S.A. Lee (Eds). Boulder, CO: Westview Press, 1997. P. 13–38.
- Coleman J.S. Social capital in the creation of human capital // *American Journal of Sociology*. 1988. №94. P. 95–120.
- Collaros P.A., Anderson L.R. Effect of perceived expertness upon creativity of members of brainstorming groups // *Journal of Applied Psychology*. 1969. №53. P. 159–163.

- Collins H. M.* The Structure of Knowledge // *Social Research*. 1993. V. 60. №1. P. 95–116.
- Collins M. A., Amabile T. M.* Motivation and creativity // *Handbook of creativity* / R. J. Sternber (Ed.). New York: Cambridge University Press, 1999. P. 297–312.
- Colquitt J. A., LePine J. A., Noe R. A.* Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research // *Journal of Applied Psychology*. 2000. V. 85. P. 678–707.
- Compendium of R&D Reward and Recognition Programs. Corporate Executive Board. December 2006.
- Condon W. S., Ogston W. D.* A segmentation of behavior // *Journal of psychiatric research*. 1967. V. 5. P. 221–235.
- Conzemius A., Conzemius W.* Transforming Schools into Learning Organizations // *Adult Learning*. 1996. V. 7. №4. P. 23–25.
- Costa A. C.* Trust within teams: The relation with performance effectiveness // *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2001. №10 (3). P. 225–244.
- Critchley B., Casey D.* Second thoughts on teambuilding // *How Organizations Learn. Managing the Search for Knowledge* / Ed. by K. Starkey, S. Tempest, A. McKinlay. 2nd ed. London: Thomson, 2004. P. 487–498.
- Cross R., Baird L.* Technology Is Not Enough: Improving Performance by Building Organizational Memory // *Sloan Management Review*. 2000, V. 41. Is. 3. P. 69–78.
- Cross R., Cummings J. N.* Tie and network correlates of individual performance in knowledge-intensive work // *Academy of Management Journal*. 2004. V. 47. №6. P. 928–937.
- Cross R., Parker A., Prusak L., Borgatti S. P.* Knowing what we know: Supporting knowledge creation and sharing in social networks // *Organizational dynamics*. 2001. V. 30 (2). P. 100–120.
- Cross R., Prusak L.* The People Who Make Organizations Go or Stop // *Harvard Business Review*. 2002. V. 80. №6. P. 104–112.
- Crossan M., Lane H., White R.* An organizational learning framework: From intuition to institution // *Academy of Management Review*. 1999. №24. P. 522–537.
- Crossan M., Lane H., White R. E., Klus L.* The improvising organization: Where planning meets opportunity // *Organizational Dynamics*. 1996. №24 (4). P. 20–35.
- Crossan M., Pina e Cunha M., Vera D., Cunha J.* Time and organizational improvisation // *Academy of Management Review*. 2005. V. 30. №1. P. 129–145.
- Crossan M., Sorrenti M.* Making sense of improvisation // *Advances in Strategic Management*. 1997. №14. P. 155–180.
- Crowell L. F.* Weak ties: a mechanism for helping women expand their social networks and increase their capital // *Social Science Journal*. 2004. V. 41. Is. 1. P. 15–28.

- Csikszentmihalyi M.* Society, culture, and person: A systems view of creativity // *The nature of creativity: Contemporary psychological perspectives* / R.J. Sternberg (Ed.). New York: Cambridge University Press, 1988. P. 325–339.
- Cunha M. P., Cunha J. V., Kamoche K.* Organizational improvisation: What, when, how and why // *International Journal of Management Reviews*. 1999. № 1. P. 299–341.
- Currall S. C., Inkpen A. C.* Strategic alliances and the evolution of trust across organizational levels // *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working* / Ed. by M.A. West, D. Tjosvold and K. G. Smith. Chichester, UK: John Wiley, 2004. P. 531–549.
- D'Anrea-O'Brian C., Buono A. F.* Building effective learning teams: lessons from the field // *S. A. M. Advanced Management Journal*. 1996. № 61 (3). P. 4–10.
- Dane E., Pratt M.* Exploring intuition and its role in managerial decision making // *Academy of Management Review*. 2007. V. 32. Is. 1. P. 33–54.
- Dane E., Pratt M. G.* Intuition: its boundaries and role in organizational decision-making // *Academy of Management Proceedings*. 2004. P. A1 – A6.
- Davenport T., Prusak L.* Working knowledge: how organizations manage what they know. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998.
- Davenport T. H., De Long D. W., Beers M. C.* Successful knowledge management // *Sloan Management Review*. 1998. V. 39. № 2. P. 43–57.
- Davison S. C., Ward K.* Leading International Teams. UK. Berkshire: McGraw-Hill International, 2000.
- Day J. D., Mang P. Y., Richter A., Roberts J.* The innovative organization: Why new ventures need more than a room of their own // *McKinsey Quarterly*. 2001. № 2. P. 21–31.
- De Bono E.* Lateral and vertical thinking // *Creative management* / J. Henry (Ed.). London: Sage, 1991. P. 16–23
- De Carolis D. M., Saporito P.* Social Capital, Cognition, and Entrepreneurial Opportunities: A Theoretical Framework // *Entrepreneurship: Theory & Practice*. 2006. V. 30. Is. 1. P. 41–56.
- De Cremer D., Snyder M., Dewitte S.* “The less I trust, the less I contribute (or not)?” The effects of trust, accountability and self-monitoring in social dilemmas // *European Journal of Social Psychology*. 2001. № 31. P. 93–107.
- De Dreu C. K. W.* Team innovation and team effectiveness: The importance of minority dissent and reflexivity // *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2002. № 11 (3). P. 285–298
- De Grada E., Kruglanski A. W., Mannetti L., Pierro A.* Motivated cognition and group interaction: Need for closure affects the contents and processes of collective negotiations // *Journal of Experiential Social Psychology*. 1999. № 35 (4). P. 346–365.
- Deal T. E., Kennedy A.* Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.

- Deaux K.* Social identification // *Social psychology: Handbook of basic principles* / E. T. Higgins, A. W. Kruglanski (Eds). New York: Guilford, 1996.
- Deaux K., Martin D.* Interpersonal Networks and Social Categories: Specifying Levels of Context in Identity Processes // *Social Psychology Quarterly*. 2003. V. 66. № 2. P. 101–117.
- Deaux K., Reid A., Mizrahi K., Ethier K. A.* Parameters of social identity // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1995. № 68. P. 280–291
- Den Hartog D. N., House R. J., Hanges P. J., Ruiz-Quintanilla S. A., Dorfman P. W.* & other Globe Country Investigators. Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? // *Leadership Quarterly*. 1999. № 10. P. 219–256.
- Denison D. R.* Bringing corporate culture to the bottom line // *Organizational Dynamics*. 1984. № 13 (2). P. 4–22.
- Denison D. R.* Corporate Culture and Organizational Effectiveness. N. Y.: Wiley, 1990.
- Denison D. R.* What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars // *Academy of Management Review*. 1996. V. 21. P. 619–654.
- Denison D. R., Hooijberg R., Quinn R. E.* Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership // *Organization Science*. 1995. V. 6. P. 524–540.
- Denison D. R., Mishra A. K.* Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness // *Organization Science*. 1995. V. 6. № 2. P. 204–223.
- Deutsch M., Krauss R.* Studies of interpersonal bargaining // *Journal of conflict resolution*. 1962. V. 6. P. 52–76.
- Deutsch M.* A theory of cooperation and competition // *Human Relations*. 1949. V. 2. P. 129–152.
- Deutsch M.* Cooperation and conflict. A personal perspective on the history of the social psychological study of conflict resolution // *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working* / Ed. by M. A. West, D. Tjosvold, K. G. Smith. London, UK: John Wiley, 2004. P. 9–43.
- Diehl M., Stroebe W.* Productivity loss in brainstorming groups: Toward the solution of a riddle // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1987. № 53. P. 497–509.
- DiStefano J. J., Maznevski M. L.* Creating Value with Diverse Teams in Global Management // *Organizational Dynamics*. 2000. V. 29. Is. 1. P 45–63.
- Dodds P. Sh., Muhamad R., Watts D. J.* An Experimental Study of Search in Global Social Networks // *Science*. 08.08.2003. V. 301. Is. 5634. P. 827–829.
- Dovidio J. F., Penner L. A.* Helping and Altruism // *Blackwell Handbook of Social Psychology: Interpersonal Processes* / Ed. by Garth J. O. Fletcher and Margaret S. Clark. London: Blackwell Publishing, 2003. P. 162–195

- Dretske F.* Knowledge and the Flow of Information. Cambridge, MA: MIT Press, 1981. P. 44.
- Dreyfus H. L., Dreyfus S. E.* Man over Mashine. The Power of Human Intuitive Expertise in the Era of the Computer. N. Y.: Free Press, 1986.
- Driessen J., De Cock G.* Constructie van een meetsinstrument voor de perceptie van organisatieklimaat in ziekenhuizen. Unpublished licentiate dissertation, Faculty of Psychology and Pedagogical Sciences. Leuven: Catholic University of Leuven, 1979.
- DuFour R.* What is a «professional learning community»? // *Educational Leadership*. 2004. May. P. 6–11.
- Durlauf S.* The case against social capital // *Focus*. 1999. № 20. P. 1–5.
- Dutton J. E.* Energize Your Workplace. How to Create and Sustain High-Quality Connections at Work. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.
- Eden C., Huxham C.* The Negotiation of Purpose in Multi-Organizational Collaborative Groups // *Journal of Management Studies*. 2001 V. 38. № 3. P. 351–369.
- Edmondson A. C.* Learning from mistakes is easier said than done: group and organizational influences on the detection and correction of human error // *Journal of Applied Behavioral Sciences*. 1996. № 32 (1). P. 5–32.
- Edmondson A. C.* Psychological safety and learning behavior in work teams // *Administrative Science Quarterly*. 1999. № 44. P. 350–383.
- Effken J. A.* Informational basis for expert intuition // *Journal of Advanced Nursing*. 2001. № 34 (2). P. 246–255.
- Egan T. M.* Creativity in the Context of Team Diversity: Team Leader Perspectives // *Advances in Developing Human Resources*. 2005. V. 7. Is. 2. P. 207–225.
- Ehrhart M. G., Klein K. J.* Predicting followers' preferences for charismatic leadership: The influence of follower values and personality // *The Leadership Quarterly*. 2001. № 12. P. 153–179.
- Eisenhardt K. M.* Strategic decision making as improvisation // *Strategic decisions / V. Papadakis & P. Barwise (Eds)*. MA. Norwell: Kluwer, 1997. P. 251–257.
- Eisenhardt K. M.* Strategic Decisions and All That Jazz // *Business Strategy Review*. 1997. V. 8. Is. 3. P. 1–3.
- Ellemers N., Kortekaas P., Ouwerkerk J. W.* Self-categorization, commitment to the group and group self-esteem as related but distinct aspects of social identity // *European Journal of Social Psychology*. 1999. № 29. P. 371–389.
- El-Namaki M.* Creating a corporate vision // *Long Range Planning*. 1992. № 25 (6). P. 25–29.
- El-Sawy O. A.* Temporal perspective and managerial attention: A study of chief executive strategic behavior: Doctoral dissertation. Stanford University, 1983; *Dissertation Abstracts International*, 1983. № 44 (05A). P. 1556–1557.
- Embedding Innovation in the Workplace. Corporate Executive Board, 2005.
- Eng Sh.* Hatching Schemes – Industry Trend or Event // *The Industry Standard*. November 27. 2000. P. 174–175.

