



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

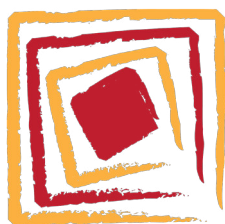
ISSN 2312-5942

www.orgpsyjournal.hse.ru



2016. Том 6. № 2.

2016. Том 6. № 1.



Электронный научный журнал

URL: www.orgpsyjournal.hse.ru

E-mail: orgpsyjournal@hse.ru

Учредитель:

Национальный
исследовательский университет
Высшая школа экономики»



Выходит 4 раза в год

Редакция

Главный редактор:

Штроо В.А. (НИУ Высшая школа экономики)

Зам. главного редактора:

Липатов С.А. (Московский государственный университет)

Редакторы:

Климов А.А. (НИУ Высшая школа экономики)

Вовна О.С. (НИУ Высшая школа экономики)

Редакционная коллегия:

Аксеновская Л.Н. (Саратовский государственный университет)

Базаров Т.Ю. (Московский государственный университет)

Булгаков А.В. (Московский государственный гуманитарный университет)

Гайдар К.М. (Воронежский государственный университет)

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

Карпов А.В. (Ярославский государственный университет)

Леонова А.Б. (Московский государственный университет)

Липатов С.А. (Московский государственный университет)

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

Моргунов Е.Б. (Московская Высшая школа социальных и экономических наук)

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

Осин Е.Н. (НИУ Высшая школа экономики)

Поддьяков А.Н. (НИУ Высшая школа экономики)

Сарычев С.В. (Курский государственный университет)

Чернышев А.С. (Курский государственный университет)

Штроо В.А. (НИУ Высшая школа экономики)

Benton Stephen (University of Westminster, London, UK)

van Dick Rolf (Goethe University Frankfurt, Germany)

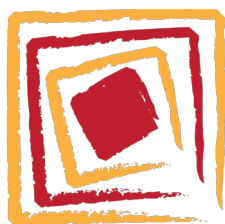
Takooshian Harold (Fordham University, New York City, USA)

Schaufeli Wilmar (Utrecht University, Netherlands)

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

Корректор: Вовна О.С.

2016. Vol. 6. No 2.



Scientific e-journal

URL: www.orgpsyjournal.hse.ru

E-mail: orgpsyjournal@hse.ru

Founder:

National research university

Higher School of Economics



Published 4 times per year

Editor-in-chief

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

Deputy Editor-in-chief

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

Managing Editors

Alex Klimov (*National Research University «Higher School of Economics», Russia*)

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

Editorial Board

Stephen Benton (*Westminster University, UK*)

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

Wilmar Schaufeli (*Utrecht University, Netherlands*)

James Stoner (*Fordham University, USA*)

Harold Takooshian (*Fordham University, USA*)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Corrector: Olga Vovna

Содержание

От редакции

- 6-7 Представляем новый номер

Исследования в организационной психологии

- 8-29 Баланс работы и личной жизни у сотрудников российского производственного предприятия
А. Н. Моспан, Е. Н. Осин, Т. Ю. Иванова, Е. И. Рассказова, В. В. Бобров

Организационно-психологическая практика

- 30-54 Изменение организационной культуры на уровне лидера: опыт индивидуального сотеринга
Л. Н. Аксеновская

Обзоры

- 55-74 Психологическая готовность к организационным изменениям: подходы, понятия, методики
Е. А. Наумцева

Первые шаги

- 75-88 Компоненты выгорания и стратегия поведения в стрессовых ситуациях операторов контактного центра
Е. Н. Бочкарева
- 89-104 Лидерское поведение руководителя, ориентированное на развитие подчиненных: различия на организационных уровнях
О. С. Вовна, А. А. Климов

Конференции

- 105-112 Международная научно-практическая конференция «Психология развития человека как субъекта труда. Развитие творческого наследия Е. А. Климова». 12-15 октября 2016 г.
- 113-115 Конференция Европейской ассоциации психологии труда и организационной психологии (EAWOP 2017)

Литературный гид

- 116-120 Какого цвета ваша организация?
Л. П. Малинина
- 121-126 20 самых цитируемых и 20 самых свежих научных публикаций про баланс между работой и личной жизнью

Content

Editorial

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

Research in organizational psychology

8-29 Work–life balance in Russian production enterprise employees
A. Mospan, E. Osin, T. Ivanova, E. Rasskazova, V. Bobrov

Organizational psychology in practice

30-54 Change of organizational culture at the level of the leader: experience of individual sorting
L. Aksenovskaya

Reviews

55-74 Psychological readiness for organizational change: approaches, concepts, methods
E. Naumtseva

First steps

75-88 Components of burnout and coping strategies call center operators
E. Bochkareva

89-104 Leadership behavior for business success: Differences across organizational (position) levels
O. Vovna, A. Klimov

Conferences

105-112 Psychology of human development as a subject of labor. The development of the creative heritage of E.A. Klimov

113-115 European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP 2017)

Literary guide

116-120 What is the color of your organization?
L. Malinina

121-126 20 most cited and 20 most recent articles on Work–Life Balance



От редакции

Представляем новый номер нашего журнала. Открывает его коллективная статья «Баланс работы и личной жизни у сотрудников российского производственного предприятия». Авторы — А. Н. Моспан, Е. Н. Осин, Т. Ю. Иванова, Е. И. Рассказова, В. В. Бобров — сотрудники Международной лаборатории позитивной психологии личности и мотивации НИУ ВШЭ. В статье представлены результаты эмпирического исследования баланса работы и жизни на большой выборке сотрудников российской производственной компании из шести регионов страны. С помощью конфирматорного факторного анализа были разработаны 11 коротких шкал, отражающих различные варианты соотношения работы и жизни (баланс, помеха, негативный перенос, позитивный перенос, компенсация, независимость). Позитивный баланс работы и жизни оказался более характерен для женщин, респондентов старшего возраста, с более высоким уровнем образования, должностным статусом и уровнем семейного дохода. Для благополучия работающих мужчин наиболее важным оказывается сбалансированное распределение приоритетов и усилий по сферам жизни, а для благополучия женщин — осознанная оценка работы в качестве жизненного приоритета в сочетании с вкладом усилий в семью и в собственное здоровье.

В рубрике «*Организационно-психологическая практика*» опубликована статья Л.Н. Аксеновской «Изменение организационной культуры на уровне лидера: опыт индивидуального сотеринга». Статья посвящена проблеме изменения организационной культуры методом сотеринга. Кратко представлены теоретические положения ордерного подхода к изменению ОК, концепция и технология сотеринга как метода изменения организационной культуры. Представлен и проанализирован фрагмент протокола индивидуального тренинга по сотерингу для лидера организации, в которой был начат ордерный проект.

Рубрику «*Обзоры*» представляет статья Е.А. Наумцевой «Психологическая готовность к организационным изменениям: подходы, понятия, методики». В статье рассмотрено содержание понятия «психологическая готовность», обозначены уровни анализа готовности (индивидуальный, групповой, организационный), выделены структурные и психологические факторы готовности. Описаны и сопоставлены диагностические методики оценки готовности, применимые в контексте изучения и реализации организационных изменений, например: «Готовность к организационным изменениям», «Организационная готовность к внедрению изменений», «Опросник организационных изменений: климат, процессы и готовность», «Стили реагирования на изменения» и др.

Статьи Е.Н. Бочкаревой «Компоненты выгорания и стратегия поведения в стрессовых ситуациях операторов контактного центра» и О.С. Вовна с А.А. Климовым «Лидерское поведение руководителя, ориентированное на развитие подчиненных: различия на организационных уровнях» представлены в рубрике «*Первые шаги*».

В рубрике «*Конференции*» размещена информация о предстоящих международных научно-практических конференциях на организационно-психологическую тематику.

Завершают номер в рубрике «*Литературный гид*» рецензия Л.П. Малининой на книгу Ф. Лалу «Открывая организации будущего» и традиционная заметка от редакции о двадцати самых цитируемых и двадцати самых «свежих» научных статьях, посвященных балансу между работой и личной жизнью.

Editorial

We are glad to introduce our readers to new issue of *Organizational Psychology Journal*. The current issue starts from the article «Work–life balance in Russian production enterprise employees» by A. Mospan, E. Osin, T. Ivanova, E. Rasskazova, V. Bobrov (International Laboratory of Positive Psychology of Personality and Motivation, HSE). The article presents a theoretical analysis of approaches to work–life balance research and findings of an empirical study of this construct in a large sample of employees of a Russian production enterprise situated in six regions of the country. Using confirmatory factor analysis, authors developed 11 short scales reflecting different types of work–life relationship (balance, conflict, negative spillover, positive spillover, compensation, independence). This research opens up that work–life balance was more positively evaluated by females, older respondents, those with higher education and position, and higher family income. A balanced distribution of priorities and efforts was an essential predictor of well–being in working males. Working females reported higher well–being when they viewed work as a life priority, but invested efforts in family and their own health.

In the «*Practice in Organizational Psychology*» section we offer the article by Liudmila Aksenovskaya «Change of organizational culture at the level of the leader: experience of individual sotering». This article is devoted to the problem of organizational culture (OC) change by the method of sotering, paper briefly presents theoretical aspects of the order approach to OC change, concept and technology of sotering as a method of OC change. Also the fragment of the protocol of individual training on a sotering for the leader of the organization is presented and analyzed.

The article «Psychological readiness for organizational change: approaches, concepts, methods» by E. Naumtseva is presented in the «*Reviews*» section. It deals with the concept of «psychological readiness» on different levels of analysis (individual, group, organization), different approaches to understanding readiness for organizational change are analyzed. There are described and compared in terms of strengths and weaknesses of diagnostic techniques readiness assessment applicable in the context of the study and implementation of organizational change, such as «Readiness to organizational change», «Organizational readiness for implementing change», «Organizational Change Questionnaire — Climate of Change, Processes, and Readiness», «Styles of response to changes» and others.

The «*First steps*» section includes two papers: «Components of burnout and coping strategies among call center operators» by E. Bochkareva and «Leadership behavior for business success: Differences across organizational (position) levels» by O. Vovna and A. Klimov.

In the «*Conferences*» section you can find information about upcoming international scientific and practical conferences on organizational psychology.

A review of the book by Frederik Lulu «Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness» and our traditional editorial note about the 20 most cited and 20 most recent articles on Work–Life Balance (WLB) is covered the issue

Please Enjoy Reading!



Баланс работы и личной жизни у сотрудников российского производственного предприятия

МОСПАН Анастасия Никитична

Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», Москва, Россия

ОСИН Евгений Николаевич

Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», Москва, Россия

ИВАНОВА Татьяна Юрьевна

Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», Москва, Россия

РАССКАЗОВА Елена Игоревна

Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», Москва, Россия

БОБРОВ Владислав Вячеславович

Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», Москва, Россия

В статье проведен теоретический обзор подходов к исследованию баланса работы и жизни и представлены результаты эмпирического исследования этого конструкта на выборке сотрудников ($N = 1205$) российской производственной компании из шести регионов страны. Опрос опирался на два подхода к измерению баланса, прямую субъективную оценку соотношений работы и жизни, а также оценку важности, вклада усилий и удовлетворенности состоянием дел в шести жизненных сферах (семья, работа, хобби, дружеские отношения, здоровье, образование). В качестве зависимых переменных выступали удовлетворенность жизнью, увлеченность работой, эмоциональное истощение и трудоголизм. С помощью конфирматорного факторного анализа были разработаны 11 коротких шкал, отражающих различные варианты соотношения работы и жизни (баланс, помеха, негативный перенос, позитивный перенос, компенсация, независимость) и достаточно надёжных для исследовательских целей. Предсказуемые слабые и умеренные связи показателей соотношения работы и жизни с зависимыми переменными свидетельствуют о валидности разработанных шкал. Позитивный баланс работы и жизни был более характерен для женщин, респондентов старшего возраста, с более высоким уровнем образования, должностным статусом и уровнем семейного дохода. С помощью иерархического регрессионного анализа получен ряд гендерных различий в связях показателей баланса и других зависимых переменных с расстановкой жизненных приоритетов и распределением вклада усилий по сферам жизни, свидетельствующие о различных подходах к достижению баланса работающими мужчинами и женщинами. Для благополучия работающих мужчин наиболее важным оказывается сбалансированное распределение приоритетов и усилий по сферам жизни, а для благополучия женщин — осознанная оценка работы в качестве жизненного приоритета в сочетании с вкладом усилий в семью и в собственное здоровье.

Ключевые слова: Баланс работы и жизни, удовлетворенность жизнью, увлеченность работой, эмоциональное истощение, трудоголизм, сферы жизни.

Исследование выполнено при поддержке РГНФ, проект № 15-06-10933 «Личностные, мотивационные и организационные ресурсы психологического благополучия в профессиональной деятельности».

Подходы к изучению баланса работы и личной жизни

Давление рабочей сферы на личную жизнь существенно возросло за последние десятилетия. Причиной тому становится множество факторов, среди которых — развитие информационных технологий, повышенное внимание к качеству сервисных услуг, чрезмерная информационная нагрузка и увеличение скорости обработки информации (Guest, 2002). Так, в Великобритании, которая занимает лидирующую позицию в Европе по количеству рабочих часов, рабочее время сотрудника составляет не менее 48 часов в неделю. Вместе с тем повышается и интенсивность трудовой деятельности. Одновременно с этим качество личной и семейной жизни в целом снижается из-за роста числа неполных семей, а также нехватки домашних ресурсов и возможностей, возникающей из-за того, что все члены семьи трудоспособного возраста из разных социальных классов заняты оплачиваемым трудом (Guest, 2002). В результате этих процессов работа всё чаще начинает влиять на жизнь человека вне временных рамок официального рабочего дня, и примирять между собой требования работы и личной жизни становится всё труднее, что делает тему баланса работы и личной жизни крайне актуальной¹.

Взаимоотношения между работой и личной жизнью могут быть описаны пятью основными моделями (Zedeck & Mosier, 1990; O'Driscoll, 1996). Сегментационная модель (segmentation model) предполагает, что рабочая и нерабочая сферы жизни независимы и не оказывают никакого влияния друг на друга. Модель побочного эффекта (spillover model), напротив, утверждает влияние одной сферы на другую в позитивном или негативном ключе. Компенсаторная модель (compensation model) представляет взаимосвязь рабочей и личной жизни таким образом, что при невыполнении требований одной сферы и недостаточной удовлетворенности ею человек может получить необходимое в другой сфере. Четвертая модель, инструментальная (instrumental model), предполагает, что одна сфера содействует успеху в другой сфере. Наконец, последняя модель, конфликтная (conflict model), постулирует неизбежность конфликтов и сложных решений при высоком уровне требований во всех сферах жизни. Основным недостатком перечисленных моделей является их описательный характер в отсутствие единой теории, которая описывала бы характер соотношения жизненных сфер.

Подход к исследованию отношений между работой и личной жизнью зависит от того, как этот феномен обозначается. Большинство подходов связаны с изучением конфликта или взаимодействия этих двух сфер, концентрируясь на источниках негативных переживаний: так, перечисленные выше модели в основном описывают дисбаланс между работой и жизнью, не уделяя достаточно внимания гармоничному соотношению (балансу) этих жизненных сфер. Понятие «баланс работы и личной жизни» является более сложным, но имеет потенциал для изучения условий гармонии между работой и остальной жизнью и связи этого состояния с психологическим благополучием (Guest, 2002). К сожалению, общепринятого определения баланса между работой и личной жизнью на данный момент не существует: различные подходы акцентируют успешность выполнения человеком требова-

¹ Термин «баланс работы и жизни» является более точным переводом англоязычного термина «work-life balance», однако в русскоязычном контексте более гармонично выглядит формулировка «баланс работы и личной жизни». В настоящей статье мы используем эти варианты термина как взаимозаменяемые.

ний в разных сферах жизни или удовлетворённость состоянием дел в этих сферах (Штроо, Кольцова, 2012). По мнению В. А. Штроо и Е. А. Кольцовой, само это понятие выглядит искусственным, поскольку за ним не стоит единого феномена.

Субъективно баланс между работой и личной жизнью может определяться чисто феноменологически как «воспринимаемый баланс между работой и остальной жизнью» (Guest, 2002, с. 263) или включать более объективные показатели, например, не только «удовлетворенность», но и «хорошее функционирование на работе и дома с минимальным ролевым конфликтом» (Clark, 2000). Одной из наиболее разработанных моделей баланса является трехкомпонентная теория (Greenhaus et al., 2003), которая включает в этот конструкт баланс времени, затраченного на рабочую и семейную жизнь, баланс психологической вовлеченности в каждую из ролей и баланс удовлетворенности от рабочей и семейной жизни. Нетривиальный вариант концептуализации баланса работы и личной жизни, опирающийся на деятельностно-смысловой подход, предложили В. А. Штроо и А. А. Козьяк (2015), рассматривающие баланс работы и жизни как комплексное смысловое образование, которое включает в себя соотношение субъективной ценности работы и жизни, удовлетворённости этими сферами и представление об их идеальном соотношении, задаваемое в том числе и социальными нормами. Близкие идеи высказывал Дж. Кофодимос (Kofodimos, 1997), который рассматривал баланс как результат осознанного структурирования собственной жизни личностью с учётом своих потребностей, ценностей и внешних требований.

Если определение работы в различных исследованиях выглядит более или менее однозначным (оплачиваемая трудовая деятельность), то понятие «личной жизни» является более широким и размытым. Некоторые авторы (Greenhaus et al., 2003) ограничивают его семейной жизнью, другие, напротив, определяют его широко, как все, что не относится к работе (см. Штроо, Кольцова, 2012), включая в этот список не только семейную жизнь, но и хобби, волонтерскую деятельность, заботу о своём здоровье и психологическом благополучии и др.

Проблема баланса работы и жизни тесно связана с вопросом о границах между работой и личной жизнью человека. Так, респонденты в российском исследовании Е. А. Кольцовой определяли баланс работы и жизни как в субъективных терминах, так и в терминах наличия границ между работой и личной жизнью, умения разграничивать эти сферы (Кольцова, 2014). Благодаря развитию информационно-коммуникационных технологий граница между работой и личной жизнью становится все более размытой — как в пространстве, так и во времени. С одной стороны, это дает новые возможности зарабатывать больше и регулировать рабочий график, но в результате напряжение между работой и личной жизнью сохраняется или даже усиливается (Perrons, 2003). Некоторые сотрудники предпочитают работать дома, для других, напротив, важны пространственные рамки офиса, пусть даже гибкие (Clark, 2000). По данным некоторых исследований, виртуальный офис может оказывать негативное влияние на семейные взаимоотношения (Hartman et al., 1991), а также является фактором, провоцирующим трудовоголизм (Olson and Primps, 1984).

Временные рамки работы не менее важны. По данным исследований, 48 рабочих часов в неделю являются оптимальным максимумом рабочего времени; все, кто работает большее количество часов, подвержены риску столкнуться с дисбалансом между работой и личной жизнью (Sparks et al., 1997; Spurgeon, 2003). В законодательстве ряда европейских стран существуют ограничения на максимальную продолжительность рабочей недели (35-40 часов); по данным опросов, люди считают такой режим работы оптимальным (см. Boniwell, Osin, 2015). Несмотря на то, что люди постоянно стремятся иметь больше свободного времени, нехватка или полное отсутствие работы, избыток свободного времени также вызывают неудовлетворённость и переживание дисбаланса жизненных сфер. Это связано с тем, что работа не

только позволяет человеку обеспечить социальный статус и необходимый уровень дохода для удовлетворения требований в других сферах жизни (Jahoda, 1982), но и помогает структурировать время, поддерживать определённый режим дня (Bond & Feather, 1988).

В последнее время получают распространение нестандартные режимы рабочего дня и свободный график: условия, когда сотрудник может самостоятельно выбирать режим и продолжительность рабочего дня, как правило, способствуют более высокому уровню благополучия и воспринимаемого баланса работы и жизни (Tausig & Fenwick, 2001). Исключение составляют лишь сотрудники, склонные к трудоголизму, который в таких условиях может прогрессировать. К трудоголикам относят людей, работающих большее количество часов, чем требуется, даже когда в этом нет необходимости, и в ущерб другим жизненным возможностям, в том числе личной жизни (Guest, 2002). Большинство исследователей проводят различие между трудоголиками и теми, кто перегружен работой (*overworkers*) (Peiperl & Jones, 2000): первые не только перерабатывают, но сами выбирают это и получают удовольствие от работы, вторые же, как правило, предпочли бы не работать дополнительные часы, но не готовы изменить эту ситуацию или не имеют такой возможности. Своего рода противоположностью трудоголизма можно считать дауншифтинг, когда человек осознанно отказывается от работы (Штроо, Кольцова, 2012).

Многочисленные исследования посвящены изучению психологических последствий и критериев баланса работа—жизнь. Результаты их свидетельствуют о том, что дисбаланс работы и жизни негативно отражается как на психологическом благополучии человека в целом, так и на состоянии дел в отдельных жизненных сферах, и имеет системные последствия. Так, например, было выявлено, что конфликт рабочей и личной сферы у одного из супругов приводит к неудовлетворенности собственной семейной жизнью у обоих (Mauno & Kinnunen, 1999). Избыточное количество рабочих часов в наибольшей степени провоцирует негативное влияние работы на личную жизнь; этот дисбаланс усиливается при наличии детей, однако значимых различий между семьями с двумя работающими родителями и с одним не обнаружено (White et al., 2003).

На уровень баланса работа-жизнь влияет и тип трудовой занятости: виртуальный офис, работа на дому и работа в офисе. Работа на дому оказывает наиболее позитивное влияние на баланс, помогая сохранить три-четыре свободных часа в неделю, а дистанционная работа (виртуальный офис), напротив, чаще связана с переживанием дисбаланса (Hill et al., 2003). Работники государственного сектора испытывают меньший конфликт между работой и личной жизнью, чем работники частного сектора, а также имеют более высокий уровень удовлетворенности семейной жизнью и больше свободного времени (Buelens & Van den Broeck, 2007).

Дж. Гринхаус с коллегами обнаружили, что вклад баланса работы и семейной жизни в общее качество жизни зависит от того, сколько времени и усилий человек вкладывает в эти сферы, насколько субъективно вовлечён в исполнение рабочих и семейных ролей и удовлетворён этим (Greenhaus et al., 2003). Если уровень вклада, вовлечённости и удовлетворённости низкий, баланс работа—жизнь не связан с качеством жизни; лишь при высоком уровне этих переменных связь обнаруживается. При этом люди, вовлеченные в семейную сферу и получающие от нее удовольствие, имеют более высокий уровень качества жизни, чем те, кто вовлечен в работу. Эти результаты говорят о важности учёта субъективной ценности и смысла работы и личной жизни.

В исследовании Д. Геста предпринята попытка выявить детерминанты баланса, характер его проявления и последствия (Guest, 2002). Факторы баланса включают организационные (требования и культура работы и личной жизни) и индивидуальные параметры

(рабочая ориентация, личность, энергия, персональный контроль и защитные механизмы, пол, возраст, этап жизни и карьеры). Характер баланса можно определить через субъективные или объективные индикаторы. К первым относится баланс при одинаковом внимании к рабочей и личной сфере, баланс при центральной роли личной жизни и баланс при центральном положении работы, избыточное влияние работы на личную жизнь и чрезмерное влияние личной жизни на работу. К объективным параметрам относятся количество рабочих часов, свободное время и семейные роли. Зависимыми переменными выступали удовлетворенность работой и жизнью, психологическое здоровье и благополучие, стресс и заболевания, успешное выполнение требований дома и на работе, влияние на других людей в сфере личной жизни и на работе. Д. Гест обнаружил, что большинство перерабатывающих (по количеству часов) людей испытывают дисбаланс работа—жизнь, особенно при высоком уровне дохода и на высоких управленческих должностях. Также в большей степени дисбаланс свойственен женщинам, чем мужчинам, а также тем, у кого есть дети на иждивении, и тем, у кого несколько рабочих мест. Более низкий уровень дисбаланса был обнаружен в организациях с дружелюбной атмосферой, где сотрудники обладают большей автономией и имеют возможность прямого участия в политике организации.

Наиболее масштабное качественное исследование темы баланса работа-жизнь было проведено в семи странах (Индия, Япония, Южной Африке, США, Нидерландах, Норвегии и Великобритании) (Lewis et al., 2007). Цель исследования заключалась в изучении опыта, качественных различий в понимании темы баланса в связи с контекстом работы и семьи, а также культуры. С помощью критического дискурс-анализа изучались три допущения: гендерная нейтральность баланса работа—жизнь, баланс работа—жизнь как результат индивидуального выбора, а также независимость этого явления от культурного контекста. Полученные результаты показали, что, несмотря на стремление сделать тему баланса независимой от гендерной принадлежности, на практике большинство респондентов связывают ее с женщинами. При этом женщины стараются быть настолько же успешными на работе, как и мужчины, чтобы быть полноценными членами команды (Smithson, 2005). Представление о том, что баланс работа—жизнь находится в руках индивида, маскирует вклад социальных и организационных факторов. Результаты также показали, что тема и постановка проблемы баланса работа—жизнь распространяется из США и Великобритании в другие страны, при этом часто игнорируются особенности местной культуры (например, в Индии).

Вопрос о том, в какой степени баланс работы и жизни зависит от индивидуального выбора, пока остается открытым. С одной стороны, работник способен влиять на соотношение рабочей и личной сферы в своей жизни, вкладывая различное количество времени и/или сил. С другой стороны, возможности такого регулирования зависят от социального контекста (таких факторов, как социальный статус, уровень дохода) и организационного контекста (например, наличие в компании опции гибкого графика). Более того, компания может манипулировать представлением сотрудника о наличии выбора, повышая или понижая рабочие обязательства (Appelbaum & Berg, 2001; White et al., 2003). Лишь в ситуации, когда работник добровольно принимает решение об изменении графика, это приводит к позитивным результатам и улучшает показатели баланса работы и жизни (Tausig & Fenwick, 2001). Как отмечает Ф. Уильямс, интервенции, направленные на улучшение баланса работы и жизни, должны учитывать три контекста, помогая человеку обеспечивать в своей жизни достаточное время и пространство для заботы о себе (отдых, здоровье, духовность и пр.), о других (о семье, детях и пр.), а также о работе (возможность обеспечивать себя, регулировать свой вклад времени и пр.). Целостная социальная поддержка сотрудников, способствующая

щая повышению баланса, должна включать меры, направленные на поддержку во всех трёх контекстах (Williams, 2001).

Помимо зарубежных исследований, проблема баланса работа жизнь изучалась и в отечественной психологии. Так, например, И. Монахова изучала баланс работы и личной жизни в смешанном исследовании на выборке фрилансеров (Монахова, 2016). Путем теоретического и эмпирического анализа автор обнаружила две группы факторов, влияющих на баланс и обозначенных как обязанности и ресурсы. В категорию «обязанности» входят часы работы (в неделю), эмоциональное напряжение от работы, множественная занятость (совмещение фриланса с работой в организации), уход за ребенком до трех лет и совместное проживание с партнером. К ресурсам относятся доход и субъективная оценка уровня профессионального мастерства. В количественной серии исследования были получены отрицательные связи обязанностей с удовлетворенностью балансом работы и жизни и положительные связи ресурсов.

Исследование Е. А. Кольцовой (2014) было посвящено изучению представлений сотрудников российских организаций о том, что представляет собой баланс, и что на него влияет. По мнению респондентов, для достижения хорошего баланса между работой и жизнью необходимо умение ставить конкретные цели и задачи, самоконтроль и дисциплина, умение разграничивать рабочее и личное время, а также работа, которая нравится и соответствует личным ожиданиям.

Итак, как показывает краткий проделанный обзор, современная психология располагает большим количеством вариантов определения и операционализации понятия «баланс между работой и личной жизнью» (*Work-Life Balance*). Одной из проблем в определении термина «баланс работа—жизнь» является смягчение границ между этими сферами. Под словом «работа» подразумевается карьера, специальность и профессиональная деятельность человека в целом. Категория «личная жизнь», напротив, включает в себя хобби, увлечения, общение с семьей, близкими друзьями, романтические отношения, саморазвитие, здоровье (Dragani, 2012). Но если раньше в период 1960—1970-х годов разделение между сферами было четко определено, то теперь, благодаря новым информационным технологиям мобильной связи и интернета, работа и личная жизнь находятся в периодическом смешении (Hill et al., 1998).

Наиболее общая классификация современных взглядов на баланс между работой и личной жизнью позволяет разделить общую (субъективную) оценку баланса и структурный подход к его изучению (Grzywacz & Carlson, 2007). Первый подход рассматривает в целом жизненную ситуацию человека, которому предлагается оценить воспринимаемый баланс (Clark, 2000). Структурный подход, напротив, рассматривает баланс как сложный конструкт, включающий ряд теоретически обоснованных компонентов, связи которых должны быть эмпирически показаны (Edwards & Vagozzi, 2000). Так, например, Дж. Гринхаус с коллегами полагают, что баланс работа—жизнь зависит от баланса времени, вовлеченности и удовлетворенности (Greenhaus et al., 2003).

Сочетания различных компонентов баланса позволяют описать психологически более сложные ситуации, по сравнению с одномерным субъективным подходом. Так, Й. Рантанен и коллеги (Rantanen, 2008) разработали типологию из четырех состояний баланса, задаваемых комбинациями значений по двум измерениям: 1) переживание конфликта между работой и жизнью и 2) переживание синергии между работой и жизнью. Активный баланс связан с высокими требованиями к функционированию в личной жизни и на работе, с одной стороны, и высоким уровнем ресурсов, с другой стороны, что вызывает одновременно переживание конфликта ролей (на работе и в жизни) и их взаимовыгодного взаимодействия. Пассивный

баланс, наоборот, связан с небольшими затратами при низком уровне ресурсов, в результате чего человек не испытывает ни конфликта, ни положительного взаимодействия ролей на работе и в жизни — это состояние низкой ролевой вовлечённости. Неблагоприятный баланс наступает при наличии ролевого конфликта, но отсутствии синергии ролей, когда человек не обладает достаточным количеством ресурсов для выполнения запрашиваемых той или иной ролью требований. Благотворный баланс, напротив, характеризуется высоким уровнем наличия ресурсов, низкими требованиями ролей, что приводит к уменьшению ролевого конфликта и переживанию благоприятного взаимодействия двух жизненных сфер.

Ни один из двух подходов по отдельности (ни субъективный, ни структурный) не дает полной картины баланса работы и жизни. Поэтому в настоящем исследовании мы ставим целью изучить баланс работы и жизни у российских сотрудников с использованием обоих подходов — как прямой оценки баланса работы и жизни, так и оценки их переживаемого соотношения. В качестве предикторов баланса мы рассматриваем субъективную оценку состояния различных жизненных сфер. В предыдущем исследовании (Моспан, 2014) была проведена апробация краткой субъективной шкалы для измерения баланса работы и жизни, установлены связи показателей баланса работа—жизнь с демографическими, психологическими и карьерными характеристиками индивидов. Было обнаружено, что субъективная неудовлетворенность балансом работы и личной жизни наиболее характерна для мужчин и сотрудников среднего возраста, а также прямо связана с уровнем образования и должностным статусом. Однако использование субъективного подхода не позволило определить, какой характер соотношений между работой и личной жизнью стоит за переживанием баланса или дисбаланса и какому вкладу усилий в различные сферы жизни оно соответствует. В настоящем исследовании мы ставим целью пролить свет на эти вопросы, используя более сложную методологию измерения баланса работы и жизни.

Метод

Выборка

Выборку исследования составили сотрудники (N = 1205) производственной компании, работающей в сфере энергетики, в шести регионах Центрального и Северо-западного федеральных округов России (Архангельск, Ярославль, Новгород, Тверь, Вологда, Кострома). В выборку вошли 35,3% женщин и 64,7% мужчин. Возраст респондентов составлял от 18 до 75 лет (средний возраст 39,8 лет; стандартное отклонение 12,1, значимых различий по среднему возрасту между мужчинами и женщинами не было). Большинство респондентов имели одно или несколько высших образований (49,4%) или среднее профессиональное образование (36,1%), лишь небольшая часть сотрудников сообщали о неполном высшем или среднем образовании (14,5%). По должности сотрудники были сгруппированы в три группы: рабочие 1–8 разрядов (50,0%), специалисты и служащие (32,6%), менеджмент (17,4%).

Инструменты

Соотношение работы и личной жизни

Для измерения баланса между работой и личной жизнью с помощью субъективного подхода нами была разработана методика субъективной оценки соотношения работы и жизни. На основе совокупности теорий, описывающих проблемы баланса работы и жизни, мы сформулировали широкий круг различных вариантов их соотношения: баланс, помеха, нега-

тивный перенос, независимость, позитивный перенос и компенсация (Таблица 1). Полностью использованный набор утверждений представлен в Приложениях 1 и 2. Утверждения оценивались по пятибалльной шкале ответа.

Таблица 1. Соотношение критериев со субшкалами методики

Критерий	Субшкала
Баланс	«Общая оценка баланса»
Помеха	«Работа мешает личной жизни» «Личная жизнь мешает работе»
Негативный перенос	«Негативный перенос работы на личную жизнь» «Негативный перенос личной жизни на работу»
Независимость	«Работа как заработок» «Независимость работы и жизни»
Позитивный перенос	«Работа как источник сил для жизни» «Личная жизнь как источник сил для работы»
Компенсация	«Работа как уход от личных проблем» «Личная жизнь как уход от работы»

Баланс жизненных сфер

Одним из авторов, Е. И. Рассказовой была разработана анкета «Оценка жизненных сфер». В рамках процедуры респонденту предлагаются названия шесть жизненных сфер («Семья, близкие отношения», «Работа», «Хобби и увлечения», «Друзья, общение», «Здоровье, хорошая физическая форма», «Обучение, саморазвитие»). Респондента просят оценить эти сферы по нескольким критериям, пользуясь семибалльной шкалой: 1) важность (от «совсем не важна» до «очень важна»), 2) реальный вклад времени и сил в эту сферу (от «совсем не вкладываю» до «трачу почти всё своё время и силы»), 3) желаемый (идеальный) вклад в эту сферу (от «значительно меньше» до «значительно больше»), а также 4) удовлетворённость состоянием дел в этой сфере жизни (от «совершенно не удовлетворён» до «полностью удовлетворён»).

Дополнительными методиками для оценки конвергентной и дискриминантной валидности полученных шкал выступали «Шкала общей удовлетворённости жизнью» Э. Динера (Осин, Леонтьев, 2008), «Утрехтская шкала увлечённости работой» В. Шауфели (Кутузова, 2006), «Голландская шкала зависимости от работы (трудоголизма)» В. Шауфели и коллег (адаптация А. В. Ловакова, готовится к публикации), а также субшкала эмоционального истощения из «Шкалы выгорания» К. Маслач (Водопьянова, Старченкова, 2008).

Демографические переменные

Помимо пола, возраста, образования и должности, респонденты также сообщали о своем семейном статусе, наличии несовершеннолетних детей, уровне семейного дохода (пятибалльная порядковая шкала).

Процедура

Исследование проводилось с помощью компьютерной платформы, размещённой на сервере предприятия. По приглашению работников кадровых служб, прошедших тренинг по работе с методиками, сотрудники заполняли анкету в рабочее время, на специально отведённых автоматизированных рабочих местах. С целью снижения вероятности социально желательных ответов анкета была анонимной.

Для количественной обработки данных использовались статистические пакеты IBM SPSS Statistics 20, а также Mplus 7.31. На первом этапе мы стремились выделить набор коротких шкал, измеряющих различные варианты соотношения работы и личной жизни. На втором этапе анализа мы изучали связи этих показателей друг с другом и с другими индикаторами психологического благополучия на работе и в жизни в целом. На третьем этапе мы изучали связи показателей баланса с расстановкой жизненных приоритетов у сотрудников.

Результаты

Структура методики оценки соотношения работы и личной жизни

Для анализа структуры методики использовался конфирматорный факторный анализ в системе Mplus с робастной статистикой MLM (хи-квадрат Саторра—Бентлера), переменные моделировались как интервальные. Мы ставили задачу получить короткие шкалы, образованные однородными утверждениями (парселы), а затем на их основе разработать составные индикаторы. Анкеты небольшой части респондентов ($N = 20$) включали пропущенные данные и были исключены на этом этапе анализа.

Теоретическая модель для 36 переменных, сгруппированных в девять факторов, показала неудовлетворительное соответствие данным ($\chi^2(558) = 328.73$, CFI = .817, RMSEA = .064, 90%CI: .062—0.066, SRMR = .087). По итогам анализа индексов модификации мы исключили три утверждения с двойными нагрузками (14, 29, 36) и добавили ковариацию ошибок для пары утверждений (4 и 5) со сходными формулировками. Два крупных фактора были разбиты на более мелкие. Итоговая структура из 11 факторов для 33 утверждений показала приемлемое соответствие данным ($\chi^2(439) = 1564.88$, CFI = .918, RMSEA = .047, 90%CI: .044—0.049, SRMR = .054).

Поскольку исследование является поисковым и не опирается на единую теоретическую модель, для изучения связей полученных парселов друг с другом мы провели эксплораторный факторный анализ суммарных показателей (робастная статистика MLR с косоугольным вращением Geomin). На основе анализа индексов соответствия была выбрана четырехфакторная структура ($\chi^2(17) = 251.78$, CFI = .948, RMSEA = .108, SRMR = .023) (Таблица 2); модели с более высокой размерностью не сходились.

Таблица 2. Факторная структура методики оценки соотношения работы и личной жизни

Группа	F1	F2	F3	F4
Общая оценка баланса	-.36	.65	.15	-.02
Работа мешает жизни	.63	-.17	-.01	.20
Жизнь мешает работе	.84	-.07	.01	-.03
Негативный перенос работы на жизнь	.69	.03	-.38	.12
Негативный перенос жизни на работу	.80	.01	-.16	.12
Работа как заработок	.48	-.02	.33	.45
Независимость работы и жизни	-.06	.30	.70	.14
Работа как источник сил	-.12	.74	-.12	-.55
Личная жизнь как источник сил	-.08	.71	-.16	.16
Работа как уход от личных проблем	.27	.47	-.23	-.01
Личная жизнь как уход от работы	.19	.54	.07	.49

В первый фактор, отражавший конфликтные варианты соотношений между работой и личной жизнью, с высокими нагрузками вошли шкалы помехи и негативного переноса. Во второй фактор, отражавший синергические соотношения между работой и жизнью, вошли с высокими нагрузками шкалы позитивного переноса, баланса и ухода. Субшкала, образован-

ная двумя пунктами, отражающими субъективный баланс работы и жизни, показала противоположные нагрузки на факторы конфликта и гармонии. Третий фактор отражал независимость работы и личной жизни, а четвёртый — ситуацию отчуждённого труда, при которой работа рассматривается как средство заработка и вытягивает силы, а личная жизнь — как способ убежать от работы. Корреляции между полученными факторами были слабыми (от -.06 до .18).

Поскольку исследование имеет эксплораторный характер, мы использовали показатели по первичным шкалам (парселам) для более подробного изучения связей различных характеристик баланса работы и жизни с другими переменными. Надёжность полученных показателей и описательные статистики для мужчин и женщин представлены в Таблице 3. Большинство парселов демонстрируют достаточно высокую надёжность для исследовательских целей ($\alpha > .6$). На основе полученной факторной структуры могут быть рассчитаны суммарные показатели по двум вторичным факторам: конфликт ($\alpha = 0,91$), в который входят четыре шкалы помехи и негативного переноса, а также гармония ($\alpha = .80$), в который входят четыре шкалы позитивного переноса и ухода.

Таблица 3. Надёжность и гендерные различия по показателям методики оценки соотношений работы и личной жизни

Шкала	№ пунктов	α	Мужчины (N = 766) M(SD)	Женщины (N = 419) M(SD)	d Коэна
Общая оценка баланса	18 27	.70	3.63 (.86)	3.84 (.74)	.26***
Работа мешает жизни	1 2 3	.92	2.63 (1.02)	2.60 (1.07)	-.03
Жизнь мешает работе	4 5 7 8 15	.88	2.13 (.87)	1.81 (.74)	-.38***
Негативный перенос работы на жизнь	6 25 33	.66	2.76 (.86)	2.70 (.88)	-.07
Негативный перенос жизни на работу	17 26 34	.82	2.45 (.94)	2.25 (.82)	-.23***
Работа как заработок	9 28	.82	3.09 (1.11)	2.90 (1.14)	-.17**
Независимость работы и жизни	16 24 32	.67	3.30 (.85)	3.39 (.84)	.10
Работа как источник сил	10 19 20	.75	3.22 (.85)	3.34 (.78)	.15*
Личная жизнь как источник сил	11 21 30	.72	3.67 (.76)	3.77 (.71)	.13*
Работа как уход от личных проблем	12 22 31	.74	3.10 (.90)	3.27 (.81)	.20**
Личная жизнь как уход от работы	23 13 36	.55	3.54 (.79)	3.60 (.72)	.07

Примечание: уровень значимости *t* Стьюдента: *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$.

Полученные данные о гендерных различиях свидетельствуют, что баланс работы и жизни более характерен для женщин, которые склонны рассматривать личную жизнь как источник сил для работы и наоборот, а работу — как способ уйти от личных проблем. Мужчины, напротив, чаще сообщают о том, что личная жизнь мешает работе, при этом последняя реже выступает для мужчин только лишь средством заработка, в отличие от женщин.

Связи показателей соотношения работы и личной жизни с другими переменными

Связи показателей баланса с показателями удовлетворенности жизнью, увлеченности работой, эмоционального истощения и трудоголизма (корреляции Пирсона) представлены в Таблице 4. Шкалы, отражающие дисбаланс работы и личной жизни, продемонстрировали отрицательные связи с общей удовлетворённостью жизнью и увлечённостью работой, а шкалы, отражающие гармонию работы и личной жизни, напротив, были прямо связаны с удовлетворённостью жизнью и увлечённостью работой. Показатель эмоционального истощения продемонстрировал противоположный паттерн.

Таблица 4. Связи показателей соотношения работы и личной жизни с показателями благополучия (N=1185)

Показатели	Удовл-ть жизнью	Увлеченность работой	Эмоциональное истощение	Трудоголизм
Общая оценка баланса	.26***	.38***	-.36***	.02
Работа мешает жизни	-.17***	-.19***	.46***	.30***
Жизнь мешает работе	-.14***	-.29***	.40***	.12***
Негативный перенос работы на жизнь	-.10**	-.11***	.43***	.35***
Негативный перенос жизни на работу	-.14***	-.28***	.42***	.15***
Работа как заработок	-.21***	-.33***	.36***	.00
Независимость работы и жизни	.04	.08**	-.07*	-.05
Работа как источник сил	.31***	.50***	-.33***	.14***
Личная жизнь как источник сил	.24***	.36***	-.21***	.21***
Работа как уход от личных проблем	.04	.25***	.01	.23***
Личная жизнь как уход от работы	.09**	.04	.08**	.07*

Примечание: уровень значимости *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$.

Показатель трудоголизма оказался прямо связан как с показателями дисбаланса, так и с показателями гармонии, и не обнаружил связи с общей субъективной оценкой баланса работы и жизни, что свидетельствует об амбивалентном характере отношений между работой и личной жизнью у респондентов, склонных к трудоголизму.

Для изучения связей показателей баланса работы и жизни с демографическими переменными, измеренными по порядковой шкале, мы использовали коэффициент корреляции Спирмена. Поскольку полученные связи довольно существенно различались у мужчин и женщин, они представлены отдельно в Таблице 5.

Таблица 5. Связи показателей соотношения работы и личной жизни с демографическими переменными у мужчин (М; N = 766) и женщин (Ж; N = 419)

Показатели	Возраст		Образование		Должность		В браке		Дети		Доход	
	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж
Общая оценка баланса	.05	-.04	.02	.07	.04	.05	.01	.02	-.03	-.03	.23***	.11*
Работа мешает жизни	-.07	.02	.00	.05	.01	.06	.01	-.02	.07	.12*	-.18***	-.10*
Жизнь мешает работе	.04	.01	-.17***	-.11*	-.13***	-.11*	-.01	-.01	.02	.11*	-.14***	-.11*
Негативный перенос работы на жизнь	.09**	-.01	.04	.11*	.13***	.06	.06	-.04	.08*	.03	-.08*	-.01
Негативный перенос жизни на работу	.06	.02	-.12**	.01	-.07	-.05	.02	-.02	.01	-.03	-.09*	-.04
Работа как заработок	.07*	-.01	-.15***	-.15**	-.20***	-.16***	-.00	-.13**	.06	.04	-.13***	-.30***
Независимость раб. и жизни	-.05	.02	-.08*	-.14**	-.16***	-.10	-.07	-.05	.02	.04	-.03	-.05
Работа как источник сил	.11**	.03	-.05	-.03	.07*	.08	.05	.01	.03	-.09	.26***	.22***
Личная жизнь как источник сил	.10**	-.08	.03	.04	.07	.02	.10**	.08	.10**	.01	.19***	.03
Работа как уход от личных проблем	.08*	.05	-.08*	-.03	-.01	.02	.00	-.05	.01	-.08	-.00	-.03
Личная жизнь как уход от работы	-.03	-.14**	-.03	.01	-.02	-.05	.05	-.08	.03	-.03	.07*	-.08

Примечание: уровень значимости *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$.

Респонденты более старшего возраста, с более высоким уровнем образования и должностным статусом, а также с более высоким уровнем семейного дохода склонны переживать соотношение работы и личной жизни скорее как гармоничное. Связи показателей соотношения работы и личной жизни с уровнем семейного дохода оказались наиболее тесными.

Наличие детей связано с несколько более высокой выраженностью конфликта между работой и личной жизнью как у мужчин, так и у женщин. Однако у мужчин брак и наличие детей связаны также с переживанием позитивного вклада личной жизни в работу.

Связь субъективной оценки баланса и соотношения жизненных приоритетов

Для проверки гипотезы о гендерных различиях в оценке жизненных приоритетов и вклада усилий в различные сферы жизни мы использовали дисперсионный анализ, в котором сфера жизни была задана как внутригрупповой фактор, а гендер — как межгрупповой фактор. Средние показатели для этих переменных отражены на Рисунках 1 и 2.

Для оценок важности наиболее существенным оказался вклад сферы ($F(5;6020) = 402.45, p < .001, \eta^2 = .25$), а вклады гендера ($F(1;1204) = 21.28, p < .001, \eta^2 = .02$) и эффекта взаимодействия ($F(5;6020) = 12.08, p < .001, \eta^2 = .01$) — более слабыми. По данным теста post-hoc (критерий Бонферрони, $p < .001$), женщины считают более важными семью, здоровье и работу.

Для оценок распределения усилий различия по сферам жизни также оказались наиболее выраженными ($F(5;6020) = 552.83, p < .001, \eta^2 = .32$), эффект взаимодействия гендера и сферы жизни также был значимым ($F(5;6020) = 27.80, p < .001, \eta^2 = .02$), а эффект гендера — статистически недостоверным ($F(1;1204) = .10, p = .75$). По данным теста post-hoc (критерий Бонферрони, $p < .01$), женщины вкладывают больше сил в работу и семью, а мужчины — в свои любимые занятия.

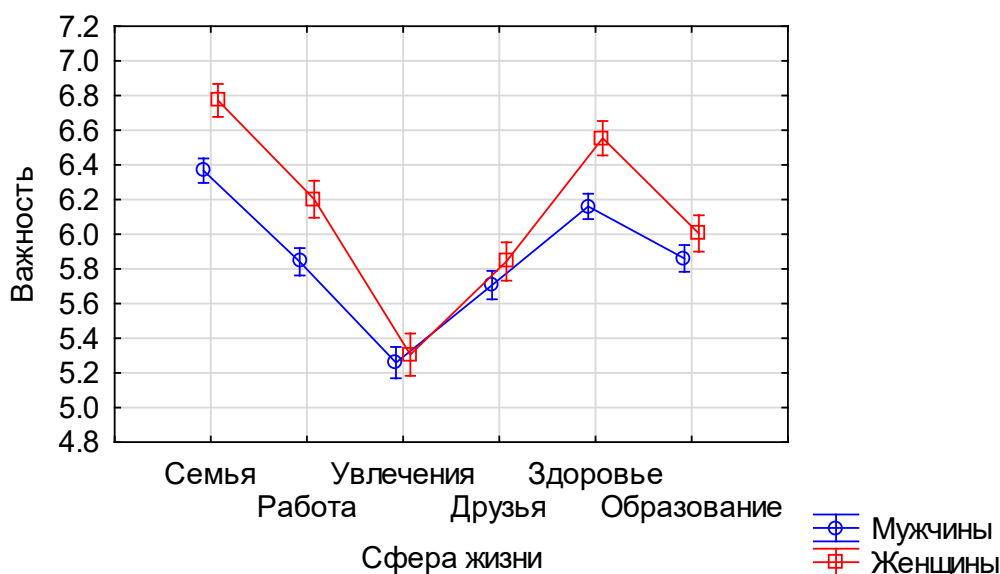


Рисунок 1. Средние показатели важности сфер жизни (с 95% доверительным интервалом)

Для изучения того, как расстановка жизненных приоритетов и распределение усилий между различными сферами жизни связаны с благополучием и переживанием баланса работы и личной жизни, мы разработали серию иерархических регрессионных моделей. В качестве зависимых переменных выступали средний показатель удовлетворённости состоянием дел в шести сферах жизни ($\alpha = .88$), показатель удовлетворённости жизнью, а также показатели конфликта и гармонии между работой и личной жизнью, рассчитанные на основе вторичных факторов по методике субъективной оценки соотношения работы и личной жизни.

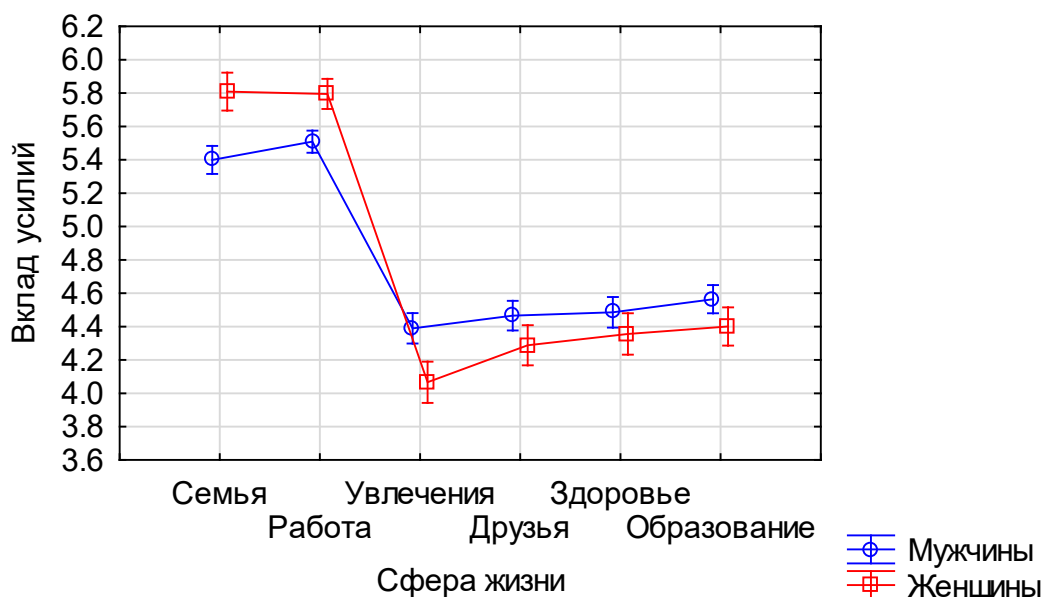


Рисунок 2. Средние показатели вклада усилий по сферам жизни (с 95% доверительным интервалом)

Поскольку мы ожидали, что эти связи будут зависеть от гендера, данные мужчин и женщин были проанализированы отдельно. На первом шаге регрессии в модель вводились демографические переменные (возраст, образование, должность, семейный статус, наличие детей, уровень дохода семьи), на втором шаге — показатели жизненных приоритетов (оценка важности шести сфер жизни), на третьем — показатели вклада усилий в каждую из шести сфер жизни. Предварительно мы убедились в отсутствии выраженной мультиколлинеарности предикторов: значения показателя *tolerance* превышали .30, а значения показателя *VIF* — не превышали 3, что позволяет использовать этот набор предикторов в единой модели (Tabachnick, Fidell, 2007). Полученные результаты представлены в Таблице 6 (для краткости мы представили в таблице только стандартизованные коэффициенты для переменных, впервые введенных на каждом шаге; полные результаты доступны по запросу).

Показатель общей удовлетворённости жизнью продемонстрировал более тесную связь с демографическими переменными, чем показатель удовлетворённости жизнью по областям и индикаторы гармонии и конфликта между работой и личной жизнью. Во всех случаях наиболее сильный вклад в зависимые переменные вносил уровень семейного дохода.

При контроле демографических переменных, у мужчин удовлетворённость жизнью и показатели гармонии и конфликта работы и личной жизни были более тесно связаны с расстановкой жизненных приоритетов, чем с оценкой вклада усилий в разные сферы жизни. У женщин, напротив, распределение усилий по сферам жизни предсказывало удовлетворённость жизнью лучше, чем расстановка приоритетов, а для показателей гармонии и конфликта вклад этих групп переменных был сопоставимым.

Общая удовлетворённость жизнью у мужчин была позитивно связана с важностью образования, а у женщин — с важностью семьи и с вкладом усилий в семью. Сфера здоровья у женщин показала парадоксальный эффект: важность здоровья была обратно связана с удовлетворённостью жизнью, а вклад усилий в здоровье — напротив, позитивно. Можно предположить, что деятельность по поддержанию здоровья важна для благополучия женщин, однако становится для них жизненным приоритетом лишь тогда, когда со здоровьем возникают проблемы.

Таблица 6. Результаты иерархического регрессионного анализа

Предиктор	Удовл-ть жизнью		Удовл-ть по областям		Конфликт Р—Ж		Гармония Р—Ж	
	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж
R ² общий	.16***	.26***	.46***	.37***	.07***	.17***	.20***	.13***
Шаг 1, ΔR ²	.13***	.20***	.04***	.05**	.04***	.02	.05***	.02
Возраст	-.10**	-.15**	-.06	-.06	.03	.04	.04	-.06
Образование	.11*	.06	-.11*	-.04	-.09*	.05	-.06	-.01
Должность	.05	-.02	.06	-.08	.08	-.01	.03	-.01
Семейный статус	.01	.08	.06	.09	.01	-.04	.01	.01
Наличие детей	.01	.08	.01	-.06	.02	.07	.06	-.08
Семейный доход	.30***	.38***	.17***	.18***	-.18***	-.08	.20***	.09
Шаг 2, ΔR ²	.04***	.03*	.25***	.13***	.04***	.13***	.13***	.07***
В_Семья	.08	.18**	.11*	.06	-.04	-.06	.05	-.10
В_Работа	.05	.03	.11*	.20***	-.06	-.23***	.24***	.28***
В_Хобби	.05	.02	.11**	.03	.10*	.15**	.02	-.07
В_Друзья	-.10	-.08	.12*	.02	-.04	-.02	-.03	.06
В_Здоровье	-.01	-.15*	.05	.01	-.10	-.11	.00	.00
В_Образование	.15**	.08	.13*	.15*	-.05	-.12	.13*	.06
Шаг 3, ΔR ²	.01	.04**	.18***	.22***	.02	.05***	.03***	.08***
У_Семья	.02	.14**	.12**	.15***	.01	-.09	.05	.24***
У_Работа	-.04	.02	-.06	-.11*	.07	.15**	.04	-.04
У_Хобби	-.04	-.04	.01	.08	.05	.07	.10	.01
У_Друзья	.07	-.06	.20***	.08	.09	-.20**	.00	-.06
У_Здоровье	.02	.13*	.09*	.27***	-.02	-.07	.06	.13*
У_Образование	.08	.06	.21***	.13*	-.14**	.04	.05	.06

Примечание: уровень значимости *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$.

Удовлетворённость по областям жизни у мужчин была позитивно связана с важностью всех областей жизни, за исключением здоровья. Это свидетельствует о том, что мужчины, которые осознают важность сбалансированного распределения приоритетов между сферами жизни, более довольны состоянием дел в своей жизни по сферам. При контроле важности, позитивный вклад в удовлетворённость по сферам жизни у мужчин показали отношения (семья, друзья), образование и здоровье. С учётом того, что у мужчин работа занимает первое место среди жизненных сфер как по важности, так и по вкладу усилий, этот результат также свидетельствует о необходимости сбалансированного распределения сил для благополучия у мужчин.

У работающих женщин удовлетворённость жизнью по областям была связана с оценкой важности работы и образования, а также вкладом усилий в здоровье, семью, образование и обратно — в работу. Таким образом, работающие женщины чувствуют себя наиболее благополучно, если считают своими приоритетами работу и профессиональное развитие, но при этом ограничивают свой вклад усилий в работу в пользу здоровья и семьи.

Показатели конфликта и гармонии работы у мужчин были наиболее тесно связаны с уровнем семейного дохода. Конфликт между требованиями работы и личной жизни чаще испытывают мужчины с низким уровнем дохода и образования, которые также не вкладывают усилий в образование и считают любимые занятия своим жизненным приоритетом. Гармония между работой и личной жизнью более характерна для мужчин с высоким уровнем дохода, которые считают работу и профессиональное развитие своим жизненным приоритетом.

У женщин конфликт между требованиями работы и личной жизни связан с ситуацией, когда работа не является жизненным приоритетом, однако вклад усилий в эту сферу жизни

остаётся достаточно большим, а вклад усилий в отношения с друзьями — низким. О гармонии работы и личной жизни сообщают женщины, которые считают работу своим жизненным приоритетом, но при этом вкладывают усилия в семью и собственное здоровье.

Обсуждение результатов

В рамках поискового исследования мы использовали два подхода для изучения баланса работы и личной жизни, субъективный и структурный, реализованные в методике прямой субъективной оценки соотношения работы и личной жизни. Показатели субъективных соотношений работы и жизни, полученные на основе пилотажной версии методики, демонстрируют дискриминативную и конвергентную валидность относительно других индикаторов общего субъективного благополучия и благополучия на работе.

Полученные данные свидетельствуют о том, что благополучие на работе связано с ощущением синергии между работой и личной жизнью, когда работа вдохновляет, а личная жизнь — поддерживает. В свою очередь, эмоциональное истощение на работе связано с ощущением, что рабочие проблемы портят личную жизнь, а личные проблемы мешают работать. Можно предположить, что в некоторых случаях эмоциональное истощение на работе возникает в результате нерешённых проблем в личной жизни, а в других, напротив, приводит к ним. Необходимы дальнейшие исследования этих связей в лонгитюдных исследованиях при контроле нейротизма, который может частично объяснять полученные связи переживаний благополучия и неблагополучия.

Характер связей трудоголизма с показателями субъективных отношений работы и жизни свидетельствует о том, что трудоголики всё же более склонны воспринимать работу как источник проблем в личной жизни, чем наоборот, хотя нельзя исключать, что в некоторых случаях трудоголизм выступает способом компенсации проблем в личной жизни.

Связи демографических переменных с показателями субъективных отношений работы и личной жизни свидетельствуют о том, что наиболее сильным предиктором баланса является уровень дохода семьи: респонденты с более высоким уровнем дохода сообщают о более гармоничном соотношении между работой и жизнью. За этим эффектом могут стоять различные закономерности: возможно, респонденты с более низким уровнем дохода вынуждены работать сверхурочно или совмещать несколько мест работы, в результате чего они жертвуют временем и силами для других сфер жизни, что негативно отражается на их психологическом благополучии. Возможно также, что в результате недостаточно высокого уровня оплаты труда респонденты чувствуют неспособность обеспечить финансово свои потребности, связанные с другими сферами жизни (образованием, здоровьем и пр.), и потребности своей семьи, что приводит к ощущению конфликта. В пользу второй интерпретации говорит тот факт, что эти связи более выражены у мужчин, которые чаще выступают источниками семейного дохода, чем женщины.

Независимо от причин, эти связи свидетельствуют о том, что рабочие с низким уровнем дохода психологически находятся в наиболее сложной ситуации, и говорят о необходимости интервенций, направленных на повышение психологического благополучия этой группы сотрудников. Такого рода интервенции могут включать социальный пакет, создание организацией возможностей для семейного досуга сотрудников, корпоративные мероприятия и пр.

Результаты регрессионного анализа свидетельствуют о том, что связи субъективных показателей баланса с расстановкой жизненных приоритетов и вклада усилий в различные сферы жизни являются лишь умеренными (около 15% общей дисперсии), что свидетель-

ствует о необходимости сочетания этих двух подходов к изучению баланса. Данные о неодинаковом характере связей вопросов, касающихся жизненных приоритетов и распределения усилий по сферам жизни с субъективным благополучием у мужчин и у женщин, также свидетельствуют о важности использования обеих постановок вопроса. По данным регрессионного анализа, для благополучия работающих мужчин наиболее важным оказывается сбалансированное распределение приоритетов и усилий по сферам жизни, а для благополучия женщин — осознанная оценка работы в качестве жизненного приоритета в сочетании с вкладом усилий в семью и в собственное здоровье.

Полученные результаты открывают возможность для разработки новых психометрических методик оценки баланса работы и жизни на русском языке. Как методика субъективной оценки в целом, так и отдельные выделенные из неё парселы могут быть использованы в будущих исследованиях.

Литература

- Кольцова, Е. А. (2014). Представления работников российских организаций о балансе между работой и личной жизнью. *Психология. Журнал Высшей школы экономики*, 11(2), 160–168.
- Монахова, И. А. (2016). Факторы удовлетворенности балансом между работой и семейной жизнью: на примере фрилансеров. *Экономическая социология*, 17(1), 30–61.
- Моспан, А. Н. (2014). Взаимосвязь баланса между работой и личной жизнью с демографическими и трудовыми характеристиками личности и ее субъективным благополучием [Электронный ресурс]. *Организационная психология*, 4(3), 95–107. URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru/>
- Штроо, В. А., Козьяк, А. А. (2015). Личностный смысл баланса между работой и личной жизнью. *Мир психологии. Научно-методический журнал*, 3(83), 253–267.
- Штроо, В. А., Кольцова, Е. А. (2012). Work Life Balance, или есть ли жизнь после работы? *Психология в экономике и управлении*, 2, 30–37.
- Appelbaum, E., Berg, P. (2001). High Performance Work Systems and Labor Market Structures. In Berg, I., Kalleberg, A. L. (eds). *Sourcebook of Labor Markets*. New York: Kluwer.
- Bond, M. J., Feather, N. T. (1988). Some correlates of structure and purpose in the use of time. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 321–329.
- Boniwell, I., Osin, E. (2015). Beyond time management: Time use, performance, and well-being. *Organizacionnaâ psihologiâ (Organizational Psychology)*, 5(3), 85–104. Retrieved from <http://orgpsyjournal.hse.ru/>
- Buelens, M., Broeck, H. (2007). An Analysis of Differences in Work Motivation Between Public and Private Sector Organizations. *Public Administration Review*, 67, 65–74.
- Clark, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Life Balance. *Human Relations*, 53(6), 747–77.
- Dragani, J. (2012). Work/Life balance in the 21st century. *The way ahead*, 8(3), 23–24.
- Edwards, J. R., Bagozzi, R. P. (2000). On the nature and direction of relationships between constructs and measures. *Psychological Methods*, 5, 155–174.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510–531.
- Grzywacz, J. G., Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing work-family balance: implications for practice and research. *Advances in Developing Human Resources*, 9, 455–471.
- Guest, D. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41, 255–279.

- Hartman, R. I., Stoner, C. R., Arora, R. (1991). An investigation of selected variables affecting telecommuting productivity and satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 6(2), 207–225.
- Hayman, J. (2005). Psychometric assessment of an instrument designed to measure work life balance. *Research and Practice in Human Resource Management*, 13, 85–91.
- Hill, E. J., Ferris, M., Mårtinson, V. (2003). A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 220–241.
- Jahoda, M. (1982). *Employment and Unemployment: A Social-Psychological Analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kofodimos, J. R. (1997). Interpreting lessons learned: A comment on Paula Capronis journey into balance. *Journal of Applied Behavioral Science*, 33, 57–63.
- Lewis, S., Gambles, R., Rapoport, R. (2007). The constraints of a «work–life balance» approach: an international perspective. *International Journal of Human Resource*, 18(3), 360–373.
- Mauno, S., Kinnunen, U. (1999). The Effects of Job Stressors on Marital Satisfaction in Finnish Dual-Earner Couples. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 879–895.
- O’Driscoll, M. (1996). The Interface between Job and Off-Job Roles: Enhancement and Conflict, in C. Cooper and I. Robertson (eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 11, (279–306). Chichester: John Wiley.
- Olson, M., Primps, S. (1984). Working at home with computers: Work and non-work issues. *Journal of Social Issues*, 40(3), 97–112.
- Peiperl, M., Jones, B. (2000). Workaholics and Overworkers: Productivity or Pathology? *Working Paper, Centre for Organizational Research, London Business School, London*.
- Perrons, D. (2003). The New Economy And The Work-Life Balance: Conceptual Explorations And A Case Study of New Media. *Gender, Work and Organisation*, 10(1), 65–93.
- Rantanen, J. (2008). *Work–family interface and psychological well-being: a personality and longitudinal perspective*. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 346. University of Jyväskylä, Jyväskylä.
- Smithson, J., Stokoe, E. (2005). Discourses of Work-Life Balance: Negotiating «Genderblind» Terms in Organizations. *Gender, Work and Organization*, 12(2), 147–168.
- Sparks, K., Cooper, C., Fried, Y., Shirom, A. (1997). The Effects of Hours of Work on Health: A Meta-Analytic Review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(4), 391–408.
- Spurgeon, A. (2003). *Working time: its impact on safety and health*. Geneva: International Labour Organization.
- Tabachnick, B. L., Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. Pearson Education.
- Tausig, M., Fenwick, R. (2001). Unbinding time: Alternate work schedules and work-life balance. *Journal of Family and Economic Issues*, 22(2), 101–119.
- White, M., Hill, S., McGovern, P., Mills, C., Smeaton D. (2003). «High Performance» Management Practices, Working Hours and Work-Life Balance. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 175–195.
- Williams, F. (2001). In and beyond New Labour: towards a new political ethics of care. *Critical Social Policy*, 21(4), 467–93.
- Zedeck, S., Mosier, K. (1990). Work in the Family and Employing Organization. *American Psychologist*, 45, 240–251.

Приложение 1. Бланк методики «Субъективный баланс работы и личной жизни»

Оцените, пожалуйста, насколько следующие утверждения соответствуют Вашему представлению о себе, выбрав одну из цифр:

1	2	3	4	5
Совершенно не согласен	Скорее не согласен	Не уверен	Скорее согласен	Совершенно согласен

Работа не оставляет мне времени для личной жизни	1 2 3 4 5
Из-за работы я не уделяю должного внимания своим личным потребностям	1 2 3 4 5
Из-за работы я слишком мало занимаюсь тем, что мне действительно нравится	1 2 3 4 5
Личная жизнь оставляет мне мало сил для работы	1 2 3 4 5
В моей жизни столько важных дел, что остается мало времени для работы	1 2 3 4 5
Трудности на работе неизбежно отражаются на моей личной жизни	1 2 3 4 5
Я мог бы работать лучше, если бы, приходя на работу, не отвлекался на мысли о своей личной жизни	1 2 3 4 5
Мне трудно совмещать работу и личную жизнь	1 2 3 4 5
Работа для меня — просто источник заработка для жизни	1 2 3 4 5
Работа дает мне сил для любимых занятий	1 2 3 4 5
Личная жизнь прибавляет мне сил для работы	1 2 3 4 5
Работа помогает мне забыть о личных проблемах	1 2 3 4 5
Если на работе выдался тяжелый день, я утешаю себя, что выкину все трудности из головы, как только приду домой	1 2 3 4 5
Для меня работа и жизнь - абсолютно не связанные вещи	1 2 3 4 5
Из-за ситуации в моей личной жизни мне не удастся работать так, как хотелось бы	1 2 3 4 5
То, что происходит на работе, никак не сказывается на моей личной жизни	1 2 3 4 5
Если что-то случается в моей жизни, я не могу сосредоточиться на работе	1 2 3 4 5
В моей жизни достаточно времени и для работы и для личной жизни	1 2 3 4 5
Работа дает мне возможность поддерживать нормальный уровень жизни	1 2 3 4 5
Работа является для меня источником вдохновения	1 2 3 4 5
Благодаря личной жизни, у меня хорошее настроение на работе	1 2 3 4 5
Если у меня проблемы в личной жизни, я стараюсь больше работать, чтобы отвлечься	1 2 3 4 5
Личная жизнь помогает мне отвлечься от трудностей на работе	1 2 3 4 5
Моя работа никак не влияет на мою личную жизнь, а жизнь на работу	1 2 3 4 5
Если на работе что-то пошло не так, у меня может испортиться настроение на весь день	1 2 3 4 5
Мне трудно работать из-за проблем в личной жизни	1 2 3 4 5
Мне удастся гармонично сочетать работу и личную жизнь	1 2 3 4 5
Работа нужна мне только как средство заработка	1 2 3 4 5
Если работа у меня ладится, то и в личной жизни все получается	1 2 3 4 5
Из личной жизни я черпаю вдохновение и энергию для работы	1 2 3 4 5
Когда в моей личной жизни что-то не ладится, работа дает мне возможность на время забыть об этом	1 2 3 4 5
Работа и личная жизнь — две независимые сферы моей жизни	1 2 3 4 5
Дома мне трудно отвлечься от мыслей о работе	1 2 3 4 5
Трудности в личной жизни могут испортить мне весь рабочий день	1 2 3 4 5
Лучше всего я работаю, когда в моей личной жизни все хорошо	1 2 3 4 5
Дома я отдыхаю от работы	1 2 3 4 5

Приложение 2. Бланк методики «Оценка баланса жизненных сфер»

Оцените, пожалуйста, от 1 до 7, насколько важна для Вас каждая сфера:
(1 — совсем не важна ... 7 — очень важна):

Семья, близкие отношения	1 2 3 4 5 6 7
Работа	1 2 3 4 5 6 7
Хобби и увлечения	1 2 3 4 5 6 7
Друзья, общение	1 2 3 4 5 6 7
Здоровье, хорошая физическая форма	1 2 3 4 5 6 7
Обучение, саморазвитие	1 2 3 4 5 6 7

Оцените, пожалуйста, от 1 до 7, сколько времени и сил Вы вкладываете в каждую сферу:
(1 — вообще не вкладываю, 7 — трачу почти все свое время и силы):

Семья, близкие отношения	1 2 3 4 5 6 7
Работа	1 2 3 4 5 6 7
Хобби и увлечения	1 2 3 4 5 6 7
Друзья	1 2 3 4 5 6 7
Здоровье, хорошая физическая форма	1 2 3 4 5 6 7
Обучение, саморазвитие	1 2 3 4 5 6 7

Оцените, пожалуйста, от 1 до 7, насколько Вы удовлетворены
положением дел в каждой сфере:
(1 — совершенно не удовлетворен(а), 7 — полностью удовлетворен(а)):

Семья, близкие отношения	1 2 3 4 5 6 7
Работа	1 2 3 4 5 6 7
Хобби и увлечения	1 2 3 4 5 6 7
Друзья	1 2 3 4 5 6 7
Обучение, саморазвитие	1 2 3 4 5 6 7



Work–life balance in Russian production enterprise employees

Anastasia MOSPAN

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

Evgeny OSIN

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

Tatiana IVANOVA

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

Elena RASSKAZOVA

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

Vladislav BOBROV

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

Abstract. The paper presents a theoretical analysis of approaches to work-life balance research and findings of an empirical study of this construct in a sample of employees of a Russian production enterprise (N = 1205) situated in six regions of the country. The survey relied on two approaches to work-life balance operationalization, a direct subjective evaluation of work-life relationships and an evaluation of importance, effort invested, and satisfaction across six life spheres (work, family, hobbies, socialization, health, and education). The dependent variables included life satisfaction, work engagement, emotional burnout, and workaholism. Using confirmatory factor analysis, we developed 11 short scales reflecting different types of work-life relationship (balance, conflict, negative spillover, positive spillover, compensation, independence). The scales were sufficiently reliable for research purposes. Predictable weak to moderate associations with dependent variables indicated convergent validity of the new subjective work-life balance scales. Work-life balance was more positively evaluated by females, older respondents, those with higher education and position, and higher family income. Using hierarchical regression analysis, we found a number of gender differences in the associations of subjective balance and other dependent variables with the distribution of priorities and efforts across the six life spheres, revealing different approaches to positive work-life balance in working males and females. A balanced distribution of priorities and efforts was an essential predictor of well-being in working males. Working females reported higher well-being when they viewed work as a life priority, but invested efforts in family and their own health.

Keywords: Work-life balance, satisfaction with life, work engagement, emotional exhaustion, workaholism, life spheres.

References

- Appelbaum, E., Berg, P. (2001). High Performance Work Systems and Labor Market Structures. In Berg, I. and Kalleberg, A. L. (eds). *Sourcebook of Labor Markets*. New York: Kluwer.
- Bond, M. J., Feather, N. T. (1988). Some correlates of structure and purpose in the use of time. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 321–329.
- Boniwell, I., Osin, E. (2015). Beyond time management: Time use, performance, and well-being. *Organizacionnaâ psihologiâ (Organizational Psychology)*, 5(3), 85–104. Retrieved from <http://orgpsyjournal.hse.ru/>
- Buelens, M., Broeck, H. (2007). An Analysis of Differences in Work Motivation Between Public and Private Sector Organizations. *Public Administration Review*, 67, 65–74.
- Clark, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Life Balance. *Human Relations*, 53(6), 747–77 .
- Dragani, J. (2012). Work/Life balance in the 21st century. *The way ahead*, 8(3), 23–24.
- Edwards, J. R., Bagozzi, R. P. (2000). On the nature and direction of relationships between constructs and measures. *Psychological Methods*, 5, 155–174.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510–531.
- Grzywacz, J. G., Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing work-family balance: implications for practice and research. *Advances in Developing Human Resources*, 9, 455–471.
- Guest, D. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41, 255–279.
- Hartman, R. I., Stoner, C. R., Arora, R. (1991). An investigation of selected variables affecting telecommuting productivity and satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 6(2), 207–225.
- Hayman, J. (2005). Psychometric assessment of an instrument designed to measure work life balance. *Research and Practice in Human Resource Management*, 13, 85–91.
- Hill, E. J., Ferris, M., Mårtinson, V. (2003). A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 220–241.
- Jahoda, M. (1982). *Employment and Unemployment: A Social-Psychological Analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kofodimos, J. R. (1997). Interpreting lessons learned: A comment on Paula Capronis journey into balance. *Journal of Applied Behavioral Science*, 33, 57–63.
- Koltsova, E. A. (2014). Predstavleniya rabotnikov rossiiskikh organizatsii o balanse mezhdu rabotoi i lichnoi zhizn'yu [Performances of employees of Russian companies on the Work-life Balance]. *Psikhologiya. Zhurnal Vysshei shkoly ekonomiki*, 11(2), 160–168.
- Lewis, S., Gambles, R., Rapoport, R. (2007). The constraints of a «work–life balance» approach: an international perspective. *International Journal of Human Resource*, 18(3), 360–373.
- Mauno, S., Kinnunen, U. (1999). The Effects of Job Stressors on Marital Satisfaction in Finnish Dual-Earner Couples. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 879–895.
- Monakhova, I. A. (2016). Faktory udovletvorennosti balansom mezhdu rabotoi i semeinoi zhizn'yu: na primere frilanserov [Factors satisfaction Work-Family balance: the case of freelancers]. *Ekonomicheskaya sotsiologiya*, 17(1), 30–61.
- Mospan, A. N. (2014). Vzaimosvyaz' balansa mezhdu rabotoi i lichnoi zhizn'yu s demograficheskimi i trudovymi kharakteristikami lichnosti i ee sub"ektivnym blagopoluchiem [Relationship between

- work-life balance, demographic and labor characteristics of personality and subjective well-being]. *Organizational psychology*, 4(3), 95–107. Retrieved from: <http://orgpsyjournal.hse.ru/>
- O'Driscoll, M. (1996). The Interface between Job and Off-Job Roles: Enhancement and Conflict, in C. Cooper and I. Robertson (eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 11, 279–306. Chichester: John Wiley.
- Olson, M., Primps, S. (1984). Working at home with computers: Work and non-work issues. *Journal of Social Issues*, 40(3), 97–112.
- Peiperl, M., Jones, B. (2000). Workaholics and Overworkers: Productivity or Pathology? Working Paper, Centre for Organizational Research, London Business School, London.
- Perrons, D. (2003). The New Economy And The Work-Life Balance: Conceptual Explorations And A Case Study of New Media. *Gender, Work and Organisation*, 10(1), 65–93.
- Rantanen, J. (2008). *Work-family interface and psychological well-being: a personality and longitudinal perspective*. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 346. University of Jyväskylä, Jyväskylä.
- Smithson, J., Stokoe, E. (2005). Discourses of Work-Life Balance: Negotiating «Genderblind» Terms in Organizations. *Gender, Work and Organization*, 12(2), 147–168.
- Sparks, K., Cooper, C., Fried, Y., Shirom, A. (1997). The Effects of Hours of Work on Health: A Meta-Analytic Review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(4), 391–408.
- Spurgeon, A. (2003). *Working time: its impact on safety and health*. Geneva: International Labour Organization.
- Stroh, W. A., Koltsova, E. A. (2012). Work Life Balance, ili est' li zhizn' posle raboty? [Work Life Balance, or is there life after work?]. *Psikhologiya v ekonomike i upravlenii*, 2, 30–37.
- Stroh, W. A., Kozjak, A. A. (2015). Lichnostnyi smysl balansa mezhdu rabotoi i lichnoi zhizn'yu [Personal sense of Work-Life Balance]. *Mir psikhologii*, 3(83), 253–267.
- Tabachnick, B. L., Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. Pearson Education.
- Tausig, M., Fenwick, R. (2001). Unbinding time: Alternate work schedules and work-life balance. *Journal of Family and Economic Issues*, 22(2), 101–119.
- White, M., Hill, S., McGovern, P., Mills, C., Smeaton D. (2003). «High Performance» Management Practices, Working Hours and Work-Life Balance. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 175–195.
- Williams, F. (2001). In and beyond New Labour: towards a new political ethics of care. *Critical Social Policy*, 21(4), 467–93.
- Zedeck, S., Mosier, K. (1990). Work in the Family and Employing Organization. *American Psychologist*, 45, 240–251.