- Entin E. E., Serfaty D.* Adaptive team coordination // *Human Factors*. 1999. № 41. P. 312–325.
- Erickson Ch. L., Jacoby S. M.* The effect of employer networks on workplace innovation and training // *Industrial and Labor Relations Review*. 2003. V. 56. № 2. P. 203–223.
- Ernst R. C.* Corporate cultures and effective planning: An introduction to the organization culture grid // *Personnel Administrator*. 1985. V. 30. P. 49–60.
- Fafchmaps M., Minten B.* Returns to social network capital among traders // *Oxford Economic Papers*. 2002. V. 54. Is. 2. P. 173–206.
- Farrell M. P.* Collaborative Circles: Friendship Dynamics and Creative Work. University of Chicago Press, 2001.
- Fey C. F., Denison D. R.* Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia? // *Organization Science*. 2003. V. 14. № 6. P. 686–706.
- Feyerherm A. E., Rice Ch. L.* Emotional intelligence and team performance: The good, the bad and the ugly // *International Journal of Organizational Analysis*. 2002. V. 10. Is. 4. P. 343–362.
- Fine G., Holyfield L.* Secrecy, trust and dangerous leisure: generating group cohesion in voluntary organizations // *Social Psychology Quarterly*. 1996. № 59. P. 22–38.
- Fiske A. P.* Structures of Social Life: The Four Elementary Forms of Human Relations. N. Y.: Free Press, 1991.
- Flavell J. H., Wellman H. M.* Metamemory // *Perspectives on the development of memory and cognition* / R. V. Kail, S. W. Hagen (Eds). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc., 1977. P. 3–33.
- Florida R., Goodnight J.* Managing for Creativity // *Harvard Business Review*. 2005. V. 83. № 7. P. 124–131.
- Ford C.* A theory of individual creative action in multiple social domains // *Academy of Management Review*. 1996. № 21. P. 1112–1142.
- Forester G. L., Thoms P., Pinto J. K.* Importance of goal setting in virtual project teams // *Psychological Reports*. 2007. V. 100. Is. 1. P. 270–274.
- Foster R. D., Akdere M.* Effective organizational vision: implications for human resource development // *Journal of European Industrial Training*. 2007. V. 31. Is. 2. P. 100–111.
- Franta P.* A validation study of Shaw's assessment of organizational trustworthiness // *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences & Engineering*. 2000. V. 61 (5 – B). P. 2813.
- Frese M.* The changing nature of work // *Introduction to Work and Organizational psychology. An European perspective*. Oxford: Blackwell Publishing, 2000.
- Gabbay S. M., Zuckerman E. W.* Social capital and opportunity in corporate R&D: The contingent effect of contact density on mobility expectations // *Social Science Research*. 1998. № 27. P. 189–217.
- Gardner J. W.* On leadership. New York: Free Press, 1990.

- George J. M.* Group affective tone // *Handbook of work group psychology* / M. A. West (Ed.). Chichester: John Wiley, 1996. P. 77–94.
- George J. M.* Leader positive mood and group performance: The case of customer service // *Journal of Applied Social Psychology*. 1995. V. 25. P. 778–794.
- George J. M., Brief A. P.* Motivational agendas in the workplace: The effects of feelings on focus of attention and work motivation // *Research in Organizational Behavior*. 1996. № 18. P. 75–109.
- Gerlach M. L.* Alliance capitalism: The social organization of Japanese business. Berkeley: University of California Press, 1992.
- Gersick C. J. G.* Marking time: Predictable transitions in task groups // *Academy of Management Journal*. 1989. № 32. P. 274–309.
- Gersick C. J. G.* Time and transition in work teams: Toward a new model of group development // *Academy of Management Journal*. 1988. № 31. P. 9–41.
- Gersick C. J. G.* Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm // *Academy of management journal*. 1991. V. 16. № 1. P. 10–36.
- Gevers J. M. P., van Eerde W., Rutte Ch. G.* Time pressure, potency, and progress in project groups // *European Journal of group and organizational psychology*. 2001. V. 10 (2). P. 205–221.
- Gibson C. B., Zellmer-Bruhn M. E.* Metaphors and Meaning: An Intercultural Analysis of the Concept of Teamwork // *Administrative Science Quarterly*, 2001. V. 46. № 2. P. 274–303.
- Gigone D., Hastie R.* The common knowledge effect: information sharing and group judgment // *Journal of Personality & Social Psychology*. 1993. № 65 (5). P. 959–974.
- Gillies R. M.* Teachers' and Students' Verbal Behaviours during Cooperative and Small-Group Learning // *British Journal of Educational Psychology*. 2006. V. 76. № 2. P. 271–287.
- Glynn M. A., Barr P. S.* Team Decision Making in Organizations // *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working* / Ed. by M. A. West, D. Tjosvold and K. G. Smith. Chichester, UK: John Wiley, 2004. P. 211–228.
- Goleman D.* Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. N. Y.: Bantam, 1995.
- Goleman D.* What makes a leader? // *Harvard Business Review*. 1998. November–December. P. 93–102.
- Goleman D.* Working with emotional intelligence. N. Y.: Bantam, 1998.
- Goleman D., Boyatzis R., McKee A.* Primal leadership. Learning to lead with emotional intelligence. Boston: Harvard Business School Press, 2002.
- Goodman P. S., Shah S.* Familiarity and work group outcomes // *Group process and productivity* / S. Worchel, W. Wood, & J. A. Simpson (Eds). Newbury Park, CA: Sage, 1992. P. 276–298

- Goodson D.* The other key people. don't forego dispatcher training // *Commercial Carrier Journal*. 2001. V. 158. Is. 8. P. 92.
- Gordijn E. H., Stapel D. A.* When controversial leaders with charisma are effective: the influence of terror on the need for vision and impact of mixed attitudinal messages // *European Journal of Social Psychology*. 2008. V. 38. №3. P. 389–411.
- Gordon G. G., DiTomaso N.* Predicting Corporate Performance From Organizational Culture // *Journal of Management Studies*. 1992. №29 (6). P. 783–798.
- Granovetter M. S.* The Strength of Weak Ties // *American Journal of Sociology*. 1973. №78 (6). P. 1360–1380.
- Greenberg J., Pyszczynski T., Solomon S., Rosenblatt A., Veeder M., Kirkland S., Lyon D.* Evidence for terror management theory II: The effects of mortality salience on reactions to those who threaten or bolster the cultural worldview // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1990. №58. P. 308–318.
- Greitemeyer T., Schulz-Hardt S.* Preference-consistent evaluation of information in the hidden profile paradigm: beyond group-level explanations for the dominance of shared information in group decisions // *J. Personal. Soc. Psychol.* 2003. №84 (2). P. 322–239.
- Gronn P.* Distributed properties: A new architecture for leadership // *Educational Management and Administration*. 2000. №28. P. 317–338.
- Gruenfeld D. H., Hollingshead A. B.* Sociocognition in workgroups: The evolution of group integrative complexity and its relation to task performance // *Small Group Research*. 1993. №24 (3). P. 383–405.
- Gruenfeld D. H., Mannix E. A., Williams K. Y., Neale M. A.* Group composition and decisionmaking: How member familiarity and information distribution affect process and performance // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 1996. №67. P. 1–15.
- Grunwell I. R., Freiter B. N., Christie J. S., Geary J. M., Ducharme Y. M., Brown E. D.* Application of railway yard simulation to training general yardmasters // *Infor*. 1985. V. 23. Is. 2. P. 91–99.
- Guilford J. P.* Creativity // *American Psychologist*. 1950. №5. P. 444–454.
- Gurtner A., Tschan F., Semmer N. K., Nagele Ch.* Getting groups to develop good strategies: Effects of reflexivity interventions on team process, team performance, and shared mental models // *Organizational Behavior & Human Decision Processes*. 2007. V. 102. №2. P. 127–142.
- Guzzo R. A., Dickson M. W.* Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness // *Annual Review of Psychology*. 1996. №47. P. 307–338.
- Haertel C. E. J., Haertel G. F.* SHAPE-assisted intuitive decision making and problem solving: Information-processing-based training for conditions of cognitive busyness // *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*. 1997. №1. P. 187–189.