Изменение организационной культуры на уровне лидера: опыт индивидуального сотеринга

АКСЕНОВСКАЯ Людмила Николаевна

Саратовский национальный исследовательский государственный университет, Саратов, Россия

Статья посвящена проблеме изменения организационной культуры (ОК) методом сотеринга. Кратко представлены теоретические положения ордерного подхода к изменению ОК, концепция и технология сотеринга как метода изменения ОК. Проанализирован конкретный случай применения индивидуального сотеринга с лидером организации (элемент «Воля»). Ордерная технология обеспечивает формирование либо развитие трех основных субордеров организационной культуры — «семейного» (эмоционально-ценностное единство организации), «армейского» (целевое единство) и «церковного» (смысловое единство). Работа с одним субордером осуществляется в течение года на трех уровнях: уровень личности лидера, уровень управленческой команды и уровень организации. Согласно ордерному подходу ключом к изменению ОК является личность лидера. Представлен и проанализирован фрагмент протокола индивидуального тренинга по сотерингу для лидера организации, в которой был начат ордерный проект (элемент «Воля»). Технологию сотеринга описывает модель «сотериологического круга», которая включает шесть элементов: внимание, волю, веру, видение, время, власть. Подробно описано тренинговое занятие, упражнения для аутодиагностики и аутокоррекции воли, результаты упражнений, представлены записи обсуждений с субъектом сотеринга значимых для него вопросов, связанных с волей. Показан и проанализирован процесс принятия лидером решения о будущем компании в изменившейся рыночной ситуации. Результаты анализа кейса демонстрируют значимость усиления этико-волевых качеств лидера на этапе развития «семейного» аспекта ОК (эмоционально-ценностное единство) в критических условиях для организации. Показана связь между личностными характеристиками лидера и характеристиками ОК. Сделаны выводы: а) об эффективности использованных упражнений для решения поставленной задачи, б) об особенностях применения сотеринга на этапе формирования «семейного» субордера, в) о необходимости дополнительного изучения важности «семейного» аспекта организационной культуры в кризисный для организации период, г) о связи этических аспектов мировосприятия лидера с потенциалом духовного лидерства. Обсуждается эффективность применения сотеринга для изменения ОК.

Ключевые слова: организационная культура, сотеринг, тренинг, лидер, воля.

Введение

Успех организационных изменений напрямую зависит от скорости и качества изменения культуры организаций. Скорость изменения организационной культуры имеет ограничения, которые обусловлены ограничениями в скорости изменения человеческой психики и психологии. В ордерном подходе к социально-психологическому изучению организационной

культуры эмпирически подтверждена возможность получить глубокие и устойчивые результаты изменения культуры не ранее, чем через четыре-пять лет с начала проекта изменений (Аксеновская, 2007). Организационная культура, определяемая нами как сложный социально-психологический порядок организационно-управленческих интеракций, конституируемых и регулируемыми системами этических смыслов участников взаимодействия (Аксеновская, 2005), подвергается изменению на трех социально-психологических уровнях (личность лидера, управленческая команда и организация в целом). Мы выделяем два аспекта культуры как социально-психологического порядка: «внешний» порядок (уровень организации) и «внутренний» порядок (уровень личности лидера), постулируя жесткую зависимость уровня развития организационной культуры от уровня развития личности лидера организации.

В ордерных проектах изменения организационной культуры нами применяется специальная технология менеджерской терапии — сотеринг. Сотеринг является частью ордерной концепции и ордерной технологии изменения организационной культуры и ориентирован на осуществление изменений, в первую очередь, на уровне личности лидера организации. Таким образом, цель статьи — дать краткую характеристику концепции и технологии сотеринга, представить и обсудить конкретный случай применения сотеринга в проекте по изменению организационной культуры (на примере элемента «Воля»). Для достижения поставленной цели в статье решаются следующие задачи: 1) кратко охарактеризовать сотеринг, показать его место и роль в ордерной технологии изменения организационной культуры; 2) уточнить связь модели «сотериологического круга» с психологическими процессами лидера; 3) дать сравнительную характеристику сотеринга с другими концепциями и подходами менеджерской терапии; 4) представить и обсудить конкретный случай применения элемента индивидуального сотеринга в проекте по изменению организационной культуры.

Общая характеристика сотеринга: концепция и технология

Термин «сотеринг»¹ введен для маркировки ордерной технологии менеджерской терапии по аналогии с коучингом, который начинался как менеджерская терапия и только позднее стал использоваться для работы с различными клиентскими группами, выйдя за пределы своей изначальной специфики. Помимо того, что сотеринг продолжает сохранять свою ориентацию на представителей управленческой профессии, имеются и другие, более значимые отличия от коучинга. Прежде всего, это: а) статус части ордерной технологии изменения организационной культуры, обуславливающий его применение только в соответствующих проектах; б) самоизменения управленцев осуществляются для решения задачи изменений выбранных параметров деятельности организации; в) технология передается в распоряжении организации для обеспечения возможности автономного применения на любом уровне без участия психолога-консультанта; г) технология реализуется каскадно: уровень лидера организации, уровень управленческой команды, уровень структурных подразделений; д) функции тренера по сотерингу выполняются лидером организации в работе с членами управленческой команды и членами управленческой команды в работе с сотрудниками других уровней.

Идея создания термина «сотеринг» связана с работой М. Фуко «Герменевтика субъекта» (Фуко, 1991) и отражает связь с концептом спасения как значимым для технологии идеоло-

¹ «Сотеринг» — микс греческого слова «сотёр» (спаситель, целитель, освободитель, избавитель) и английского «ингового» окончания. Термин используется нами с 1987 года. Первая публикация с использованием этого названия вышла в 1997 году.

гическим компонентом античной концепции «заботы о себе», а также подчеркивает автономность лидера в процессе работы над собой, которая в значительной степени является процессом самоспасения. Более глубокое изучение темы спасения и самоспасения привело к выявлению ряда исторических фактов и прецедентов, связанных с поисками идей и построением систем, позволяющим субъектам власти организовывать работу над собой с целью получения положительных эффектов в своей деятельности для достижения общественно полезных целей.

Использование слова «сотер» с античных времен и до наших дней свидетельствует о принципиальной связи между уровнем возможностей субъекта спасения с уровнем ответственности за других людей в процессе реализации сотериологической функции лидерства: чем выше уровень возможностей и властных полномочий, тем выше уровень ответственности за «принятых в управление» людей. Изначально слово «сотер» было эпитетом богов-избавителей (Асклепий, Сабазий, Сарапис и др.) и героев (Диоскуры), затем стало почетным титулом знатных граждан полиса и царей-диадохов (полководцев Александра Великого), а также титулом римских императоров. Сотером именуют Бога в греческом переводе Ветхого и Нового Заветов.

Власть богов и власть людей содержат в себе сотериологическую идею и связанную с ней сотериологическую функцию: правитель приходит в мир людей, чтобы спасти их от угрозы гибели как в физическом, так и в духовном смысле. Центральной идеей и отправной точкой в сотериологических практиках является забота о душе. Как показали исследования дискурсивных практик античности, связанных с «руководством душой» (Пауль Раббов, Изельтраут Мартен, Пьер Адо, Мишель Фуко), осуществление власти требует власти над собой и способности к самоизменению (Гро, 2011, с. 407). «Самопревосхождение» у П. Адо и «культура себя» у М. Фуко — это темы сократовской «заботы о себе», которая связана, прежде всего, с осуществлением власти. Отметим, что М. Фуко удалось компактно описать античную идеологию и практику заботы о себе, которая составляла ядро «культуры себя» античных правителей (Фуко, 1991). Эта концепция просуществовала, по мнению М. Фуко, со времен Сократа и Платона, когда и появилось понятие «забота о себе», вплоть до IV–V вв. н.э., когда идея заботы о себе нашла свое продолжение в христианстве. «Золотым веком» заботы о себе М. Фуко называет два первых века нашей эры в истории римской империи, а эталонной личностью «культуры себя» следует считать императора Марка Аврелия, прозванного «праведником на троне» (Фонтен, 2005).

Кратко характеризуя идеологию и практику «заботы о себе» отметим, что ее целью являлась саморализация индивидуума, а критерием успеха на этом пути считалось умение человека властвовать над самим собой. Суть целенаправленной работы правителя над собой заключалась в формировании особой этики, определявшей «правильное» отношение к самому себе. Ключевые положения этой этики таковы: а) независимость от своего статуса и недопустимость отождествления с ним, б) признание в человеке главным «качеством» Разума, имеющего божественное происхождение и требование заботиться о нем, в) запрет на подчинение правителя кому-либо или чему-либо, кроме своего Разума. Такая этическая позиция полностью исключала саму возможность переложить ответственность за все, происходящее с человеком или с вверенным ему делом, на какую-либо внешнюю силу. Именно такое отношение правителя к себе считалось правильным, «хорошим», т.е. этичным.

Забота о себе осуществлялась в двух формах — форме самопознания и форме самоспасения. Если линия самопознания сохранилась в западной культуре, пройдя сквозь века, то линия самоспасения из светской жизни ушла практически полностью. Поэтому одной из особенностей сотеринга является задача восстановления и возвращения в повседневную

жизнь темы самоспасения в том смысле, в каком она интересовала римских императоров. Самопознание и самоспасение имели также характер «практик себя», которых насчитывалось пять: а) забота о душе при помощи разума, б) комплекс практических дел (от забот домовладельца и задач правителя до физических упражнений и переписки с единомышленниками), в) контроль за «патосом» (состояниями нездоровья на уровне души и тела. Критерий патоса — произвольность физических, физиологических или психоэмоциональных проявлений), г) процедуры самоиспытания (самоограничения; «отчеты души»; контроль мыслей и представлений), д) фокусировка внимания на главной цели — движения к себе и соотнесения с собой во всех ситуациях. Аналогичные идеи можно обнаружить и в духовно-культурных течениях Древнего и средневекового Китая (чань-буддизм, даосизм, конфуцианство) (Абаев, 1989).

Сотеринг изначально разрабатывался нами как современная психологическая технология работы над собой, адресованная лидерам российских организаций — создателям новых предприятий, а также новым руководителям, возглавившим организации в новых условиях. И если идеология сотеринга базируется на историческом прецеденте (Древняя Греция, Древний Рим, Древний Китай), то его практика связана с инструментарием современной практической психологии (хотя, несомненно, многие психотехники, демонстрирующие в руках психологов высокую эффективность, порой имеют очень древнее происхождение).

Рассматривая методологически сотеринг как один из вариантов постмодернистской психотерапии, мы подчеркиваем такую его особенность как центрацию на культурно-этической задаче и выделяем пять основных принципов: 1) учет и обогащение культурного контекста взаимодействия с клиентами терапии; 2) ориентация на взаимосвязь и взаимопроникновение науки, экономики, искусства и религии; 3) поиск смысла и его символизация; 4) творческая забота о себе, 5) выстраивание этических оснований жизни и деятельности (Аксеновская, 2007).

Базовым психологическим подходом, на который опираются многие решения в сотеринге, является аналитическая психология К.-Г. Юнга и работы его последователей (Кэмпбелл, 1997; Нойманн, 1999; Юнг, 1991; 1995; 2008). Уровень конкретных методик работы с проблемными состояниями представлен широким спектром психотехник из различных терапевтических практик. Прежде всего следует назвать психосинтез Р. Ассаджоли (1994), а также позитивную психотерапию Н. Пезешкиана (1995) и многие другие. Каждый из шести элементов технологической модели имеет соответствующую элементу обширную библиографию (Аксеновская, 2007). В рамках сотеринга активно разрабатываются собственные методы и психотехники для каждого из шести элементов модели «сотериологического круга», а также для решения конкретной задачи, специфика которой обусловлена особенностями клиента (личности или команды) (Аксеновская, 2014).

Одновременно с темой идеологии и методов самоизменения в сотеринге актуализируется тема лидерства, а именно, духовного лидерства. Духовное лидерство в сотеринге определяется как способ прохождения жизненного пути человеком, который управляет. Особенности этого способа являются: а) творческое взаимодействие с другими людьми, б) целенаправленная работа по самотрансформации для обретения нравственного совершенства и познания истины, в) самореализация на вышеназванных принципах и условиях. Если духовный аспект отсутствует, тогда такого рода «лидерство» попадает в фокус внимания сотеринга как область «психотерапевтически нездоровой власти».

Понимание лидерства в сотеринге наиболее созвучно теории суперлидерства Ч. Манца и Г. Симса (Sims, Manz, 1995), в соответствии с которой человек должен стать сначала лидером для самого себя, а затем передать эти навыки подчиненным. В то же время значимый для

сотеринга духовно-этический аспект лидерства наиболее активно развивается в работах Д. Зохар о концепции духовного интеллекта лидера, SQ (Zohar, 1997), Я. Митроффа о духовности и менеджменте как искусстве этических способов достижения нравственных целей (Mitroff, Denton, 2008), Б. Голдберг об этическом лидерстве и этическом поведении как основном факторе, определяющем культуру организации (Goldberg, 1999), Р. М. Кантер о социальной ответственности и этике (Kanter, 2001).

Причина фокусировки внимания в сотеринге на психологических процессах лидера связана с базовой установкой ордерного подхода к изменению организационной культуры: ключем к организационно-культурному порядку является личность лидера организации. «Внутренний порядок» личности лидера есть инструмент влияния на «внешний порядок» организации. Поэтому применение технологии сотеринга в организации имеет следующую этапность: лидер организации, управленческая команда, персонал структурных подразделений (организация). Изменения, таким образом, осуществляются на всех уровнях организационно-культурной системы, начиная с уровня лидера.

Модель «сотериологического круга»

Сотеринг представляет собой хорошо структурированный процесс аутодиагностики, аутокоррекции и совершенствования своей психологической формы лидером организации. Это своего рода процесс самоспасения лидера, который предполагает обретение или восстановление внутреннего психологического порядка (Аксеновская, 2007). Внутренний психологический порядок личности лидера представлен моделью «сотериологического круга» (Рисунок 1.).

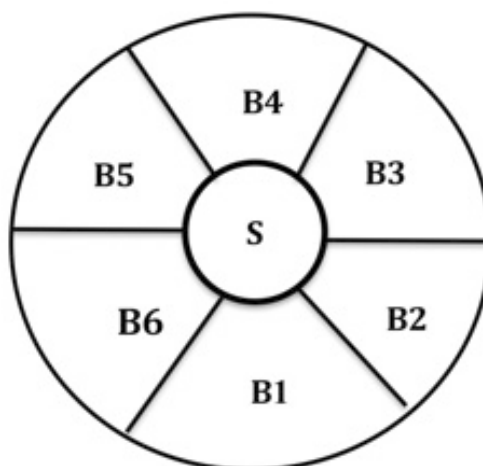


Рисунок 1. Модель «сотериологического круга»

В модели отображены шесть критических точек психологической структуры управленческой деятельности: внимание, воля, вера, видение, время, власть. В центре сотериологического круга находится седьмой элемент — «внутренний сотер», представляющий собой субличностное образование, которое «курирует» состояние шести других элементов. Формирование и развитие «внутреннего сотера» является целью психотерапевтической сотериологической практики. При помощи «внутреннего сотера» осуществляются аутодиагностика и аутокоррекция состояния всех шести элементов.

Модель сотериологического круга описывает порядок потери психологической формы лидером организации и одновременно представляет собой алгоритм ее восстановления.

Потеря психологической формы начинается с ослабления функций внимания, что последовательно влечет за собой снижение волевых характеристик лидера и его уверенности в себе, в своих силах (веры). Как следствие, утрачиваются яркость и четкость видения («образа достижения», по К. Прибраму), что не позволяет правильно структурировать время, используемое для реализации видения. Ошибки в структурировании времени, а также отказ от структурирования времени, приводят к тому, что задачи и цели ставят или предъявляют лидеру другие люди, к которым, фактически, и переходит власть.

Восстановление психологической формы как переход от «гибели» к «спасению» происходит по той же схеме: внимание — воля — вера — видение — время — власть. Каждый из шести элементов представлен самостоятельной тренинг-сессией, содержащей базовую модель элемента, набор психотехник для его аутодиагностики и его аутокоррекции. Сотеринг выполняется в режиме индивидуальных, командных и групповых тренингов. В последнее время сотеринг начал использоваться также и вне рамок ордерных проектов. Появились прецеденты успешного применения сотеринга для групповой работы с менеджерами, для реадaptации потерявших зрение взрослых людей, для обучения студентов вузов в рамках проекта «Школа сотеринга». Все это является достаточно новым опытом, который не имеет систематического характера и, соответственно, его анализ в настоящее время не является актуальным.

В структуре ордерной технологии изменения организационной культуры сотеринг заявлен как главная тема третьего этапа реализации проекта по изменению организационной культуры. За последние годы произошли изменения в порядке применения технологии сотеринга, что было обусловлено запросом со стороны лидеров, реализующих ордерные проекты. Поскольку индивидуальный сотеринг начал применяться на первом этапе реализации ордерного проекта — этапе формирования «семейного» субордера (а не на третьем, как это происходило ранее), технология сотеринга получила дополнительное развитие (Aksenovskaya, 2014). Теперь, как обеспечивающая эффективность лидера в процессе подготовки к управлению процессом организационных изменений, технология применяется на всех этапах ордерного проекта. Особенностью применения сотеринга на третьем этапе является его внедрение в командную и организационную работу, а также усложнение сотериологической практики на уровне лидера.

Каждый сотериологический тренинг в базовой версии занимает от 7 до 15 часов (как за счет увеличения количества упражнений, так и за счет обсуждения проблем, важных для участника или участников). Базовая версия тренинга предполагает проработку всех шести элементов модели «сотериологического круга».

Опыт применения технологии сотеринга

В ордерном подходе изменение организационной культуры не рассматривается в качестве самостоятельной цели организационных изменений. Изменение организационной культуры является условием и психотехнологической платформой для системных изменений производственных, экономических, финансовых результатов деятельности организации.

Характеристика ситуации проекта

Проект организационных изменений был инициирован в 2014 году собственником компании «Х» (разработка, производство и продажа высокотехнологичного оборудования). В ходе предварительной диагностики состояния компании «Х» была выявлена проблема скачкообразного роста уровня конкуренции в связи с приходом более крупной компании на

отраслевой рынок. Управляющий собственник компании (далее — лидер) охарактеризовал ситуацию для своего бизнеса как критическую, а свое состояние — как состояние «потери уверенности» и «страха за будущее». Вместе с тем, он принял решение улучшить характеристики своей компании, осуществив проект по изменению ее организационной культуры («слишком добродушной и беспечной»), но не имел полной уверенности в том, что следует остаться на этом рынке. До принятия окончательного решения о том, что следует сделать — продолжить борьбу с более сильным конкурентом или перепрофилировать бизнес, — лидер запросил тренинговую программу по сотерингу («чтобы привести свои мысли и чувства в порядок»).

Структура индивидуального тренинга

Сотеринг проводился в виде семи индивидуальных тренинг-сессий (каждая длительностью по три часа). Общее время — 21 час. Структура занятия включала:

- 1) обсуждение в диалоговом режиме содержание элемента «В»;
- 2) обсуждение актуальных ситуаций и проблем, связанных с этим элементом;
- 3) выполнение упражнений и их обсуждение;
- 4) анализ прошедшего занятия с выделением значмых идей/мыслей и определение заданий себе на следующий день.

Фактически в данном случае сотеринг явился миксом индивидуальной консультативной сессии с тренингом. Общая структура работы с содержательным компонентом личной и организационной ситуации/проблематики может быть представлена в виде таблицы (Табл. 1).

Таблица 1. Структура работы с содержательным компонентом личной, командной и организационной ситуации

Уровни	Элементы					
	Внимание	Воля	Вера	Видение	Время	Власть
<i>Организация</i>	На что должно быть обращено внимание организации.	Что является трудным и насколько для организации.	Во что верит организация. Во что должна верить. Уровень уверенности в достижение цели.	Есть ли видение будущего, какое оно. Как видение отображено в целях и задачах.	Каким временем располагает организация для решения своих задач.	Наличие творческого потенциала организации и его структура для реали-зации поставленных целей
<i>Команда</i>
<i>Лидер</i>	Диагностика и коррекция функций внимания. Совместное проектирование техник на базе реальных ситуаций.	Диагностика и коррекция волевых характеристик лидера. Совместное проектирование техник усиления воли.	Диагностика и коррекция веры и уверенности. Совместное проектирование техник для укрепления веры и уверенности.	Диагностика и коррекция видения.	Диагностика и коррекция времени (управление количественными и психологическими аспектами времени).	Сотериологическая диагностика и коррекция власти

Характеристики управленческой команды в целом и ее отдельных членов также обсуждаются в процессе занятий по мере необходимости для лидера. В соответствии с правилами ордерной технологии изменения организационной культуры лидер готовится к проведению сотериологического тренинга со своей командой и в дальнейшем использует полученные знания, опыт и свои разработки для проведения аналогичного тренинга в качестве тренера.

Описание тренингового занятия «Воля» (кейс)

Результаты предыдущего занятия позволили лидеру выделить три задачи, на которых необходимо сфокусировать внимание: 1) привлечение молодых талантливых разработчиков, 2) улучшение конструкции и удешевление производства наиболее продаваемого продукта, 3) улучшение системы послепродажного обслуживания. Наибольшей трудностью для организации лидер назвал ситуацию неопределенности, которая возникает в период подбора новой команды разработчиков и ожидания результата ее работы («*понадобятся терпение, железная выдержка и готовность повторить все сначала*»). Организация «*верит в две вещи*»: а) есть дружественные потребители, которые поддержат компанию в период подготовки нового продукта и не перейдут к конкуренту (опыт доверительных отношений и взаимной поддержки в трудные моменты), б) есть успешный опыт решения разноплановых задач, обеспечивающий уверенность в своих силах (вера в себя как успешную организацию). Видение будущего организации оформлено в одностраничном тексте, написанный лидером организации. На листке зафиксирована этапность выхода компании на международный уровень деятельности (страны ближнего зарубежья) с указанием конкретных дат в годах. Для решения трех актуальных задач, связанных с повышением уровня конкурентоспособности в изменившихся условиях, по оценке лидера, имеется семь месяцев. Творческий потенциал организации нуждается в усилении инженерно-конструкторской части. Сильными аспектами творческого потенциала являются маркетинг и управление финансами.

Результаты аутодиагностики и аутокоррекции функций внимания имели высокие показатели (по критериям, принятым в сотеринге) по всем шести параметрам внимания.

Шаг 1 (40 минут). Обсуждение сущности воли

Психолог (Псх): Вы хотели подготовиться к сегодняшнему занятию. Получилось?

Лидер (Л.): Да, я прочел раздел о воле в книге, прочел короткую версию в Практикуме и сделал тест, который там нашел (Аксеновая, 2014).

Псх. Возникли вопросы?

Л. Да. Вы знаете, что я могу, когда надо, собраться и сделать то, что надо. Нет проблем. Воля в деле, я это умею. Но приведите мне пример, когда надо применить волю в отношениях с противостоящими тебе людьми. Особенно, когда не можешь их уволить по разным причинам.

Псх. Ликург подходящий пример?

Л. Не знаю, давайте уж с подробностями.

Псх. Спартанский царь Ликург. Его законы позволили Спарте доминировать в регионе в течение 500 лет. Он учреждал новые законы и претворял их в жизнь. Это вызывало сопротивление части влиятельных людей. Однажды на глазах у всех его попытались убить. Вооруженный юноша напал на него, но успел только выколоть Ликургу глаз. Юношу схватили и отдали для справедливого возмездия царю. Как Вы думаете, что надо сделать с тем, кто хотел тебя убить и сумел серьезно ранить?

Л. Наказать можно по-разному. Я бы мараться не стал, отдал бы под суд и пусть с ним решают, как положено, по закону. В те времена, наверное, неудачливого царевубийцу разрезали на кусочки?

Псх. Все выяснилось ровно год спустя. Ликург появился в публичном месте в сопровождении этого юноши. Народ ахнул. А Ликург сказал им: « Вы выдали мне его как моего обидчика и злодея, а я возвращаю его вам честным и добрым человеком».

Л. (улыбаясь) Неужели это был гипноз?

Псих. У Плутарха есть рассказ о том, что происходило в течение года с момента «выдачи». Ликург поселил парня в своем доме и обязал присутствовать во время всех своих забот и хлопот, а также делить с ним трапезу. Целый год тот наблюдал изнутри работу и жизнь царя-реформатора, почти круглые сутки. И стал его сторонником.

Л. Не каждому такое под силу, согласен. Воля стальная и самообладание. Верит в себя, верит в человека. Способен долго ждать.

Псих. Вы помните какое-нибудь из определений воли?

Л. Да, воля — это способность достигать поставленных целей, преодолевая трудности на пути к ним. А еще мне понравилось, что воля — это же свобода по-русски. Свобода от мешающих мыслей, чувств, привычек. Свобода делать то, что тебе надо, тогда, когда тебе надо.

Псих. Так, в чем была цель Ликурга? Почему он не убил противника?

Л. Если он — новатор, творец..., то есть я хотел сказать реформатор, то, конечно, царю важнее было изменить государство, чем «разбираться» с каким-то юнцом (да и с любым отдельно взятым человеком). Царь, значит, умел расставить приоритеты и умел вкладываться в более ценные цели, чем месть. А попутно, в силу натуры, изменил не только государство, но и человека. Но меня больше другое интересует...

Псих. Что?

Л. Как он это делал. Как можно так «рулить собой», так себя использовать. Ведь чтобы так управлять собой, надо или заранее подготовиться и выработать принципы, план действий, либо...

Псих. Либо что?

Л. ...либо все равно иметь некоторую тренированность в использовании силы воли, иметь понимание того, как в ней все устроено, как включить, переключить, выключить, в конце концов. Мы можем это попробовать?

Псих. Хорошо, попробуем чуть позже. А пока пойдем по пунктам нашего плана и обсудим один вопрос.

Шаг 2 (1 час). Обсуждение актуальных ситуаций и проблем, связанных с волей

Псих. Цари царями, но ведь любому руководителю в жизни приходится применять силу воли. Воля обнаруживает себя при встрече с трудностью, а трудности дают о себе знать постоянно. Вы могли бы теперь привести пример того, как проявляются в Вашей работе и жизни Ваши волевые качества?

Л. К сожалению, ничего героического. Рутинка. Это считается?

Псих. Сейчас узнаем. Пожалуйста, вспомните 11 волевых качеств из прочитанного текста.

Л. Решительность, самостоятельность, смелость, выдержка, инициативность... Пять волевых качеств, больше не помню.

Псих. А если не вспоминать, а просто подумать? Вы смогли бы назвать какие-нибудь еще качества человека волевыми?

Л. Дисциплинированность и, может быть, настойчивость.

Псих. Поздравляю, качества прямо из списка. Итого семь. Оставшиеся четыре вспомните завтра.

Л. У меня же книжка с собой. Давайте я сейчас посмотрю. Зачем мучиться?

Псих. Это мучительно?

Л. (рассмеявшись) Да, я нетерпелив. Качество номер восемь — терпение. Смотреть не буду, вспомню по факту своих спотыканий.

Псих. ?

Л. Просто осознал сейчас, что бывает так, то спешу, то медлю и каждая ситуация вызывает эмоции, и каждую можно связать с каким-нибудь волевым качеством.

Псих. Есть пример?

Л. Вот сейчас я медлю с принятием решения. Уйти с рынка или продолжить бороться и победить? Боюсь совершить ошибку. Как узнать правильный ход? Гарантий никаких. Поэтому придумал себе способ сделать «легальной» свою нерешительность — консультируюсь с психологом вот.

Псих. Я назову сейчас девятое волевое качество. Мне кажется, что дело в нем. Это целеустремленность. Вопрос цели и способности удерживать на ней фокус внимания.

Л. (задумавшись). Согласен. Я спортсмен. Серьезно занимался бегом. В спорте все построено на самопреодолении на пути к достижению цели. Но одно дело ломать себя, рисковать собой, и другое – когда за тобой люди, их ожидания.

Псих. Вы вспомнили сейчас какую-то историю из спортивной жизни?

Л. Действительно, вспомнил. Но, почему-то, не из спорта. Для меня это история очень трудная. Я не могу о ней рассказывать. Но и забыть о ней невозможно.

Мне было лет десять и на лето меня отправили к бабушке, в деревню. Там у меня был приятель, и мы вместе с ним то рыбачили, то помогали взрослым на сенокосе, то исследовали леса окрестные и овраги. Однажды прибежали голодные к нему домой, как частенько бывало. И его бабушка сказала, что мы должны подождать немного, пока она разогреет нам обед. Мы заныли: мол, руки уже вымыты, есть хотим, готовы до горячего съесть все, что угодно. А баба Галя, очень спокойная женщина, сказала: сядьте рядом и послушайте. И рассказала, что росла в семье, где было восемь детей. Что шла война, отец ушел на фронт, и ее мама одна работала и кормила всех восьмерых. И что они, дети, сидели целый день голодные и ждали, когда мама придет с работы и принесет что-нибудь поесть. Иногда мама приходила с пустыми руками. Тогда она усаживала детей вокруг себя и говорила: «Давайте будем петь». И они пели вместе с мамой разные песни — грустные и веселые, – пока совсем не уставали и не засыпали. Песни помогали им терпеть голод.

Иногда я думаю о силе этой женщины. Выдержать это можно было, только имея цель – выжить. Не сломаться, не упасть. Выжить. Если не физически, то духовно.

Псих. А Ваша цель сейчас в чем состоит?

Л. Я точно хочу, чтобы мое дело выжило.

Псих. Вместо песни мы используем отработку модели волевого действия для гарантированного достижения поставленной цели. Как и песню, его сначала нужно разучить и отрепетировать.

Шаг 3 (1 час). Выполнение упражнений и их обсуждение

Упражнение «Овладение моделью волевого действия» (Р. Ассаджиоли)

Псих. Существует алгоритм, по которому выполняется волевое действие. Он включает пять шагов: 1) выбор цели, 2) принятие решения, 3) убежденность в правильности выбора, 4) планирование и организация, 5) выполнение программы по достижению цели.

Наша задача простая: 1) выбрать цель, достижение которой возможно в течение пяти минут, 2) заполнить таблицу, расписывая все, что связано с достижением Вашей цели, 3) выполнить все пункты заполненной таблицы и достичь поставленной цели, 4) повторить упражнение еще два раза с другими маленькими целями, 5) заполнить первую версию таблицы-шаблона для Вашей первой реальной цели, 6) приступить к ее реализации в запланированный час.

Л. Я готов. Покажите, как выглядит таблица.

Псих. Вот две ее версии: таблица с проставленными для заполнения позициями и шаблон для заполнения (Таблица 2 и 3). Хотите что-нибудь спросить?

Л. Я могу поставить сейчас любую цель?

Псих. Любую. Только она обязательно должна включать физические действия.

Л. Моя цель — навести порядок на своем рабочем столе.

Псих. Хорошо, заполняйте таблицу-шаблон.

Таблица 2. Модель волевого действия, по Р. Ассаджиоли (Аксеновская, 2014)

№	Волевоe действие	Содержание
1	Выбор цели	1.1. Постановка цели. 1.2. Намерение достичь ее («хочу»). 1.3. Пробуждение «мотивации» (почему я хочу достичь ее). 1.4. Оценка выбранной цели (привлекательность, полезность, реалистичность, потенциал (доступ к каким следующим возможностям откроет достижение этой цели; степень трудности: умеренная, большая, максимальная, непреодолимая; каким я должен быть, чтобы достичь поставленной цели). 1.5. Размышление («взвешивание») (все «за» и все «против»).
2	Принятие решения	Хочу достичь поставленной цели. Могу это сделать. Начинаю подготовку прямо сейчас.
3	Убежденность в правильности выбора	3.1. Три аргумента в пользу правильности выбранной цели. 3.2. Разработка формул самонастройки. 3.3. Определение принципов нового образа жизни.
4	Планирование и организация	4.1. Разработка плана конкретных действий по достижению цели. 4.2. Организация ресурсов и мероприятий по реализации плана.
5	Выполнение программы по достижению поставленной цели	5.1. Ежедневный контроль и оценка выполненных действий из плана. 5.2. При необходимости — корректировка действий. 5.3. Применение формул самонастройки. 5.4. Повторение принципов нового образа жизни.

Таблица 3. Заполненная таблица-шаблон модели волевого действия

А. Микропроект № 1 (15 минут)		
I. Выбор цели		
Постановка цели	Порядок на рабочем столе.	
Намерение достичь ее	Я очень хочу, чтобы мои бумаги и предметы на столе были на своих местах.	
Почему я хочу достичь этой цели	1) я не переносу беспорядок; 2) я устал искать на столе то, что мне нужно — потеря времени сил, нервов; 3) мне нужно выполнить важную работу и поэтому необходимо все подготовить для эффективной работы.	
Оценка выбранной цели	а) моя цель меня привлекает и вдохновляет. Она сто процентов полезна (мне поможет ее достижение в работе). Она реалистична (это можно сделать за 5-10 минут). Ее достижение откроет доступ к выполнению следующей важной для меня работы, которую я откладывал из-за неподготовленности рабочего места; б) степень трудности — умеренная. Чтобы справиться, я должен быть сосредоточенным, энергичным и настойчивым.	
«Размышление»	«Против»	«За»
Нет		Порядок на столе радует, облегчает поиск нужных документов и предметов, создает комфортные условия для выполнения серьезной работы. Выполнение этой работы поможет мне заработать (а деньги сейчас нужны).

II. Принятие решения

Хочу. Я точно хочу это сделать.

Могу. Я точно могу это сделать.

Начинаю. Я уже кое-что для этого делаю, даже в своей голове.

III. Убежденность в правильности выбранной цели

Три аргумента в пользу выбранной цели:

- 1) порядок на рабочем столе поможет сделать хорошо нужную и важную работу;
- 2) снимет чувство раздражения, которое вызывает беспорядок;
- 3) поможет заработать.

Формула самонастройки:

Я лучший мастер наведения порядка на моем столе — самый сообразительный и самый быстрый.

Принципы нового образа жизни:

- 1) приводить в порядок бумаги каждый вечер, в конце рабочего дня (даже если устану);
 - 2) держать и пополнять запас папок разного формата под рукой (в ящике стола);
 - 3) уничтожать ненужные бумаги один раз в месяц (когда станет ясно, что они точно не нужны).
-

IV. Планирование и организация

1. План:

определить необходимые ресурсы и места их нахождения;
принести и положить рядом ресурсы (лотки, папки, коробку для флэш-карт, емкость для карандашей и ручек);
разложить на столе все на две «горки»: бумаги и предметы;
рассортировать бумаги и разложить их в папки;
рассортировать предметы и разложить их по своим местам.

2. Организация ресурсов и мероприятий:

Путем отдачи себе приказа «Время пошло!»

V. Выполнение программы по достижению поставленной цели

1. Контролировать выполнение каждого пункта и давать ему оценку;
 2. Если нужно — корректировать план и действия;
 3. Повторять свою формулу самонастройки (что я самый сообразительный и быстрый),
 4. Повторить, когда выполню задание, свои принципы нового образа жизни.
-

Описание выполнения упражнения (микропроект А)

Лидер установил время в телефоне и отдал самоприказ «Время пошло!». Каждый выполненный пункт им отмечался в таблице и сопровождался оценкой «отлично!». Был момент, когда лидер испытал что-то вроде замешательства, открыв один из документов. Тут же он произнес: «Я самый сообразительный и быстрый!» и перешел к следующему действию. По сигналу будильника в телефоне через пять минут процесс наведения порядка на рабочем столе завершился. После этого им сразу были повторены три принципа «нового образа жизни», сформулированные ранее.

Обсуждение выполненного упражнения (микропроект А)

Псих. Вы уложились в отведенное время: 10 минут заняло заполнение таблицы-шаблона и пять минут выполнение задания по достижению цели. Что для Вас оказалось трудным в этом упражнении?

Л. Первое, что приходит в голову, — ограничение во времени. Это вызывало беспокойство, что не уложусь в отведенные минуты.

Псих. Откуда такие мысли? Вы часто не вписываетесь во временные лимиты?

Л. Пожалуй, причина беспокойства в другом. Нет опыта выполнения таких заданий на время и нет даже предположений о том, сколько минут какая операция занимает.

Псих. Сейчас Вы смогли бы сказать, что имеете представление о количестве времени, нужном для выполнения упражнения?

Л. Да. Уверен, что два других проекта сделаю с меньшим напряжением нервов.

Псих. Что-то было для Вас легким?

Л. Планирование действий, описание процесса — это привычно и поэтому понятно.

Псих. Какие у Вас возникли в ходе выполнения упражнения чувства, мысли?

Л. Азарт, желание превзойти ожидания.

Псих. Вы довольны результатом?

Л. Все графы таблицы заполнил, все запланированные действия совершил, стол в порядок привел, во временные границы уложился.

Псих. То есть, довольны?

Л. Почти. Есть проблема с качеством выполнения. Если бы я делал эту работу один, то внимательно прочел бы некоторые документы, некоторые бы уничтожил за ненужностью.

Псих. Это упражнение стоило затраченных на него усилий?

Л. Конечно. У меня есть сейчас в сознании все пять основных шагов, и я пытаюсь понять, как алгоритм можно довести до автоматизма.

Псих. Опривычивание происходит за счет повторения. Мы сейчас еще два раза выполним эту схему для достижения других целей. А пока скажите, какие полезные рекомендации себе Вы могли бы дать после выполнения первого упражнения?

Л. Надо включить в план указание минут и секунд на выполнение. Знание того, что времени не очень много, позволит выбирать более скромные цели. Их реализация не скажется отрицательно на качестве выполнения.

Следующими двумя микропроектами стали а) изготовление бумажного кораблика (20 минут) и б) замена батарейки в настольных часах (15 минут). Обсуждение выполнения этих микропроектов прошло по ранее использованной схеме. Лидером было отмечено, что беспокойство уступило место уверенности, что заполнение шаблона происходило более осмысленно и творчески, а сам шаблон «уложился» в голове во всех деталях.

Псих. Какую реальную цель Вы хотели бы поставить перед собой и отработать ее затем по освоенному алгоритму?

Л. Цель номер один — удержаться и закрепиться на рынке в изменившихся условиях. Я хочу расписать для себя с помощью шаблона работу над достижением этой цели.

Псих. У Вас уже есть идеи как это сделать?

Л. В планировании надо подробнее указать мероприятия по поиску талантливых разработчиков и организации их деятельности. Нужно будет добавить в эту группу маркетингов. И тогда они вместе смогут комплексно подойти к решению наших задач. Важно везде посчитать время и определить ресурсы, которые понадобятся, чтобы мы могли справиться с временными ограничениями. В общем, проект будет рассчитан на семь месяцев. И две трети времени должны, как я теперь понимаю, уйти на подготовку к реализации плана действий. Кстати, хорошая идея — с группой проработать этот шаблон. Еще меня заинтересовала тема проектирования нового образа жизни под поставленную цель. На нашем управленческом языке это ведь переформатирование нашей корпоративной культуры... Завтра в 10:00 я начну в этом кабинете работу по заполнению таблицы-шаблона для своей приоритетной цели.

Псих. Хорошо. Так что же Вы считаете полезным результатом освоения алгоритма выполнения волевого действия?

Л. Освоение алгоритма не занимает много времени, а его использование полностью снимает состояние тревоги и неуверенности. Я думаю, что происходит переключение внимания с переживания на действие. Ну, а дальше — азарт!