- Haidt J.* The emotional dog and its rational tail: A social intuitionist approach to moral judgment // *Psychological Review*. 2001. № 108 (4). P. 814–834.
- Hall R. I.* The natural logic of management policy making: Its implications for the survival of an organization // *Management Science*. 1984. V. 30 (8). P. 905–927.
- Hambrick D. C., Cho T. S., Chen M.-J.* The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves // *Administrative Science Quarterly*. 1996. № 41. P. 659–684.
- Hambrick D. C., Mason P. A.* Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers // *Academy of Management Review*. 1984. № 9. P. 193–206.
- Hampden-Turner C., Trompenaars A.* *Seven Cultures of Capitalism*. Doubleday, N. Y., 1997.
- Handy Ch.* *The Gods of Management*. N. Y.: Penguin Books, 1978.
- Hansen M. T.* The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits // *Administrative Science Quarterly*. 1999. № 44 (4). P. 82–111.
- Hargadon A., Sutton R. I.* Technology brokering and innovation in a product development firm // *Administrative Science Quarterly*. 1997. № 42. P. 716–749.
- Harrington D. M.* The ecology of human creativity: A psychological perspective // *Theories of creativity / M. A. Runco & R. S. Albert (Eds)*. CA. Newbury Park: Sage, 1990. P. 143–169.
- Harris J. E.* External memory aids // *Practical aspects of memory / M. M. Gruneberg, P. E. Morris, R. N. Sykes (Eds)*. London: Academic, 1978. P. 172–180.
- Harris L. C., Ogbonna E.* The Unintended Consequences of Culture Interventions: A Study of Unexpected Outcomes // *British Journal of Management*. 2002. V. 13. Is. 1. P. 31–49.
- Harrison R.* Understanding your organization's character // *Harvard Business Review*, 1972, May–June. P. 119–128.
- Haslam A.* *Psychology in Organizations: The Social Identity Approach*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2000.
- Hatfield E., Cacioppo J. T., Rapson R.* *Emotional Contagion*. N. Y.: Cambridge University Press, 1994.
- Hawkins P.* Organizational Culture: Sailing Between Evangelism and Complexity // *Human Relations*. 1997. № 50 (4). P. 417–440.
- Hayashi A. M.* When to trust your gut // *Harvard Business Review*. 2001. V. 79. Is. 2. P. 59–65
- Hayes R. A., Abernathy W. J.* Managing Our Way to Economic Decline // *Harvard Business Review*. 1980. July–August. P. 67–77
- He W., Fang Y., Wei K.-K.* The role of trust in promoting organizational knowledge seeking using knowledge management systems: An empirical investigation // *Journal of the American Society for Information Science & Technology*. 2009. V. 60. Is. 3. P. 526–537.

- Helander M., Lawrence R., Liu Y., Perlich C., Reddy Ch., Rosset Sh.* Looking for Great Ideas: Analyzing the Innovation Jam // KDD'07. August 12–15. 2007. P. 1–8.
- Hennessy J., West M.A.* Intergroup Behavior in Organizations // Small Group Research. 1999. V. 30. Is. 3. P. 361–382.
- Hiatt-Michael D.B.* Schools as learning communities: A vision for organic school reform // School Community Journal. 2001. № 11. P. 113–127.
- Hinkle S., Taylor L.A., Fox-Cardamone D.L., Cook S.* Intragroup identification and intergroup differentiation: A multicomponent approach // British Journal of Social Psychology. 1989. № 28. P. 305–317
- Hinsz V.B.* Cognitive and consensus processes in group recognition: Memory performance // Journal of Personality and Social Psychology. 1990. V. 59. P. 705–718.
- Hinsz V.B.* Mental models of groups as social systems // Small Group Research. 1995. V. 26. Is. 2. P. 200–233
- Hise Ph.* New Recruitment Strategy: Ask Your Best Employees to Leave // Inc. Magazine. Jul 1. 1997. № 2.
- Hitt M., Ireland D.* Peters and Waterman Revisited: The Unending Quest for Excellence // Academy of Management Executive. 1987. № 1 (2). P. 91–98.
- Hoegl M., Parboteeah K.P.* Team reflexivity in innovative projects // R&D Management. 2006. V. 36. № 2. P. 113–125.
- Hoegl M., Parboteeah K.P., Munson Ch.L.* Team-Level Antecedents of Individuals' Knowledge Networks // Decision Sciences. 2003. V. 34. Is. 4. P. 741–770.
- Hofstede G., Neuijen B., Daval O.D., Sanders G.* Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases // Administrative Science Quarterly. 1990. V. 35. P. 286–316.
- Hogg M.A., Hains S.C.* Intergroup relation and group solidarity: Effects of group identification and social beliefs on depersonalized attraction // Journal of Personality and Social Psychology. 1996. № 70. P. 295–309.
- Hogg M.A., Hardie E.A., Reynolds K.J.* Prototypical similarity, self-categorization, and depersonalized attraction: A perspective on group cohesiveness // European Journal of Social Psychology. 1995. № 25. P. 159–177.
- Hollenbeck J.R., Sego D.J., Ilgen D.R., Major D.A., Hedlund J., Phillips J.* Team judgmentmaking accuracy under difficult conditions: construct validation of potential manipulations using the TIDE 2 simulation // Team Performance Assessment and Measurement: Theory, Methods, and Applications / Ed. by T. Brannick, E. Salas, C. Prince. 1997. P. 111–136.
- Holmes Group.* Tomorrow's schools: principles for the design of professional development schools. East Lansing, MI, Holmes Group, 1990.
- Homma M., Tajima K., Hayashi M.* The effects of misperception of performance in brainstorming groups // Japanese Journal of Experimental Social Psychology. 1995. № 34. P. 221–231.

- Honey P., Mumford A.* The manual of learning styles. Maidenhead: Peter Honey, 1992.
- Hosmer L. T.* Trust: the connecting link between organizational theory and ethics // *Academy of Management Review*. 1995. № 20. P. 379–400.
- House R. J.* Leadership in the 21st century: A speculative enquiry // *The changing nature of work* / A. Howard (Ed.). San Francisco: Jossey Bass, 1995.
- House R. J., Wright N. S., Aditya R. N.* Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory // *New perspectives in international organizational psychology* / P. C. Early & M. Erez (Eds). San Francisco: New Lexington, 1997. P. 535–625.
- Huff L., Kelley L.* Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study // *Organization Science*. V. 14. № 1. January–February. 2003. P. 81–90.
- Hunt J. G., Boal K. B., Sorensen R. L.* Top management leadership: Inside the black box // *Leadership Quarterly*. 1990. № 1. P. 41–65.
- Hutchins E.* The social organization of distributed cognition // *Perspectives on socially shared cognition* / L. Resnick, J. Levine, & S. Teasdale (Eds). Washington, DC: American Psychological Association, 1991. P. 283–307
- Huxham C.* Theorizing collaboration practice // *Public Management Review*. 2003. V. 5. Is. 3. P. 401–423.
- Ikeda K., Richey S.* Japanese Network Capital: The Impact of Social Networks on Japanese Political Participation // *Political Behavior*. 2005. V. 27. Is. 3. P. 239–260.
- Inglehart R.* *Modernization and Post-Modernization: Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies*. New Jersey, 1997.
- Ives W., Torrey B., Gordon C.* Knowledge Sharing is Human Behavior // *Knowledge Management: Classic and Contemporary Works* / D. Morey, M. Maybury and B. Thuraisingham (eds). MIT Press, Cambridge MA, 2003.
- Jackson J. W.* Intergroup Attitudes as a Function of Different Dimensions of Group Identification and Perceived Intergroup Conflict // *Self and Identity*. 2002. № 1. P. 11–33.
- Jackson J. W., Smith E. R.* Conceptualizing social identity: A new framework and evidence for the impact of different dimensions // *Personality and Social Psychology Bulletin*. 1999. № 25. P. 120–135
- James K.* Goal conflict and originality of thinking // *Creativity Research Journal*. 1995. № 8. P. 285–290.
- Janis I. L.* *Victims of groupthink*. Boston: Houghton Mifflin, 1972
- Jaques E.* *The Changing Culture of a Factory*. N. Y.: Dryden Press, 1952.
- Jarvenpaa S. L., Leidner D. E.* Communication and trust in global virtual teams // *Organization Science*. 1999. V. 10. Is. 6. P. 791–815.
- Jehn K. A.* A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups // *Administrative Science Quarterly*. 1997. № 42. P. 530–557.

- Johnson E. C., Kristof-Brown A. L., van Vianen A. E. M., De Pater I. E., Klein M. R.* Expatriate Social Ties: Personality Antecedents and Consequences for Adjustment // *International Journal of Selection and Assessment*. 2003. V. 11. №4. P. 277–288.
- Jordan P. J., Troth A. C.* Managing Emotions During Team Problem Solving // *Human Performance*. 2004. V. 17. Is. 2. P. 195–218.
- Kalish Y.* Bridging in social networks: Who are the people in structural holes and why are they there? // *Asian Journal of Social Psychology*. 2008. V. 11. Is. 1. P. 53–66.
- Kamoche K., Pina e Cunha M., Vieira da Cunha J.* Towards a Theory of Organizational Improvisation: Looking Beyond the Jazz Metaphor // *Journal of Management Studies*. 2003. V. 40. №8. P. 2023–2051.
- Kamoche K. N., Cunha M. P.* Minimal structures: From jazz improvisation to product innovation // *Organization Studies*. 2001. № 22. P. 733–764.
- Kantabutra S.* Vision effects in Thai retail stores: practical implications // *International Journal of Retail & Distribution Management*. 2008. V. 36. Is. 4/5. P. 323–342.
- Kantabutra S.* What Do We Know About Vision? // *Journal of Applied Business Research*. 2008. V. 24. Is. P. 127–138.
- Kanter R. M.* When a thousand flowers bloom: Collective and social conditions for innovation in organizations // *Research in Organizational Behavior* (ed. by B. M. Staw and L. L. Cummings). 1988. № 10. P. 169–211.
- Kaplan M. F., Wanshula L. T., Zanna M. P.* Time pressure and information integration in social judgment: the effect of need for structure // *Time Pressure and Stress in Human Judgement and Decision Making* / Eds O. Svenson, J. Maule. New York: Plenum, 1993. P. 255–267.
- Karasawa M.* Toward an assessment of social identity: The structure of group identification and its effects on ingroup evaluations // *British Journal of Social Psychology*. 1991. № 30. P. 293–307.
- Karau S. J., Kelly J. R.* The effects of time scarcity and time abundance on group performance quality and interaction process // *Journal of Experiential Social Psychology*. 1992. № 28 (6). P. 542–571.
- Katz N.* Sport teams as a model for workplace groups: Lessons and liabilities // *Academy of Management Executive*. 2001. V. 15. №3. P. 56–67.
- Katz R.* The effects of group longevity on project communication and performance // *Administrative Science Quarterly*. 1982. № 27. P. 81–104.
- Kavanaugh A., Reese D., Carroll J., Rosson M.* Weak Ties in Networked Communities // *Information Society*. 2005. V. 21. Is. 2. P. 119–131.
- Kelley H. H., Thibaut J. W.* Interpersonal relations: A theory of interdependence. N. Y.: Wiley, 1978.
- Kelly J. R.* Mood and emotion in groups // *Group Processes*. *Blackwell Handbook of Social Psychology* / Ed. By M. A. Hogg and S. Tindale. London: Blackwell Publishing, 2003. P. 164–181.