Упражнение «Инвентаризация приемов противодействия»

Псих. Теперь, после обсуждения «трудностей» в делах, можем вернуться к вопросу о «трудных» людях. О каком типе «трудного» сотрудника шла речь — об агрессивном? О самолюбивом? О каком?

Л. Мне сложно его охарактеризовать. По совокупности разных своих качеств ему удается приводить меня в состояние раздраженности. Это трудность психологическая и пока я с ней плохо справляюсь.

Псих. Можете назвать пять его особенностей или качеств, которые Вас раздражают?

Л. (думает). Шесть. Могу назвать шесть таких вещей: перебивает, понижает силу своего голоса и «глотает» конец фразы, вдруг навязчиво проявляет заботу, льстит, во время совещаний начинает переговариваться с соседом и не слушает, все время потирает руки.

Псих. Давайте попробуем собрать воедино все, что Вам уже удалось успешно применять в качестве «противоядия» в общении с этим сотрудником, а также то, что Вы, возможно, видели полезного для себя в поведении других людей в сходных обстоятельствах. Напишите себе этот «инвентаризационный» список по принципу «действие — противодействие».

Л. (через 15 минут). У меня получился неожиданно удачный список приемов. Итак:

1) если перебьет и задаст свой вопрос: я подожду, когда он закончит говорить, и продолжу свои слова с того места, на котором он меня перебил, как ни в чем не бывало. Для меня это будет игра на запоминание своей мысли, которую должен буду донести до него строго по своему плану;

2) если начнет «проглатывать» слова и мне станет трудно понимать, о чем он говорит: вариант первый — попрошу его повторить еще раз, и еще раз, и еще раз — столько, сколько понадобится для того, чтобы он понял необходимость делать свою речь понятной собеседнику; вариант второй — не буду вникать в его слова и переведу разговор на другую тему, более актуальную для меня;

3) если начнет листать сам для меня документы со словами «Вам так будет удобнее»: я медленно встану из-за стола, возьму документы в свои руки из его рук, перейду на другое место со словами: «Посидите, пожалуйста, здесь, пока я ознакомлюсь с документами». Если это его не остановит, дам ему какое-нибудь поручение (принести другую информацию, например) и буду смотреть документы в его отсутствие. Тут у меня много появилось идей как можно поступить;

4) если начнет льстить: а) проигнорирую, б) холодно поблагодарю и попрошу перейти к делу, сославшись на ограничение во времени, в) скажу ему, что он — почти эталон сотрудника, осталось только избавиться от мелкого недостатка. Недостаток заключается в ошибочном мнении, что ему к лицу стиль поведения моей бабушки, которая любит меня хвалить в тех же словах и выражениях. Но, что позволено бабушке, то не к лицу моему сотруднику (а в следующий раз просто скажу «выключите бабушку!»);

5) если начнет переговариваться с кем-либо, когда я говорю: а) буду останавливаться, б) буду делать замечания, в) буду отправлять его на обучение поведению на совещаниях в отдел обучения;

б) если будет потирать руки: буду учиться игнорировать это действие как несущественное и расценивать его как индикатор своей способности менять свои реакции по своему усмотрению.

Псих. Ну что ж, Вы теперь подготовлены к встрече со своим «трудным» сотрудником не хуже Ликурга. Возможно, через год Вы тоже сможете «вернуть» его в коллектив «честным и добрым человеком». Воистину царское дело.

Л. Действительно, чувствую себя спокойнее и свободнее. Появилось ощущение возможности большего маневра.

Шаг 4 (20 минут). Анализ прошедшего занятия с выделением значимых идей/мыслей и определения заданий себе на следующий день

Псих. В заключение сегодняшнего общения хочу попросить Вас подвести итоги. Что Вы запомнили? Что хотели бы запомнить? Что было для Вас важным?

Л. Начну в произвольном порядке. Первое: появилась необъяснимая пока убежденность в том, что мои тревоги и переживания опасности из-за сложившейся ситуации, отражаются на моей компании, на моих сотрудниках. Словно один человек подхватил простуду, а остальные заразились от него. У нас источник «болезней» — это я. И об этом я хочу подумать.

Псих. Я правильно понимаю, что Вы ощущаете взаимосвязь между своим психологическим состоянием и психологическим состоянием Вашей команды?

Л. Именно. Если я сконцентрируюсь, настроюсь на решение задач, это немедленно вызовет сходное состояние у моих людей. Второе: выполнение упражнения по овладению алгоритмом волевого действия было сегодня очень ценным событием. Прежде всего, я почувствовал решимость устоять, удержать завоеванную часть рыночной ниши. Возникла уверенность, что это можно сделать. Кстати, не только интуитивная... Сейчас у меня появилась пара идей по поводу изменения бизнес-модели. Мозг заработал в правильном направлении. Третье: я сегодня лучше понял наши обсуждения связи этики и организационной культуры. Вы мне рассказываете про спартанского царя, а я Вам про деревенскую женщину. И думаю: «Почему?». И понимаю, что это как раз о «правильном» и «не правильном» в поведении, о том, как это бывает в сознании людей с разными этическими и культурными программами. Царь и женщина похожи по своим этическим стандартам. Баба Галя высветила «родительское» отношение царя к людям своего народа.

Псих. Можете объяснить?

Л. Есть большие трудности — и объективные, и субъективные. Там — реформы, тут — голод. Плюс огромный эмоциональный накал: там — гнев, тут — отчаяние. Оба могли поступить так, как это делается другими — наказать врага, отказаться от детей как от непосильного бремени. А что? Разве сейчас детей не оставляют на попечение госучреждений из-за «невозможности содержать»? У бабы Гали были не просто дети. У нее была семья. И чтобы ни происходило, семью нужно было сберечь. Согласен и с тем, что в семье держалось все на доверии: дети доверяли матери полностью. Она не бросит, она, если не сегодня, то завтра найдет еду. И мать доверяла детям. Они поймут, потерпят, не уйдут, не устроят бунт.

Думаю, что Ликург тоже строил эмоционально-ценностное единство, «семейный» субордер, которым мы сейчас занимаемся. И напавший мальчишка был членом его «государственной семьи». Поэтому надо было не просто стиснуть зубы и простить, но и вложить еще много сил и терпения, чтобы тот смог подрасти до уровня понимания управленческих дел и уровня управленческого поведения своей несостоявшейся жертвы.

Мой вывод по поводу своего раздражения из-за сотрудника сегодня такой: мне нужно еще формировать и формировать у себя «родительскую» этику — учиться справляться со своим раздражением. По крайней мере, для этого нашлись два аргумента: во-первых, мой сотрудник, в отличие от того парня, уже сделал немало полезного для компании; во-вторых, доверие нам в этот период времени — период «реформ и голода» — необходимо. Нам нужно держаться заодно, чтобы справиться.

Псих. А что насчет рутины? Является ли деловая рутина трудностью?

Л. Для меня это трудность, я понял. Преодолевать эту трудность можно только за счет терпения и самодисциплины.

Псих. Какое задание Вы даете себе на следующий день?

Л. У меня для себя два задания получаются по результатам сегодняшнего дня. Первое: ровно в 9:00 я приступлю к заполнению таблицы-шаблона, чтобы расписать порядок достижения цели для спасения компании. (Улыбаясь) Как и положено сотеру. Да, в 9:00. Решил начать на час раньше. Второе: я уделю 20 минут для работы со своим «эмоциональным убийцей». Объясню, что ему надо поработать над некоторыми своими качествами и предложу помощь.

Псих. Хорошо. Все, что Вы сделаете завтра, мы сможем обсудить в начале нашей следующей встречи.

Обсуждение результатов

Представленный фрагмент протокола с описанием трёхчасового занятия по программе «Сотеринг: Воля» обсуждается и анализируется с учетом того обстоятельства, что к моменту данного занятия работа с лидером организации уже продолжалась полтора месяца. В течение этого периода времени были обсуждены и согласованы основные подходы, методы и сроки выполнения поставленных задач. В частности, был принят к реализации ордерный подход и шла параллельная работа на уровне лидера организации по подготовке к изменению бизнес-модели, стандартов менеджмента и к формированию «семейного» субордера корпоративной культуры компании.

Обсудим содержание и результаты каждого из четырёх «шагов» занятия.

Шаг 1. Обсуждение в диалоговом режиме сущности воли. Каждому занятию предшествует небольшая самостоятельная подготовка (чтение) и выполнение данных себе заданий практического характера. В ходе работы с психологом внимание уделяется, прежде всего, возникшим вопросам, анализу самостоятельно сделанных тестов (аутодиагностика) и краткому повторению основных сведений об элементе сотериологического круга.

В представленном фрагменте протокола обращает на себя внимание вопрос лидера о способах применения волевых качеств в отношениях с «противостоящими» людьми. В качестве образца такого «противника» лидер позднее представил одного из членов своей управленческой команды. Обсуждение этого значимого для лидера вопроса строится при помощи метафоры — рассказывается история об одном из правителей древнего мира, подвергшемуся нападению со стороны противника его политики. Лидер формулирует свою позицию по отношению к такому нападению, которую можно назвать достаточно отстраненной и, судя по выражению лица, даже несколько безразличной («отдать под суд»). Способ решения проблемы, примененный царем, вызвал у лидера уважительное удивление. Он охарактеризовал такой способ поведения как «стальную волю», «самообладание» и «терпение».

Поскольку слово «воля» прозвучало, и было связано с конкретными управленческими обстоятельствами, появилась возможность обратиться к определению воли и лидер легко вспомнил определение, отметив две особенности этого явления: наличие трудности, препятствия и состояние свободы от «мешающих» действовать «мыслей, чувств, привычек». На фоне этого понимания воли лидер пересмотрел цель действий царя в отношении своего противника, обратившись к его приоритетам, как инициатора изменений и реформатора. На первом месте, отметил для себя лидер, закономерно стоит задача изменения государства, а следом — изменение отдельных людей. Для лидера было важным осознание того, что

фокусировка на достижении приоритетной цели позволяет не просто не увязнуть в разбирательствах с отдельными людьми, но позволяет вовлечь этих людей в большое общее дело, участие в котором способно изменить их в нужном направлении (в направлении большего единомыслия).

Далее лидер выделил для себя наиболее значимый, с точки зрения идеологии сотеринга, вопрос о технологии самоуправления, овладение которой и является задачей сотеринга. Таким образом, обсуждение с клиентом сущности воли обнаружило:

- 1) наличие интереса к использованию волевых качеств в отношении с «трудными» (противостоящими) людьми;
- 2) признание превосходства волевого поведения (самоконтроль, терпение, способность парадоксально действовать и долго ждать результата) над поведением реактивным (мщение), либо поведением индифферентным (решение суда, статья трудового кодекса и т.п.) в ситуациях фундаментальной ответственности за дело и в процессе изменения организации;
- 3) наличие интереса к овладению приемами эмоционально-волевой саморегуляции;
- 4) погруженность в самостоятельную работу (выполнение маленьких заданий по чтению).

Шаг 2. Обсуждение актуальных ситуаций и проблем, связанных с волей. Первый вопрос к лидеру в этой части занятия был направлен на повторение (припоминание) списка волевых качеств, о которых он прочитал в ходе подготовки к занятию. Им легко были названы пять качеств из одиннадцати. Можно считать, что первые три качества имеют для лидера особое значение. Время от времени он характеризует себя как решительного, самостоятельного и смелого человека, приводя тому убедительные примеры. Вопрос о выдержке для него, тем не менее, не является столь однозначным. Это качество обсуждается как задача, которую надо решить. Другими словами, качество проявляется не стабильно. Вместе с тем, в момент разговора подвергается сомнению и качество «номер один» — решительность («Вот сейчас я медлю с принятием решения»). Слова психолога о важности целеустремленности стали причиной появления целого ряда ассоциаций — спортивных и детских. Очевидно, на данный момент существует двойственность в понимании лидером ценности и значимости целеустремленности. Она не рассматривается как безусловное достоинство («Одно дело ломать себя, рисковать собой, и другое, когда за тобой люди, их ожидания»). Неожиданным стал переход к детскому воспоминанию о рассказе деревенской женщины. Лидер, очевидно, считает ярким примером целеустремленности поведение женщины по отношению к семье, к своим детям в трудной жизненной ситуации. Он формулирует свой тезис о целеустремленности как источнике силы воли («Выдержать это можно было, только имея цель — выжить»). И переходит к определению своей приоритетной цели — выживанию компании в неблагоприятных обстоятельствах.

Таким образом, обсуждение ситуаций и проблем, связанных с волей, показало:

- 1) неоднозначную оценку лидером выраженности у себя значимых волевых качеств (решительность стоит на первом месте в самохарактеристике, и одновременно имеет место признание своей нерешительности в принятии решения о будущем компании). Это может свидетельствовать в данном случае о том, что процесс подготовки к принятию решения еще не завершен;
- 2) выделение своего «нетерпения» как признака недостаточного уровня развития выдержки и необходимости работы над ней (есть книжка, которую хочется тут же открыть). Но ситуация используется для отмены этого «логичного» действия, то есть как упражнение;

3) произошло осознание связанности между собой целеустремленности и ответственности, а также ценности этой связи для самого лидера;

4) оформилась цель в виде «выживания дела». Возникший ассоциативный ряд позволяет полагать, что компания воспринимается лидером как семья, которую надо сохранить во что бы то ни стало («Выжить. Если не физически, то духовно»). Эти слова предполагают готовность идти до самого конца, даже если это не обещает успеха. Следовательно, лидер принял на себя какие-то обязательства, нарушение которых не сможет оправдать перед самим собой.

Шаг 3. Выполнение упражнений и их обсуждение. В данном фрагменте представлены два упражнения: 1) отработка модели волевого действия (три микропроекта) и 2) «инвентаризация» приемов «противодействия противнику». Сначала была обсуждена структура волевого действия, названы и охарактеризованы его компоненты. Затем последовала инструкция по выполнению упражнений. Всего было выполнено три микропроекта с целью выработки навыка осознанно начинать и завершать волевое действие. Представленный фрагмент протокола с описанием выполнения микропроекта А (наведение порядка на рабочем столе) и его обсуждения показывает, что наибольшую сложность при выполнении первого упражнения представляло ограничение по времени. Лидеру удалось соблюсти установленные временные рамки, но ценой этого стало неудовлетворительное качество выполненной работы. В дальнейшем он выбирал более простые задачи и успешно решил вопрос качества. Кроме того, лидер фиксировал в таблицах-шаблонах для следующих микропроектов предполагаемое количество минут и секунд на выполнение операций. То есть, начал совершенствовать свои «бизнес-процессы».

Результатом выполнения всех трех микропроектов стало запоминание алгоритма волевого действия и появление идеи по применению этого упражнения для подготовки и реализации действительной цели деятельности компании. Большой интерес был проявлен к теме проектирования «нового образа жизни», поддерживающего движение к цели. Лидер связал этот пункт в алгоритме волевого действия с темой организационной культуры.

Психологическим результатом выполнения упражнения явилось снятие состояния тревоги и неуверенности, вызванного неопределенностью положения компании на изменившемся рынке.

Второе упражнение стало возвращением к первому вопросу занятия — выработке способов взаимодействия с «трудным» человеком. Лидер назвал шесть особенностей сотрудника, которые вызывают у него раздражение. Реальной причиной напряженного отношения к сотруднику явилось обязательство перед деловым партнером взять на работу этого человека, чьи деловые качества не были бесспорными. Поэтому его личностные особенности еще больше ухудшали восприятие и являлись не причиной, а поводом к раздражению. Обсуждать причину лидер не стал, заявив в качестве «трудности» именно личностные особенности сотрудника. Этого было достаточно для того, чтобы начать работу по формированию объективного отношения лидера к подчиненному. Кроме того, в ходе выполнения задания по «инвентаризации» известных приемов снятия раздражения, а также создания новых приемов, лидер упражнялся в выработке множественных способов реагирования и поведения в сходных ситуациях взаимодействия с не очень приятными людьми.

Само упражнение явилось прямой отсылкой к вопросу, заданному на первом шаге: как можно «рулить собой»? как можно подготовиться к сложной ситуации общения, какие принципы и приемы использовать? как «включать» и «переключать» волю. Лидер оценил результат выполнения упражнения положительно, отметив, что увеличилась «свобода маневра». Таким образом, обсуждение выполненных упражнений продемонстрировало:

1) наибольшую трудность при применении алгоритма волевого действия представляет выставляемое ограничение по времени. Наиболее легкой частью применения алгоритма является планирование и организация деятельности;

2) соблюдение временных границ воспринимается как приоритетная задача по сравнению с достижением хорошего качества деятельности. Это вызывает неудовлетворение. Найденный выход заключается в последующем выборе менее сложных задач;

3) вдохновляющей для лидера идеей стала идея применить алгоритм для проработки цели обеспечения сохранения позиции компании на рынке. При этом в пункт «Планирование и организация» он решил включить мероприятия по поиску нужных сотрудников и формированию кросс-функциональной команды. Всюду, по его мнению, должны быть определены временные сроки и необходимые ресурсы. На вопрос, чем это отличается от обычного планирования, лидер ответил: «Погруженностью планов в мотивацию, убеждения и новый образ жизни»;

4) особое внимание лидер обратил на связь между деятельностью по достижению цели и формированием «нового образа жизни», идея которого которой помогла лидеру глубже понять роль организационной культуры в процессах организационного изменения. В своих комментариях лидер обратился к своему спортивному прошлому и заметил, что «хороший результат на соревнованиях раз в год, требует от хорошего спортсмена особой жизни в течение всего года, которая отличается не только от жизни не спортсменов, но и отличается от жизни спортсменов-неудачников»;

5) овладение алгоритмом выполнения волевого действия снимает тревогу, вызванную неопределенностью положения компании в изменившихся условиях. Причиной этого эффекта, очевидно, стало чувство уверенности, вызванное успешностью трехкратного применения шаблона (алгоритма) для решения разного рода задач и сложившимся представлением, что алгоритм может работать с любым типом задач;

6) несмотря на то, что заявленная лидером проблема подготовки к общению с «противостоящим» человеком была обсуждена без анализа причин, выполненное упражнение по инвентаризации приемов «противодействия» принесло положительный результат: приемы противодействия оказались направлены, главным образом, не на человека, а на собственное раздражение (то есть свое эмоциональное состояние). Выполненная тренировка по подбору и разработке способов реагирования в эмоционально напряженных ситуациях увеличила возможности лидера для маневра и создала у него ощущение большей подготовленности.

Шаг 4. Анализ прошедшего занятия с выделением значимых идей/мыслей и определения заданий себе на следующий день. Представленный в данном тексте способ подведения итогов предполагает, что итоги подводит и выделяет значимые идеи, мысли и моменты занятия сам субъект сотеринга. Лидер выделил три главных результата: а) понимание неотвратимой связи между состоянием неуверенности и тревоги лидера и аналогичным состоянием сотрудников, а также необходимость использовать свое психологическое состояние для управления психологическим состоянием своей команды; б) появление уверенности в решаемости задачи сохранения компании и ее позиции на рынке как следствие освоения алгоритма волевого действия; в) лучшее понимание связи этики и организационной культуры. При этом у него возникло понимание, что формирование «семейного» субордера означает повышение уровня доверия в организации, а частью решения этой задачи, лично для лидера, должны стать усилия по развитию у себя «родительской» этики. Такая этика не допускает квалификации даже враждебных действий своих сотрудников как требующих «возмездия», но предполагает личную включенность лидера в процесс развития и воспита-

ния своих сотрудников. Свидетельством такого понимания стало включение в свое «задание себе» на завтра пункт о встрече с «трудным» сотрудником и начале работы с ним.

Таким образом, общим итогом занятия стало принятие лидером ряда решений, общий смысл которых сводится к решению сохранить компанию, включившись в работу по: а) преодолению своих ограничений, б) по применению алгоритма волевого действия для проработки поставленной цели и в) по изменению отношения к своим сотрудникам на более «родительское».

Выводы

Представленный в данной статье материал позволяет сделать следующие выводы.

Как часть ордерной технологии изменения организационной культуры сотеринг применяется на уровнях лидера, управленческой команды и исполнительского персонала для формирования «культуры себя» и управления собой как базиса культуры самоизменения организации, находящейся в ситуации изменения (развития, трансформации, оптимизации). Основой для формирования такой культуры является модель «сотериологического круга».

Модель «сотериологического круга» фиксирует шесть критически значимых элементов психологической структуры управленческой деятельности, которые взаимосвязаны и оказывают взаимное влияние друг на друга. Элементы модели были определены эмпирическим путем в ходе работы с руководителями организаций и структурных подразделений (с численностью от 20 человек) в период с 1987 по 1997 гг.

Методологическим основанием сотеринга являются принципы постмодернистской менеджерской терапии, центрированные на культурно-этической задаче работы с клиентом терапии. Базовым психологическим подходом, на который опираются многие решения в сотеринге, является аналитическая психология К.-Г. Юнга и его последователей. Уровень конкретных методик работы с проблемными состояниями представлен широким спектром психотехник (оригинальных и модифицированных) из различных терапевтических практик (психосинтез Р. Ассаджиоли, позитивная психотерапия Н. Пезешкиана, нейролингвистическое программирование, телесноориентированная терапия и др.). Собственные методы сотеринга формируются исходя из специфики стоящей задачи, а также особенностей клиента (личности, команды или группы).

Отличием сотеринга от коучинга, как изначально иного вида менеджерской терапии, являются: а) статус части ордерной технологии изменения организационной культуры и применение только в соответствующих проектах для работы с персоналом организации; б) осуществление самоизменений для решения задачи изменений выбранных параметров деятельности организации; в) передача технологии в распоряжении организации для обеспечения возможности автономного применения без участия психолога-консультанта; г) выполнение функций тренера лидером организации (для членов управленческой команды) и членами управленческой команды для сотрудников других уровней.

Анализ тренингового занятия по сотерингу («Воля») показал хорошие возможности упражнения, разработанного на базе модели волевого действия Р. Ассаджиоли. Второе упражнение, являющееся тренировкой в разработке собственных решений субъекта сотеринга для преодоления психологических трудностей во взаимодействии с другими людьми, также показало свою эффективность. В случае если бы предложенные упражнения не дали нужного эффекта, были бы использованы другие.

Особенностью применения сотеринга на первом этапе ордерного проекта является формирование у лидера качеств, значимых для развития «семейного» субордера корпоративной культуры (субордер отвечает за эмоционально-ценностное единство организации, критерием его сформированности является доверие членов организации к руководству и руководства к членам организации). В данном случае это этико-волевые качества лидера — «родителя».

Требует дополнительного изучения и осмысления факт акцентирования внимания лидера на «семейном» аспекте организационной культуры в критический период существования организации, в то время когда у него была возможность (он о ней знал) сосредоточиться на развитии «армейских» характеристик культуры.

Способ размышления лидера об управленческих и житейских прецедентах, их содержание, свидетельствует о внимательном отношении к этическим аспектам своего мировосприятия и деятельности. Можно добавить, что в настоящий момент у лидера преобладает прагматический интерес к этике, который в ряде случаев имеет эмоциональный, не утилитарный характер. Включение этических задач в систему управления своим делом и собой свидетельствует о наличии потенциала духовного лидерства.

Заключение

Изменение организационной культуры напрямую связано с характером и скоростью изменения людей в организации. Безусловно, изменения могут происходить разными способами. Они могут быть внешними, принудительными, когда люди меняют мышление и поведение «технически», не имея возможности осознать происходящее и сделать осмысленный выбор. Изменения могут быть «хирургическими», когда руководители идут на почти полную замену персонала, нанимая вместо уволенных сотрудников более соответствующих новым требованиям. Но есть и стратегия трансформации, которая предполагает использование управленческих технологий, позволяющих выполнять программу самоизменения в постоянном, плановом и осмысленном режиме. Ордерная технология изменения организационной культуры и сотеринг, как его часть, относятся к числу именно таких технологий. Их роль в проектах организационных изменений со временем будет только расти, поскольку востребованность этих технологий обуславливается не только экономической целесообразностью (замена сотрудников в условиях ограниченных рынков квалифицированных специалистов не только дорогая, но и часто почти невыполнимая задача). Принципиально важной причиной роста спроса на данные технологии являются потребности социокультурного и гуманитарного порядка. Человек не может и не должен участвовать в организационных изменениях как неодушевленный предмет, который можно переставить, перепрограммировать и т.п. Человек испытывает потребность в понимании того, что происходит, как это связано с его целями и интересами, как он может сделать свой вклад в достижение общей цели. Да и сама экономика не сможет развиваться бесконечно за счет деградации участвующих в ней людей. Кроме того, распространению социально-психологических технологий изменения организационной культуры будет способствовать накопление примеров успешного их применения, совершенствование методов и методик, входящих в состав технологий, появление книг и учебных программ, формирующих необходимые компетенции для их применения.

Ключевую роль в трансформационных процессах играет личность лидера организации. Именно поэтому особого внимания требует работа по созданию технологий работы лидеров организаций над самими собой. Исходя из видения гуманитарной перспективы развития общества и его экономики, ордерный подход во главу угла ставит разработку темы духовного

лидерства, которое понимается как этикодeterminированный социально-психологический феномен. Технологически это понимание реализуется в сотеринге.

Методологический план развития сотеринга был обозначен нами ранее при перечислении постмодернистских принципов менеджерской терапии, где одним из таких принципов является выстраивание этических оснований жизни и деятельности. Можно только добавить, что качественный компонент в социально-психологических технологиях изменения организационной культуры, все-таки, есть и будет преобладающим. Однако это не отменяет исследовательского интереса к созданию комплексов измерительных методик. Применение этих методик в рамках ордерных проектов осуществляется только по запросу заказчиков, которых часто беспокоит проблема «нецелевого» использования времени, отведенного для реализации проекта. В рамках ордерного подхода решение задачи создания измерительных методик считается актуальным, их количество растет (Аксеновская, 2010; 2015), как и интерес исследователей к их использованию. Со стороны практиков большее внимание существует к методам и приемам работы по изменению индивидуальных, групповых, организационных культурно-психологических характеристик, что и явилось содержанием данной статьи.

Литература

- Абаев, Н. В. (1989). *Чань-буддизм и культурно-психологическая традиция в средневековом Китае*. Новосибирск: Наука.
- Аксеновская, Л. Н. (2005). *Ордерная концепция организационной культуры: вопросы методологии*. Саратов: Изд-во СГУ.
- Аксеновская, Л. Н. (2007). *Ордерная модель организационной культуры*. М.: Академический проект; Тикста.
- Аксеновская, Л. Н. (2010). Методика ордерной диагностики организационной культуры. *Известия Саратовского университета. Том 10. Серия Философия. Психология. Педагогика*, 4. 63–68.
- Аксеновская, Л. Н. (2014). *Сотеринг: Практикум* [Электронный ресурс]. <http://library.sgu.ru/>
- Аксеновская, Л. Н. (2015). Методика диагностики степени сформированности субордеров организационной культуры. *Известия Саратовского университета. Новая серия Философия. Психология. Педагогика*, 4(15). 65–72.
- Ассаджиоли, Р. (1994). *Психосинтез: теория и практика*. М.: REFL-book.
- Гро, Ф. (2011). Обстановка курса. В кн: М. Фуко. *Управление собой и другими* (383-400). СПб.: Наука.
- Кэмпбелл, Дж. (1997). *Тысячеликий герой*. М.: Рефл-бук.
- Нойманн, Э. (1999). *Глубинная психология и новая этика*. СПб: Академический проект.
- Пезешкиан, Н. (1995). *Психотерапия повседневной жизни*. М.: Медицина.
- Фонтен, Ф. (2005). *Марк Аврелий*. М.: Молодая гвардия.
- Фуко, М. (1991). Герменевтика субъекта. В кн.: В. В. Винокуров, А. Ф. Филиппов (ред.). *Социологос* (284-311). М.: Прогресс.
- Юнг, К.-Г. (1991). *Архетип и символ*. М.: Ренессанс.
- Юнг, К.-Г. (1995). *Тэвистокские лекции*. Киев: СИНТО.
- Юнг, К.-Г. (2008). *Символы трансформации*. М.: АСТ: АСТ МОСКВА.
- Aksenovskaya, L.N. (2014). Order Technology of organizational culture change: how to form «family» suborder? *International Annual Edition of Applied psychology: Theory, Research, and Practice*, 1. 20–43. URL: <http://interpsy.sgu.ru> (15.01. 2016).

- Goldberg, B. (1999). *Overcoming High-Tech Anxiety: Thriving in a Wired World*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kanter, R. M. (2001). *Evolv! Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Mitroff, I., Denton, E. A. (2008). *Spiritual Audit of Corporate America: a Hard Look at Spirituality, Religion, and Values in the Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sims, H. P. Jr., Manz, C. C. (1995). *Company of heroes: Unleashing the power of self-lidership*. New York: Wiley.
- Zohar, D. (1997). *ReWiring the Corporate Brain*. San Francisco: Berett Koehler.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Change of organizational culture at the level of the leader: experience of individual sotering

Liudmila AKSENOVSKAYA

National Research Saratov State University, Saratov, Russia

Abstract. This article is devoted to the problem of organizational culture (OC) change by the method of sotering. We present: 1) theoretical aspects of the order approach to OC change, 2) concept and technology of sotering as a method of OC change, 3) analysis of the concrete case of the application of an individual sotering with the leader of the organization (element "Will"). The order technology provides formation or development of three basic suborders of organizational culture — "family" (emotional and values unity of the organization), "army" (goal unity) and "church" (sense unity). Working with one suborder is carried out within a year at three levels: level of leader, level of management team and level of organization. According to order approach, the key to OC change is the organizational leader personality. The fragment of the protocol of individual training on a sotering for the leader of the organization, where the order project (element "Will") was begun, is presented and analyzed. The technology of a sotering is described by the model of a "soteriological circle, which includes 6 elements: attention, will, belief, vision, time, power. Training program, exercises for the autodiagnosics and autocorrection of will, results of exercises are described in details, records of discussions of significant questions, related to the "Will" with the subject of a sotering are presented. Process of decision making by the leader about the future of the company in the changed market situation is presented and analyzed. Analysis findings of the case show the importance of strengthening of ethic and strong-willed qualities of the leader at the stage of development of the "family" aspect of OC (emotional and values unity of the organization) in critical conditions for the organization. Correlation between personal characteristics of the leader and OC characteristics is shown. Conclusions are drawn: a) about efficiency of the used exercises for the solution of the problem, b) about special aspects of application of a sotering at a stage of the "family" suborder formation, c) about necessity of additional studying of "family" aspect of organizational culture during the critical period for the organization, d) about correlation of ethical aspects of world perception of the leader with the potential of spiritual leadership. Efficiency of a sotering application for change of organizational culture is discussed.

Keywords: organizational culture, sotering, training, leader, will.

References

- Abaev, N. V. (1989). *Chan'-buddizm i kul'turno-psikhologicheskaya traditsiya v srednevekovom Kitae* [Chan Buddhism and the cultural and psychological traditions in medieval China]. Novosibirsk: Nauka.
- Aksenovskaya, L. N. (2005). *Ordernaya kontseptsiya organizatsionnoi kul'tury: voprosy metodologii* [An order concept of organizational culture: methodological issues]. Saratov: Izd-vo SGU.

- Aksenovskaya, L. N. (2007). *Ordernaya model' organizatsionnoi kul'tury* [An order model of organizational culture]. M.: Akademicheskii proekt; Tiksta.
- Aksenovskaya, L. N. (2010). Metodika ordernoi diagnostiki organizatsionnoi kul'tury [Methods of diagnosing organizational culture of an order]. *Izvestiya Saratovskogo universiteta. Tom 10. Seriya Filosofiya. Psikhologiya. Pedagogika*, 4. 63–68.
- Aksenovskaya, L. N. (2014). *Sotering: Praktikum* [Sotering: Workshop]. Retrieved from: <http://library.sgu.ru/>
- Aksenovskaya, L. N. (2015). Metodika diagnostiki stepeni sformirovannosti suborderov organizatsionnoi kul'tury [Methods for diagnostics of degree of development suborderov the Organizational Culture]. *Izvestiya Saratovskogo universiteta. Novaya seriya Filosofiya. Psikhologiya. Pedagogika*, 4(15). 65–72.
- Aksenovskaya, L.N. (2014). Order Technology of organizational culture change: how to form «family» suborder? *International Annual Edition of Applied psychology: Theory, Research, and Practice*. 1. 20–43. Retrieved from: <http://interpsy.sgu.ru> (15.01. 2016).
- Assagioli, R.(1994). *Psikhosintez: teoriya i praktika* [Psychosynthesis: Theory and Practice]. M.: REFL-book.
- Campbell, J. (1997). *Tysyachelikii geroi* [A thousand hero's faces]. M.: Refl-buk.
- Fontaine, F. (2005). *Mark Avrelii* [Marcus Aurelius]. M.: Molodaya gvardiya.
- Foucault, M. (1991). Germenevtika sub"ekta [Hermeneutics of the subject]. In: V.V. Vinokurov, A.F. Filippov (ed.). *Sotsiologos* (284–311). M.: Progress.
- Goldberg, B. (1999). *Overcoming High-Tech Anxiety: Thriving in a Wired World*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gro, F. (2011). Obstanovka kursa [Rate situation]. In: Foucault M. *Upravlenie soboi i drugimi* (383-400). SPb.: Nauka.
- Jung, K.-G. (1991). *Arkhetip i simvol* [The archetype and symbol]. M.: Renessans.
- Jung, K.-G. (1995). *Tevistokskie lektsii* [Tavistock lectures]. Kiev: SINTO.
- Jung, K.-G. (2008). *Simvoly transformatsii* [Symbols of Transformation]. M.: AST: AST MOSKVA.
- Kanter, R. M. (2001). *Evolv! Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Mitroff, I., Denton, E. A. (2008). *Spiritual Audit of Corporate America: a Hard Look at Spirituality, Religion, and Values in the Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Neumann, E.(1999). *Glubinnaya psikhologiya i novaya etika* [Depth Psychology and a New Ethic]. SPb: Akademicheskii proekt.
- Pezeshkian, N. (1995). *Psikhoterapiya povsednevnoi zhizni* [Psychotherapy of everyday life]. M.: Meditsina.
- Sims, H. P. Jr., Manz, C. C. (1995). *Company of heroes: Unleashing the power of self-lidership*. New York: Wiley.
- Zohar, D. (1997). *ReWiring the Corporate Brain*. San Francisco: Berett Koehler.



Психологическая готовность к организационным изменениям: подходы, понятия, методики

НАУМЦЕВА Елена Александровна

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

Аннотация. Психологическая готовность является одним из ключевых факторов успешной реализации организационных изменений. Целью данной статьи является анализ и систематизация современных представлений исследователей о готовности персонала к организационным изменениям. В статье рассмотрено содержание понятия «психологическая готовность», обозначены уровни анализа готовности (индивидуальный, групповой, организационный), выделены структурные и психологические факторы готовности. К психологическим факторам на индивидуальном уровне анализа относятся: эффективность, целесообразность, поддержка менеджментом компании, личная валентность. На групповом уровне анализа это — коллективная приверженность и коллективная эффективность. Проанализированы различные подходы к пониманию готовности к организационным изменениям. Готовность к изменениям как аттитюд, имеющий классическую трехкомпонентную структуру (когнитивный, аффективный и поведенческий компонент). Готовность к изменениям с точки зрения модели изменения поведения Дж. Прохазки. В рамках этой модели готовность рассматривается с динамической точки зрения, как одна из стадий поведения в ситуации изменения. Готовность к изменениям в рамках диспозиционного подхода изучается как инновационная диспозиция, имеющая иерархическую структуру. Готовность к изменениям в теории планируемого поведения А. Айзена рассматривается как намерение совершить действие с учетом воспринимаемых норм и воспринимаемого контроля. Описаны и сопоставлены с точки зрения достоинств и недостатков диагностические методики оценки готовности, применимые в контексте изучения и реализации организационных изменений, такие как: «Готовность к организационным изменениям», «Организационная готовность к внедрению изменений», «Опросник организационных изменений: климат, процессы и готовность», «Стили реагирования на изменения» и др. В целом, понимание подхода, на котором основываются исследования и инструменты оценивания, позволяет заложить основу для единой методологии изучения готовности персонала к организационным изменениям и разработки универсальных инструментов ее диагностики и оценки.

Ключевые слова: психологическая готовность к изменениям; групповая готовность к изменениям; организационная готовность к изменениям; организационная идентификация; когнитивный стиль; удовлетворенность трудом; локус контроля.

Введение

Современные компании, как бизнес-организации, так и органы государственного управления, претерпевают многочисленные изменения. Этому способствуют многие факторы: расширяющаяся глобализация, стремительное технологическое развитие, переход от традиционной экономики к экономике знаний и экономике впечатлений. Такие преобразования

требуют высокой степени психологической готовности к переменам от персонала организаций, что, в свою очередь, усиливает необходимость изучения и выработки научно-обоснованных рекомендаций по формированию готовности сотрудников к переменам. Потребность в управлении и подготовке к изменениям осознается и со стороны практики. Так, обучение навыкам управления изменениями регулярно попадает в топ-лист планов компаний по обучению и развитию (Ludlow, 2014; 2015).

При этом фундаментальная наука достаточно медленно реагирует на актуальный и усиливающийся запрос на практичные, научно обоснованные модели, подходы и инструменты оценки в области готовности со стороны организаций. Обзоры Д. Холта и Б. Вайнера показывают теоретическую и концептуальную неоднозначность понятия «готовность» и невысокую степень научной обоснованности существующих методов ее оценивания (Holt, 2006; Weiner, 2008; 2009). Таким образом, обнаруживается разрыв между актуальными потребностями практики и уровнем разработанности понятийного аппарата, закономерностей, механизмов формирования и инструментов измерения готовности к организационным изменениям.

В данной работе мы рассмотрим различные теоретические подходы в изучении готовности к организационным изменениям, формирующие различное понимание самого феномена готовности, а также методический инструментарий, применимый в контексте проектирования, внедрения и мониторинга организационных изменений.

Эффективность организационных изменений

Ежегодно количество внедряемых изменений в организациях растет. Требования к компетентности в управлении изменениями также повышаются. Руководителям необходимо уметь запускать процессы перемен, вовлекать в них сотрудников, формировать общее видение и конструктивное отношение к изменениям в командах, преодолевать сопротивление, уметь работать с различными типами мотивации подчиненных. Время на освоение этих навыков сокращается. Стремительно развивающиеся технологии приводят к тому, что многие бизнесы оказываются в новых условиях и рынках, в ситуации неопределенности и постоянного пересмотра стратегии развития. Процесс внедрения изменений из эпизода корпоративной истории превращается в постоянный стиль развития компании. Управление изменениями становится базовой компетенцией современного руководителя, а повышение эффективности организационных изменений становится все более важным вопросом управленческой практики.

М. Хаммер и Дж. Чампи указывают, что более 70% инициатив по внедрению изменений в организациях оканчиваются неудачно по причине недостаточной фокусировки их инициаторов на бизнес-процессах, игнорирования ценностей и убеждений сотрудников, неучета особенностей организационной культуры, неудачных попыток стимулирования изменений «на местах», слабой компетентности лидеров, высокого сопротивления работников, неточной оценки временного ресурса (раннего сворачивания процессов или затягивания) и т.п. (Хаммер, Чампи, 2007). Данные по успешно реализованным изменениям в организациях неоднородны. Это связано с проблемой измерений и стандартов. В качестве стандартов успеха разные исследователи рассматривают разные стандарты — рейтинги, стандарты управления проектами, операционную эффективность, потребительские опросы, управленческие модели в командах, финансовые показатели или стоимость акций на рынке. Кроме того, возникает проблема глубины исследований изменений разного типа. Например, внедрение менеджмента всеобъемлющего качества (TQM), реинжиниринг освещены обширно, а об изменениях организационной культуры опубликованы лишь отдельные работы.

М. Смит в своем исследовании рассматривает успешность различных типов изменений (Smith, 2002). Согласно автору, самыми успешно реализуемыми оказываются внедрение новой стратегии и реструктуризация, а самым сложными для реализации оказываются изменения, связанные с организационной культурой (Рисунок 1). Оценка успешности производилась по публикациям на основе разнородных критериев: увеличение выручки, операционной эффективности, прибыли акционеров, соблюдение сроков реализации проектов, уровень удовлетворенности сотрудников и клиентов компаний.

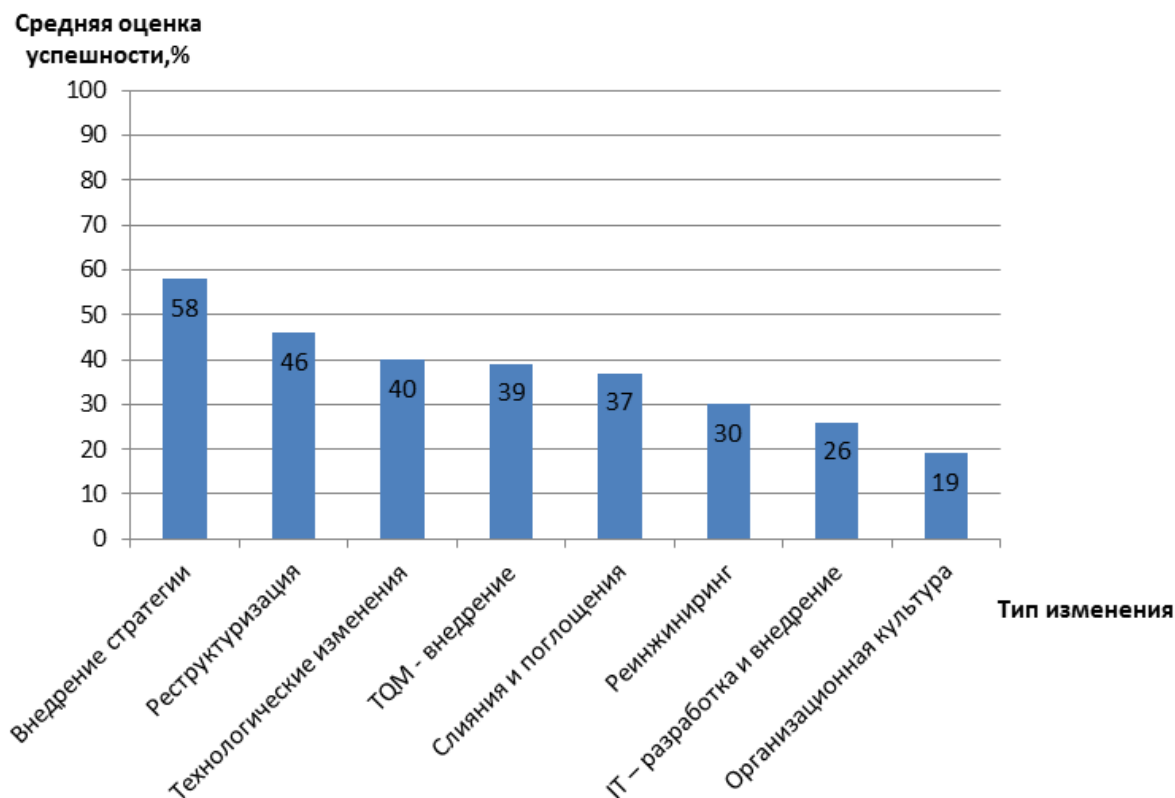


Рисунок 1. Оценка успешности внедрения изменений по типам изменений. Источник: Smith, 2002.

Провалы и успехи часто связаны с «мягкими» («soft») факторами, такими как: психологическая устойчивость (Danisman, 2010), реакция на перемены (Oreg, Vakola, Armenakis, 2011), установки и убеждения сотрудников, влияющие на принятие и адаптацию к переменам (Holt et al., 2007). Инициативы по внедрению изменений не приводят к нужным результатам, так как сотрудники зачастую не готовы к ним (Neves, 2009). В связи с этим актуальной становится задача анализа подходов и обобщения материалов по различным социально-психологическим явлениям в области организационных изменений.

Концептуальные подходы к изучению феномена готовности к изменениям

Единого понимания психологической готовности к организационным изменениям на настоящий момент исследователи не выработали. Широко распространено понимание готовности как состояния (state). Анализ теоретических работ и исследований позволяет выявить несколько относительно самостоятельных подходов: готовность с точки зрения теории аттитюдов, с точки зрения поэтапности процесса изменения (модель Дж. Прохазки), с точки зрения диспозиционного подхода и с точки зрения планируемого поведения (теория

А. Айзена). Рассмотрим их в хронологическом порядке, чтобы восстановить исторический контекст изучения готовности в социальной психологии.

Готовность к организационным изменениям как аттитюд

В рамках данного подхода психологическую готовность рассматривают как один из видов аттитюда по отношению к организационным изменениям (*attitude toward change*). К таким аттитюдам относят готовность к переменам (*readiness for change*), сопротивление изменениям (*resistance to change*), цинизм в отношении организационных изменений (*cynicism about organizational change*), приверженность изменениям (*commitment to change*), открытость к переменам (*openness to change*), принятие изменений (acceptance of change), совладание с изменениями (*coping with change*) и др. (Bouckenooghe, 2010). С 1976 г. в структуре аттитюда к изменениям традиционно выделяют три компонента (Elizur, Guttman, 1976):

- 1) когнитивный (мнение о необходимости и полезности изменений, оценка преимуществ и недостатков изменений);
- 2) аффективный (эмоциональная оценка, чувства по отношению к изменениям);
- 3) поведенческий (действия по отношению к объекту аттитюда).

Как отмечают исследователи, отношение к изменениям в компании со стороны работников является ключевым для успешности их реализации. Когда работники обладают положительным аттитюдом, то они более собраны, активны и проявляют больше усилий по поддержке перемен. Если же работники обладают отрицательным аттитюдом, то они стремятся противостоять, саботировать и сопротивляться инициативам, связанным с изменениями. Данный подход широко применяется для рассмотрения социально-психологических феноменов в период организационных изменений. Критика этого подхода направлена на уточнение взаимосвязи когнитивного и поведенческого уровня.

Модель изменения поведения Дж. Прохазки

Дж. Прохазка исходил из понимания изменения как процесса, а не как события. Его модель разработана в 1982 г. на основе материала из области психологии и психотерапии здоровья, однако активно используется для объяснения феноменов из области организационной психологии (Holt et al., 2010). В этой модели изменение рассматривается как динамический процесс, рассмотрев который постадийно, можно получить прогноз поведения сотрудника на каждой из стадий, а готовность к изменениям рассматривается как одна из стадий. Автор выделяет следующие стадии изменения поведения:

- 1) незаинтересованность (*precontemplation*);
- 2) созерцание (*contemplation*);
- 3) подготовка (*preparation*);
- 4) действие (*action*);
- 5) поддержание (*maintenance*).

На первой стадии (незаинтересованность) необходимость изменений не признается. Далее индивид производит оценку преимуществ и недостатков, выгод и потерь от перемен, переходя к созерцательному этапу (Cunningham et al., 2002). Третья стадия характеризуется сформированным намерением к принятию решения в ближайшем будущем и планированием действий. Именно эта стадия близка по психологическому содержанию к состоянию готовности. Готовность может проявляться во взглядах и убеждениях относительно необходимости, целесообразности, управления, поддержки и ценности перемен. На стадии действий находятся лица, которые непосредственно участвуют в изменениях, а те, кто пытается

поддержать изменения, переходят к стадии поддержания. Критика этой модели направлена на отсутствие четких критериев и границ между стадиями, механизмов перехода с одной стадии на другую (Herzog, 2008; Armitage, Conner, 2000).

Подход с точки зрения теории планируемого поведения А. Айзена

Теория планируемого поведения (ТПП) — это социально-психологическая модель для предсказания поведения, разработанная в 1985 г., которая была неоднократно подтверждена эмпирически. Сфера ее применения довольно широка — от изучения предпринимательского поведения (Engle et al., 2010), оценки эффективности предпринимательских обучающих программ до исследований поведения курильщиков. В области организационных изменений данная теория ранее не рассматривалась. В соответствии с ТПП, на поведение человека влияют три фактора: *аттитюды* (позитивные или негативные оценка человеком осуществления поведения), *воспринимаемые нормы* (оценка того, что другие ожидают от поведения) и *воспринимаемый поведенческий контроль* (ожидание человеком затруднений или облегчения от совершения действия). Из этих факторов складывается *намерение*. В терминах ТПП психологическая готовность к организационным изменениям соответствует *намерению совершить определенные действия в поддержку этих изменений*. Данный подход, на наш взгляд, обобщает предыдущие и является более цельным, так как включает в себя и аттитюды, и воспринимаемые нормы, и реальное поведение. Однако данный подход подвергался критике за то, что в его основе лежит предположение о сугубо рациональном принятии решений человеком.

Диспозиционный подход в отношении к изменениям

Сторонники диспозиционного подхода считают, что у каждого человека есть свои стойкие склонности (диспозиции), имеющие обобщенный характер и проявляющиеся в различных жизненных ситуациях. С точки зрения диспозиционного подхода, отношение к изменениям рассматривают преимущественно отечественные исследователи — О. Г. Советова, С. Казарян, Э. А. Искандарова, А. Л. Свенцицкий. Центральное место в контексте организационных изменений занимает так называемая инновативная диспозиция. Инновативная диспозиция — это предрасположенность личности к изменениям и нововведениям, которая имеет многоуровневую иерархическую структуру, соответствующую принципам организации общей диспозиционной структуры личности, по В. А. Ядову. В соответствии с силой инновативной диспозиции выделяют типы отношения к изменениям: «консерваторы», «умеренные» и «инноваторы» (Советова, 2000). Критические замечания к этому подходу заключаются в том, что он обладает большим объяснительным потенциалом, но небольшим предсказательным потенциалом, т.е. на его основе не всегда можно предсказать поведение человека в ситуации перемен.

Подводя итоги, можно заключить следующее. Во-первых, в рамках каждого из рассмотренных подходов сложились собственные традиции изучения готовности к изменениям, однако они не занимают взаимоисключающие позиции по отношению друг к другу. Другими словами, данные подходы скорее взаимно дополняют, чем противоречат друг другу. Во-вторых, готовность к изменению как теоретический конструкт имеет свою психологическую структуру. Структурные составляющие и отношения между ними существенно различаются в зависимости от подхода. В-третьих, готовность к организационным изменениям, как правило, может меняться со временем. Таким образом, открывается перспектива интеграции различных теоретических подходов к изучению психологической готовности человека

— сотрудника организации — к предстоящим организационным изменениям и разработки на этой основе нового, комплексного методического инструментария.

Психологическая готовность к организационным изменениям: содержание понятия и принципы его операционализации

Первоначально понятие «психологическая готовность к изменениям» стало использоваться в здравоохранении, психологии здоровья и медицинской психологии. Первые исследования посвящены предотвращению вредных привычек и зависимостей (алкогольной, табачной). Здесь готовность понималась как степень принятия необходимости изменения поведения и оценка человеком собственных способностей к этому, а операционализировалась в эмпирических исследованиях с точки зрения модели стадий перемен Дж. Прохазки (Johnson & Johnson, 2013). В организационном контексте понятие «готовность к изменениям» существенно трансформировалось, поскольку изменения как таковые «сменили» свой локус — от внутреннего (изменение моего собственного поведения) к внешнему (изменения в организации, где я работаю) — и дополнилось новым содержанием. Это понятие стало включать в себя предположения, ожидания и впечатления о предстоящем организационном изменении.

Исследователи определяют готовность к изменениям различными способами. Так, А. Арменакис и В. Фройденбергер понимают готовность как установку (*mindset*), возникающую у сотрудников в период организационных изменений. Готовность, по их мнению, состоит из следующих компонентов (Armenakis & Freudenberg, 1997, с. 144):

- 1) доверие работников агенту изменений (в том, что он имеет опыт, чтобы управлять изменениями);
- 2) убежденность в том, что изменение действительно необходимо;
- 3) разделяемое чувство безотлагательности перемен (например, осведомленность о финансовом состоянии предприятия и оценка временных рамок для повышения эффективности работы компании);
- 4) степень, в которой сотрудники чувствуют, что они способны изменить компанию (эффективность).

Соответственно, переходя от анализа к рекомендациям, авторы выделяют три стратегии формирования готовности персонала организации к изменениям. Первая стратегия опирается на методы убеждающей коммуникации: очное общение (презентация, встреча с командой, выделенная телефонная линия) или сообщение в письменной форме (письмо, информационный бюллетень, записка). Эти методы, по мнению авторов, позволяют снизить уровень тревожности среди работников. Вторая стратегия предполагает использование внешних источников информации: обзоры, аналитика, отчеты и заключения внешних консультантов, подтверждающие необходимость организационных изменений. Наконец, третья стратегия представляет собой активное вовлечение сотрудников в процесс изменений, позволяющее снизить сопротивление и «присвоить» методы реализации изменения работниками.

Можно привести несколько примеров из научной литературы попыток дать дефиницию понятию «готовность к организационным изменениям». Так, Р. Джонс, и Н. Джимисон определили готовность как степень, в которой сотрудники придерживаются положительного мнения о необходимости организационных изменений, а также степень, в которой сотрудники считают, что такие изменения могут иметь положительные последствия для себя и всей организации (Choi, Ruona, 2011). Другие исследователи в определении готовности фокуси-

руется на восприятии сотрудниками степени принятия на себя ответственности за крупномасштабные инициативы. Однако, как отмечает М. Вакола, эти определения не дифференцируют готовность к организационным изменениям на различных уровнях: индивидуальном, групповом и организационном. С точки зрения автора, готовность на этих уровнях существенно различается, а в приведенных выше определениях обсуждаемого понятия уровни смешиваются (Vakola, 2013).

Индивидуальная готовность к изменениям, по М. Вакола, это проактивная позитивная установка (*attitude*), которая может быть трансформирована в стремление поддерживать перемены и в уверенность в успехе какой-либо инициативы. *Групповая готовность* включает в себя коллективные представления (*perception and beliefs*) о том, что:

- изменения необходимы;
- организация способна справляться с изменениями эффективно;
- группа выиграет от результатов изменения;
- группа имеет возможность справиться с требованиями.

Помимо этого, М. Вакола выделяет *воспринимаемую* работниками *организационную готовность* и *актуальную готовность организации* к изменениям. Актуальная готовность организации рассматривается им как идентичная по содержанию стадии размораживания в концепции К. Левина и связана с осознанием необходимости перемен и формированием механизмов поддержки, таких как культура и климат организации (Vakola, 2013).

Таблица 1. Психологические и структурные факторы готовности к изменениям на различных уровнях анализа

Уровень анализа	Психологические факторы	Структурные факторы
<i>Индивидуальный</i>	<p><i>Эффективность</i>: представление о том, что сотрудники способны реализовать предложенное изменение.</p> <p><i>Целесообразность</i>: представление о том, что предлагаемое изменение подходит для организации.</p> <p><i>Поддержка менеджментом компании</i>: представление о том, что лидеры привержены предлагаемому изменению.</p> <p><i>Личная валентность</i>: представление о том, что предлагаемое изменение является выгодным для членов организации.</p>	Знания, навыки и способности, необходимые для реализации изменений.
<i>Групповой</i>	<p><i>Коллективная приверженность</i> — вера и общая решимость следовать курсу действий, который приведет к успешной реализации изменений.</p> <p><i>Коллективная эффективность</i> — общее представление о совместной возможности организовывать и осуществлять действия, необходимые для успешной реализации изменений.</p>	<p>Расхождение между актуальным состоянием и желаемым состоянием дел.</p> <p><i>Поддерживающий климат</i> — достаточные материальные ресурсы (финансирование, вознаграждение, системы стимулирования) и поддерживающая нематериальная среда (культура и климат).</p> <p><i>Механизмы поддержки</i> — набор четко сформулированных целей и задач, детальный план внедрения с ролями и системой измерения результатов.</p>

В своем обзоре Д. Холт с коллегами обобщили различные определения и рассмотрели готовность с точки зрения психологических и структурных факторов, а также на индивидуальном и групповом уровнях (Holt, 2013). Психологические факторы — это факторы,

которые отражают степень, в которой сотрудники когнитивно или эмоционально склонны принять и осуществить изменение. Структурные факторы — факторы, отражающие степень, в которой обстоятельства повышают или понижают активность сотрудников в принятии и внедрении изменений (Табл. 1). Б. Вайнер рассматривает *организационный уровень* готовности к изменениям с точки зрения объединенного психологического и структурного подхода. Структурные особенности организации, обеспеченность ресурсами формирует готовность, понимаемую автором как коллективную приверженность переменам и коллективную эффективность реализации организационных изменений (Weiner, 2009).

Таким образом, сегодня готовность персонала к организационным изменениям рассматривают на трех уровнях: индивидуальном, групповом и организационном. На каждом из них, готовность определяется своим набором психологических и структурных факторов.

Методики оценки готовности к организационным изменениям

В области измерения готовности к организационным изменениям существует ряд проблем. Д. Холт с коллегами отмечают, что вместо создания инструментария по выше указанным уровням анализа разработчики подошли к измерению готовности путем фиксации индивидуальных аттитюдов и верований сотрудников, предполагая, что более высокие уровни готовности (групповой и организационный) могут быть представлены простым суммированием индивидуальных аттитюдов и верований. Стоит заметить, что эта проблема характерна для многих социально-психологических исследований — переход в описании изучаемого феномена на следующий уровень социального агрегирования осуществляется путем простых математических операций суммирования или усреднения. Другая проблема заключается в том, что некоторые комплексные методики разработаны для целей организационной диагностики, и могут включать в себя индикаторы готовности, однако в итоге характеризуют скорее психологический климат организации, а не степень готовности ее персонала к изменениям. Третья проблема вытекает из того, что существующие диагностические методики разработаны на основе разных теоретических подходов к изучению психологической готовности к изменениям, что не позволяет сравнивать результаты различных эмпирических исследований между собой и строить обобщающие модели.

На сегодня существует ряд методик, в названии которых упоминается термин «готовность», однако содержательно они имеют отношение скорее к медицинской сфере, чем к организационной психологии (Organizational Readiness for Change, Organizational Readiness to Change Assessment, Measures used in the Innovation/Diffusion and Adoption Research Project, Brief Individual Readiness for Change Scale). Эти методики разработаны специально для сферы здравоохранения и не входят в сферу нашего внимания, поскольку не могут быть использованы для оценки готовности в организационном контексте. Довольно подробно они рассмотрены в обзоре Д. Холта (Holt, 2010). Другие опубликованные методики не прошли психометрическую проверку (или сведения о ней отсутствуют) и не соответствуют современным стандартам разработки инструментов оценки. Это, например, General Organizational Index (GOI) и Dimensions of Organizational Readiness (DOOR).

Ниже будут рассмотрены инструменты оценки психологической готовности персонала к организационным изменениям на индивидуальном, групповом и организационном уровнях анализа, прошедшие психометрическую проверку и применимые для оценки социально-психологических явлений в контексте организационных изменений.

Методика «Готовность к организационным изменениям» (Readiness for Organizational Change, ROC)

Методика ROC, содержащая 59 пунктов, разработана Д. Холтом и А. Арменакисом в 2007 г. и является наиболее цитируемой и используемой в современных исследованиях методикой для оценки готовности к организационным изменениям на индивидуальном уровне (Holt, Armeanis, 2007) Авторы рассматривают готовность к изменениям как мультимодальный конструкт, на который влияют верования (*beliefs*) сотрудников о том, что:

- 1) они способны реализовать это изменение — эффективность в области изменений (*change-specific efficacy*);
- 2) предлагаемое изменение подходит для организации — организационная валентность (*organizational valence*);
- 3) лидеры привержены предлагаемому изменению — поддержка менеджмента (*management support*);
- 4) предлагаемое изменение полезно для членов организации — персональная валентность (*personal valence*).

В соответствии с перечисленными верованиями в методику заложены четыре шкалы. Ниже приведены примеры пунктов по каждой из шкал (Таблица 2).

Таблица 2. Примеры пунктов по каждой шкале методики «Готовность к организационным изменениям» Д. Холта и А. Арменакиса

Название шкалы	Пункты
«Эффективность в области изменений»	«Я уверен в том, что после внедрения этого изменения я буду способен делать свою работу» «У меня есть необходимые навыки для того чтобы сделать запланированное изменение работающим»
«Организационная валентность»	«Наша организация станет более продуктивной, когда изменение будет внедрено» «Это изменение соответствует приоритетам организации» «Я считаю, что организация выиграет от этих перемен»
«Поддержка менеджмента»	«Каждый старший менеджер понимает важность этих перемен» «Старшее руководство не вовлечено лично в реализацию изменений»
«Персональная валентность»	«Предстоящие перемены принесут мне новые карьерные возможности» «Это изменение сделает мою работу проще» «Меня волнует потеря статуса в результате внедрения этого изменения»

Методика прошла психометрическую проверку, обладает высоким методическим рейтингом по версии The National Collaborating Centre for Methods and Tools (NCCMT). Показатели конвергентной валидности: факторы готовности коррелируют друг с другом (среднее значение $r = .42, p < .05$). Прогностическая валидность: факторы, связанные с готовностью к изменениям в совокупности объяснили 23% ($F = 9.24, p < .01$), 17% ($F = 8.18, p < .01$) и 10% ($F = 3.59, p < .01$) изменения в удовлетворенность работой, аффективной приверженности, намерениях сотрудников (National..., 2014).

Методика применялась в широком круге исследований. Так, С. Ван ден Хейвел с коллегами открыли с помощью методики ROC центральную роль психологического контракта сотрудников с организацией при формировании установки к организационным изменениям (Van den Heuvel, Schalk, Freese, Timmerman, 2016). Исследование опиралось на качественный подход обоснованной теории (*grounded theory*). Б. Лайнс с коллегами обнаружили с помощью ROC, что степень вовлечения менеджмента проектных команд формирует высокий уровень готовности к изменениям среди сотрудников (Lines et al., 2016). А. Холтен и С. Бреннер в лонгитюдном исследовании изучали, как лидерский стиль влияет на готовность к изменениям. Они

обнаружили, что трансформационный стиль и транзакционный стили лидерства оказывают долгосрочное влияние на оценку сотрудниками изменений: позитивное влияние оказывает трансформационный стиль, негативное — транзакционный (Holten, Brenner, 2015). М. Зайим и И. Кондакси исследовали, как организационное доверие влияет на когнитивный, эмоциональный и поведенческий компоненты готовности к переменам среди группы учителей начальной и средней школы в Турции. Исследование показало, что когнитивный, поведенческий и эмоциональный компоненты готовности связаны с уровнем воспринимаемого доверия среди работников школ (Zayim, Kondakci, 2015).

Методика «Организационная готовность к внедрению изменений» (Organizational readiness for implementing change, ORIC)

Методика ORIC К. Ши, С. Якобса, Д. Эссермана, разработанная в 2014 г., опирается на теорию организационной готовности к изменениям Б. Вайнера и оценивает надындивидуальный (*supra-individual*) уровень готовности, который авторы понимают как групповой и организационный уровни в совокупности. Методика содержит две шкалы из 15 утверждений в каждой. В таблице 3 представлены примеры пунктов по каждой из шкал. Как отмечают сами авторы, методика требует дальнейшей психометрической проверки, а именно проверки дискриминативной и прогностической валидности (Shea et al., 2014).

Таблица 3. Примеры пунктов по шкалам методики «Организационная готовность к внедрению изменений» К. Ши, С. Якобса, Д. Эссермана

Шкала	Содержание	Пример пункта
«Приверженность изменениям» («Change commitment»)	Общая решимость членов организации реализовать изменение	«Мы стремимся к реализации этих изменений» «Мы полны решимости осуществить это изменение» «Мы сделаем все возможное, чтобы осуществить эти изменения»
«Эффективность изменений» («Change efficacy»).	Общее убеждение (belief) членов организации в их коллективной способности осуществить изменения	«Мы можем управлять политикой внедрения этих изменений» «Мы можем поддержать людей, пока они приспосабливаются к этому изменению» «Мы можем координировать задачи, так чтобы реализация прошла гладко»

«Опросник организационных изменений: климат, процессы и готовность» (Organizational Change Questionnaire — Climate of Change, Processes, and Readiness, OCQ-C, P, R)

Одна из шкал 42-пунктного инструмента «OCQ-C, P, R», разработанного канадскими исследователями Д. Букенуш, Г. Дево, Г. Ван ден Брок, позволяет оценить готовность к организационным изменениям на индивидуальном уровне. Авторы рассматривают готовность как аттитюд, имеющий классическую структуру:

- 1) когнитивные компонент (мысли и представления членов организации о процессе перемен);
- 2) эмоциональный компонент (чувства по поводу конкретного проекта изменения в стадии внедрения);
- 3) интенциональный компонент (усилия и энергия членов организации, которые они готовы инвестировать в процесс изменений).

Методика включает и другие шкалы: качество коммуникаций, участие, отношение высшего руководства к организационным изменениям, поддержка руководителей, доверие руководству, сплоченность. Факторный анализ подтвердил наличие трёх факторов в структуре готовности (Bouckenooghe et al., 2009).

Опросник «Стили реагирования на изменения»

Российские исследователи разработали методику оценки стиля реагирования на изменения. Авторы объединили два подхода к пониманию социально-психологических явлений к изменениям (установочный и типологический) и определили стиль реагирования на изменения как «предпочтение определенных способов взаимодействия человека с ситуацией изменения, выражающееся в эмоциональных, когнитивных и поведенческих реакциях» (Базаров, Сычева, 2012). Опросник из 52 пунктов позволяет оценить четыре стиля реагирования сотрудников на организационные изменения: инновационный, консервативный, реактивный и реализующий. Примеры пунктов приведены в таблице 4.

Таблица 4. Примеры пунктов методики «Стили реагирования на изменения» по шкалам

Шкала	Пункты
Инновационный стиль	«Я предпочитаю искать новые способы решения задач» «Изменения в жизни всегда к лучшему»
Консервативный стиль	«Я предпочитаю применять стандартные и проверенные временем способы решения задач» «Обращаясь к другим, я склонен соблюдать формальности, этикет»
Реактивный стиль	«Предпочитаю приступать к проектам, когда уже ясно, как его выполнять, накоплен опыт по проекту» «Резкие изменения могут выбивать меня из колеи: мне сложно организовать себя, начать действовать»
Реализующий стиль	«В ситуации неопределенности и резких изменений обычно я сразу принимаю решение и начинаю действовать» «Воспринимаю новости как возможность изменить ситуацию к лучшему»

Опросник обладает высокой степенью надежности, удовлетворяющими стандартам показателями внешней и внутренней валидности. Авторы отмечают, что необходима стандартизации методики на более широкой выборке (Базаров, Сычева, 2012).

Шкала самооценки инновативных качеств

12-пунктная методика Н. М. Лебедевой и А. Н. Татарко оценивает отношение к инновациям через самооценку личностью собственных инновативных качеств. Эмпирически была выявлена трёхфакторная структура опросника, включающая такие факторы, как креативность, ориентация на будущее, риск ради успеха. Проведена кросс-культурная валидизация, методика отличается высокими показателями надежности, применима в организационном контексте (Лебедева, Татарко, 2009).

С чем связана психологическая готовность к организационным изменениям?

В обыденном понимании психологическая готовность к изменениям рассматривают как состояние, которое возникает (и тогда сотрудник лоялен переменам) либо не возникает у сотрудника, оказавшегося в ситуации организационных изменений. Однако многочисленные исследования показывают, что на готовность влияют многие факторы. Ниже рассмотрены некоторые из них.

Сила потребности в росте и развитии

С. Элиас с коллегами открыли, что сила потребности в росте является условием возникновения аттитюда по отношению к изменениям (готовности к изменениям или сопротивлению изменениям). Сотрудники с высоким уровнем потребности в росте более преданы своей работе, если она предоставляет им возможности расти. Сотрудники с низким уровнем потребности в росте не проявляют приверженность своей работе и организации в моменты организационных изменений. В ситуации перемен такие сотрудники оценивают их отрицательно, и их приверженность снижается (Elias, 2007).

Локус контроля

Исследователи отмечают, что локус контроля также связан с аттитюдами к изменениям. Людям с внутренним локусом присущи представления о том, что они имеют контроль над внешними ситуациями и обстоятельствами, а внешний локус контроля связан с представлением о том, что обстоятельства неподвластны человеку, и на них (обстоятельства) в большей степени влияет удача или судьба. Исследования показывают, что внутренний локус контроля связан с позитивным отношением к организационным изменениям (Lau & Woodman, 1995) и является условием возникновения аттитюдов к изменениям (Elias, 2007).

Характер рабочей мотивации

Внутреннюю трудовую мотивацию исследователи рассматривают как условие возникновения и опосредующий фактор для аттитюдов к изменениям. Работники с сильной внутренней мотивацией заинтересованы в самой деятельности, они стремятся к выполнению задач, поиску нового опыта и самостоятельной постановке новых целей в рамках рабочих задач, что приводит к удовлетворенности своим трудом. В ситуации организационных изменений такие работники проявляют позитивные аттитюды к изменениям, предполагают, что изменения ведут к лучшим последствиям и несут в себе новый опыт и новые цели. Работники с внешней трудовой мотивацией участвуют в деятельности для инструментальной пользы (например, оплаты труда), избегают задач, требующих большой вовлеченности, с высокой степенью неопределенности и требующих обучения (Elias, 2007).

Осознанность (Mindfulness)

Осознанность влияет на восприятие сотрудниками изменений. Сотрудники с более высоким уровнем осознанности видят в изменениях возможности вместо угроз (валентность изменений, по Д. Холту). Осознанность связана с более точной оценкой контекста перемен. Поэтому внимательные и осознанные сотрудники оказываются более гибкими и открытыми к изменениям, менее приверженными к ранее принятым решениям и паттернам

поведения. Они способны осознать сценарии собственного мышления, заметить пессимистичные модели и трансформировать их в случае необходимости. Установки к изменениям сотрудников с высоким уровнем осознанности отличаются большей гибкостью. Таким образом, осознанность повышает готовность к изменениям, потому что такие сотрудники обладают лучшей саморегуляцией и более высоким уровнем воспринимаемого контроля (Gärtner, 2013).

Когнитивный стиль

М. Джуришич-Божанович рассмотрела взаимосвязь между когнитивным стилем и отношением к организационным изменениям. Так, догматичный когнитивный стиль оказался предиктором сопротивления организационным изменениям (*resistance to change*), а когнитивный стиль, характеризующийся принятием множества идей, предиктором готовности к организационным изменениям (*readiness for change*). Под принятием множества идей автор понимает возможность рассмотреть два или более варианта, относящихся к одной и той же спорной теме. Принятие множества идей является широко распространенной характеристикой когнитивной гибкости и предпосылкой для конструктивного общения; коммуникации, где обмениваются различные идеи, представления и мнения о решении тех или иных задач. Результаты показали, что принятие множества идей было значительным предиктором общего позитивного отношения к организационным изменениям для обеих компаний. Догматичный когнитивный стиль является важным предиктором общего негативного отношения к организационным изменениям (Đurišić-Bojanović, 2016).

Организационная идентификация

Исследования показали значимую, но неоднозначную роль организационной идентификации в формировании готовности к изменениям. Сильная степень организационной идентификации побуждает работников сфокусироваться на положительных сторонах изменений, проявлять большую терпимость и принятие краткосрочных потерь, уменьшает негативные чувства по отношению к предстоящим изменениям. При этом Н. Эллемерс обнаружила, что предстоящее организационное изменение воспринимается как угроза со стороны сотрудников именно с высокой степенью организационной идентификации, которая затем трансформируется в сопротивление переменам (Ellemers, 2003). В свою очередь, Ф. Држенски, Н. Иголд и Р. Ван Дик обнаружили тесную связь между организационной идентификацией и готовностью к изменениям: чем выше уровень организационной идентификации, тем выше уровень готовности к изменениям. Особенно сильно этот эффект проявляется у сотрудников, которые считают, что обладают необходимыми ресурсами, чтобы справиться с изменениями в компаниях с развитой культурой изменений (Drzensky et al., 2012). Таким образом, на взаимосвязь организационной идентификации и готовности к изменениям влияет оценка эффективности и личная валентность (по Д. Холту) этих изменений для сотрудника.

Удовлетворенность работой

Несколько исследований подтверждают положительную связь между удовлетворенностью работой и отношением к изменениям. Чем больше работникам нравится их работа и чем больше они себя с ней идентифицируют, тем больше их готовность принять изменения и воспринять преимущества от перемен (Cordery et al., 1993; Iverson, 1996). Однако исследования, в фокусе которых было такое изменение, как смена работы, показали противоположные результаты: чем выше удовлетворенность работой до смены места деятельности, тем

меньше положительных реакций на изменения демонстрируют работники (van Dam, 2005). Объясняя эти различающиеся результаты, М. Вакола указывает, что на готовность оказывает влияние оценка изменения как несущего преимущества или потери (Vakola, 2014; 2016).

Заключение

В данной статье были описаны и проанализированы основные подходы к рассмотрению феномена психологической готовности к изменениям: модель аттитюдов, диспозиционный подход, модель изменения поведения Дж. Прохазки, модель планируемого поведения А. Айзена. Психологическая готовность рассмотрена с учетом структурных и психологических факторов. Выявлены взаимосвязи психологической готовности с уровнем организационной идентификации, локусом контроля, степенью удовлетворенности трудом, когнитивным стилем и характером рабочей мотивации. Наш анализ показывает, что концептуальная разнородность в изучении готовности персонала к организационным изменениям прослеживается на всех уровнях: на уровне базовых определений понятия «готовность к изменениям», на уровне методик оценки, а также на уровне отдельных эмпирических исследований, на котором сказываются сложности других уровней.

В связи с этим актуальной остается дальнейшая разработка концептуальной базы и механизмов формирования готовности. Это позволит исследователям ответить на запросы практики управления, а менеджерам — повысить эффективность внедрения изменений. Руководители, прояснив тип отношения к изменениям сотрудников, смогут сделать управленческие воздействия более адресными. Точные инструменты оценки помогут сформировать четкую картину «расстановки сил»: выявить вовлеченных в изменения, активно поддерживающих, сопротивляющихся и консервативно настроенных сотрудников, и затем разработать программы действия с разными группами работников.

Литература

- Базаров, Т. Ю., Сычева, М. П. (2012). Создание и апробация опросника «Стили реагирования на изменения». *Психологические исследования*, 5(25), 1–12.
- Лебедева, Н. М., Татарко, А. Н. (2009). Методика исследования отношения личности к инновациям. *Альманах современной науки и образования*, 4(2), 89–96.
- Советова, О. С. (2000). *Социальная психология инноваций: Основания, исследования, проблемы*: Дис....доктора психол. наук. СПб.
- Хаммер, М., Чампи, Дж. (2007). *Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе*. М.: Манн, Иванов и Фербер.
- Antoni, C. H. (2004). Research note: A motivational perspective on change processes and outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 197–216.
- Armenakis, A. A., Fredenberger, W. B. (1997). Organizational change readiness practices of business turnaround change agents. *Knowledge and Process Management*, 4, 143–152.
- Armitage, C. J., Conner, M. (2000). Social cognition models and health behavior: A structured review. *Psychology and Health*, 15(2), 173–189.
- Bouckenooghe, D. (2010). Positioning Change Recipients' Attitudes Toward Change in the Organizational Change Literature. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(4), 500–531.
- Bouckenooghe, D., Devos, G., Van Den Broeck, H. (2009). Organizational Change Questionnaire—Climate of Change, Processes, and Readiness: Development of a New Instrument. *The Journal of Psychology*, 143(6), 559–599.

- Cartwright, S., Schoenberg, R. (2006). Thirty years of mergers and acquisitions research: recent advances and future opportunities. *British Journal of Management*, 17, S1–S5.
- Choi, M., Ruona, W. (2011). Individual Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development. *Human Resource Development Review*, 10(1), 46–73.
- Cordery, J., Sevastos, P., Mueller, W., Parker, S. (1993). Correlates of employee attitudes toward functional flexibility. *Human Relations*, 46(6), 705–723.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioral correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 377–392.
- Danisman, A. (2010). Good intentions and failed implementations: Understanding culture-based resistance to organizational change. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 19(2), 200–220.
- Drzensky, F., Egold, N., van Dick, R. (2012). Ready for a Change? A Longitudinal Study of Antecedents, Consequences and Contingencies of Readiness for Change. *Journal of Change Management*, 12(1), 95–111.
- Đurišić-Bojanović, M. (2016). The interplay between cognitive styles and organisational change. *Journal of East European Management Studies*, 21(1), 35–59.
- Elias, S. M. (2009). Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes Toward Organizational Change. *Journal of Management*, 35(1), 37–55.
- Elizur, D., Guttman, L. (1976). The structure of attitudes toward work and technological change within an organization. *Administrative Science Quarterly*, 21, 611–622.
- Ellemers, N. (2003). Identity, culture, and change in organizations: a social identity analysis and three illustrative cases. In: *Social Identity at Work: Developing Theory for Organizational Practice*, 191–204.
- Engle, R. L., Dimitriadi, N., Gavidia, J. V., Schlaegel, Ch., Delanoe, S., Alvarado, I., He, X., Buame, S., Wolff, B. (2010). Entrepreneurial intent: A twelve-country evaluation of Ajzen's model of planned behavior. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. 16(1) 35–57.
- Fayolle, A., Gailly, B., Lassas-Clerc, N. (2005). Capturing variations in attitudes and intentions: a longitudinal study to assess pedagogical effectiveness of entrepreneurship teaching programmes. *Working paper presented at the International Council for Small Business World Conference*, Washington, DC.
- Gärtner, C. (2013). Enhancing Readiness for Change by Enhancing Mindfulness. *Journal of Change Management*, 13(1), 52–68.
- Helfrich, C. D., Li, Y.-F., Sharp, N. D., Sales, A. E. (2009). Organizational readiness to change assessment (ORCA): Development of an instrument based on the Promoting Action on Research in Health Services(PARIHS) framework. *Implementation Science*, 4(38), 1–13.
- Herzog, T. A. (2008). Analyzing the trans-theoretical model using the framework of Weinstein, Rothman, and Sutton (1998): the example of smoking cessation. *Health Psychology*, 27, 548–556.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: the systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255.
- Holt, D. T., Helfrich, C., Hall, C. G., Weiner, B. J. (2010). Are You Ready? How Health Professionals Can Comprehensively Conceptualize Readiness for Change. *Journal of General Internal Medicine*, 25, 50–55.
- Holt, D., Vardaman, J. M. (2013). Toward a Comprehensive Understanding of Readiness for Change: The Case for an Expanded Conceptualization. *Journal of Change Management*, 13(1), 9–18.
- Holten, A.-L., Brenner, S. O. (2015). Leadership style and the process of organizational change. *Leadership and Organization Development Journal* 36 (1), 2–16.
- Johnson N., Johnson D. (2013). Correlates of Readiness to Change in Victims of Intimate Partner Violence. *Journal of Aggression, Maltreatment & Trauma*, 22(2), 127–144.