- Kelly J. R., Futoran G. C., McGrath J. E.* Capacity and capability: seven studies of entrainment of task performance rates // *Small Group Research*, 1990. №21 (3). P. 283–314.
- Kelly J. R., Karau S. J.* Entrainment of creativity in small groups // *Small Group Research*. 1993. № 24 (2). P. 179–198.
- Kelly J. R., Karau S. J.* Group Decision Making: The Effect of Initial Preferences and Time Pressure // *Personality & Social Psychology Bulletin*. 1999. V. 25. № 11. P. 1342–1354.
- Kerr N. L., Tindale R. S.* Group performance and decision making // *Annual Review of Psychology*. 2004. V. 55. P. 623–655.
- Kezar A.* What campuses need to know about organizational learning and the learning organization // *New Directions for Higher Education*. 2005. Is. 131. P. 7–22.
- King L. A., Walker L., Broyles S. J.* Creativity and the five-factor model // *Journal of Research in Personality*. 1996. № 30. P. 189–203.
- Kirton M.* *Adaptors and innovators: Styles of creativity an problem-solving.* New York: Routledge, 1989.
- Klein G.* *Intuition at work.* New York: Doubleday, 2003.
- Klimoski R., Mohammed S.* Team mental model: Construct or metaphor? // *Journal of Management*. 1994. № 20 (2). P. 403–437.
- Kohli N.* Facilitators and inhibitors of knowledge management practices in a learning organization. Paper presented at the 28th International Congress in Psychology. Beijing, China. 8–14 August 2004.
- Kolb D.* *Experimental learning.* Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall, 1984.
- Koopman P. L., Den Hartog D. N., Konrad E. et al.* National Culture and Leadership Profiles in Europe: Some Results From the GLOBE Study // *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 1999. № 8 (4). P. 503–520.
- Korsgaard M. A., Brodt S. E., Sapienza H. J.* Trust, Identity, and Attachment. Promoting individuals' cooperation in groups // *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working* / Ed. by M. A. West, D. Tjosvold and K. G. Smith. Chichester, UK: John Wiley, 2004. P. 113–130.
- Kotter J. P., Heskett J. L.* *Corporate culture and performance.* N. Y.: The Free Press, 1992.
- Kouzes J. M., Posner B. Z.* Envisioning your future: Imagining ideal scenarios // *Futurist*. 1996. V. 30. Is. 3. P. 14–16.
- Kouzes J. M., Posner B. Z.* *The Leadership Challenge: how to keep getting extraordinary things done in organizations..* CA. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995.
- Kouzes J. M., Posner B. Z.* To Lead, Create a Shared Vision // *Harvard Business Review*. 2009. V. 87. Is. 1. P. 20–21.

- Kraatz M. S.* Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change // *Academy of Management Journal*. 1998. V. 41. P. 621–643.
- Krackhardt D.* The strength of strong ties: The importance of philos in organizations // *Networks and organizations: Structure, form, and action* / N. Nohria & R. G. Eccles (Eds). Boston: Harvard Business School Press, 1992. P. 216–239
- Krackhardt D., Hanson J. R.* Informal networks: The company behind the chart // *Harvard Business Review*. 1993. V. 71. №4. P. 104–111.
- Kraiger K.* Decision-Based Evaluation // *Creating, Implementing and Managing Effective Training and Development. State-of-the-Art Lessons for Practice* / Ed. by K. Kraiger. San Francisco.: Jossey-Bass, 2002. P. 331–376.
- Kramer R. M.* Cooperation and Organizational Identification // *Social Psychology in Organizations: Advances in Theory and Research* / Ed. by K. Murnighan. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993. P. 244–268.
- Kratzer J., Leenders R. Th. A. J., Van Engelen J. M. L.* Keeping virtual R&D teams creative // *Research Technology Management*. 2005. V. 48. Is. 2. P. 13–16.
- Kruglanski A. W., Shah J. Y., Pierro A., Mannetti L., Livi S., Kosic A.* The closing of the «group mind» and the emergence of groupcentrism. Presented at Society of Experiential Social Psychology. OH. Columbus, 2002.
- Kruglanski A. W., Webster D. M.* Group members» reactions to opinion deviates and conformists at varying degrees of proximity to decision deadline and of environmental noise // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1991. №61 (2). P. 212–225.
- Kruglanski A. W., Webster D. M.* Motivated closing of the mind: “seizing” and “freezing” // *Psychological Review*. 1996. № 103 (2). P. 263–283.
- Kuo F.-Y., Young M.-L.* A study of the intention – action gap in knowledge sharing practices // *Journal of the American Society for Information Science & Technology*. 2008. V. 59. Is. 8. P. 1224–1237.
- Kurtzberg T. R.* Feeling Creative, Being Creative: An Empirical Study of Diversity and Creativity in Teams // *Creativity Research Journal*. 2005. V. 17. Is. 1. P. 51–65.
- Kurtzberg T. R., Amabile T. M.* From Guilford to Creative Synergy: Opening the Black Box of Team-Level Creativity // *Creativity Research Journal*. 2000–2001. V. 13. №3, 4. P. 285–294.
- Ladebo O.* Perceptions of trust and employees’ attitudes: a look at Nigeria’s agricultural extension workers // *Journal of Business & Psychology*. 2006. V. 20. Is. 3. P. 409–427.
- Lamm H., Trommsdorff G.* Group versus individual performance on tasks requiring ideational proficiency (brainstorming) // *European Journal of Social Psychology*. 1973. №3. P. 361–387.
- Läms A.-M., Pučétait R.* Development of organizational trust among employees from a contextual perspective // *Business Ethics: A European Review*. 2006. V. 15. Is. 2. P. 130–141.

- Lank A. G., Lank E. A. Legitimizing the gut feel: the role of intuition in business // *Journal of Managerial Psychology*. 1995. V. 10. № 5. P. 18–23.
- Larson J. R. Jr., Foster-Fishman P. G., Keys C. B. Discussion of shared and unshared information in decision-making groups // *J. Personal. Soc. Psychol.* 1994. № 67. P. 446–461.
- Latané B., Williams K., Harkins S. Many hands make light the work: the causes and consequences of social loafing // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1979. № 37. P. 822–832.
- Law Ch. C. H., Ngai E. W. T. An empirical study of the effects of knowledge sharing and learning behaviors on firm performance // *Expert Systems with Applications*. 2008. V. 34. Is. 4. P. 2342–2349.
- Lawrence Th., Mauws M., Dyck B., Kleysen R. F. The politics of organizational learning: integrating power into the 4I framework // *Academy of Management Review*. 2005. V. 30. Is. 1. P. 180–191.
- Leathard A. *Going Interprofessional: Working Together for Health and Welfare*. London, UK: Routledge, 1994.
- Lengnick-Hall M. L., Lengnick-Hall C. A. HR's role in building relationship networks // *Academy of Management Executive*. 2003. V. 17. № 4. P. 53–63.
- Lengnick-Hall M. L., Lengnick-Hall C. A. *Human resource management in the knowledge economy: New challenges, new roles, new capabilities*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2002.
- Lepsius M. R. Vertrauen zu Institutionen // *Differenz und Integration: Die Zukunft moderner Gesellschaften. Verhandlungen des 28. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Dresden 1996*. Frankfurt am Main: Campus, 1997. S. 283–293.
- Lesser E., Prusak L. *Creating Value With Knowledge. Insights from the IBM Institute for Business Value*. Oxford University Press, 2002.
- Lewicki R. J., Bunker B. B. Trust in relationships: A model of trust development and decline // *Conflict, cooperation and justice / B. B. Bunker, J. Z. Rubin (eds.)*. San Francisco, CA: Jossey Bass, 1995.
- Lewis C. Being creative in the workplace // *British Journal of Administrative Management*. 2004. Is. 43. P. 24–25.
- Leybourne S., Sadler-Smith E. The role of intuition and improvisation in project management // *International Journal of Project Management*. 2006. V. 24. Is. 6. P. 483–492.
- Liang D. W., Moreland R. L., Argote L. Group versus individual training and group performance: The mediating role of transactive memory // *Personality and Social Psychology Bulletin*. 1995. № 21. P. 384–393.
- Liao S. H., Chang J. C., Cheng S. C., Kuo C. M. Employee Relationship and Knowledge Sharing: A Case Study of a Taiwanese Finance and Securities Firm // *Knowledge Management Research & Practice*. 2004. № 2 (1). P. 24–34.

- Liker J., Hoseus M. *Toyota Culture: The Heart And Soul of The Toyota Way*. McGraw-Hill, 2008.
- Lim S. G.-S., Murnighan J. K. Phases, deadlines, and the bargaining process // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 1994. № 58. P. 153–171.
- Lindkvist L. Knowledge Communities and Knowledge Collectivities: A Typology of Knowledge Work in Groups // *Journal of Management Studies*, 2005. V. 42. Is. 6. P. 1189–1210.
- Littlepage G. E., Poole J. R. Time allocation in decision making groups // *Journal of Social Behavior and Personality*. 1993. № 8 (4). P. 663–672.
- Liu Ch. The Relationship Between Machiavellianism and Knowledge Sharing Willingness // *Journal of Business & Psychology*. 2008. V. 22. Is. 3. P. 233–240.
- Lorange P., Roos J. *Strategic Aliances: Formation, Implementation and Evolution*. Cambridge: Blackwell, 1992.
- Lord R., Maher K. J. *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin-Everyman, 1991.
- Loury G. C. A dynamic theory of racial income differences // *Women, Minorities, and Employment Discrimination* / Ed. by P. A. Wallace, A. M. La Mond. Lexington, MA: Heath, 1977. P. 153–186.
- Luce R. D., Raiffa H. *Games and decisions: introduction and critical survey*. N. Y.: Wiley, 1957.
- Luthans F., Youssef C. M. Investing in people for competitive advantage // *Organizational dynamics*. 2004. V. 33. № 2. P. 143–160.
- MacKinnon D. W. The nature and nurture of creative talent // *American Psychologist*. 1962. № 17. P. 484–495.
- Mael F. A., Tetrick L. E. Identifying organizational identification // *Educational & Psychological Measurement*. 1992. № 52. P. 813–824.
- Maier C. W., Prange Ch., von Rosenstiel L. Psychological Perspectives of Organizational Learning // *Handbook of Organizational Learning and Knowledge* / Ed. by M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child, I. Nonaka. Oxford, 2001. P. 14–34.
- Malanowski S. Innovation Incentives: How Companies Foster Innovation // *Wilson Group*. September 2007. P. 2–3.
- Manz Ch., Sims H. Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams // *Administrative Science Quarterly*. 1987. V. 32. № 1. P. 106–128.
- Manz Ch. C. Self-leadership: Toward an Expanded theory of Self-influence Processes in Organizations // *Academy of Management Review*. 1986. № 11 (July). P. 585–600.
- Manz Ch. C., Sims H. P. Jr. *Business without Bosses*. New York: John Wiley and Sons, 1993.
- Manz Ch. C., Sims H. P. Jr. SuperLeadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership // *Organizational Dynamics*. 1991. № 19 (Winter). P. 18–35.