- Judge, T., Thoresen, C. J., Pucik, V., Welbourne, T. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84 (1), 107–122.
- Learning and Development in 2011. *A Focus on the Future Duke CE's Client Study, Duke Corporate Education*.
- Lines, B. C., Sullivan, K. T., Wiezel, A. (2016). Support for organizational change: Change-readiness outcomes among AEC project teams. *Journal of Construction Engineering and Management*, 142 (2).
- Ludlow, S. (2014). *Corporate Learning Priorities Survey 2014: Using learning and development to achieve strategic business aims*. (Электронный ресурс) URL: http://www.henley.ac.uk/web/FILES/henleybusinessschool/2014_Corporate_Learning_Survey_FINAL.pdf (дата обращения: 01.06.2016)
- Ludlow, S. (2015). *Corporate Learning Priorities Survey*. (Электронный ресурс) URL: http://www.henley.ac.uk/files/pdf/exec-ed/2015_Corporate_Learning_Survey.pdf (дата обращения: 01.06.2016)
- Madsen, S. R., John, C. R., Miller, D. (2006). Influential Factors in individual readiness for Change. *Journal of Business and Management*, 12(2), 93–110.
- National Collaborating Centre for Methods and Tools (2013). *Organizational readiness to change assessment (ORCA) tool*. Hamilton, ON: McMaster University.
- National Collaborating Centre for Methods and Tools (2014). *A tool for readiness for organizational change*. Hamilton, ON: McMaster University. (Updated 18 December, 2014).
- Neves, P. (2009). Readiness for change: Contributions for employee's level of individual change and turnover intentions. *Journal of Change Management*, 9(2), 215–231.
- Oreg, Sh. Vakola, M., Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524.
- Shea, C. M., Jacobs, S. R., Esserman, D. A., Bruce, K., & Weiner, B. J. (2014). Organizational readiness for implementing change: a psychometric assessment of a new measure. *Implementation Science: IS*, 9, 7.
- Smith, M. E. (2002). Success rates for different types of organizational change. *Performance Improvement*, 41(1), 26–33.
- Vakola, M. (2013). Multilevel Readiness to Organizational Change: A Conceptual Approach. *Journal of Change Management*, 13(1), 96–109.
- Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(3), 195–209.
- Vakola, M. (2016). The reasons behind change recipients' behavioral reactions: a longitudinal investigation. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 202–215.
- Van Dam, K., Oreg, S., Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organisational change: The role of leader-member exchange, development climate, and change process characteristics. *Applied Psychology*, 57(2), 313–334.
- Van den Heuvel, S., Schalk, R., Freese, C., Timmerman, V. (2016). What's in it for me? A managerial perspective on the influence of the psychological contract on attitude towards change. *Journal of Organizational Change Management*, 29(2), 263–292.
- Van Dijk, R. L., Van Dick, R. (2009). Navigating organizational change: change leaders, employee resistance and work-based identities. *Journal of change Management*, 9(2), 143–163.
- Weiner, B. J. (2009). A Theory of Organizational Readiness for Change. *Implementation Science*, 4.
- Weiner, B. J., Amick, H., Lee, S., (2008). Conceptualization and measurement of organizational readiness for change: a review of the literature in health services research and other fields. *Med Care Res Rev*. 65, 379–436.
- Zayim, M., Kondakci, Y. (2015). An exploration of the relationship between readiness for change and organizational trust in Turkish public schools. *Educational Management Administration and Leadership*, 43(4), 610–625.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Psychological readiness for organizational change: approaches, concepts, methods

Elena NAUMTSEVA

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

Abstract. Psychological readiness is one of the key factors in the successful implementation of organizational change. The purpose of this article is to analyze and systematization of modern ideas of researchers about the readiness of staff to organizational change. The article deals with the concept of "psychological readiness", marked readiness levels of analysis (individual, group, organization), highlighted the structural and psychological readiness factors. The psychological factors on the individual level of analysis include: efficacy, appropriateness, support, company management, personal valence. At the group level of analysis is collective commitment and collective efficiency. Different approaches to understanding readiness for organizational change are analyzed. Readiness for a change as the attitude that has the classic structure of a three-component (cognitive, affective and behavioral component). Readiness to change in terms of J. Prochazka's behavior change model. Under this model, the readiness is viewed from a dynamic point of view, as one of the stages of behavior change in the situation. Readiness for change within the dispositional approach is being studied as an innovative disposition, which has a hierarchical structure. Readiness to change in the A. Ajzen's theory of planned behavior is seen as an intention to perform an action based on perceived norms and perceived control. There are described and compared in terms of strengths and weaknesses of diagnostic techniques readiness assessment applicable in the context of the study and implementation of organizational change, such as "Readiness to organizational change", "Organizational readiness for implementing change," "Organizational Change Questionnaire — Climate of Change, Processes, and Readiness", "Styles of response to changes" and others. In general, understanding approach, which is based on research and evaluation tools, it allows to lay the foundation for a unified methodology for studying the readiness of staff to the organizational changes and the development of the universal instruments for its diagnosis and evaluation.

Keywords: psychological readiness to change; group readiness to change; organizational readiness for change; organizational identification; cognitive style; job satisfaction; locus of control.

References

- Antoni, C. H. (2004). Research note: A motivational perspective on change processes and outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 13*, 197–216.
- Armenakis, A. A., Fredenberger, W. B. (1997). Organizational change readiness practices of business turnaround change agents. *Knowledge and Process Management, 4*, 143–152.
- Armitage, C. J., Conner, M. (2000). Social cognition models and health behavior: A structured review. *Psychology and Health, 15*(2), 173–189.

- Bazarov, T. Yu., Sycheva, M. P. (2012). Sozdanie i aprobatsiya oprosnika «Stili reagirovaniya na izmeneniya» [Creating and testing the questionnaire «Styles response of Applications»]. *Psikhologicheskie issledovaniya*, 5(25), 1–12.
- Bouckenooghe, D. (2010). Positioning Change Recipients' Attitudes Toward Change in the Organizational Change Literature. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(4), 500–531.
- Bouckenooghe, D., Devos, G., Van Den Broeck, H. (2009). Organizational Change Questionnaire–Climate of Change, Processes, and Readiness: Development of a New Instrument. *The Journal of Psychology*, 143(6), 559–599.
- Cartwright, S., Schoenberg, R. (2006). Thirty years of mergers and acquisitions research: recent advances and future opportunities. *British Journal of Management*, 17, S1–S5.
- Choi, M., Ruona, W. (2011). Individual Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development. *Human Resource Development Review*, 10(1), 46–73.
- Cordery, J., Sevastos, P., Mueller, W., Parker, S. (1993). Correlates of employee attitudes toward functional flexibility. *Human Relations*, 46 (6), 705–723.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioral correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 377–392.
- Danisman, A. (2010). Good intentions and failed implementations: Understanding culture-based resistance to organizational change. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 19(2), 200–220.
- Drzensky, F., Egold, N., van Dick, R. (2012). Ready for a Change? A Longitudinal Study of Antecedents, Consequences and Contingencies of Readiness for Change. *Journal of Change Management*, 12(1), 95–111.
- Đurišić-Bojanović, M. (2016). The interplay between cognitive styles and organisational change. *Journal of East European Management Studies*, 21(1), 35–59.
- Elias, S.M. (2009). Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes Toward Organizational Change. *Journal of Management*, 35(1), 37–55.
- Elizur, D., Guttman, L. (1976). The structure of attitudes toward work and technological change within an organization. *Administrative Science Quarterly*, 21, 611–622.
- Ellemers, N. (2003). Identity, culture, and change in organizations: a social identity analysis and three illustrative cases. *Social Identity at Work: Developing Theory for Organizational Practice*, 191–204.
- Engle, R. L., Dimitriadi, N., Gavidia, J. V., Schlaegel, Ch., Delanoe, S., Alvarado, I., He, X., Buame, S., Wolff, B. (2010). Entrepreneurial intent: A twelve-country evaluation of Ajzen's model of planned behavior. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. 16(1) 35–57.
- Fayolle, A., Gailly, B., Lassas-Clerc, N. (2005). Capturing variations in attitudes and intentions: a longitudinal study to assess pedagogical effectiveness of entrepreneurship teaching programmes. *Working paper presented at the International Council for Small Business World Conference*, Washington, DC
- Gärtner, C. (2013). Enhancing Readiness for Change by Enhancing Mindfulness. *Journal of Change Management*, 13(1), 52–68.
- Hammer, M., Champy, J. (2007). *Reinzhiniring korporatsii. Manifest revoljutsii v biznese* [Reengineering the corporation. Revolution manifesto in business]. M.: Mann, Ivanov and Ferber.
- Helfrich, C. D., Li, Y.-F., Sharp, N. D., Sales, A. E. (2009). Organizational readiness to change assessment (ORCA): Development of an instrument based on the Promoting Action on Research in Health Services (PARIHS) framework. *Implementation Science*, 4(38), 1–13.
- Herzog, T. A. (2008). Analyzing the trans-theoretical model using the framework of Weinstein, Rothman, and Sutton (1998): the example of smoking cessation. *Health Psychology*, 27, 548–556.

- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: the systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255.
- Holt, D. T., Helfrich, C., Hall, C. G., Weiner, B. J. (2010). Are You Ready? How Health Professionals Can Comprehensively Conceptualize Readiness for Change. *Journal of General Internal Medicine*, 25, 50–55.
- Holt, D., Vardaman, J. M. (2013). Toward a Comprehensive Understanding of Readiness for Change: The Case for an Expanded Conceptualization. *Journal of Change Management*, 13(1), 9–18.
- Holten, A.-L., Brenner, S. O. (2015). Leadership style and the process of organizational change. *Leadership and Organization Development Journal* 36 (1), 2–16.
- Johnson N., Johnson D. (2013). Correlates of Readiness to Change in Victims of Intimate Partner Violence, *Journal of Aggression, Maltreatment & Trauma*, 22(2), 127–144.
- Judge, T., Thoresen, C. J., Pucik, V., Welbourne T. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84 (1), 107–122.
- Learning and Development in 2011. *A Focus on the Future Duke CE's Client Study, Duke Corporate Education*.
- Lebedeva, N. M., Tatarko, A. N. (2009). Metodika issledovaniya otnosheniya lichnosti k innovatsiyam [Research Methodology relations person to innovation]. *Al'manakh sovremennoi nauki i obrazovaniya*, 4(2), 89–96.
- Lines, B. C., Sullivan, K. T., Wiezel, A. (2016). Support for organizational change: Change-readiness outcomes among AEC project teams. *Journal of Construction Engineering and Management*, 142 (2).
- Ludlow, S. (2014). *Corporate Learning Priorities Survey 2014: Using learning and development to achieve strategic business aims*. (Электронный ресурс) URL: http://www.henley.ac.uk/web/FILES/henleybusinessschool/2014_Corporate_Learning_Survey_FINAL.pdf (дата обращения: 01.06.2016)
- Ludlow, S. (2015). *Corporate Learning Priorities Survey*. (Электронный ресурс) URL: http://www.henley.ac.uk/files/pdf/exec-ed/2015_Corporate_Learning_Survey.pdf (дата обращения: 01.06.2016)
- Madsen, S. R., John, C. R., Miller, D. (2006). Influential Factors in individual readiness for Change. *Journal of Business and Management*, 12(2), 93–110.
- National Collaborating Centre for Methods and Tools (2013). *Organizational readiness to change assessment (ORCA) tool*. Hamilton, ON: McMaster University.
- National Collaborating Centre for Methods and Tools (2014). *A tool for readiness for organizational change*. Hamilton, ON: McMaster University. (Updated 18 December, 2014)
- Neves, P. (2009). Readiness for change: Contributions for employee's level of individual change and turnover intentions. *Journal of Change Management*, 9(2), 215–231.
- Oreg, Sh., Vakola, M., Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524.
- Shea, C. M., Jacobs, S. R., Esserman, D. A., Bruce, K., & Weiner, B. J. (2014). Organizational readiness for implementing change: a psychometric assessment of a new measure. *Implementation Science: IS*, 9, 7.
- Smith, M. E. (2002). Success rates for different types of organizational change. *Performance Improvement*, 41(1), 26–33.
- Sovetova, O. S. (2000). *Sotsial'naya psikhologiya innovatsii: Osnovaniya, issledovaniya, problemy* [Social psychology Innovation: Bases, research, problem]: Dis....doktora psikhol. nauk. SPb.
- Vakola, M. (2013). Multilevel Readiness to Organizational Change: A Conceptual Approach. *Journal of Change Management*, 13(1), 96–109.
- Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 35 (3). 195–209.
- Vakola, M. (2016). The reasons behind change recipients' behavioral reactions: a longitudinal investigation. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 202–215.

- Van Dam, K., Oreg, S., Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organisational change: The role of leader-member exchange, development climate, and change process characteristics. *Applied Psychology*, 57 (2), 313–334.
- Van den Heuvel, S., Schalk, R., Freese, C., Timmerman, V. (2016). What's in it for me? A managerial perspective on the influence of the psychological contract on attitude towards change. *Journal of Organizational Change Management*, 29 (2), 263–292.
- Van Dijk, R. L., Van Dick, R. (2009). Navigating organizational change: change leaders, employee resistance and work-based identities. *Journal of change Management*, 9(2), 143–163.
- Weiner, B. J. (2009). A Theory of Organizational Readiness for Change. *Implementation Science*, 4. 67
- Weiner, B. J., Amick, H., Lee, S., (2008). Conceptualization and measurement of organizational readiness for change: a review of the literature in health services research and other fields. *Med Care Res Rev*. 65, 379–436.
- Zayim, M., Kondakci, Y. (2015). An exploration of the relationship between readiness for change and organizational trust in Turkish public schools. *Educational Management Administration and Leadership*, 43 (4), 610–625.



Компоненты выгорания и стратегия поведения в стрессовых ситуациях операторов контактного центра

БОЧКАРЁВА Екатерина Николаевна

Новосибирский государственный технический университет, Новосибирск, Россия

Аннотация. *Цель* — выявить связи между компонентами профессионального выгорания операторов контактного центра, стратегиями совладания со стрессовой ситуацией и стажем работы. *Методика.* В исследовании участвовали 185 операторов контактного центра, со стажем работы до девяти лет. Респонденты заполнили опросник «Профессиональное выгорание» и опросник «Стратегии преодоления стрессовых ситуаций, SACS». *Результаты.* Эмоциональное истощение положительно связано с копинг-стратегиями «избегание» ($r = .271$), «агрессивные действия» ($r = .264$) и отрицательно с копинг-стратегиями «поиск социальной поддержки» ($r = -.186$) и «асертивные действия» ($r = -.224$). Деперсонализация имеет отрицательные связи с копинг-стратегиями «вступление в социальный контакт» ($r = -.219$) и «поиск социальной поддержки» ($r = -.217$). Копинг-стратегии, с которыми положительно связан показатель деперсонализации, это: «асертивные действия» и «избегание». Редукция профессиональных достижений положительно связана с копинг-стратегиями «асертивные действия» ($r = .27$), «вступление в социальный контакт» ($r = .147$), «поиск социальной поддержки» ($r = .286$). Отрицательная связь обнаружена между редукцией профессиональных достижений и стратегией избегания ($r = -.192$). Выявлена положительная взаимосвязь стажа работы оператора и уровня развития деперсонализации ($r = .231$), а также положительная связь между стажем работы оператора и редукцией профессиональных достижений ($r = .158$). Кроме того, стаж работы оператора положительно связан с копинг-стратегией «осторожные действия» ($r = .178$). *Выводы.* Исследование показало, что можно говорить об отрицательной связи адаптивных копинг-стратегий выгорания, и о положительной связи между дезадаптивными стратегиями и выгоранием. Ценность результатов. Результаты исследования позволяют менеджерам контактного центра снижать риски развития выгорания операторов контактного центра путем формирования корпоративной культуры, включающей в себя адаптивные копинг-стратегии, а также через обучение и поощрение сотрудников использовать копинг-стратегии, связанные с низким уровнем компонентов выгорания.

Ключевые слова: профессиональное выгорание, копинг-стратегии, стресс, контактный центр, оператор.

Введение

Деятельность операторов контактного центра связана с высоким уровнем стресса — в день сотрудник принимает порядка 200 звонков. Большое количество звонков сочетается со многими ограничениями: короткое время диалога, невозможность проявления непосред-

ственной эмоциональной реакции, регламентированные перерывы, отсутствие закрепленного рабочего места, высокий внешний контроль (Жеглова, 2007; Chambel & Castanheira, 2012). Кроме того, оператор периодически сталкивается с агрессией клиентов, направленной против компании, обвинениями и оскорблениями. При этом, согласно регламентам работы, он не имеет права импульсивно реагировать на агрессию клиента, его задача — решить вопрос и сохранить (а иногда — и восстановить) клиентскую лояльность компании. Сами операторы часто описывают свою работу как скучную, напряженную и совмещенную с высоким уровнем стресса (Chambel & Castanheira, 2012; Leiter & Maslach, 2003; Hu et al., 2014).

Эти факторы могут являться организационными причинами профессионального выгорания. В настоящее время такими причинами считаются: нагрузка, контроль, вознаграждение, отношения с коллегами, честность организации по отношению к клиентам и сотрудникам, а также совпадение ценностей сотрудника и компании (Leiter & Maslach, 2003; Brom, 2015). Развитие выгорания приводит к тому, что сотрудник чувствует недостаток сил для эффективной работы, равнодушие или агрессию по отношению к клиентам и коллегам, обесценивает собственные результаты (Водопьянова, 2013; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Для организации это означает снижение качества работы сотрудника с клиентом, имиджевые потери, а кроме того — если сотрудник увольняется — затраты на подбор и обучение нового специалиста. Сотрудник с синдромом профессионального выгорания имеет высокий риск развития психосоматических заболеваний, а также снижения удовлетворенности семейными отношениями (Maslach & Jackson, 1985).

При этом, несмотря на работу в аналогичных условиях, синдром профессионального выгорания развивается у разных сотрудников по-разному. Исследование А. Баккера показало взаимосвязь выгорания и личностных черт, представленных в большой пятерке: эмоциональное истощение связано с эмоциональной стабильностью или нейротизмом; деперсонализация с нейротизмом, экстраверсией и открытостью опыту; редукция профессиональных достижений — с экстраверсией и нейротизмом (Жеглова, 2007; Bakker, Zee, Lewig & Dollard, 2006). По мнению К. Маслач, выгорание чаще развивается у людей с внешним локусом контроля и более низкой самооценкой, кроме того, на развитие выгорания влияют те стратегии совладания со стрессом, которые использует сотрудник (Maslach et al., 2001).

Одной из адаптивных форм поведения, поддерживающих психологическое равновесие в стрессовой ситуации, выступает копинг-стратегия, играющая основную роль в обеспечении физического и психологического благополучия людей в период стрессовых событий (Aspinwall & Taylor, 1997). Копинг-стратегии определяются в терминах индивидуальных действий, воздействующих на проблему, поведение, установки и эмоции, которые влияют на стресс. При этом, наиболее продуктивными считаются стратегии активного преодоления, направленные на улучшение своего физического состояния и стратегии, связанные с взаимодействием с другими, в то время как стратегии избегания и самообвинения могут оказаться эффективными лишь на короткий период времени (Рассказова, Гордеева, & Осин, 2013; Vaillant, 2000).

До сих пор не существует единого мнения о связи копинг-стратегий с синдромом профессионального выгорания. Так, исследование М. Кох с коллегами показало, что врачи паллиативной медицины, использующие такие копинг-стратегии, как забота о своем физическом состоянии, реалистичные ожидания, наличие хобби, любовь к работе, собственная организационная активность, медитации и способность расслабляться, демонстрировали более низкий уровень профессионального выгорания в сравнении с теми, кто не использовал копинг-стратегий (Koh et al., 2015). По мнению Б. Шелленберга и А. Хилл адаптивные копинг-

стратегии препятствуют развитию синдрома выгорания у профессиональных спортсменов и позволяют достигать более высоких результатов, в то время как избегающие стратегии снижают способность спортсмена противостоять стрессу (Hill & Appleton, 2012; Schellenberg, Gaudreau, Crocker et al., 2013). Ю. Ху с соавторами отмечают, что оптимальной копинг-стратегией для врачей является обращение за поддержкой к коллегам (Hu et al., 2012).

С другой стороны, исследование Е. С. Старченковой показало, что в выборке страховых агентов стратегия оправдания себя и стратегия возложения вины на других способствовали снижению уровня истощения, очевидно выступая средством психологической защиты. При этом такие стратегии как контроль над ситуацией, поиск социальной поддержки, заезженная пластинка, беспомощность, жалость к себе, агрессия, прием лекарств, способствовали увеличению уровня эмоционального истощения. Уровень деперсонализации в исследовании Е. С. Старченковой оказался положительно связан как с конструктивными (позитивная самомотивация, поиск социальной поддержки), так и неконструктивными (бегство от стрессовой ситуации, беспомощность) копинг-стратегиями. Редукция профессиональных достижений положительно связана со стратегиями самоодобрение, самооправдание и замещение, отрицательно — с бегством от стрессовой ситуации и беспомощностью (Старченкова, 2008.).

В исследовании В. Р. Исаевой и И. Л. Гуреевой также выявлена взаимосвязь между компонентами профессионального выгорания и копинг-стратегиями медицинских работников. Так, эмоциональное истощение связано с копинг-стратегиями «принятие ответственности», «бегство», и «конфронтация», деперсонализация положительно связана с копинг-стратегиями «бегство» и «дистанцирование» (Исаева & Гуреева, 2010). Исследование, проведенное Н. Е. Водопьяновой среди учителей, показало, что преподаватели с высоким уровнем выгорания чаще (по сравнению с учителями с низким уровнем выгорания) используют дезадаптивные копинг-стратегии: избегание, агрессивные действия, асоциальные и импульсивные действия. При этом низкий уровень результатов деперсонализации отрицательно коррелирует в исследовании Н. Е. Водопьяновой с уровнем оптимизма, а также с предпочтением таких стратегий, как проактивное преодоление и стратегическое планирование. Ощущение собственной профессиональной успешности положительно связана с проактивными копинг-стратегиями (Водопьянова, 2014).

Из изложенного видно, что, несмотря на определенные различия, существуют общие тенденции связи выгорания и копинг-стратегий для разных профессиональных групп. При этом эта связь для операторов контактных центров не является до конца изученной, так как ограничения в поведении, обязательные для оператора, могут влиять на использование им ряда копинг-стратегий. Так, стратегии, связанные с агрессивными, импульсивными и асоциальными действиями, находятся под запретом, а контроль их проявления влияет на уровень стресса сотрудников (Holman, Chissick, & Totterdell, 2002; Norman, Tornqvist, & Toomingas, 2008). Последствия этих запретов для операторов могут быть различны: увольнение, адаптация и изменение копинг-стратегии, рост профессионального выгорания.

Таким образом, понимание того, какие стратегии борьбы со стрессом используют операторы, и как эти стратегии связаны с их уровнем профессионального выгорания, позволит организации корректировать собственные ожидания от сотрудников, а также изменять обучение и систему вознаграждения, с учетом актуальных данных.

Методология исследования

Целью исследования было выявление взаимосвязи между компонентами профессионального выгорания операторов контактного центра, используемыми ими копинг-стратегиями и стажем работы. Исследование проводилось в декабре 2014 года на базе Центра

Клиентского Сервиса ПАО «МТС». В исследовании участвовали 185 человек (33 мужчины и 152 женщины), в возрасте от 20 до 50 лет. Выборка не выравнена по полу, так как большая часть операторов — женщины. Стаж работы в компании от 0 до 9 лет. На данной выборке были определены особенности копинг-стратегий, а также измерен уровень профессионального выгорания. Следующим шагом стало выявление связи между компонентами выгорания и предпочитаемыми стратегиями поведения в стрессовой ситуации.

Методики, использовавшиеся в исследовании

Исследование было проведено с использованием двух опросников: опросника «Профессиональное выгорание» для оценки выраженности профессионального выгорания сотрудников (Водопьянова, 2013) и опросника «Стратегии преодоления стрессовых ситуаций — SACS» (С. Хофболла, в адаптации Н. Е. Водопьяновой и Е. С. Старченковой) (Водопьянова, 2013).

Методика «Профессиональное выгорание»

Опросник «Профессиональное выгорание», разработанный Водопьяновой Н. Е. и Старченковой Е. С. на основе модели К. Маслач и С. Джексон, содержит 22 утверждения о чувствах и переживаниях, связанных с выполнением рабочей деятельности. Он включает три субшкалы (эмоциональное истощение, деперсонализация и персональные достижения). Ответы оцениваются по семибалльной шкале измерений и варьируют от «никогда» (0 баллов) до «всегда» (6 баллов). В исследовании использовалась версия опросника для коммерческого персонала. У сотрудников контактного центра оценивалось степень выраженности профессионального выгорания в целом и его составляющих: «эмоциональное истощение», «деперсонализация», «редукция профессиональных достижений». Эмоциональное истощение часто рассматривается как основная составляющая выгорания, проявляется в пониженном эмоциональном фоне, равнодушии и эмоциональном перенасыщении. Деперсонализация — проявление негативизма, циничного отношения к клиентам и коллегам. Редукция профессиональных достижений — тенденция к негативной самооценке, занижению своих профессиональных результатов и успехов, приуменьшение собственного достоинства (Водопьянова, 2013).

«Стратегии преодоления стрессовых ситуаций (SACS)»

Данная методика создана С. Хофболлом, адаптирована Н. Е. Водопьяновой и Е. С. Старченковой (2013) и различает следующие стратегии. Ассертивная модель — выражается в умении строить отношения в желаемом направлении; умении обратиться с просьбой, отказать в просьбе, предполагает настойчивость, активность, социальную направленность и уверенность в себе. Вступление в социальный контакт — умение решать проблемные ситуации совместно с другими людьми. Это просоциальное поведение, выражающееся в потребности в межличностных отношениях, в контактах с другими людьми, способности к сотрудничеству или компромиссу, стремлению к объединению, совместной деятельности для достижения близких или совпадающих целей. Поиск социальной поддержки — попытки разрешения проблемы за счет привлечения внешних (социальных) ресурсов, поиска информационной, эмоциональной и действенной поддержки. Характерны ориентированность на взаимодействие с другими людьми, ожидание внимания, совета, сочувствия. Осторожные действия — стремление избежать риска неудачи, склонность к перестраховке, продолжительном анализе вариантов решения и возможных последствий. Импульсивные действия — быстрое, необдуманное принятие решений или следование интуитивным импульсам. Избегание — отказ от решения проблемной ситуации или переключение на что-то другое.

Манипулятивные действия — вид преодолевающего поведения, при котором «манипулятор» добивается своих целей за счет различных «уловок», лести, фальши или «игры на чувствах» других людей. В крайних выражениях манипуляция как психологическая защита камуфлирует истинные чувства и намерения, оказывает не прямое воздействие на других для получения желаемого результата. Асоциальные действия — отказ от конвенциональных норм, противоправные действия, враждебность, недоверие, разрушение социальных связей. Агрессивное поведение — враждебность по отношению к субъектам коммуникации, базируется на агрессивном восприятии и потенциально агрессивной интерпретации поведения других людей, часто связана с устойчивой личностной особенностью мировосприятия и миропонимания, как правило, ведет к конфликтному общению и разрушению доверительных отношений (Водопьянова, 2013).

Адаптивными копинг-стратегиями можно назвать «ассертивные действия», «вступление в социальный контакт», «поиск социальной поддержки», которые направлены на разрешение проблемной или стрессовой ситуации либо на получение социальной поддержки от среды. Деадаптивные копинг-стратегии — это «агрессивные действия», «асоциальные действия», «избегание», характеризующиеся социальной несмелостью и в то же время неуверенностью в себе и негативизмом по отношению к окружающим.

Результаты исследования

Распределение показателей редукиции профессиональных достижений по критерию Колмогорова–Смирнова не отличается от нормального ($sig = .72$). Распределение показателей всех исследуемых копинг-стратегий, эмоционального истощения и деперсонализации, возраста и стажа работы отличаются от нормального. Коэффициент внутренней согласованности (α -Кронбаха) имел следующие значения: $\alpha = .676$ для методики «Профессиональное выгорание» и $\alpha = .774$ для опросника SACS, что позволяет рассматривать результаты исследования как достоверные. Средние значения и стандартное отклонение показателей каждого компонента профессионального выгорания, а также копинг-стратегий, представленных в опроснике SACS приведены в таблице 1.

Таблица 1. Описательная статистика переменных исследования

Показатель	Средние значения, М	Стандартное отклонение, SD
<i>Компоненты выгорания</i>		
Эмоциональное истощение	17.3	9.6
Деперсонализация	5.3	5
Редукция профессиональных достижений	36	6
<i>Копинг-стратегии</i>		
Ассертивные действия	16.7	2.9
Вступление в социальный контакт	22.7	2.7
Поиск социальной поддержки	24	3.2
Осторожные действия	22.5	3
Импульсивные действия	19	2.5
Избегание	17.7	3.4
Манипулятивные действия	18.5	3.1
Асоциальные действия	18.4	3.3
Агрессивные действия	16.5	3.6
<i>Показатели стажа работы и возраст операторов</i>		
Возраст (лет)	27.5	5.4
Стаж работы оператора (мес.)	31	24.7

На рисунке 1 представлены результаты профессионального выгорания операторов контактного центра. Из рисунка видно, что эмоциональное истощение является наиболее выраженным из всех компонентов профессионального выгорания. Высокий уровень эмоционального истощения показали 24% сотрудников контактного центра, 17% и 18% — высокий уровень деперсонализации и редукции профессиональных достижений, соответственно, при этом, более половины сотрудников имеют низкий уровень всех компонентов выгорания.

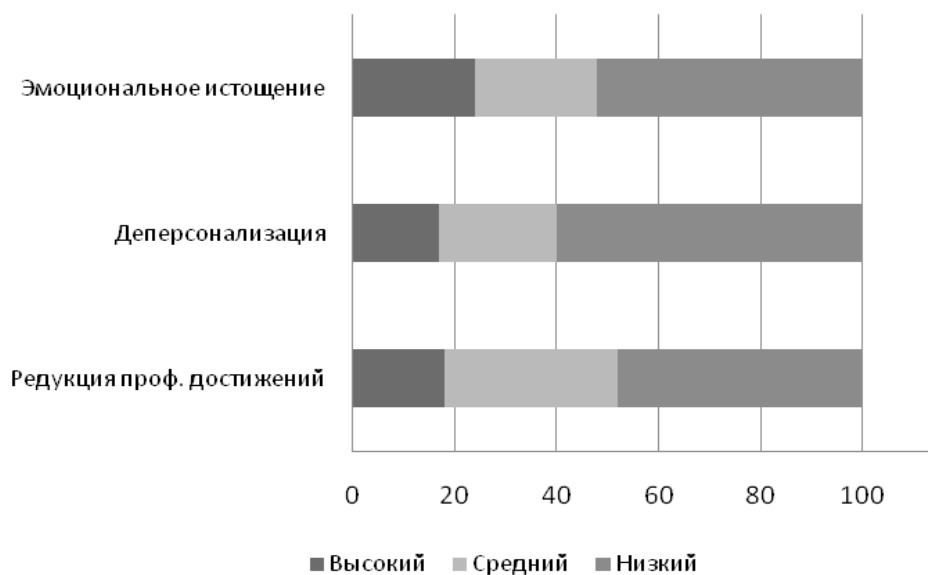


Рисунок 1. Распределение компонентов профессионального выгорания среди сотрудников Центра клиентского сервиса (в % от общего числа респондентов)

Степень выраженности копинг-стратегий представлена на рисунке 2. Сочетание различных копинг-стратегий позволяет предположить, каким образом поведут себя сотрудники в стрессовой для них ситуации. Около половины сотрудников (49%) имеют высокие показатели по шкале «избегание», 45% — «поиск социальной поддержки», 40% — «осторожные действия», 38% — «асоциальные» и 38% — «импульсивные действия». Большинство сотрудников имеют низкие показатели по следующим шкалам: «ассертивные действия» (59%) и «вступление в социальный контакт» (29%). Обращает на себя внимание тот факт, что у сотрудников клиентского центра высокое распространение стратегии избегания, осторожных и асоциальных действий сочетается с высоким распространением стратегии поиска социальной поддержки. Стратегия вступления в социальный контакт развита у значительно меньшего числа сотрудников, а высокий уровень развития ассертивной стратегии проявляется лишь у 2% сотрудников.

Полученные результаты позволяют скорректировать ожидания менеджмента от своих сотрудников и предложить дальнейшее направление их развития. Сотрудники не готовы активно решать проблемы, возникающие в процессе работы на линии, а склонны избегать решения, не брать на себя ответственность, получая при этом поддержку от коллег. Данная стратегия хотя и может, согласно данным К. Маслач и М. Лейтера (Leiter & Maslach, 2003), предотвращать развитие выгорания (через снижение эмоционального напряжения), но при этом она не приводит к решению проблем клиентов и росту эффективности работы операторов.

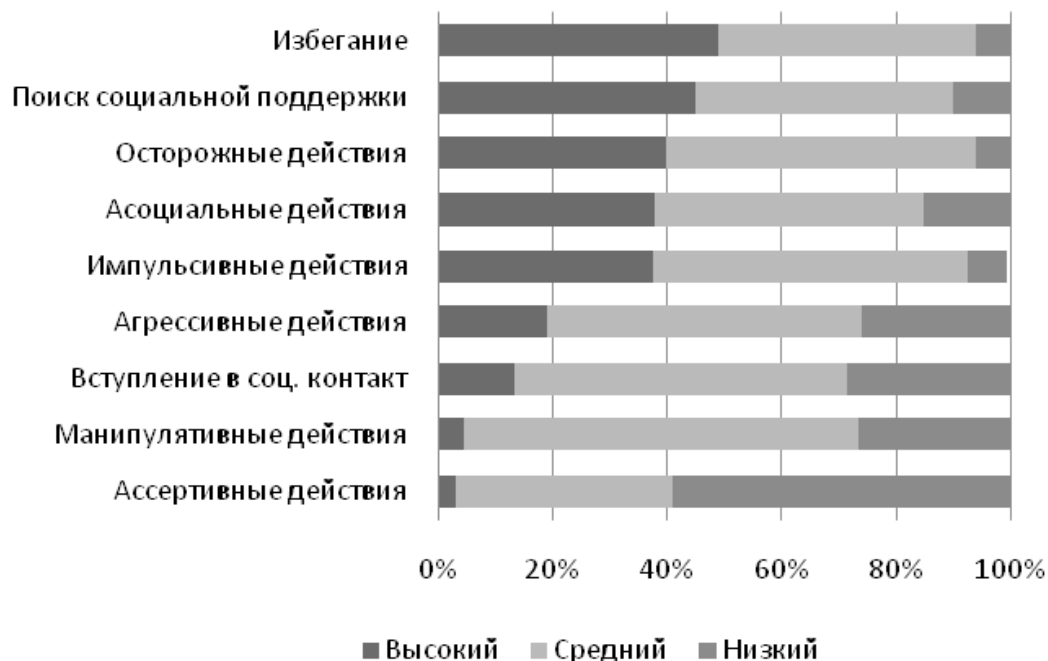


Рисунок 2. Степень выраженности копинг-стратегий у сотрудников Центра клиентского сервиса (в % от общего числа респондентов)

В таблице 2 продемонстрированы связи между различными копинг-стратегиями поведения и показателями профессионального выгорания. Выяснилось, что эмоциональное истощение положительно связано с копинг-стратегией «избегание» ($r = .271, p \leq .01$) и «агрессивные действия» ($r = .264, p \leq .01$), отрицательная взаимосвязь наблюдается с копинг-стратегией «поиск социальной поддержки» ($r = -.186, p \leq .05$) и «ассертивные действия» ($r = -.224, p \leq .01$). Деперсонализация имеет отрицательные взаимосвязи с копинг-стратегиями «вступление в социальный контакт» ($r = -.219, p \leq .01$) и «поиск социальной поддержки» ($r = -.217, p \leq .01$). Копинг-стратегии, с которыми положительно связан показатель деперсонализации, это: «ассертивные действия» ($r = .179, p \leq .05$) и «избегание» ($r = .205, p \leq .01$).

Редукция профессиональных достижений положительно связана с копинг-стратегиями «ассертивные действия» ($r = .27, p \leq .01$), «вступление в социальный контакт» ($r = .147, p \leq .05$), «поиск социальной поддержки» ($r = .286, p \leq .01$). Отрицательная связь обнаружена между редукцией профессиональных достижений и стратегией избегания ($r = -.192, p \leq .01$). Так как редукция профессиональных достижений является обратным компонентом в структуре выгорания, полученные данные подтверждают общую тенденцию результатов исследования — адаптивные стратегии отрицательно связаны с низким уровнем выраженности компонентов выгорания, дезадаптивные стратегии связаны с высоким уровнем развития компонентов профессионального выгорания. В нашем исследовании не обнаружена связь между компонентами профессионального выгорания и копинг-стратегиями «осторожные действия», «импульсивные действия» и «непрямые действия».

В таблице 3 отображены связи компонентов выгорания и копинг-стратегий, с одной стороны, с возрастом и стажем сотрудников, с другой стороны. Выявлена положительная связь стажа работы оператора и уровня развития деперсонализации ($r = .231, p \leq .01$), а также склонностью положительно оценивать результаты своей профессиональной деятельности

($r = .186, p \leq .05$). Кроме того, стаж работы оператора положительно связан со склонностью к использованию копинг-стратегии «осторожные действия» ($r = .178, p \leq .05$).

Таблица 2. Связь копинг-стратегий с компонентами профессионального выгорания (критерий Спирмена)

Копинг-стратегии	Показатели профессионального выгорания		
	Эмоциональное истощение	Деперсонализация	Редукция профессиональных достижений
Ассертивные действия	-.224**		.270**
Вступление в социальный контакт		-.219**	.147*
Поиск социальной поддержки	-.186*	-.217**	.286**
Осторожные действия			
Импульсивные действия			
Избегание	.271**	.205**	-.192**
Непрямые действия			
Агрессивные действия	.264**	.179*	
Асоциальные действия		.159*	

Примечание: * $p \leq .05$; ** $p \leq .01$.

Таблица 3. Связь копинг-стратегий и компонентов выгорания с возрастом и стажем работы операторов (критерий Спирмена)

Копинг-стратегии / Компоненты выгорания	Возраст	Стаж
Ассертивные действия	.154*	
Вступление в социальный контакт		.178*
Поиск социальной поддержки		
Осторожные действия	.162*	
Импульсивные действия		
Избегание		
Непрямые действия	-.18*	
Агрессивные действия	-.289**	
Асоциальные действия	-.205**	
Эмоциональное истощение		
Деперсонализация		.231**
Редукция профессиональных достижений	.158*	.186*

Примечание: * $p \leq .05$; ** $p \leq .01$.

Возраст операторов контактного центра отрицательно связан с копинг-стратегиями «агрессивные действия» ($r = -.289, p \leq .01$) и «асоциальные действия» ($r = -.205, p \leq .01$). Незначительная отрицательная связь обнаружена между возрастом копинг-стратегией «непрямые действия» ($r = -.18, p \leq .05$), кроме того, возраст положительно связан с копинг-стратегиями «ассертивные действия» ($r = .152, p \leq .05$) и «осторожные действия» ($r = .162, p \leq .05$). Единственный компонент профессионального выгорания, показавший связь с возрастом это редукция профессиональных достижений ($r = .158, p \leq .05$).