- Manz Ch. C., Sims H. P. Jr.* SuperLeadership: Leading Others to Lead Themselves. New York: Prentice Hall, 1989.
- Marks M. A., Burke C. Sh., Sabella M. J., Zaccaro S. J.* The Impact of Cross-Training on Team Effectiveness // *Journal of Applied Psychology*. 2002. V. 87. P. 3–13.
- Marquardt M.* Is It a Learning Organization? // *The Consultant's Toolkit. High-Impact Questionnaires, Activities, and How-to Guides for Diagnosing and Solving Client Problems* / Ed. by M. Silberman. N. Y.: McGraw-Hill, 2001. P. 20–23.
- Marshall J., Smith S., Buxton St.* Learning organisations and organisational learning: What have we learned? // *Management Services*. 2009. V. 53. Is. 2. P. 36–44.
- Martin E.* Changing Academic Work: Developing the Learning University. London, England: Society for Research into Higher Education, 1999.
- Mathisen G. E., Einarsen S., Jørstad K., Brønnick K. S.* Climate for work group creativity and innovation: Norwegian validation of the team climate inventory (TCI) // *Scandinavian Journal of Psychology*. 2004. №45. P. 383–392.
- Mathisen G. E., Einarsen S., Jørstad K., Brønnick K. S.* Climate for work group creativity and innovation: Norwegian validation of the team climate inventory (TCI) // *Scandinavian Journal of Psychology*. 2004. №45. P. 383–392.
- Matthews M.* A Great Day to Fight Fire: Mann Gulch, 1949. Chicago: University Of Chicago Press, 2007.
- Matzler K., Renzl B.* The Relationship between Interpersonal Trust, Employee Satisfaction, and Employee Loyalty // *Total Quality Management & Business Excellence*. 2006. V. 17. Is. 10. P. 1261–1271.
- Mayer R. C., Davis J. H., Schoorman F. D.* An integrative model of organization trust // *Academy of Management Review*. 1995. №20 (3). P. 709–734.
- Mayer R. C., Gavin M. B.* Trust in management and performance: who minds the shop while the employees watch the boss? // *Academy of Management Journal*. 2005. V. 48. Is. 5. P. 874–888.
- McAllister D.* Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations // *Academy of Management Journal*. 1995. V. 38. Is. 1. P. 24–55.
- McAllister D. S. J., Lewicki R. J., Chaturvedi S.* Trust in developing relationships: from theory to measurement // *Academy of Management Best Conference Paper*. 2006.
- McCallin A.* Interdisciplinary team leadership: a revisionist approach for an old problem? // *Journal of Nursing Management*. 2003. № 11. P. 364–370.
- McCauley D. P., Kuhnert K. W.* A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management // *Public Administration Quarterly*. 1992. V. 16. Is. 2. P. 265–285.
- McCrae R. R.* Creativity, divergent thinking, and openness to experience // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1987. №52. P. 1258–1265.

- McDougall W.* The group mind: A sketch of the principles of collective psychology with some attempt to apply them to the interpretation of national life and character. Cambridge, England: Cambridge University Press, 1920.
- McGrath J. E., Kelly J. R.* Time and human interaction: Toward a social psychology of time. New York: Guilford, 1986.
- McGuire M.* Managing Networks: Propositions on What Managers Do and Why They Do It // *Public Administration Review*. 2002. V. 62. № 5. P. 599–609.
- McIntosh D. N., Druckman D., Zajonc R. B.* Socially induced affect // *Learning, remembering, believing: Enhancing human performance* / D. Druckman, R. Bjork (Eds). Washington, DC: National Academy Press, 1994. P. 251–276.
- Mednick S. A.* The associative basis of the creative process // *Psychological Review*. 1962. № 69. P. 220–232.
- Mehra A., Kilduff M., Brass D. J.* The Social Networks of High and Low Self-Monitors: Implications for Workplace Performance // *Administrative Science Quarterly*. 2001. V. 46. Is. 1. P. 121–145.
- Mendelsohn G.* Associative and attentional processes in creative performance // *Journal of personality*. 1976. № 44. P. 341–396.
- Mendonca D. J., Wallace W.* A Cognitive Model of Improvisation in Emergency Management // *IEEE Transactions on Systems, Man & Cybernetics: Part A*. 2007. V. 37. Is. 4. P. 547–561.
- Messick D. M., Liebrand W. B. G.* Computer simulations of the relation between individual heuristics and global cooperation in prisoner's dilemmas // *Social dilemmas and cooperation* / U. Schulz, W. Albers, U. Mueller (Eds). Berlin: Springer, 1994. P. 327–341.
- Meyerson D., Weick K., Kramer R. M.* Swift trust and temporary groups // *Trust in Organizations* / R. M. Kramer, T. R. Tyler (Eds). Thousand Oaks, CA: Sage, 1996, P. 166–195.
- Michailova S., Husted K.* Knowledge-Sharing Hostility in Russian Firms // *California Management Review*. 2003. V. 45. Is. 3. P. 59–77.
- Miner A. S., Bassoff P., Moorman C.* Organizational improvisation and learning: A field study // *Administrative Science Quarterly*. 2001. № 46. P. 304–337.
- Mitchell C., Sackney L.* Learning about organizational learning // *Organizational learning in schools* / K. Leithwood & K. S. Louis (Eds). Lisse, the Netherlands: Swets & Zeitlinger, 1998. P. 177–203.
- Mitchell R.* Masters of Innovation: How 3M Keeps Its New Products Coming // *Business Week*. April 10. 1989. P. 58–63.
- Miura A., Hida M.* Synergy between diversity and similarity in group-idea generation // *Small Group Research*. 2004. V. 35. Is. 5. P. 540–564.
- Moorman C., Miner A.* The convergence between planning and execution: Improvisation in new product development // *Journal of Marketing*. 1998. № 62. P. 1–20.

- Moorman C., Miner A.* Walking the tightrope: Improvisation and information use in new product development. Marketing Science Institute Report. MA. Cambridge: Marketing Science Institute. 1995.
- Moreland R.* Transactive memory and job performance: Helping workers learn who knows what // Shared cognition in organizations: The management of knowledge / J. Levine, L. Thompson, D. Messick (Eds). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1999. P. 3–32.
- Moreland R. L., Argote L.* Transactive memory in dynamic organizations // Understanding the Dynamic Organization / Ed. by R. Peterson, E. Mannix. NJ. Mahwah: Erlbaum, 2003. P. 135–162.
- Moreland R. L., Levine J. M.* Socialization and Trust in Work Groups // Group Processes & Intergroup Relations. 2002. V. 5. Is. 3. P. 185–196.
- Morris M. G., Venkatesh V.* Age differences in technology adoption decisions: implications for a changing workforce // Personnel psychology. 2000. V. 57. P. 375–403.
- Moskowitz G. B.* Social cognition: Understanding self and others. N. Y.: Guilford Press, 2005.
- Mosler H.-J., Brucks W. M.* Integrating commons dilemma findings in a general dynamic model of cooperative behavior in resource crises // European Journal of Social Psychology. 2003. V. 33. P. 119–133.
- Moutafi J., Furnham A., Crump J.* Is managerial level related to personality? // British Journal of Management. 2007 (9). V. 18. № 3. P. 272–280.
- Mullins N. C.* Theories and Theory Groups in Contemporary American Sociology. N. Y.: Harper & Row, 1974.
- Nadler D. A., Gerstein M. S., Shaw R. B. & Associates.* Organizational architecture. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- Nahapiet J., Ghoshal S.* Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage // Academy of Management Review. 1998. V. 23. Is. 2. P. 242–266.
- Nanus B.* The leader's edge. Chicago: Contemporary Books, 1989.
- Nanus B.* Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- Nemeth C. J.* Dissent as driving cognition, attitudes, and judgments // Social Cognition. 1995. № 13. P. 273–291.
- Newton K.* Social capital and democracy // American Behavioral Scientist. 1997. № 40 (5). P. 575–586.
- Newton P. M.* Leadership lessons from jazz improvisation // International Journal of Leadership in Education. 2004. V. 7. Is. 1. P. 83–99.
- Nijstad B. A., Rietzschel E. F., Stroebe W.* Four Principles of Group Creativity // Creativity and innovation in organizational teams / Ed. by Leigh L. Thompson, Hoon-Seok Choi. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum, 2006. P. 161–179.
- Noe R., Colquitt J. A.* Planning for training impact: principles of training effectiveness // Creating, Implementing and Managing Effective Training and

- Development. State-of-the-Art Lessons for Practice / Ed. by K. Kraiger. San Francisco.: Jossey-Bass, 2002. P. 53–79.
- Nonaka I. A dynamic theory of organizational knowledge creation // How Organizations Learn. Managing the Search for Knowledge / Ed. by Ken Starkey, Sue Tempest and Alan McKinlay. 2nd ed. London: Thomson, 2004. P. 165–201.
- Nonaka I., Toyama R., Byosiere Ph. A Theory of Organizational Knowledge Creation: Understanding the Dynamic Process of Creating Knowledge // Handbook of Organizational Learning and Knowledge / Ed. by M. Dierkes, A. B. Antal, J. Child, I. Nonaka. Oxford, 2001. P. 491–517.
- North Carolina Department of Public Instruction. Last best chance 2004: Educating young adolescents in the 21st century. Raleigh, NC: Author, 2004.
- O'Connell M. Anti "social capital": civic values versus economic equality in the EU // European Sociological Review. 2003. № 19. P. 241–48.
- Ogbonna E. Managing Organizational Culture: Fantasy or Reality? // Human Resource Management Journal. 1993. № 3 (2). P. 42–54.
- Ogbonna E., Harris L. C. Organizational Culture: It's not what you think... // Journal of General Management. 1998. № 23 (3). P. 35–48.
- Okhuysen G. A., Eisenhardt K. M. Integrating Knowledge in Groups: How Formal Interventions Enable Flexibility // Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences. 2002. V. 13. Is. 4. P. 370–386.
- Oldham G., Cummings A. Employee creativity: Personal and contextual factors at work // Academy of Management Journal. 1996. № 39. P. 607–634.
- Opie A. Thinking Teams, Thinking Clients: Knowledgebased Teamwork. N. Y.: Colombia University Press, 2000.
- Organ D. W. Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time // Human Performance. 1997. № 10. P. 85–97.
- Organ D. W. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books, 1988.
- Orlikowski W. J. Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations // Organization Science. 2000. № 11. P. 404–428.
- Orlikowski W. J., Hofman J. D. An improvisational model for change management: The case of groupware technologies // Sloan Management Review. 1997. № 38 (2). P. 11–21.
- Osborn R. N., Hagedoorn J. The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks // Academy of management journal. 1997. № 40. P. 261–278.
- Ostrom E. Social capital: A fad or a fundamental concept // Social Capital: A Multifaceted Perspective / P. Dasgupta, I. Serageldin (eds). Washington DC: The World Bank, 2000. P. 172–214.
- Ouchi W. G. Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.

- Ovretveit T., Mathias P., Thompson T.* Interprofessional Working for Health and Social Care. UK. Macmillan, Hampshire, 1997.
- Paldam M.* Social Capital: One or Many? Definition and Measurement // *Journal of Economic Surveys*. 2000. V. 14. Is. 5. P. 629–654.
- Parikh J., Neubauer F., Lank A. G.* Intuition: The new frontier of management. UK. Oxford: Blackwell, 1994.
- Parker M.* Creating shared vision. IL. Glarendon Hills: Dialog International Ltd., 1990.
- Pascale R., Athos A.* The Art of Japanese Management. L.: Penguin Books, 1981.
- Pastor J. C., Meindl J. R., Mayo M. C.* A network effects model of charisma attributions // *Academy of Management Journal*. 2002. V. 45. Is. 2. P. 410–420.
- Pastor J. C., Meindl J. R., Mayo M. C.* A network effects model of charisma attributions // *Academy of Management Journal*. 2002. V. 45. Is. 2. P. 410–420.
- Paulus P. B.* Fostering Creativity in Groups and Teams // *Handbook of organizational creativity* / Ed. by J. Zhou and Chr. E. Shalley. N. Y.: Lawrence Erlbaum, 2008. P. 165–188.
- Paulus P. B., Larey T. S., Ortega A. H.* Performance and perceptions of brainstormers in an organizational setting // *Basic and Applied Social Psychology*. 1995. № 17. P. 249–265.
- Pelled L. H.* Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory // *Organization Science*. 1996. № 6. P. 207–229.
- Penner L. A., Dovidio J. F., Piliavin J. A., Schroeder D. A.* Prosocial Behavior: Multilevel Perspectives // *Annual Review of Psychology*. 2005. V. 56. Is. 1. P. 365–392.
- Perlow L. A.* The time famine: Toward a sociology of work time // *Administrative Science Quarterly*. 1999. V. 44. № 1. P. 57–81.
- Perlow L. A.* Time to Coordinate // *Work & Occupations*. 2001. V. 28. Is. 1. P. 91–111.
- Perry M. L., Pearce C. L., Sims Jr. H. P.* Empowered Selling Teams: How Shared Leadership Can Contribute to Selling Team Outcomes // *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 1999. V. 19. Is. 3. P. 35–51.
- Perry R. W., Mankin L. D.* Understanding Employee Trust in Management: Conceptual Clarification and Correlates // *Public Personnel Management*. 2004. V. 33. Is. 3. P. 277–290.
- Perry-Smith J.* When Being Social Facilitates Creativity Social Networks and Creativity within Organizations // *Handbook of organizational creativity* / Ed. by J. Zhou and Ch. E. Shalley. N. Y.: Lawrence Erlbaum, 2008. P. 189–210.
- Peters T., Waterman R.* In search of excellence. San Francisco: Harper & Row, 1982.
- Pierro A., Mannetti L., De Grada E., Livi S., Kruglanski A. W.* Autocracy bias in informal groups under need for closure // *Personality and Social Psychology Bulletin*. 2003. № 29 (3). P. 405–417.
- Piliavin J. A., Charng H. W.* Altruism: A review of existing theory and research // *Annual Review of Sociology*. 1990. № 16. P. 27–65.

- Pina e Cunha M., Kamoche K., Campos e Cunha R.* Organizational Improvisation and Leadership // *International Studies of Management & Organization*. 2003. V. 33. Is. 1. P. 34–57.
- Portes A.* Social capital: Its origins and applications in modern sociology // *Annual Review of Sociology*. 1998. № 24. P. 1–24.
- Portes A., Sensenbrenner J.* Embeddedness and Immigration: Notes on the Social Determinants of Economic Action // *American Journal of Sociology*. 1993. V. 98. № 6. P. 1320–1350.
- Prahl A.* Is the traditional concept of work group going to be replaced by a concept of network in the future? Paper presented at the 28th International Congress in Psychology. Beijing, China. 8–14 August 2004.
- Prichard J. S., Stanton N. A.* Testing Belbin's team role theory of effective groups // *Journal of Management Development*. 1999. V. 18. Is. 7/8. P. 652–665.
- Proudford K. L., Smith K. K.* Group Membership Salience and the Movement of Conflict: Reconceptualizing the Interaction Among Race, Gender and Hierarchy // *Group and Organizational Management*. 2003. V. 28. № 1. P. 18–44.
- Prusak L., Cohen D.* How to invest in social capital // *Harvard business review*. 2001. V. 79. № 6. P. 86–93.
- Putnam R. D.* *Bowling Alone: The collapse and revival of American community*. N. Y.: Simon & Schuster, 2000.
- Putnam R. D.* Bowling alone: America's declining social capital // *Journal of Democracy*. 1995. № 6 (1). P. 65–78.
- Putnam R. D.* *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1993.
- Qian H., Davison R. M., Hefu L., Jibao G.* The Impact of Leadership Style on Knowledge-Sharing Intentions in China // *Journal of Global Information Management*. 2008. V. 16. Is. 4. P. 67–91.
- Quinn R. E., McGrath M. R.* The transformation of organizational cultures: A competing values perspective // *Organizational culture* / P.J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, J. Martin (Eds). Beverly Hills, CA: Sage, 1985, P. 315–334.
- Quinn R. E., Rohrbaugh J.* A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis // *Management Science*. 1983. № 29. P. 363–377.
- Rao S.* Safety culture and accident analysis. A socio-management approach based on organizational safety and social capital // *Journal of Hazardous Materials*. 2007. V. 142. Is. 3. P. 730–740.
- Ray C. A.* Corporate Culture: The Last Frontier of Control // *Journal of Management Studies*. 1986. № 23 (3). P. 251–297.
- Reagans R., McEvily B.* Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range // *Administrative Science Quarterly*. 2003. № 48. P. 240–267.

- Renzl B.* Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation // *Omega*. 2008. V. 36. Is. 2. P. 206–220.
- Rew L.* Intuition: Concept analysis of a group phenomenon // *Advances in nursing science*. 1996. № 8. P. 21–28.
- Reynolds D.* Restraining Golem and harnessing Pygmalion in the classroom: A laboratory study of managerial expectations and task design // *Academy of Management Learning and Education*. 2007. V. 6 (4). P. 475–483.
- Ridgeway C. L.* Social Status and Group Structure // *Group Processes*. Blackwell Handbook of Social Psychology / Ed. by M. A. Hogg and S. Tindale. London: Blackwell Publishing, 2003. P. 352–375.
- Ring P. S., van de Ven A. H.* Structuring cooperative relationships between organizations // *Strategic Management Journal*. 1992. № 13. P. 483–498.
- Robinson S. L.* Trust and breach of the psychological contract // *Administrative Science Quarterly*. 1996. № 41. P. 574–599.
- Rodan S., Galunic C.* More than network structure: how knowledge heterogeneity influences managerial performance and innovativeness // *Strategic Management Journal*. 2004. № 25. P. 541–562.
- Romanelli E., Tushman M. L.* Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test // *Academy of management journal*. 1994. № 37 (5). P. 1141–1166.
- Romo F. P., Schwartz M.* Structural embeddedness of business decisions: A sociological assessment of the migration behavior of plants in New York State between 1960 and 1985 // *American Sociological Review*. 1995. V. 60. P. 874–907.
- Rosenthal E. A.* Social networks and team performance. Unpublished doctoral dissertation, University of Chicago, 1996.
- Rothman J., Friedman V.* Identity, Conflict, and Organizational Learning // *Handbook of Organizational Learning and Knowledge* / Ed. by Meinolf Dierkes, Ariane Berthoin Antal, John Child, and Ikujiro Nonaka. Oxford, 2001. P. 582–597.
- Rouse W., Morris N.* On looking into the black box: Prospects and limits in the search for mental models // *Psychological Bulletin*. 1986. V. 100. P. 359–363.
- Rowatt W. C., Nesselroade K. P., Beggan J. K., Allison S. T.* Perceptions of brainstorming in groups: The quality over quantity hypothesis // *Journal of Creative Behavior*. 1997. № 31. P. 131–150.
- Ruscio J., Whitney D. M., Amabile T. M.* The fishbowl of creativity // *Creativity Research Journal*. 1998. № 11. P. 243–263.
- Sackmann S.* Cultural Knowledge in Organizations. Newbury Park, CA: Sage, 1991.
- Sackmann S.* Uncovering culture in organizations // *Journal of Applied Behavioral Science*. 1991. V. 27. № 3. P. 295–317.
- Sadler Ph.* Leadership and Organizational Learning // *Handbook of Organizational Learning and Knowledge* / Ed. by Meinolf Dierkes, Ariane Berthoin Antal, John Child, and Ikujiro Nonaka. Oxford, 2001. P. 415–427.