Выводы

Результаты, полученные на основе корреляционного анализа, позволяют говорить о том, что существует определенная связь между профессиональным выгоранием и предпочитаемыми стратегиями поведения в стрессовой ситуации. При этом и процесс выгорания,

и стратегии совладания являются сложными, детерминированными многими факторами процессами, что объясняет слабость полученных корреляционных связей. Можно говорить о том, что ряд адаптивных копинг-стратегий отрицательно связан с компонентами профессионального выгорания, в то время как некоторые дезадаптивные связаны с выгоранием положительно. Корреляционный анализ не позволяет делать выводы о направленности причинно-следственной связи между копинг-стратегиями и компонентами профессионального выгорания. Однако полученные результаты позволяют сделать ряд предположений, касающихся возможных причин этой связи.

1. Рост профессионального выгорания оператора приводит к постепенному отказу от использования адаптивных копинг-стратегий, что только усиливает развитие профессионального выгорания, в результате чего сотрудник попадает в «нисходящую воронку» (Hobfoll, 2002).

2. Склонность оператора к использованию негативных копинг-стратегий приводит к более быстрому развитию профессионального выгорания, так как проблемы, влияющие на рост выгорания, остаются нерешенными.

3. Существуют переменные, влияющие на то, какие копинг-стратегии использует оператор, а также создающие предпосылки для развития симптома профессионального выгорания. Опираясь на проведенный обзор литературы, можно предположить, что подобной переменной могут стать такие личностные качества как нейротизм, экстраверсия и открытость опыту, что подтверждается рядом исследований (Водопьянова, 2014; Bakker et al., 2006; Maslach et al., 2001).

Кроме того существует возможность влияния на копинг-стратегии и профессиональное выгорание внешних социальных факторов, распространенных в организации, таких как нагрузка, качество коммуникации. Так, например, низкий уровень коммуникации в организации, конфликтные отношения делают для сотрудника затруднительным использование таких адаптивных копинг-стратегий, как «поиск социальной поддержки», «вступление в социальный контакт», значительно сужая возможные адаптивные варианты поведения. Еще одним фактором, способным повлиять как на рост профессионального выгорания, так и на использование ряда копинг-стратегий, является ожидания и нормы поведения оператора на рабочем месте. Так, в контактных центрах действуют запреты на агрессию в адрес клиентов или любые импульсивные реакции, вне зависимости от поведения клиентов. Такой запрет может увеличивать эмоциональное истощение и деперсонализацию, снижая при этом использование агрессивных и импульсивных копинг-стратегий сотрудниками.

Результаты исследования позволяют менеджерам контактного центра снижать риски развития выгорания операторов контактного центра путем формирования корпоративной культуры включающей в себя адаптивные копинг-стратегии (например «поддержка коллег» или «забота о внутреннем клиенте» как корпоративная ценность), а также через обучение и поощрение сотрудников использовать копинг-стратегии, связанные с низким уровнем компонентов выгорания. Дальнейшие исследования могут быть направлены на изучение характера связи копинг-стратегий с компонентами профессионального выгорания, а также влияния корпоративной культуры организации на указанные параметры.

Литература

- Водопьянова, Н. Е. (2013). *Психодиагностика стресса*. СПб.: Питер.
Водопьянова, Н. Е. (2013). *Синдром выгорания*. СПб.: Питер.

- Водопьянова, Н. Е. (2014). *Ресурсное обеспечение противодействия профессиональному выгоранию субъектов труда на примере специалистов «субъект-субъектных» профессий: автореферат дис. ... доктора психологических наук., СПб*
- Жеглова, К. Ю. (2007). *Особенности динамики формирования психического выгорания в профессии оператора телекоммуникационной связи: Дис. ... канд. психол. наук, Ярославль. Режим доступа: <http://www.dissercat.com/content/osobennosti-dinamiki-formirovaniya-psikhicheskogo-vygoraniya-v-professii-operatora-telekommu>*
- Исаева, Е. Р., Гуреева, И. Л. (2010). Синдром эмоционального выгорания и его влияние на копинг-поведение у медицинских работников. *Ученые записки университета им. П. Ф. Лесгафта, 64(6)*. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/sindrom-emotsionalnogo-vygoraniya-i-ego-vliyanie-na-koping-povedenie-u-meditsinskih-rabotnikov>
- Расказова, Е. И., Гордеева, Т. О., Осин, Е. Н. (2013). Копинг-стратегии в структуре деятельности и саморегуляции: психометрические характеристики и возможности применения методики СОРЕ. *Психология. Журнал высшей школы экономики, 10(1)*, 82–118.
- Старченкова, Е. С. (2008). Роль конструктивного совладающего поведения в развитии синдрома выгорания. В сб.: В. В. Лукьянов, Н. Е. Водопьянова, В. А. Орёл, С. А. Подсадной, Л. Н. Юрьева, С. А. Игумнов (ред.). *Современные проблемы исследования синдрома выгорания у специалистов коммуникативных профессий: коллективная монография (81–98)*. Курск. Гос. Ун-т, Курск.
- Aspinwall, L. G., Taylor, S. E. (1997). A stitch in time: self-regulation and proactive coping. *Psychological Bulletin, 121(3)*, 417–436.
- Bakker, A. B., Zee, K. I. V. D., Lewig, K. A., & Dollard, M. F. (2006). The Relationship Between the Big Five Personality Factors and Burnout: A Study Among Volunteer Counselors. *The Journal of Social Psychology, 146(1)*, 31–50. Retrieved from <http://doi.org/10.3200/SOCP.146.1.31-50>
- Brom, S. S., Buruck, G., Horváth, I., Richter, P., Leiter, M. P. (2015). Areas of worklife as predictors of occupational health — A validation study in two German samples. *Burnout Research, 2*, 60–70. doi: 10.1016/j.burn.2015.05.001.
- Chambel, M. J., Castanheira, F. (2012). Training opportunities and employee exhaustion in call centres: mediation by psychological contract fulfillment. *International Journal of Training and Development, 16(2)*, 107–117.
- Hill, A. P., Appleton, P. A. (2012). Perfectionism and athlete burnout in junior elite athletes: The mediating role of motivation regulations. *Journal of Clinical Sport Psychology, 6(2)*, 129–146.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology, 6(4)*, 307–324. Retrieved from <http://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- Holman, D., Chissick, C., Totterdell, P. (2002). The Effects of Performance Monitoring on Emotional Labor and Well-Being in Call Centers. *Motivation and Emotion, 26(1)*, 57–81. Retrieved from <http://doi.org/10.1023/A:1015194108376>
- Hu, Q., Schaufeli, W. B., Hesse, D. J., Salanova, M., Taris, T. W., Hakanen, J., Shimazu, A. (2014). East is east and west is west and never the twain shall meet: work engagement and workaholism across eastern and western cultures. *Journal of Behavioral and Social Sciences, 1*, 6–24.
- Hu, Y.-Y., Fix, M. L., Hevelone, N. D., Lipsitz, S. R., Greenberg, C. C., Weissman, J. S., Shapiro, J. (2012). Physicians' needs in coping with emotional stressors: the case for peer support. *Archives of Surgery, 147(3)*, 212–217.
- Koh, M. Y. H., Chong, P. H., Neo, P. S. H., Ong, Y. J., Yong, W. C., Ong, W. Y., ... Hum, A. Y. M. (2015). Burnout, psychological morbidity and use of coping mechanisms among palliative care practitioners: A multi-centre cross-sectional study. *Palliative Medicine, 29(7)*, 633–642.

- Maslach, C., Jackson, S. E. (1985). The role of sex and family variables in burnout. *Sex Roles*, 12(7–8), 837–851.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422.
- Leiter, M. P., Maslach, C. (2003). Areas of worklife: a structured approach to organizational predictors of job burnout. In *Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies* (3, 91–134). Emerald Group Publishing Limited. Retrieved from [http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1016/S1479-3555\(03\)03003-8](http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1016/S1479-3555(03)03003-8)
- Norman, K., Tornqvist, E. W., Toomingas, A. (2008). Working conditions in a selected sample of call centre companies in Sweden. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 14(2), 177–194.
- Schellenberg, B. J., Gaudreau, P., Crocker, P. R. (2013). Passion and coping: Relationships with changes in burnout and goal attainment in collegiate volleyball players. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 35(3), 270–280.
- Vaillant, G. E. (2000). Adaptive mental mechanisms: Their role in a positive psychology. *American Psychologist*, 55(1), 89–98.



Components of burnout and coping strategies among call center operators

Ekaterina BOCHKAREVA

Novosibirsk State Technical University, Novosibirsk, Russia

Abstract. *Purpose.* The study investigated the relationship between components of burnout and coping strategies used by them with a stressful situation among call center operators. *Methodology.* Data was gathered from a sample of 185 employees with experience from 0 to 9 years of the. The questionnaire included two techniques: «Maslach Burnout Inventory» (MBI) and «The Strategic Approach to Coping Scale» (SACS). *Results.* Exhaustion is positively correlated with the coping strategies of «avoidance» ($r = .271$), «aggressive actions» ($r = .264$) and negatively correlated with coping strategies «seeking social support» ($r = -.186$) and «assertive action» ($r = -.224$). Cynicism has a negative relation with the coping strategies of «social joining» ($r = -.219$) and the «seeking social support» ($r = -.217$). Coping strategies positively correlated indicator of cynicism are: «assertive action» and «avoidance». Inefficacy is positively associated with coping strategies «assertive action» ($r = .27$), «social joining» ($r = .147$), «seeking social support» ($r = .286$). A negative association was found between inefficacy and strategy of avoidance ($r = -.192$). The positive relationship of work experience of the operator and the level of cynicism ($r = .231$), as well as the positive relationship between the experience of the operator and inefficacy ($r = .158$). In addition, the operator's work experience is positively related to coping strategy «cautious action» ($r = .178$). *Conclusions.* Research has shown that adaptive coping strategies negatively associated with high levels of burnout, and maladaptive coping strategies positively associated with high levels of burnout. *Value of the results:* The study results allow managers to reduce the risk of burn-out of the contact center agents through the formation of a corporate culture which includes adaptive coping strategies, as well as through training and encouraging staff to use coping strategies associated with low levels of burnout components.

Keywords: professional burnout, coping strategies, stress, contact center operator.

References

- Aspinwall, L. G., Taylor, S. E. (1997). A stitch in time: self-regulation and proactive coping. *Psychological Bulletin*, 121(3), 417–436.
- Bakker, A. B., Zee, K. I. V. D., Lewig, K. A., & Dollard, M. F. (2006). The Relationship Between the Big Five Personality Factors and Burnout: A Study Among Volunteer Counselors. *The Journal of Social Psychology*, 146(1), 31–50. Retrieved from <http://doi.org/10.3200/SOCP.146.1.31-50>
- Brom, S. S., Buruck, G., Horváth, I., Richter, P., Leiter, M. P. (2015). Areas of worklife as predictors of occupational health — A validation study in two German samples. *Burnout Research*, 2, 60–70. doi: 10.1016/j.burn.2015.05.001.

- Chambel, M. J., Castanheira, F. (2012). Training opportunities and employee exhaustion in call centres: mediation by psychological contract fulfillment. *International Journal of Training and Development*, 16(2), 107–117.
- Hill, A. P., Appleton, P. A. (2012). Perfectionism and athlete burnout in junior elite athletes: The mediating role of motivation regulations. *Journal of Clinical Sport Psychology*, 6(2), 129–146.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307–324. Retrieved from <http://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- Holman, D., Chissick, C., Totterdell, P. (2002). The Effects of Performance Monitoring on Emotional Labor and Well-Being in Call Centers. *Motivation and Emotion*, 26(1), 57–81. Retrieved from <http://doi.org/10.1023/A:1015194108376>
- Hu, Q., Schaufeli, W. B., Hossen, D. J., Salanova, M., Taris, T. W., Hakonen, J., Shimazu, A. (2014). East is east and west is west and never the twain shall meet: work engagement and workaholism across eastern and western cultures. *Journal of Behavioral and Social Sciences*, 1, 6–24.
- Hu, Y.-Y., Fix, M. L., Hevelone, N. D., Lipsitz, S. R., Greenberg, C. C., Weissman, J. S., Shapiro, J. (2012). Physicians' needs in coping with emotional stressors: the case for peer support. *Archives of Surgery*, 147(3), 212–217.
- Isaeva, E. R., Gureeva, I. L. (2010). Sindrom emotsional'nogo vygoraniya i ego vliyanie na koping-povedenie u meditsinskikh rabotnikov [Burnout syndrome and its influence on coping behavior in health care workers]. *Uchenye zapiski universiteta im P.F. Lesgafta*, 64(6). Retrieved from <http://cyberleninka.ru/article/n/sindrom-emotsionalnogo-vygoraniya-i-ego-vliyanie-na-koping-povedenie-u-meditsinskikh-rabotnikov>
- Koh, M. Y. H., Chong, P. H., Neo, P. S. H., Ong, Y. J., Yong, W. C., Ong, W. Y., ... Hum, A. Y. M. (2015). Burnout, psychological morbidity and use of coping mechanisms among palliative care practitioners: A multi-centre cross-sectional study. *Palliative Medicine*, 29(7), 633–642.
- Leiter, M. P., Maslach, C. (2003). Areas of worklife: a structured approach to organizational predictors of job burnout. In *Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies* (3, 91–134). Emerald Group Publishing Limited. Retrieved from [http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1016/S1479-3555\(03\)03003-8](http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1016/S1479-3555(03)03003-8)
- Maslach, C., Jackson, S. E. (1985). The role of sex and family variables in burnout. *Sex Roles*, 12(7–8), 837–851.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422.
- Norman, K., Tornqvist, E. W., Toomingas, A. (2008). Working conditions in a selected sample of call centre companies in Sweden. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 14(2), 177–194.
- Rasskazova, E. I., Gordeeva, T. O., Osin, E. N. (2013). Koping-strategii v strukture deyatel'nosti i samoregulyatsii: psikhometricheskie kharakteristiki i vozmozhnosti primeneniya metodiki COPE [Coping strategies in the structure of activity and self-regulation: psychometric properties and applications of COPE technique]. *Psikhologiya. Zhurnal vysshei shkoly ekonomiki*, 10(1), 82–118.
- Schellenberg, B. J., Gaudreau, P., Crocker, P. R. (2013). Passion and coping: Relationships with changes in burnout and goal attainment in collegiate volleyball players. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 35(3), 270–280.
- Starchenkova, E. S. (2008). Rol' konstruktivnogo sovladayushchego povedeniya v razvitii sindroma vygoraniya [The role of constructive coping behavior in the development of the syndrome of burnout]. In V. V. Luk'yanov, N. E. Vodop'yanova, V. A. Oryol, S. A. Podsadnoy, L. N. Yur'eva, S. A. Igumnov (Eds.). *Sovremennyye problemy issledovaniya sindroma vygoraniya u spetsialistov kommunikativnykh professii: kollektivnaya monografiya* (81–98). Kursk. Gos. Un-t, Kursk.

- Vaillant, G. E. (2000). Adaptive mental mechanisms: Their role in a positive psychology. *American Psychologist*, 55(1), 89–98.
- Vodop'yanova, N. E. (2013). *Psikhodiagnostika stressa* [Diagnostics of stress]. SPb.: Piter.
- Vodop'yanova, N. E. (2013). *Sindrom vygoraniya* [Occupational burnout]. SPb.: Piter.
- Vodop'yanova. (2014). *Resursnoe obespechenie protivodeistviya professional'nomu vygoraniyu sub"ektov truda na primere spetsialistov "sub'ekt-sub'ektnykh" professii* [Counteraction to occupational burnout by employees of professions related with people interactions]: Avtoref. of dissertation of doctor of Psychological Sciences.
- Zheglova, K. Yu. (2007). *Osobennosti dinamiki formirovaniya psikhicheskogo vygoraniya v professii operatora telekommunikatsionnoi svyazi* [Peculiarities of the mental burnout formation in the profession of telecommunication operator]: Dissertation of doctor of Psychological Sciences. Retrieved from <http://www.dissercat.com/content/osobennosti-dinamiki-formirovaniya-psikhicheskogo-vygoraniya-v-professii-operatora-telekommu>



Лидерское поведение руководителя, ориентированное на развитие подчиненных: различия на организационных уровнях

ВОВНА Ольга Сергеевна

Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики, Москва, Россия

КЛИМОВ Алексей Александрович

Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики, Москва, Россия

Обучение и развитие сотрудников в организации — одна из ключевых функций управления человеческими ресурсами (Human Resource Management), которая в современных организациях реализуется в обучении подчиненных своим непосредственным руководителем. Построение такой системы управления, ориентированной не только на выполнение сиюминутных поручений, но и на развитие сотрудников — сложная задача для современных организаций, которая требует специальной подготовки управленцев на всех уровнях и развития их лидерских качеств. *Цель исследования* состояла в эмпирическом изучении лидерского поведения менеджеров на различных управленческих уровнях. *Выборку* исследования составили 897 руководителей из международной компании по производству товаров народного потребления с традиционной (пирамидальной) структурой управления, включающей девять уровней (их лидерское поведение оценили 5120 подчиненных). *В результате* мы можем сделать вывод, что в организации на разных управленческих уровнях меняется не характер лидерских действий, измеряемый количественно, а его структура. На более высоких уровнях эта структура становится более однородной. Данное исследование эмпирически подтверждает теоретические положения Р. Чарана и его коллег, сформулированные в концепции «Leadership Pipeline», а именно: наличие различий в управленческом лидерском поведении менеджеров на разных уровнях организационной иерархии. Мы вносим в это положение ряд уточнений: 1) лидерские действия, имеющие принципиальное значение на более низких уровнях организационной иерархии (поддерживающий менеджмент) теряют свое значение на более высоких управленческих уровнях, роль же справедливого отношения и признания заслуг, наоборот, возрастает; 2) эти закономерности справедливы для каждого из управленческих уровней в организации, но разница между самими уровнями увеличивается с возрастанием в организационной иерархии. *В практике управления* результаты исследования могут применяться при внедрении, адаптации и оценки моделей лидерского развития, планировании обучения менеджеров. Полученные нами результаты согласуются с основными методологическими положениями отечественной психологии управления и психологии деятельности.

Ключевые слова: лидерство, трансформационное лидерство, лидерское поведение, уровень управления, организационная иерархия, менеджмент, обучение и развитие.

Введение

В новой организационной реальности человек становится главным активом компании для достижения устойчивых результатов (Маслов, 2015), поэтому важнейшая задача, стоящая перед ней, заключается в обеспечении непрерывного развития своих сотрудников и их способностей. Это результат того, что современные организации претерпевают сложный трансформационный период и вынуждены разрабатывать новые подходы к управлению и организации деятельности. Смещение организационных приоритетов в область «человеческого измерения» — одна из ключевых характеристик стратегического управления персоналом в современных условиях (Базаров, Кузьмина, 2005). На сегодняшний день одним из приоритетов компаний является постоянное развитие своих сотрудников, не только «исполнителей», но и менеджеров. Развитие человеческого потенциала (капитала) чаще всего связывают с профессиональным обучением сотрудников внутри организаций, например, в учебных центрах компаний. Наряду с оценкой и вопросами повышения мотивации, развитие персонала организации — основные функции управления человеческими ресурсами (*Human Resource Management*). С распространением человекоцентрированного подхода в организациях вышеназванный процесс стали называть просто «обучение и развитие» (*training and development, T&D*). Однако обучение и развитие сотрудников в компаниях не ограничивается учебными центрами компаний и специально организованными обучающими сетями. На первое место выходят *принципы обучения* и его *ценностная основа*.

Управленческая деятельность и лидерское поведение

Важнейшую роль в реализации стратегии, основанной на развитии человеческого потенциала в компании, играют управленцы, поскольку именно они выбирают стиль взаимодействия со своими подчиненными. Стиль развивающего руководства, называемый иногда в литературе «Новое лидерство» (*New Leadership*), характеризуется в большей степени оказанием поддержки в деятельности, нежели давлением «сверху» и контролем (Coulson-Thomas, 2013), при этом фактически стирается разница между руководством и лидерством. Один из гуру современного менеджмента Г. Минцберг, утверждает, что вместо того чтобы различать лидеров и менеджеров, мы должны поощрять всех руководителей быть лидерами. И мы должны определить «лидерство», как управление, которое реализовано хорошо (Mintzberg, 2009).

Данный принцип управления особенно важен, когда подчиненными выступают руководители среднего и высшего ранга, эффективное управление которыми требует специального подхода, направленного на стратегическую поддержку результативности деятельности. Эффективное управление сотрудниками, которые вносят значительный вклад в достижение ключевых целей компании, имеет множество преимуществ, представляет собой более быстрый и доступный путь к созданию высокоэффективной организации. Более того, исследователями неоднократно подтверждалась взаимосвязь между поведением менеджеров, стимулирующим развитие и вовлеченность сотрудников, и финансовыми результатами организаций (Harter et al., 2002; Harter et al., 2009; Mastrangelo et al., 2014).

Тем не менее, несмотря на привлекательность идеи обучения «новых управленцев», реализация концепции управления как развивающего лидерства в современных организациях на практике сталкивается с множеством трудностей. Широкий интерес к поиску и объяснению причин этого ведется как в теоретических, так и в ряде эмпирических исследо-

ваний. Исследователи А. Валло, П. Эльштром и Х. Кокк одними из первых обратили внимание на расхождение между принятой в организации «развивающей» моделью лидерства и поведением менеджеров в реальных организациях (Wallo et al., 2013). Исследователи отмечают, что одновременное наличие целей деятельности, ориентированных на достижение результата, и целей, ориентированных на развитие и обучение, ограничивает реализацию модели «развивающего лидерства». Такое противоречие наиболее характерно для менеджеров начального управленческого уровня (Wallo et al., 2013). На наш взгляд, это ограничение (как и ряд других), проявляющееся во внешней стороне управленческой деятельности (поведении менеджеров), является следствием ее внутренней, сущностной специфики.

Исходя из особенностей управленческой деятельности, для дальнейшего анализа мы выделили две проблемы, затрудняющие внедрение в организационную практику модели «развивающего» лидерства: 1) множественность, разнонаправленность и противоречие целей в управленческой деятельности; 2) проблема расширения приоритетов менеджеров на различных уровнях управления.

Множественность, разнонаправленность и противоречие целей в управленческой деятельности

Современные управленцы решают широкий круг задач, и необходимость освоения навыков развития своей команды, обеспечения мотивации сотрудников, является для них сложной проблемой (Иванова, Мортон, 2010). Ориентированный на развитие стиль лидерства подразумевает сдвиг в управлении рабочим процессом через приказы и контроль на управление посредством коучинга, консультирования и наставничества своих подчиненных (Ellinger, Bostrom, 1999; Peterson, Hicks, 1996). При таком управлении особую роль играет своевременное предоставление обратной связи и построение доверительных взаимоотношений с сотрудниками, воодушевление и поощрение критического мышления при решении рабочих задач (Burke et al., 2007). Вместе с тем, в реальной практике управления приоритет отдается достижению операционных результатов, а традиционные задачи управления реализуются через контроль, а не развитие человеческого потенциала организации, что противоречит основным положениям организационной психологии, утверждающим важную роль развивающего лидерства для эффективности компании (Wallo et al., 2013). Данное противоречие порождает для руководителя множество ситуаций выбора, например, что важнее, результат или развитие подчиненного? Исследования подтверждают, что изменения в модели лидерского поведения, принятой в организации, автоматически не приводят к изменениям реального поведения, а текущая функциональная загруженность менеджеров ограничивает их возможности по применению новых форм управления на практике, т.к. менеджеры стараются экономить свои ресурсы, избегая прикладывать дополнительные усилия по развитию подчиненных, осваивать новые стили лидерства (Wallo et al., 2013).

С психологической точки зрения, управленческая деятельность сложна и противоречива в силу ряда особенностей: объектом управления являются другие люди и организация их деятельности; многофункциональность; направленность на обеспечение организационных процессов и межличностного взаимодействия одновременно; *зависимость сложности и содержания деятельности от управленческого уровня руководителя* (курсив наш — О.В. и А.К.); специфичные условия реализации (временные ограничения, ограниченность ресурсов, высокая ответственность и др.) (Карпов, 2005). По мере профессионального развития менеджера функциональная структура его деятельности меняется: расширяется спектр задач, усложняется предмет управления (от управления деятельностью других

людей до обеспечения функционирования сложных процессов и подразделений организации), возникает потребность в создании развивающей организационной среды для своих подчиненных и коллег. Развитие лидеров и их подготовка к управлению на новых организационных уровнях одна из важнейших задач организации, ведь именно эффективное управление и руководство — центральный элемент организационной системы.

Обзор эмпирических исследований лидерства в организации за 25 лет (с 1985 по 2009 год) позволил выделить шесть ключевых подходов: изучение лидерских черт; поведенческий подход; обмен между лидером и подчиненными; трансформационное лидерство; стратегическое лидерство; распределенное лидерство (DeChurch et al., 2010). Каждый из этих подходов характеризуется концентрацией на определенной проблематике: (1) изучением отношений социального обмена между лидером и подчиненными занимается подход Leader-Member Exchange (Graen, Scandura, 1987; Schriesheim et al., 1999); (2) формирование лидерства изучают теории харизматического и трансформационного лидерства (Bass, 1991; Conger, 1988; Conger et al., 2000); (3) взаимодействие лидеров между собой, поведение в командах и среди коллег вне зависимости от статуса изучается в подходе распределенного лидерства (Caplan, 2014; Pearce, Conger, 2002; Yukl, 1989). Нужно отметить, что среди наиболее популярных и современных социально-психологических подходов к лидерству в организации, которые приводит Л. ДеШерн с коллегами (DeChurch et al., 2010) отсутствуют исследования социальной идентичности в организации (Hogg et al., 2012; Knippenberg van, Hogg, 2003), которые изучают взаимодействие лидерства и Я-концепции личности, и набирают популярность в последнее время.

Проблема расширения приоритетов менеджеров на различных уровнях управления

В течение последних 30 лет трансформация организационной реальности постепенно выдвигает новые требования к менеджерам, что побуждает ученых создавать новые концепции лидерства, проводить рефлексию феноменов лидерства и руководства. Тем не менее, практики, ищущие «быстрых» ответов, обращаются к тем авторам, которые создают композитные теории, вбирающие все лучшее из разных социально-психологических подходов к лидерству. Примером такой теории «готовой к применению», синтезирующей практики управления развивающим лидерством в организации, является подход Р. Чарана и его коллег, получивший название «Leadership Pipeline»¹. В узком смысле эту концепцию можно отнести к подходу «трансформационного лидерства», но содержательно она объединяет все вышеперечисленные подходы к лидерству. Эта модель к пониманию процесса лидерского развития на различных уровнях, предполагает шесть ключевых уровней управления (своих крупных организациям), начиная с «управления собой» до «управления целым бизнесом». Эти уровни отличающиеся предметом управления, ключевыми задачами и ценностями управления, а также индивидуальными сложностями, возникающими при переходе с одного уровня на другой (в основном, заключающимися в освоении навыка, необходимого на следующем управленческом уровне). Подобный подход позволяет определять профиль лидерских качеств, необходимых для определенного организационного уровня, оценивать и развивать лидеров согласно требуемому профилю. Особенностью этого подхода является единая модель развивающего лидерского поведения, его применимость для планирования задач по развитию, планирования преемственности на всех управленческих уровнях, от начального до высшего (Charan et al., 2000).

1 Leadership Pipeline — конвейер, система снабжения, дословно — трубопровод, по «выращиванию» лидеров (прим. авторов).

При достаточно хорошей общей проработанности теория Р. Чарана и его коллег не дает четких ответов на два важных, на наш взгляд, вопроса. Во-первых, множественность, разнонаправленность и противоречие целей в управленческой деятельности в теории объясняется тем, что отличается набор навыков на каждом из управленческих уровней. С одной стороны, нужно делать безусловный акцент на развитии подчиненных, иначе они просто не смогут с нужной скоростью переходить с уровня на уровень, обеспечивая восполняемость человеческого капитала на верхних уровнях иерархии. Но что происходит с теми навыками, которые были полезны на более низких уровнях, и поведением, их реализующем? Остается ли уровень их проявления постоянным или постепенно угасает? Во-вторых, с чем связаны трудности расширения приоритетов при развитии менеджеров на различных уровнях управления? Происходит ли обучение равномерно (имеет линейный характер), либо каждый из последующих уровней освоить становится сложнее (обучение имеет нелинейный характер)? Другими словами, связаны ли указанные трудности как раз с тем, что на более низких уровнях научение протекает легче и быстрее, чем на более высоких управленческих уровнях?

Существует целый ряд исследований, общей основой которых является идея о том, что набор качеств для эффективного управления различен для менеджеров разного уровня управления (Емельянов, Поварницына, 1998; Charan et al., 2000; Jacobs, Jaques, 1987; Mintzberg, 1975; Penfield, 1974; Tornow, Pinto, 1976). Вообще, нужно отметить, что в организационной психологии большинство исследований вообще проводятся только на одном организационном уровне. Изучение одновременно нескольких уровней организационной иерархии встречается в не более 10% публикаций (DeChurch et al., 2010). Но даже в этих исследованиях обычно анализируется не более трех-четырех уровней организационной иерархии (например, нижний, средний и топ-менеджмент), и доказывалось, что либо разный набор лидерских навыков и компетенций характерен для каждого из уровней, либо менеджеры тех или иных типов встречаются на каждом из управленческих уровней чаще других.

Метод

Опираясь на идею концепции «Leadership Pipeline» о том, что разные управленческие уровни требуют различного лидерского поведения, мы поставили перед собой целью эмпирически проверить наличие закономерностей, возникающих при переходе от уровня к уровню. Иначе говоря, мы попробуем качественно оценить изменение нескольких форм лидерского поведения на каждом из уровней организационной иерархии (причем, на достаточно большем количестве уровней) и получить количественные оценки этих изменений. Таким образом, *гипотеза исследования* звучала так: для менеджеров на каждом из управленческих уровней в организации характерны изменения в лидерском поведении, а именно: формы поведения, которые ориентированы на непосредственную поддержку подчиненных, начинают играть меньшую роль, а формы поведения, определяющие справедливое отношение и признание заслуг, выходят в восприятии подчиненных на передний план.

Выборка

Исследование проводилось на базе крупной международной компании по производству товаров народного потребления (Компания А) с традиционной (пирамидальной) структурой управления, включающей девять уровней. Ежегодно в ней проводится процедура опроса работников о лидерском поведении их непосредственных руководителей, результаты этого опроса учитываются в итоговой оценке эффективности руководителя (что может, например,

повлиять на возможность карьерного продвижения или на размер годового бонуса). Таким образом, в 2015 г. путем электронного анонимного онлайн-опроса сотрудников отделом управления персоналом было получено 5120 анкет, в которых содержалась оценка 897 менеджеров (каждый респондент оценивал своего непосредственного руководителя). Для сохранения конфиденциальности ответы всех подчиненных об одном конкретном руководителе усреднялись, данные о возрасте респондентов удалялись и затем передавались для первичной обработки. В итоге каждый руководитель получал от HR-отдела отчет, содержащий обобщенные оценки от своих подчиненных о выраженности каждого из лидерских действий (форм поведения).

В нашем распоряжении оказались сведения о 897 менеджерах Компании А. Эти менеджеры и составили выборку нашего исследования. В выборку вошли менеджеры различных уровней управленческой иерархии. Преимущественно это были управленцы и высококвалифицированные специалисты, имевшие сотрудников в своем подчинении. Сведения о возрасте были удалены централизованно, свой пол указали две трети, из них мужчины составили — 73%, женщины — 27%. Руководителей оценивали их непосредственные подчиненные, проработавшие под началом данного руководителя не менее трех месяцев подряд. В среднем одного менеджера оценило шесть подчиненных. Процедура предполагала наличие обратной связи — позволяла руководителю получить обратную связь о степени развития своих лидерских навыков и соответствии ожиданиям подчиненных. Следовательно, можно ожидать в собранных эмпирических данных сильного смещения из-за эффекта социальной желательности. Оценки получали менеджеры среднего и высшего управленческих уровней (Таблица 1) в различных функциональных подразделениях компании (Таблица 2).

Таблица 1. Характеристика организационной иерархии по уровням управления

Код	Управленческий уровень	Количество менеджеров	%
B	Управление несколькими частями организации (<i>Group manager</i>)	8	1
C	Управление частью организации (<i>Business manager</i>)	19	2
D	Управление организационной функцией — подуровень 1 (<i>Function manager</i>)	43	5
E	Управление организационной функцией — подуровень 2 (<i>Function manager</i>)	93	10
F	Управление группой менеджеров — подуровень 1 (<i>Manager of managers</i>) ²	123	14
G	Управление группой менеджеров — подуровень 2 (<i>Manager of managers</i>)	186	21
H	Управление группой людей (<i>Manager of others</i>)	178	20
I	Управление группой людей (<i>Manager of others</i>)	247	27

Примечание: Управленческий уровень в организационной иерархии представлен по убыванию в формате: буквенное обозначение (код), управленческий уровень, по Р. Чарану, на русском языке, в скобках — управленческий уровень на английском языке. Подуровни 1 и 2 выделяются в организационной структуре компании, но содержательно они соответствуют одному уровню в модели Р. Чарана.

Таблица 2. Функциональные подразделения организации

Подразделение	Количество менеджеров	%
Продажи	351	39
Производство	233	26
Финансы	100	11
Управление персоналом	55	6
Маркетинг	37	4
ИТ	35	4
Менеджмент	35	4

Процедура

Исследование проводилось с помощью метода социально-психологического опроса. Участникам исследования предлагалась оценить, как в поведении их непосредственного руководителя проявляются 12 лидерских действий². Степень проявления они оценивали, используя при ответе шкалу Лайкерта от 1 — «в малой степени» до 5 — «в превосходной степени».

Характеристика методики

Проверив надежность-согласованность пунктов опросной методики, мы пришли к выводу, что она пригодна для проведения дальнейшего анализа (α -Кронбаха = .96). Проверка факторной структуры методики для оценки лидерского поведения непосредственными подчинёнными началась с проведения эксплораторного факторного анализа, а затем был применен конфирматорный факторный анализ нескольких моделей для определения их соответствия собранным данным. Критерий «Minimum average partial» У. Велицера достигает своего минимума в случае одного фактора (MAP = .02). Параллельный анализ выделил в данных три фактора и одну компоненту, количество латентных факторов в построенных моделях должно быть от одного до трех.

После сравнения моделей, полученных с помощью эксплораторного факторного анализа, мы выбрали модель, которая включала все вопросы и наиболее точно отражала исходные данные. На объединённой выборке из всех управленческих уровней, лучшее соответствие данным показала модель, в которой вопросы объединены в три фактора, в соответствии с содержанием вошедших пунктов получившие названия: 1 — «Поддерживающий менеджмент», 2 — «Развитие подчиненных», 3 — «Справедливое отношение к другим, поощрение и признание». Несмотря на высокий показатель согласованности пунктов однофакторная модель (нуль-модель) имела неудовлетворительные показатели качества ($df = 54$; $RMSEA = .11$; $CFI = .94$; $\chi^2 = 641.97$; $AIC = 8876.29$; $BIC = 9049.05$). Показатели соответствия данных были получены с помощью структурного моделирования, здесь и далее была использована функция оценивания MLMV (Rosseel, 2012).

Полученная нами альтернативная модель (см. Рисунок 1) тоже имела достаточно низкие показатели качества ($df = 53$; $RMSEA = .09$; $CFI = .96$; $\chi^2 = 405.18$; $AIC = 8641.49$; $BIC = 8819.06$). Выбор именно этого варианта факторного вращения будет освещен ниже в разделе обсуждения результатов уже после содержательного описания полученных факторов.

В первый фактор (поддерживающий менеджмент) вошли вопросы, оценивающие навыки менеджера в управлении рабочим процессом: помощь в расстановке приоритетов в решении задач и постановке целей, своевременная обратная связь, конструктивное и тактичное решение рабочих проблем. Во второй фактор (развитие подчиненных) — вопросы, оценивающие степень участия менеджера в развитии подчиненного через предоставление сложных рабочих задач и обсуждение карьерных планов и возможностей развития. В третий фактор (справедливое отношение к другим, поощрение и признание) вошли вопросы, оценивающие то, насколько менеджер выражает признание другим людям, отмечает достижения и использует поощрения и награды. В третий фактор также попали вопросы об участии в развитии карьеры подчиненных и один вопрос первого фактора относительно справедливого и тактичного отношения к решению проблем подчиненных.

2 К сожалению, по условиям конфиденциальности, при которых был получен доступ к первичным эмпирическим данным, мы не можем привести здесь конкретные формулировки пунктов опросника.

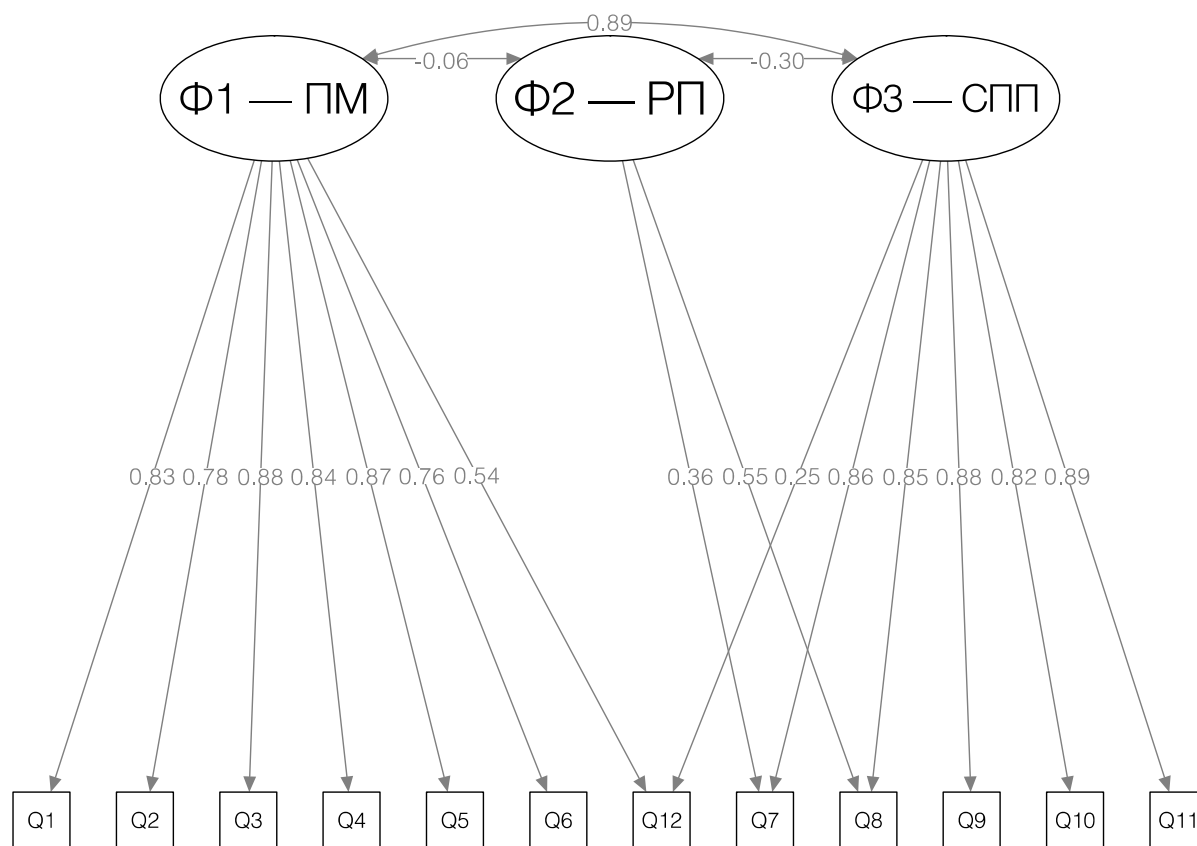


Рисунок 1. Факторная модель лидерского поведения.