- Sadler Ph.* Leadership and Organizational Learning // Handbook of Organizational Learning and Knowledge / Ed. by Meinolf Dierkes, Ariane Berthoin Antal, John Child, and Ikujiro Nonaka. Oxford, 2001. P. 415–427.
- Salisbury M.* An Example of Managing the Knowledge Creation Process for a Small Work Group // Management Learning. 2001. V. 32. Is. 3. P. 305–329.
- Salovey P., Mayer J.* Emotional intelligence // Imagination, Cognition, and Personality. 1990. V. 9. P. 185–211.
- Sandefur R. L., Laumann E. O.* A paradigm for social capital // Rationality & Society. 1998. V. 10. Is. 4. P. 481–501.
- Sandelands L. E., Stablein R. E.* The concept of organization mind // Research in the Sociology of Organizations. № 5 / S. Bacharach, N. DiTomaso (eds). CT. Greenwich: JAI Press, 1987. P. 135–161.
- Sanderlands L. E., Stablein R. E.* The concept of organization mind // Research in the sociology of organizations / Ed. by S. Bachrach and N. DiTomaso. V. 5. Greenwich, CT: JAI Press, 1987. P. 135–162.
- Sapsed J., Bessant J., Partington D., Tranfield D., Young M.* Teamworking and knowledgemanagement: a review of converging themes // International Journal of Management Reviews. 2002. V. 4. Is. 1. P. 71–85.
- Sathe V.* Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action // Organizational Dynamics. 1983. V. 12. № 2. P. 4–23.
- Schepers J. P., van den Berg P. T.* Improving work environment innovativeness and knowledge sharing in a professional government organization. Paper presented at the 28th International Congress in Psychology. Beijing, China. 8–14 August 2004.
- Schippers M. C., Den Hartog D. N., Koopman P. L.* Reflexivity in Teams: A Measure and Correlates // Applied Psychology: An International Review. 2007. V. 56. № 2. P. 189–211.
- Schmitt D. R.* Effects of reward distribution and performance feedback on competitive responding // Journal of Experimental Analysis of Behavior. 1998. V. 69. P. 263–273.
- Schuller G.* Early Jazz. Oxford, New York, 1968.
- Seers A., Woodruff S.* Temporal pacing in task forces: Group development or deadline pressure? // Journal of Management. 1997. № 32. P. 169–187.
- Seitz J. A.* A Communitarian Approach to Creativity // Mind, Culture, and Activity. 2003. V. 10. № 3. P. 245–249.
- Senge P.* The leader's new work: building learning organizations // How Organizations Learn. Managing the Search for Knowledge / Ed. by K. Starkey, S. Tempest, A. McKinlay. 2nd ed. London: Thomson, 2004. P. 462–486.
- Senior B.* Team roles and team performance: Is there really a link? // Journal of Occupational and Organizational Psychology. 1997. V. 70. P. 241–258.
- Sewell G., Wilkinson B.* Empowerment or Emasculation: A Tale of Workplace Surveillance in the Total Quality Organization // P. Blyton and P. Tumbull

- (eds). *Human Resource Management: Conflicts and Contradictions*. Sage, London, 1992.
- Sewell G., Wilkinson B.* Empowerment or Emasculation: A Tale of Workplace Surveillance in the Total Quality Organization // *Human Resource Management: Conflicts and Contradictions* / P. Blyton and P. Tumbull (eds). Sage, London, 1992.
- Shaffer M.A., Harrison D.A.* Expatriates' psychological withdrawal from international assignments: Work, non-work, and family influences // *Personnel Psychology*. 1998. № 51. P. 87–118.
- Shalley Ch.E., Gilson L.L.* What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity // *Leadership Quarterly*. 2004. V. 15. Is. 1. P. 33–53.
- Shamir B., House R., Arthur M.* The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept theory // *Organizational Science*. 1993. № 4 (4). P. 577–594.
- Shapiro S., Spence M.T.* Managerial intuition: a conceptual and operational framework // *Business Horizons (USA)*. 1997. № 40/1. P. 63–68.
- Shaw M.E.* Communication networks // *Advances in Experimental Social Psychology* / Ed. by L. Berkovitz. N. Y.: Academic Press, 1964. P. 111–147.
- Sheehan K.M.* Reflections on dispatching: Improving dispatcher training // *FBI Law Enforcement Bulletin*. 1995. V. 64. Is. 6.
- Shin S.J., Zhou J.* Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea // *Academy of Management Journal*. 2003. № 46. P. 703–714.
- Shockley-Zalabak P., Ellis K., Winograd G.* Organizational trust: What it means, why it matters // *Organization Development Journal*. 2000. V. 18 (4). P. 35–48.
- Short S.E., Short M.W.* Role of the coach in the coach-athlete relationship // *Lancet*. 12/17/2005 Supplement. V. 366. P. 29–30.
- Silverzweig S., Allen R.F.* Changing Corporate Culture // *Sloan Management Review*. 1976. № 17. P. 33–49.
- Simonton D.K.* Artistic creativity and interpersonal relationships across and within generations // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1984. V. 46. P. 1273–1286.
- Sinclair R. C., Mark M.M.* The influence of mood state on judgment and action // *The Construction of Social Judgments* / Ed. by M. M. Martin & A. Tesser. NJ. Hillsdale: Erlbaum, 1992. P. 165–193.
- Sirotnik K.A.* Psychometric implications for the unit-of-analysis problem (with examples from the measurement of organisational climate) // *Journal of Educational Measurement*. 1980. V. 17. № 4. P. 245–282.
- Smalla C.T., Sage A.P.* Knowledge management and knowledge sharing: A review // *Information Knowledge Systems Management*. 2005/2006. № 5. P. 153.

- Smith E. R., Murphy J., Coats S. Attachment to groups: theory and measurement // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1999. № 77. P. 94–110.
- Snow S. C., Davison S. C., Snell S. A., Hambrick D. C. Use Transnational Teams to Globalize your Company // *Organizational Dynamics*. 1996. V. 24. № 4. P. 50–67.
- Sobel J. Can we trust social capital? // *Journal of economic literature*. 2002. V. 40. № 1. P. 139–154.
- Somers S., Svava J. H. Assessing and Managing Environmental Risk: Connecting Local Government Management with Emergency Management // *Public Administration Review*. 2009. V. 69. Is. 2. P. 181–193.
- Sosik J. M., Kahai S. S., Avolio B. J. Leadership style, anonymity, and creativity in group decision support systems: The mediating role of optimal flow // *Journal of Creative Behavior*. 1999. № 33. P. 227–257.
- Staber U. Social capital or strong culture? // *Human Resource Development International*. 2003. V. 6. Is. 3. P. 413–420.
- Stasser G. The uncertain role of unshared information in collective choice // *Shared cognition in organizations: The management of knowledge* / L. L. Thompson, J. M. Levine, D. M. Messick (Eds). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1999. P. 49–70.
- Stasser G., Stewart D. D. Discovery of hidden profiles by decision-making groups: solving a problem vs. making a judgment // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1992. № 63. P. 426–434.
- Stasser G., Titus W. Pooling of unshared information in group decision making: biased information sampling during discussion // *J. Personal. Soc. Psychol.* 1985. V. 48. P. 1467–1478.
- Sternberg R. J., Lubart T. I. Investing in creativity // *Psychological Inquiry*. 1993. № 4. P. 229–232.
- Such D. Avant-garde jazz musicians. Performing “out there”. Iowa City, 1993.
- Sutton R. I., Hargadon A. Brainstorming groups in context // *Administrative Science Quarterly*. 1996. № 41. P. 685–718.
- Swanson J. W. Zen leadership in a time of rapid change // *The Outcomes Mandate: Case Management in Health Care Today* / E. L. Cohen & V. De Back (eds). MO: Mosby, St Louis, 1999. P. 55–65.
- Sydow J. V. Understanding the constitution of interorganizational trust // *Trust Within and Between Organizations* / C. Lane and R. Bachmann (eds). Oxford: Oxford University Press, 1998, P. 31–63.
- Tadelis S. What's in a Name? Reputation as a Tradeable Asset // *American Economic Review*. 1999. V. 89. Is. 3. P. 548–563.
- Tadelis S. The Market for Reputations as an Incentive Mechanism // *Journal of Political Economy*. 2002. V. 110. Is. 4. P. 854–882.
- Taggar S. Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: a multilevel model // *Academy of Management Journal*. 2002. V. 45. Is. 2. P. 315–330.

- Tajfel H. Human groups and social categories. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1981.
- Takeuchi R., Tesluk P. E., Yun S., Lepak D. P. An integrative view of international experience // *Academy of Management Journal*. 2005. V. 48. Is. 1. P. 85–100.
- Tan H. H., Tan Ch. S. F. Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization // *Genetic, Social, and General Psychology*. 2000. N^o 126 (2). P. 241–260.
- Tesolin A. Don't Stifle Intuition in Your Workplace // *T+D*. 2007. V. 61. Is. 6. P. 76–78.
- Thompson L., Fine G. A. Socially Shared Cognition, Affect, and Behavior: A Review and Integration // *Personality & Social Psychology Review*. 1999. V. 3. Is. 4. P. 278–302.
- Thoms P. Driven by time: Time orientation and leadership. CT. Westport: Praeger, 2004.
- Thoms P., Greenberger D. B. A Test of Vision Training and Potential Antecedents to Leaders' Visioning Ability // *Human Resource Development Quarterly*. 1998. V. 9. Is. 1. P. 3–19.
- Thoms P., Greenberger D. B. The relationship between leadership and time orientation // *Journal of Management Inquiry*. 1995. V. 4. Is. 3. P. 272–292.
- Thoms P., Greenberger D. B. Training business leaders to create positive organizational visions of the future: is it successful? // *Academy of Management Proceedings*. 1995. P. 212–216.
- Thoms P., Pinto J. K. Project Leadership: A Question of Timing // *Project Management Journal*. 1999. V. 30. Is. 1. P. 19–26.
- Tierney P. Leadership and Employee Creativity // *Handbook of organizational creativity* / Ed. by J. Zhou and Chr. E. Shalley. N. Y.: Lawrence Erlbaum, 2008. P. 95–124.
- Tierney P., Farmer S. M. The Pygmalion process and employee creativity // *Journal of Management*. 2004. N^o 30. P. 413–432.
- Tindale R. S., Meisenhelder H. H., Dykema-Engblade A. A., Hogg M. A. Shared cognition in small groups // *Group Processes*. Blackwell Handbook of Social Psychology / Ed. by M. A. Hogg and S. Tindale. London: Blackwell Publishing, 2003. P. 1–30.
- Tjosvold D. Cooperation theory and organizations // *Human Relations*. 1984. V. 37. P. 743–767.
- Trompenaars F. *Riding the Waves of Culture*. Economist Books. London, 1993.
- Trust in Organizations / Kramer R. M., Tyler T. R. (eds). Thousand Oaks, CA: Sage, 1996.
- Tsai W., Ghoshal S. Social capital and value creation: The role of intrafirm networks // *Academy of Management Journal*. 1998. V. 41. P. 464–478.
- Turner J. The Formation of Social Capital // *Social Capital: A Multifaceted Perspective* / P. Dasgupta and I. Serageldin (eds). Washington DC: The World Bank, 2000.

- Turner J. C., Hogg M. A., Oakes P. J., Reicher S. D., Wetherall M. S. Rediscovering the social group: A self-categorization theory. New York: Blackwell, 1987.
- Tushman M. Special boundary roles in the innovation process // *Administrative Science Quarterly*. 1977. № 22. P. 587–605.
- Tyler T. R., Blader S. L. Identity and cooperative behavior in groups // *Group Processes & Intergroup Relations*. 2001. V. 4 (3). P. 207–226.
- Tyler T. R. Why people cooperate with organizations: an identity-based perspective // *Research in Organizational Behavior*. 1999. V. 21. P. 201–245.
- Tyler T. R., Blader S. L. Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement // *Essays in social psychology*. Philadelphia, PA, US: Psychology Press, 2000.
- Ungson G. R., Braunstein D. N., Hall P. D. Managerial information processing: A research review // *Administrative Science Quarterly*. 1981. № 26. P. 116–134.
- Urban J. M., Weaver J. L., Bowers C. A., Rhodenizer L. Effects of workload and structure on team processes and performance: implications for complex team decision making // *Human Factors*. 1996. № 38 (2). P. 300–310.
- Uzzi B. Embeddedness in the making of financial capital: How social relations and networks benefit firms seeking financing // *American Sociological Review*. 1999. V. 64. P. 481–505.
- Uzzi B. Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness // *Administrative Science Quarterly*. 1997. V. 42. P. 35–67.
- Van der Post W. Z., de Coning T. J. et al. An instrument to measure organizational culture // *South African Journal of Business Management*. 1997. V. 28. № 4. P. 147–168.
- Van Knippenberg D. Intergroup relations in organizations // *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working*. Ed. by M. A. West, D. Tjosvold and K. G. Smith. Chichester, UK: John Wiley, 2004. P. 381–399.
- Van Muijen J. J., De Witte K. Organizational Culture: Critical Questions for Researchers and Practitioners // *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 1999. № 8 (4). P. 583–595.
- Vera D., Crossan M. Improvisation and Innovative Performance in Teams // *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*. 2005. V. 16. Is. 3. P. 203–224.
- Vera D., Crossan M. Theatrical improvisation: Lessons for organizations // *Organization Studies*. 2004. № 25. P. 727–749.
- Verspagen B., Duysters G. The small worlds of strategic technology alliances // *Technovation*, 2004. V. 24. Is. 7. P. 563–571.
- Volpe C. E., Cannon-Bowers J. A., Salas E., Spector P. E. The impact of cross-training on team functioning: an empirical investigation // *Human Factors*. 1996. № 38 (1). P. 87–100.
- Wageman R. Interdependence and group effectiveness // *Administrative Science Quarterly*. 1995. V. 40. P. 145–180.

- Wallace M. Modelling Distributed Leadership and Management Effectiveness: Primary School Senior Management Teams in England and Wales // *School Effectiveness and School Improvement*. 2002. V. 13. № 2. P. 163–186.
- Waller M. J., Zellmer-Bruhn M., Giambatista R. C. Watching the clock: Group pacing behavior under dynamic deadlines // *Academy of Management Journal*. 2002. V. 45. № 5. P. 1046–1055.
- Walsh J. P., Ungson G. R. Organizational memory // *Academy of Management Review*. 1991. V. 16. Is. 1. P. 57–91.
- Warner F. In a Word, Toyota Drives for Innovation // *Fast Company*. July 31. 2002. P. 36–38.
- Watkins K. E., Marsick V. J. *Creating The Learning Organization*, Alexandria, VA: ASTD Press, 1996.
- Wegner D. M. Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind // *Theories of group behavior* / B. Mullen & G. R. Goethals (eds). New York: Springer, 1987. P. 185–208.
- Wegner D. M., Erber R., Raymond P. Transactive memory in close relationships // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1991. № 61. P. 923–929.
- Wegner D. M., Giuliano T., Hertel P. Cognitive interdependence in close relationships // *Compatible and incompatible relationships* / W. J. Ickes (ed.). New York: Springer-Verlag, 1995. P. 253–276.
- Weick K. E. Drop your tools: An allegory for organizational studies // *Administrative Science Quarterly*. 1996. № 41. P. 301–313.
- Weick K. E. Introductory essay: improvisation as a mindset for organizational analysis // *Organization Science*. 1998. V. 9. № 5. P. 543–555.
- Weick K. E. *Making sense of the organization*. MA. Malden: Blackwell, 2001.
- Weick K. E., Roberts K. H. Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks // *Administrative Science Quarterly*. 1993. V. 38. Is. 3. P. 357–331.
- Weick K. E., Sutcliffe K. M., Obstfeld D. Organizing for high reliability: processes of collective mindfulness // *Research in Organizational Behavior*. 1999. V. 21. P. 81–123.
- Weiss H. M., Cropanzano K. Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work // *Research in Organizational Behavior*. 1996. V. 18. P. 1–74.
- Wenger E. *Communities of practice* // *Knowledge and communities* / E. L. Lesser, M. A. Fontaine, J. A. Slusher (eds). Boston: Butterworth-Heinemann, 2000. P. 3–22.
- Wenger E. *Communities of practice and social learning systems* // *How Organizations Learn. Managing the Search for Knowledge* / Ed. by K. Starkey, S. Tempest, A. McKinlay. 2nd ed. London: Thomson, 2004. P. 238–258.
- Wenger E. C., Snyder W. M. *Communities of Practice: the Organizational Frontier* // *Harvard Business Review*. 2000, January–February. P. 139–145.

- West M., Anderson M.* Innovations in top management teams // *Journal of Applied Psychology*. 1996. № 31 (6). P. 680–693.
- West M. A., Sacramento C. A., Fay D.* Creativity and Innovation Implementation in Work Groups: The Paradoxical Role of Demands // *Creativity and innovation in organizational teams* / Ed. by Leigh L. Thompson, Hoon-Seok Choi. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum, 2006. P. 137–159.
- West M. A.* Reflexivity and work group effectiveness: A conceptual integration // *Handbook of work group psychology* / Ed. by M. A. West. Chichester, UK: Wiley, 1996. P. 555–579.
- West M. A., Richter A. W.* Climates and Cultures for Innovation and Creativity at Work // *Handbook of organizational creativity* / Ed. by J. Zhou and Ch. E. Shalley. N. Y.: Lawrence Erlbaum, 2008. P. 211–236.
- West M. A., Tjosvold D., Smith K. G.* Past, Present and Future Perspectives on Organizational Cooperation // *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working* / Ed. by M. A. West, D. Tjosvold and K. G. Smith. UK. Chichester: John Wiley, 2004. P. 575–597.
- Wilkins A. L.* Developing corporate character. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
- Wilkins A. L.* The creation of company culture: the role of stories and human resource system // *Human Resource Management*. 1984. V. 23. № 1. P. 41–60.
- Wilkinson M., Fogarty M., Melville D.* Organizational Culture Change Through Training and Cultural Transmission // *Journal of Organizational Change Management*. 1996. № 9 (4). P. 69–81.
- Willemyns M., Gallois C., Callan V. J.* Trust me, I'm your boss: trust and power in supervisor-supervisee communication // *International Journal of Human Resource Management*. 2003. V. 14. Is. 1. P. 117–127.
- Williams B.* Formal structures and social reality // *Trust: Making and breaking cooperative relations* / Ed. by D. Gambetta. Oxford, UK: Basil Blackwell, 1988. P. 3–13.
- Williams M.* In whom we trust: group membership as an affective context for trust development // *Academy of Management Review*. 2001. V. 26. Is. 3. P. 377–396.
- Willmott H.* Strength is Ignorance: Slavery is Freedom: Managing Culture in Modern Organizations // *Journal of Management Studies*. 1993. № 30 (4). P. 515–551.
- Wittenbaum G. M.* The bias toward discussing shared information: Why are highstatus group members immune? // *Communication Research*. 2000. № 27 (3). P. 379–401.
- Wong E. S., Then D., Skitmore M.* Antecedents of trust in intra-organizational relationships within three Singapore public sector construction project management agencies // *Construction Management and Economics*. 2000. V. 18. P. 797–806.

- Woods Ph. A.* Democratic leadership: drawing distinctions with distributed leadership // *International Journal of Leadership in Education*. 2004. V. 7. Is. 1. P. 3–26.
- Woolcock M.* Microenterprise and social capital: a framework for theory, research, and policy // *Journal of Socio-Economics*. 2001. V. 30. Is. 2. P. 193–197.
- World Development Report 2000/01*. Washington DC: The World Bank, 2001.
- Wu W.-P., Leung A.* Does a Micro-Macro Link Exist Between Managerial Value of Reciprocity, Social Capital and Firm Performance? The Case of SMEs in China // *Asia Pacific Journal of Management*. 2005. V. 22. Is. 4. P. 445–463.
- Xu H., Van de Vliert E.* Job Formalization and Cultural Individualism as Barriers to Trust in Management // *International Journal of Cross Cultural Management*. 2006. V. 6. Is. 2. P. 221–242.
- Yongwon S., Young S. L.* Five-factor model of organizational trust and its effectiveness // Paper presented at the 28th International Congress in Psychology, Beijing, China. 8–14 August 2004.
- Yu L.* How Team Communication Affects Innovation // *MIT Sloan Management Review*. 2005. V. 46. Is. 4.
- Zack M. H.* Managing codified knowledge // *Sloan Management Review*. 1999. V. 40. № 4. P. 45–58.
- Zhou J.* When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality // *Journal of Applied Psychology*. 2003. V. 88. P. 413–422.

Научное издание

Журавлев Анатолий Лактионович,
Нестик Тимофей Александрович

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ

Редактор – *О. В. Шапошникова*
Оригинал-макет и верстка – *С. С. Фёдоров*
Корректор – *Л. В. Бармина*

Лицензия ЛР № 03726 от 12.01.01
Издательство «Институт психологии РАН»
129366, Москва, ул. Ярославская, 13
Тел.: (495) 682-51-29
E-mail: rio@psychol.ras.ru
www.ipras.ru

Сдано в набор 26.11.10. Подписано в печать 02.12.10
Формат 60 × 90/16. Бумага офсетная. Печать офсетная
Гарнитура ГТС СНАРТЕР. Усл. печ. л. 14. Уч.-изд. л. 15,5
Тираж 500 экз. Заказ .

Отпечатано с готовых диапозитивов в ППП «Типография „Наука“»
121099, Москва, Шубинский пер., 6