Примечания. «Ф1 – ПМ» — фактор «поддерживающий менеджмент»; «Ф2 – РП» — фактор «развитие подчиненных». Q1–Q12 — вопросы опросника.

Результаты

Итоговый показатель оказался распределен не нормально, а распределение итогового показателя методики отличалось от нормального (проверка проводилась с помощью теста Шапиро-Уилка, $W = .97$; $p < .001$). Большинство оценок были сосредоточены выше четырех баллов. Кроме этого, оказалось, что общий показатель лидерского поведения (т.е. оценка менеджера своими непосредственными подчиненными) снижался от одного уровня к другому (ρ -Спирмена = .11; $p < .001$). Проверив это по отдельным пунктам методики, мы убедились, что действительно, большинство пунктов методики имели более низкие показатели на более высоких ступенях организационной «лестницы».

Для проверки гипотезы о том, что на разных управленческих уровнях в организации меняется выраженность отдельных форм лидерского поведения, мы использовали *Cumulative link models (clm)* пакета *ordinal* (Christensen, 2015) среды R (R Core Team, 2016). Этот метод был призван решить указанные выше трудности, связанные с попыткой «оцифровать» тем или иным способом организационную иерархию в компании. В качестве зависимой переменной выступил управленческий уровень, а в качестве предикторов — три выделенные фактора: поддерживающий менеджмент; развитие подчиненных; справедливое отношение к другим, поощрение и признание. Количественные показатели полученной модели были экспортированы в таблицу 3 с помощью пакета *TexReg* (Leifeld, 2013).

Таблица 3. Лидерские действия на разных управленческих уровнях

Переменные	β	Ст. откл.
Ф1 Поддерживающий менеджмент	-.54***	.20
Ф2 Развитие подчиненных	.13	.10
Ф3 Справедливое отношение, поощрение и признание	.40*	.21
I H	-.99***	.08
H G	-.12*	.07
G F	.76*	.07
F E	1.51*	.09
E D	2.48*	.12
D C	3.49*	.20
C B	4.73*	.36
AIC		3199.54
BIC		3247.53
Log Likelihood		-1589.77
Num. obs.		897

Примечание: *** $p < .01$; ** $p < .05$; * $p < .1$

В итоге оказалось, что значения основного фактора 1 (Поддерживающий менеджмент) падали от уровня к уровню, а фактора 3 (Справедливое отношение, поощрение и признание) — росли. С повышением управленческого уровня растет профессионализм подчиненных, соответственно, меняются их ожидания и представления относительно лидерства. Это служит одной из причин изменения лидерского поведения от уровня к уровню. Снижение роли поддерживающего менеджмента (фактор 1: помощь в постановке целей, расстановке приоритетов, помощи в решении рабочих проблем), возможно, объясняется тем, что подчиненные на верхних уровнях, более самостоятельны, ответственны и владеют навыками управления деятельностью. Им меньше, чем рядовым сотрудникам, необходима помощь и менторство, им больше необходим партнер, коуч. Увеличение фактора 3 (справедливое отношение) также говорит об изменениях потребностей подчиненных — для них становится важнее признание их заслуг, поощрения и награды, а также им важно понимать траекторию своего развития и обсуждение карьеры.

Затем мы решили проверить, насколько хорошо полученная факторная модель лидерского поведения может одинаково хорошо работать на разных управленческих уровнях. Для проверки гипотезы мы сделали проверку эквивалентности (*measurement invariance / measurement equivalence*) на каждом из управленческих уровней. Оказалось, что модель на одних уровнях работает устойчиво, а на других — нет. В частности, высшие управленческие уровни — управление несколькими частями организации (*B — Group manager*), управление частью организации (*C — Business manager*), управление организационной функцией — подуровень 1 (*D — Function manager*) — качественно отличались от остальных уровней. На этих уровнях лучше работала однофакторная модель, в которой все вопросы нагружают одновременно только один латентный фактор.

Обсуждение

Во многих исследованиях, проводившихся до этого, управленческая иерархия рассматривалась в соответствии с делением на нижний, средний и топ-менеджмент. Это формирует упрощенную картину, не позволяющую понять, что происходит с сотрудником, когда он получает повышение внутри вышеперечисленных категорий. В нашем случае, организация

является крупной и имеет достаточно управленческих уровней, что позволило выбрать в качестве переменной уровень организационной иерархии, на котором был «формально» закреплен менеджер. Мы вовремя поняли, что это не так просто — корректно и однозначно перевести управленческий уровень в интервальную (метрическую) шкалу. Самый простой путь, к которому мы сразу прибегли, — рассматривать уровнем организационной иерархии как категориальную порядковую (ранговую) переменную. Рассматривать управленческий уровень в организационной иерархии как номинативную переменную было очевидно еще более грубо, поскольку между уровнями потерялись бы отношения порядка.

Конечно, еще лучше было бы «оцифровать» управленческий уровень через выбор некоторой шкалы, по которой возможно установить, насколько сами уровни организационной иерархии различаются друг от друга с учетом возможного нарастания этих различий по мере приближения к самым верхним управленческим уровням. Здесь возникает важный вопрос, являются ли различиями между самими управленческими уровнями систематическими или для каждой исследуемой переменной различия определяются своей (третьей) переменной?

Этому ограничению, на наш взгляд, уделяется незаслуженно мало внимания. Аналогией в связи с этим может рассматриваться возникновение ненормальных распределений интересующих переменных на разных уровнях организационной иерархии. К таким переменным можно отнести уровень зарплаты, количество подчиненных, количество полномочий наряду с другими, в том числе и психологическими, переменными. Трудно, например, ожидать, что с переходом от начальной позиции к более высоким управленческим уровням зарплата, удовлетворенность трудом или какой-то другой показатель будет иметь у работника одинаковое линейное приращение на каждом из последующих уровней. Особенно это касается психологических переменных.

Возникающую нелинейность можно объяснить влиянием третьей переменной, либо предположить, что это возникает из-за того, что между разными уровнями организационной иерархии в искомом метрическом пространстве «разное расстояние». Проверка этого предположения кажется перспективной для дальнейших исследований. В нашем же случае полученные количественные оценки (Таблица 3, отсечки уровней) нельзя использовать «в сыром виде», но можно считать попыткой дать какие-то количественные оценки, говорящие о нарастании «расстояния» между управленческими уровнями.

Следует подчеркнуть, что было достаточно тяжело построить непротиворечивую модель структуры лидерского поведения. Здесь будет уместным сказать о том, почему же мы выбрали модель со сдвоенными факторными нагрузками, а не, например, простую однофакторную. Нам стало интересно, в чем же заключается развитие лидера в организации, есть ли какие-то формы лидерского поведения, которые подчиненные оценивают как более желательные (которые менеджеры на более высоких уровнях организационной иерархии проявляли чаще)? Для этого нам понадобилась факторная модель, которая объединила ту часть вариации ответов, которые были закономерно ниже. Стало необходимым выделить в отдельный фактор «потенциала роста» те формы поведения, которые «росли» от одного уровня к другому.

Модели с несколькими факторами лучше показывали себя на низких уровнях организационной иерархии, но на верхних уровнях они начинали плохо работать. Предположительно, причина этого лежит в том, что структура лидерских качеств у управленцев высшего уровня становится однородной, в ней сложнее выделить составные элементы. Это легко объясняется развитием субъекта деятельности в ходе ее осуществления. Для эффективного выполнения управленческой деятельности при усложнении ее функциональной структуры,

требуется развитие самого субъекта деятельности. В психологии менеджмента управленческая деятельность «обозначается понятием мета-деятельности, т.е. деятельности по организации деятельности» (Карпов, 2007, с. 242). На наш взгляд, данное методологическое положение подтверждается уменьшением дифференцированности лидерских качеств на высших уровнях управления.

Полученные результаты подтверждают, что значительное усложнение управленческой деятельности с ростом занимаемой должности может ограничивать использование модели лидерства в компании, в которой на каждом из уровней к лидерам предъявляются одни и те же требования. Следовательно, необходимо адаптировать модель для разных типов руководителей, подбирать специальные программы обучения и сопровождение в период перехода с одного уровня на другой. Таким образом, наши исходная гипотеза о том, что для менеджеров на каждом из управленческих уровней в организации характерны изменения в лидерском поведении, формы поведения, которые ориентированы на непосредственную поддержку начинают играть меньшую роль, а формы определяющие справедливое отношение и признание заслуг — начинают играть в восприятии подчиненных большую роль, находит свое подтверждение.

Заключение

Построение системы управления, ориентированной на развитие сотрудников, — сложная задача для современных организаций, которая требует специального планирования, подготовки управленцев и их лидерских навыков. Данное исследование эмпирически подтверждает теоретические положения, описывающие системные различия в управленческих навыках менеджеров на разных уровнях в организационной иерархии компании.

Управленческая деятельность — одна из наиболее психологически сложных, и соответствующее развитие навыков для ее успешной реализации имеет большое практическое значение. Конечно, идея о том, что требования к лидерам различаются на разных уровнях организационной иерархии, не нова, однако эмпирических исследований, подтверждающих теоретические положения о наличии различной динамики между управленческими уровнями при развитии лидерских качеств, немного. Результаты данного исследования представляют собой эмпирическую базу для анализа, внедрения и адаптации моделей лидерского развития на практике.

Литература

- Базаров, Т. Ю., Кузьмина, М. Ю. (2005). Процессы социальной идентичности в организациях. *Российский психологический журнал*, 2(1), 30–44.
- Емельянов, Е. Н., Поварницына, С. Е. (1998). *Психология бизнеса*. М.: Армада.
- Иванова, Н. Л., Мортон, Т. (2010). Проблема социальной идентичности в исследовании организаций: основные подходы. *Вопросы государственного и муниципального управления*, 3, 89–102.
- Карпов, А. В. (2005). *Психология менеджмента*. М.: Гардарики.
- Карпов, А. В. (2007). Сущность управленческой деятельности и основные подходы к ее исследованию. В кн.: Бодров В.А. (сост.) *Психологические основы профессиональной деятельности: хрестоматия* (240–247). М.: ПЕР СЭ; Логос.
- Маслов, Е. В. (2015). Управление персоналом : технология и идеология [Электронный ресурс]. *Организационная психология*, 5(1), 73–90. URL: <https://orgpsyjournal.hse.ru/>

- Bass, B. M. (1991). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19–31.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606–632.
- Caplan, J. (2014). Develop and engage all your people for business success. *Strategic HR Review*, 13(2), 5. doi:10.1108/SHR-11-2013-0105
- Charan, R., Drotter, S., Noel, J. (2000). *The leadership pipeline: How to build the leadership powered company*. San Francisc: Jossey-Bass, CA.
- Christensen, R. H. B. (2015). *Regression Models for Ordinal Data*.1–22.
- Conger, J. (1988). *Charismatic leadership*. NY: John Wiley & Sons, Ltd.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of organizational behavior*, 21(7), 747–767.
- Coulson-Thomas, C. (2013). “New leadership” and creating the high performance organisation: part 1. *Industrial and Commercial Training*, 45, 23–31. doi:10.1108/00197851311296674
- Ellinger, A. D., Bostrom, R. P. (1999). Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Developmen*, 18(9), 752–771.
- Graen, G. B., Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in organizational behavior*, 9, 175–208.
- Dai, G., & De Meuse, K. P. (2013). Types of Leaders Across the Organizational Hierarchy: A Person-Centered Approach. *Human performance*, 26(2), 150–170. doi:10.1080/08959285.2013.765879
- DeChurch, L. A., Hiller, N. J., Murase, T., Doty, D., & Salas, E. (2010). Leadership across levels: Levels of leaders and their levels of impact. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1069–1085. doi:10.1016/j.leaqua.2010.10.009
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. doi:10.1037/0021-9010.87.2.268.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Killham, E. A., Agrawal, S. (2009). Q 12 Meta-Analysis : The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes. *Methods*, 113(August), 929–37. doi:10.1161/CIRCULATIONAHA.105.579979
- Hogg, M., Knippenberg, D. van, Rast, D. E. III. (2012). The social identity theory of leadership: Theoretical origins, research findings, and conceptual developments. *European Review of Social Psychology*, 23(1), 258–304. doi:10.1080/10463283.2012.741134
- Jacobs, T. O., Jaques, E. (1987). Leadership in complex systems. *Human Productivity Enhancement*, 2, 7–65.
- Knippenberg, D. van, Hogg, M. (2003). Social Identity Model of Leadership Effectiveness in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25(03), 243–295. doi:10.1016/S0191-3085(03)25006-1
- Leifeld, P. (2013). texreg: Conversion of Statistical Model Output in R to LATEX and HTML Tables. *Journal of Statistical Software*, 55(8), 1–24 [Электронный ресурс].
- Mastrangelo, A., Eddy, E. R., Lorenzet, S. J. (2014). The relationship between enduring leadership and organizational performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(7), 590–604. doi:10.1108/LODJ-08-2012-0097
- Mintzberg, H. (1975). *The manager's job: Folklore and fact*.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Pearce, C. L., Conger, J. A. (2002). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. NY: Sage Publications.

- Penfield, R. V. (1974). Time allocation patterns and effectiveness of managers. *Personnel Psychology*, 27(2), 245–255.
- Peterson, D. B., Hicks, M. D. (1996). *Leader as coach*. : Personnel Decisions Inc.
- R Core Team (2016). *R: A language and environment for statistical computing*. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. URL <https://www.R-project.org/>
- Rosseel, Y. (2012). lavaan: An R package for structural equation modeling. *Journal of Statistical Software*, 42(2), 1–36.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 63–113.
- Tornow, W. W., Pinto, P. R. (1976). The development of a managerial job taxonomy: A system for describing, classifying, and evaluating executive positions. *Journal of Applied Psychology*, 61(4), 410–418.
- Wallo, A., Ellström, P.-E., Kock, H. (2013). Leadership as a balancing act between performance- and development-orientation: A study of managers' and co-workers' understanding of leadership in an industrial organisation. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(3), 222–237. doi:10.1108/01437731311326666
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251–289.



Leadership behavior for business success: Differences across organizational (position) levels

Olga VOVNA

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

Alexey KLIMOV

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

Abstract. Training and development of employees in the organization — one of the key Human Resource Management. One of the powerful resources in today's organizations is to train subordinate their immediate supervisor. Formation of such a management system focused not only on the implementation of short-term problems but also on staff development is a challenge for today's organizations, which require special training of managers at all levels and the development of their leadership skills. The purpose of the study was an empirical study of leadership behavior of managers at different managerial levels. The sample totaled 897 executives from international companies for the production of consumer goods with traditional (pyramid) management structure, consisting of nine levels (their leadership behavior was rated by 5120 subordinates). As a result, we can conclude that in the organization at different administrative levels changed not only the quantitative nature of leadership activities but its structure. At higher managerial levels, this structure becomes more uniform. This study empirically confirms the theoretical point of R. Charan formulated in «Leadership Pipeline» concept: the presence of differences in managerial leadership behavior at different levels of the organizational hierarchy. We bring to this position a number of clarifications: 1) leadership actions that are fundamental to the lower levels of the organizational hierarchy (management support) lose their value to his subordinates at higher management levels, the role of the fair treatment and recognition, on the contrary, increased; 2) these proposals are valid for each of the management levels in the organization, but the difference between the levels themselves increases with moving by the organizational hierarchy. The practical implication can be applied in the formation, adoption, and evaluation of leadership development models and managers training. The results are also consistent with the basic provisions of Russian methodological management psychology and the action psychology.

Keywords: leadership, leadership behaviors, level of control, management, training and development.

References

- Bass, B. M. (1991). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bazarov, T. Yu., Kuz'mina, M. Yu. (2005). Protsessy sotsial'noi identichnosti v organizatsiyakh [The processes of social identity in organizations]. *Rossiiskii psikhologicheskii zhurnal*, 2(1), 30–44.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606–632.
- Caplan, J. (2014). Develop and engage all your people for business success. *Strategic HR Review*, 13(2), 5. doi:10.1108/SHR-11-2013-0105
- Charan, R., Drotter, S., Noel, J. (2000). *The leadership pipeline: How to build the leadership powered company*. San Francisc: Jossey-Bass, CA.
- Christensen, R. H. B. (2015). *Regression Models for Ordinal Data*. 1–22.
- Conger, J. (1988). *Charismatic leadership*. NY: John Wiley & Sons, Ltd.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of organizational behavior*, 21(7), 747–767.
- Coulson-Thomas, C. (2013). "New leadership" and creating the high performance organisation: part 1. *Industrial and Commercial Training*, 45, 23–31. doi:10.1108/00197851311296674
- Ellinger, A. D., Bostrom, R. P. (1999). Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Developmen*, 18(9), 752–771.
- Graen, G. B., Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in organizational behavior*, 9, 175–208.
- Dai, G., & De Meuse, K. P. (2013). Types of Leaders Across the Organizational Hierarchy: A Person-Centered Approach. *Human performance*, 26(2), 150–170. doi:10.1080/08959285.2013.765879
- DeChurch, L. A., Hiller, N. J., Murase, T., Doty, D., & Salas, E. (2010). Leadership across levels: Levels of leaders and their levels of impact. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1069–1085. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.10.009
- Emel'yanov, E. N., Povarnitsyna, S. E. (1998). *Psikhologiya biznesa [Business Psychology]*. M.: Armada.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. doi:10.1037/0021-9010.87.2.268.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Killham, E. A., Agrawal, S. (2009). Q 12 Meta-Analysis : The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes. *Methods*, 113(August), 929–37. doi: 10.1161/CIRCULATIONAHA.105.579979
- Hogg, M., Knippenberg, D. van, Rast, D. E. III. (2012). The social identity theory of leadership: Theoretical origins, research findings, and conceptual developments. *European Review of Social Psychology*, 23(1), 258–304. doi:10.1080/10463283.2012.741134
- Ivanova, N. L., Morton, T. (2010). Problema sotsial'noi identichnosti v issledovanii organizatsii: osnovnye podkhody [The problem of social identity in research organizations: the main approaches]. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya*, 3, 89–102.
- Jacobs, T. O., Jaques, E. (1987). Leadership in complex systems. *Human Productivity Enhancement*, 2, 7–65.
- Karpov, A. V. (2005). *Psikhologiya menedzhmenta [Psychology of Management]*. M.: Gardariki.
- Karpov, A. V. (2007). Sushchnost' upravlencheskoi deyatel'nosti i osnovnye podkhody k ee issledovaniyu [The essence of management activities and main approaches to its study]. V kn.:

- Bodrov V.A. (sost.) *Psikhologicheskie osnovy professional'noi deyatel'nosti: khrestomatiya* (240-247). M.: PER SE; Logos.
- Knippenberg, D. van, Hogg, M. (2003). Social Identity Model of Leadership Effectiveness in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25(03), 243–295. doi:10.1016/S0191-3085(03)25006-1
- Leifeld, P. (2013). texreg: Conversion of Statistical Model Output in R to LATEX and HTML Tables. *Journal of Statistical Software*, 55(8), 1–24 [Электронный ресурс].
- Maslov, E. V. (2015). Upravlenie personalom: tekhnologiya i ideologiya [Human Resource Management: Technology and Ideology]. *Organizational Psychology*, 5(1), 73–90. Retrieved from <https://orgpsyjournal.hse.ru/>
- Mastrangelo, A., Eddy, E. R., Lorenzet, S. J. (2014). The relationship between enduring leadership and organizational performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(7), 590–604. doi:10.1108/LODJ-08-2012-0097
- Mintzberg, H. (1975). *The manager's job: Folklore and fact*.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Pearce, C. L., Conger, J. A. (2002). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. NY: Sage Publications.,.
- Penfield, R. V. (1974). Time allocation patterns and effectiveness of managers. *Personnel Psychology*, 27(2), 245–255.
- Peterson, D. B., Hicks, M. D. (1996). *Leader as coach*. : Personnel Decisions Inc.
- R Core Team (2016). *R: A language and environment for statistical computing*. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. URL <https://www.R-project.org/>
- Rosseel, Y. (2012). lavaan: An R package for structural equation modeling. *Journal of Statistical Software*, 42(2), 1–36.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 63–113.
- Tornow, W. W., Pinto, P. R. (1976). The development of a managerial job taxonomy: A system for describing, classifying, and evaluating executive positions. *Journal of Applied Psychology*, 61(4), 410–418.
- Wallo, A., Ellström, P.-E., Kock, H. (2013). Leadership as a balancing act between performance- and development-orientation: A study of managers' and co-workers' understanding of leadership in an industrial organisation. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(3), 222–237. doi:10.1108/01437731311326666
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251–289.



ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

www.orgpsyjournal.hse.ru



РОССИЙСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ
НАУЧНЫЙ ФОНД
РОССИЙСКОЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ОБЩЕСТВО
Московский государственный университет
имени М. В. Ломоносова
Факультет психологии

Международная научно-практическая конференция
«Психология развития человека как субъекта труда.
Развитие творческого наследия Е. А. Климова»
12–15 октября 2016 г.

Место проведения конференции: г. Москва, факультет психологии
МГУ имени М. В. Ломоносова

Оргкомитет приглашает принять участие в Международной научно-практической конференции «Психология развития человека как субъекта труда. Развитие творческого наследия Е.А. Климова». Обращение к тематике психологического анализа профессиональной деятельности человека особенно важно для современной России в эпоху становления новой индустриальной базы и современных информационных и коммуникационных технологий. Эффективно работающие, здоровые, гармонично развитые и социально-ориентированные профессионалы — ключевой ресурс современной экономики.

Оценка места и роли творческого наследия академика РАО Евгения Александровича Климова (1930–2014), его учеников и единомышленников, в разработке научного фундамента психологии человека как субъекта труда в постиндустриальную эпоху актуальны для сохранения научных традиций и поддержания высокой профессиональной культуры специалистов в области психологии труда, организационной психологии, инженерной психологии и эргономики.

Предполагаемые секционные заседания конференции:

- Теория и методология современных психологических исследований трудовой деятельности и ее субъекта.
- Психология профессий: достижения и проблемы.
- Актуальные проблемы организационной психологии.
- Эргономическое обеспечение трудовой деятельности в условиях развития информационных технологий.
- Теории и методы формирования профессионализма и личности субъекта труда.
- Достижения и проблемы профессиональной психодиагностики.
- Психосемантический подход в изучении профессий.
- Психология личности, трудовая мотивация и эффективность трудовой деятельности.
- Индивидуальный стиль деятельности профессионала: перспективы исследования и проблемы.
- Психология профессионального общения.
- Психология саморегуляции человека в труде и отдыхе.
- Профессиональный стресс: диагностика и преодоление.
- Психология в карьерном консультировании. Роль семьи и школы в профориентации.
- Психология трудового воспитания и формирование профессионально-зрелой личности.
- Профессионализм и безопасность в труде. Психология риска в экстремальных профессиях.
- Проблемы транспортной психологии.
- Психология труда и клиническая психология в профессионализации и реабилитации лиц с ограниченными возможностями здоровья.
- Принятие решений и творчество в профессиональной деятельности.

Программный комитет конференции

Председатель программного комитета

ЗИНЧЕНКО Юрий Петрович, академик РАО, д. пс. н., профессор, декан факультета психологии, МГУ имени М. В. Ломоносова, г. Москва.

Члены программного комитета

Анохин А. Н., д.ф.-м. н., профессор, зав. каф. автоматизированных систем управления, Обнинский институт атомной энергетики — филиал (ИАТЭ), г. Обнинск;

Асмолов А. Г., академик РАО, д. пс. н., профессор, зав. каф. психологии личности ф-та психологии, МГУ имени М.В. Ломоносова, г. Москва;

Базаров Т. Ю., д. пс. н., профессор каф. социальной психологии факультета психологии МГУ имени М. В. Ломоносова; научный руководитель Института практической психологии НИУ ВШЭ, г. Москва;

Бондырева С. К., д. пс. н., профессор, ректор Московского психолого-социального университета, вице-президент Академии психолого-социальных наук, г. Москва;

Водопьянова Н. Е., д. пс. н., доцент каф. психологического обеспечения профессиональной деятельности факультета психологии СПбГУ, Санкт-Петербург;

Головей Л. А., д. пс. н., профессор, зав. каф. психологии развития и дифференциальной психологии факультета психологии СПбГУ, Санкт-Петербург;

- Дикая Л. Г., д. пс. н., профессор, гл. научный сотрудник ИП РАН, г. Москва;
- Журавлев А. Л., чл.-корр. РАН, д. пс. н., профессор, директор Института психологии РАН, г. Москва;
- Занковский А. Н., д. пс. н., профессор, зав. лабораторией психологии труда, эргономики, инженерной и организационной психологии ИП РАН, г. Москва;
- Зеер Э.Ф., чл.-корр. РАО, д. пс. н, профессор, зав. каф. психологии профессионального развития РГППУ, г. Екатеринбург;
- Карабанова О. А., д. пс. н., профессор, зав. каф. возрастной психологии факультета психологии, МГУ имени М. В. Ломоносова, г. Москва;
- Караяни А. Г., д. пс. н., профессор, зав. каф. психологии Военного университета МО РФ, г. Москва;
- Карпов А. В., чл.-корр. РАО, д. пс. н., профессор, зав. каф. психологии труда и организационной психологии, декан факультета психологии ЯрГУ имени П. Г. Демидова, г. Ярославль;
- Конева Е. В., д. пс. н., доцент, зав. каф. общей психологии факультета психологии ЯрГУ имени П. Г. Демидова, г. Ярославль;
- Кресс Х., PhD, старший научный сотрудник международного подразделения GOVET Федерального института профессионального образования Германии, г. Бонн, ГЕРМАНИЯ.
- Крюкова Т. Л., д. пс. н. профессор кафедры социальной психологии Института педагогики и психологии Костромского гос. ун-та имени Н. А. Некрасова, г. Кострома;
- Лазуткин В. И., д. пс. н., профессор Научно-практического центра при Военной академии Генерального Штаба Вооруженных Сил РФ, г. Москва;
- Леонова А. Б., д. пс. н., профессор, зав. каф. психологии труда и инженерной психологии ф-та психологии МГУ имени М. В. Ломоносова, г. Москва;
- Марьин М. И., д. пс. н., профессор кафедры психологии, педагогики и организации работы с кадрами Академии управления МВД РФ, г. Москва;
- Моросанова В. И., д. пс. н., профессор, зав. лабораторией психологической саморегуляции ПИ РАО, г. Москва;
- Нечаев Н. Н., академик РАО, д. пс. н., профессор, зав. каф. психологии языка и преподавания иностранных языков ф-та психологии МГУ имени М. В. Ломоносова, г. Москва;
- Носкова О. Г., д. пс. н., профессор кафедры психологии труда и инженерной психологии ф-та психологии МГУ имени М. В. Ломоносова, г. Москва;
- Обознов А. А., д. пс. н., профессор, главный научный сотрудник ИП РАН, г. Москва;
- Олекс О. А., к. пед. н., доцент, начальник Центра непрерывного профессионального образования при Государственном учреждении образования «Республиканский институт высшей школы», г. Минск, Республика БЕЛАРУСЬ;
- Панов В. И., чл.-корр. РАО, д. пс. н., профессор, зав. лабораторией экопсихологии развития ПИ РАО, г. Москва;
- Подольский А. И., д. пс. н., профессор, зав. каф. психологии образования и педагогики факультета психологии МГУ имени М. В. Ломоносова, г. Москва;
- Прохоров А. О., д. пс. н., профессор, зав. каф. общей психологии КФУ, г. Казань;
- Пряжников Н. С., д. пед. н., профессор каф. возрастной психологии факультета психологии МГУ имени М. В. Ломоносова, г. Москва;
- Симонова Н. Н., д. пс. н., профессор, зав. каф. психологии САФУ, г. Архангельск;
- Ситников В. Л., д. пс. н., профессор, зав. каф. прикладной психологии ПГУПС, Санкт-Петербург;
- Стефаненко Т. Г., д. пс. н., профессор, зав. каф. социальной психологии факультета психологии МГУ имени М. В. Ломоносова, г. Москва;

- Суннатова Р. И., д. пс. н., профессор, Филиал МГУ имени М. В. Ломоносова в г. Ташкент, Республика УЗБЕКИСТАН;
- Фукин А. И., д. пс. н., профессор каф. психологии труда и предпринимательства Института экономики, управления и права, г. Казань;
- Тхостов А. Ш., д. пс. н., профессор, зав. каф. нейро- и патопсихологии факультета психологии МГУ имени М. В. Ломоносова, г. Москва;
- Черноризов А. М., д. пс. н., профессор, зав. каф. психофизиологии факультета психологии МГУ имени М. В. Ломоносова, г. Москва;
- Чистякова С. Н., академик РАО, д. пед. н., профессор, главный научный сотрудник Института содержания и методов обучения РАО, г. Москва;
- Шмелев А. Г., д. пс. н., профессор каф. психологии труда и инженерной психологии факультета психологии МГУ имени М.В. Ломоносова, г. Москва.

Оргкомитет конференции

Председатель организационного комитета

Леонова Анна Борисовна, д. пс. н., профессор, зав. кафедрой психологии труда и инженерной психологии факультета психологии МГУ имени М. В. Ломоносова, г. Москва;

Сопредседатель

Носкова Ольга Геннадьевна, д. пс. н., профессор факультета психологии МГУ имени М. В. Ломоносова, г. Москва;

Члены оргкомитета:

Барабанщикова В. В., к. пс. н., доцент каф. психологии труда и инженерной психологии факультета психологии МГУ имени М. В. Ломоносова, г. Москва;

Баранов А. С., зам. декана факультета психологии по административным вопросам МГУ имени М. В. Ломоносова, г. Москва;

Буякас Т. М., к. пс. н., старший научный сотрудник лаб. психологии профессий и конфликта факультета психологии МГУ имени М. В. Ломоносова, г. Москва;

Евсевичева И. В., к. пс. н., старший научный сотрудник лаб. инженерной психологии факультета психологии МГУ имени М. В. Ломоносова, г. Москва;

Заварцева М. М., научный сотрудник лаб. психологии труда факультета психологии МГУ имени М. В. Ломоносова, г. Москва;

Климова О. А., психолог ф-та психологии МГУ имени М. В. Ломоносова, г. Москва;

Кудрявцева Т. О., лаборант каф. психологии труда и инженерной психологии факультета психологии МГУ имени М. В. Ломоносова, г. Москва;

Кузнецова А. С., к. пс. н., доцент каф. психологии труда и инженерной психологии факультета психологии МГУ имени М. В. Ломоносова, г. Москва;

Михеев В. А., младший научный сотрудник лаб. психологии профессий и конфликта факультета психологии МГУ имени М.В. Ломоносова, г. Москва;

Пчелинова В. В., к. пс. н., старший научный сотрудник лаб. психологии профессий и конфликта факультета психологии МГУ имени М. В. Ломоносова, г. Москва;

Родина О. Н., к. пс. н., старший научный сотрудник лаб. психологии труда факультета психологии МГУ имени М. В. Ломоносова, г. Москва;

Самоненко Ю. А., д. пед. н., профессор каф. психологии труда и инженерной психологии факультета психологии МГУ имени М. В. Ломоносова, г. Москва;

Солнцева Г. Н., к. пс. н., доцент каф. психологии труда и инженерной психологии факультета психологии МГУ имени М. В. Ломоносова, г. Москва;

Тихомандрицкая О. А., к. пс. н., доцент, зам. декана по научной работе факультета психологии МГУ имени М. В. Ломоносова, г. Москва.

Материалы конференции (тезисы и доклады) планируется издать в виде сборника, опубликованного в формате электронного издания на CD-диске. Сборнику материалов конференции планируется присвоить: код государственной регистрации ISBN, УДК, ВБК, авторский знак. Научные статьи в обязательном порядке размещаются в системе РИНЦ — Российского Индекса Научного Цитирования. Все участники конференции смогут получить электронную версию сборника, сертификат, подтверждающий участие в конференции.

Заявка на участие в конференции и тезисы принимаются до 15.09.2016 г. по электронной почте: Оргкомитет конференции <kptip@mail.ru> (срок 15 сентября — окончательный. Продление срока подачи заявок и тезисов не предусмотрено).

Ученый секретарь Программного комитета:

д. пс. н., профессор Носкова Ольга Геннадьевна
Телефон кафедры: 8(495)629-57-91; моб. тел. 8-903-274-17-83

Контактная информация:

Климова Оксана Анатольевна: 8(903)669-14-99
Кудрявцева Таисия Олеговна: 8(926)386-09-11

Публикация материалов бесплатная для авторов тезисов (проект поддержан грантом РГНФ). Тексты проходят рецензирование, о принятии тезисов к публикации авторы получают сообщение от ОРГКОМИТЕТА. Оргкомитет оставляет за собой право отклонить тезисы, не соответствующие тематике конференции.

Текст тезисов и заявка представляются по электронной почте

E-mail: Оргкомитет конференции-2016 <kptip@mail.ru>

Рекомендуемые названия файлов: <тезисы_Фамилия_И_О>, <заявка_Фамилия_И_О>.

Пример: <тезисы_Кузнецов_Д_И>, <заявка_Кузнецов_Д_И>.

Приглашения на конференцию и программа будут присланы дополнительно.

Требования к оформлению материалов

- объем от одной до восьми страниц А4;
- формат MS Word с расширением *.rtf;
- шрифт Times New Roman, размер шрифта — 12, интервал — одинарный;
- размер всех полей — 20 мм; абзацный отступ — 1,25 см, без переносов, выравнивание текста — по ширине,
- название статьи — ПРОПИСНЫМИ буквами, полужирным шрифтом, форматирование по центру, без абзацного отступа;
- через строку — инициалы и фамилия автора(ов), полужирный курсив, форматирование по центру, без абзацного отступа;
- на следующей строке: страна, город, организация — курсивом, форматирование по центру, без абзацного отступа;
- через строку ниже ставится ссылка на грант, если в тезисах отражены результаты исследований, поддержанных научными фондами — курсивом, форматирование по центру без абзацного отступа;

- через строку — аннотация курсивом (от 100 до 200 слов);
- через строку — ключевые слова курсивом (не более 10);
- далее через строку следует основной текст;
- выделения в тексте — курсивом и полужирным шрифтом;
- ссылки на литературу оформляются следующим образом: в тексте в квадратных скобках указывается порядковый номер источника из списка литературы;
- список литературы печатается после основного текста через строку 12 шрифтом;
- рисунки, фотографии, схемы и таблицы должны быть хорошего качества, читаемые, можно — цветные, с хорошим контрастом в авторской редакции, размещенные в тексте и привязанные к нужному в тексте месту;
- через строку — сведения об авторе: ФИО (полностью), место работы, должность, ученая степень и звание, контактный адрес электронной почты;
- в конце текста через строку после сведений об авторе указывается информация НА АНГЛИЙСКОМ ЯЗЫКЕ: название сообщения, ФИО автора(ов), ключевые слова, аннотация, сведения об авторе.

[Образец]

НАЗВАНИЕ

А.И. Иванов

Россия, г. Москва, МГУ имени М.В. Ломоносова

*Исследование выполнено при поддержке РГНФ в рамках научного проекта
№ 16-01-00001*

Аннотация: текст, текст, текст, текст, текст, текст, текст, текст, текст.

Ключевые слова: слова, слова, слова, слова, слова, слова.

Текст, текст, текст, текст, текст, текст, текст, текст, текст, текст, текст, текст, текст, текст, текст, текст, текст, текст, текст [5]. Текст, текст, текст, текст, текст, текст, текст.

Список литературы:

1. Кузнецова А.С., Лузянина М.С. Отдых в системе ценностей трудящегося человека // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 14. Психология. 2014. № 2. С. 16–30.
2. Розин В. М. Психология: наука и практика: Учеб пособие. — М.: Омега, 2005. — 544 с.

Сведения об авторе:

Иванов Анатолий Иванович, факультет психологии МГУ имени М.В. Ломоносова, ведущий научный сотрудник кафедры ..., д.пс.н., профессор. E-mail: ivanov184@mail.ru

Abstract: text, text, text, text, text, text, text, text, text, text, text, text, text, text, text.

Key words: words, words, words, words, words, words, words, words.

Заявка

на участие в Международной научно-практической конференции «Психология развития человека как субъекта труда. Развитие творческого наследия Е. А. Климова»

	Фамилия Имя Отчество	
	Город	
	Место работы	
	Должность	
	Ученая степень	
	Ученое звание	
	Доклад (тема; пленарный, секционный, стендовый, выступление на круглом столе – выбрать)	
	Направление, секция	
	Форма участия (участие с докладом, мастер-класс, публикация материалов без участия)	
	Необходимые технические ресурсы: аппаратура для мультимедийной презентации, другое оборудование (укажите)	
	Контактный телефон (с кодом города)	
	Факс	
	E-mail	
	Почтовый адрес (с указанием индекса)	
	Сроки прибытия	
	Потребность в гостинице (одноместный номер, двухместный, другое).	<input type="checkbox"/> ДА <input type="checkbox"/> НЕТ



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Psychology of human development as a subject of labor. The development of the creative heritage of E.A. Klimov

International scientific-practical conference
"The psychology of human development as a subject of labor.
The development of the creative heritage of E.A. Klimov "
12-15 October 2016

Venue: Moscow, Department of Psychology
Lomonosov Moscow State University Lomonosov

The Organizing Committee invites you to take part in the International scientific-practical conference "Psychology of human development as a subject of labor. The development of the creative heritage of E.A. Klimov". Appeal to the subject of psychological analysis of professional activity of the person is especially important for modern Russia in the era of the formation of a new industrial base and advanced information and communication technologies. Work effectively, healthy and harmonious development and outreach professionals — a key resource of the modern economy.



Конференция Европейской ассоциации психологии труда и организационной психологии (EAWOP 2017)

Внедрение изменений с помощью психологии труда и организационной психологии

Регулярная конференция Европейской ассоциации психологии труда и организационной психологии пройдет в 2017 году в Дублине при поддержке Психологического сообщества Ирландии. Главная тема конференции: «Внедрение изменений с помощью психологии труда и организационной психологии». Планируется участие более 1600 специалистов и экспертов, представляющих все сферы психологии труда и организационной психологии. Конференция EAWOP 2017 пройдет 17–20 мая в одном из лучших университетов Ирландии, University College Dublin.

Ключевые слова: конференция, организационная психология, психология труда, организационные изменения.

Регулярная конференция Европейской ассоциации психологии труда и организационной психологии пройдет в 2017 году в Дублине при поддержке Психологического сообщества Ирландии. Ключевая тема конференции — «Внедрение изменений с помощью психологии труда и организационной психологии: вызовы и возможности для исследования и практики».

Тезисы и формат участия

Предполагается четыре варианта участия:

- Форум (доклад о проведенном исследовании, практической работе и/или теоретических разработках).
- Постерный доклад.
- Дебаты, дискуссия.
- Статья.

Подробные требования, руководство по написанию тезисов и примеры представлены на сайте мероприятия: <http://www.eawop2017.org/wp-content/uploads/2015/11/EAWOP-2017-Abstract-Guidelines-Final.pdf>.

Программа конференции

В силу появления серьезных экономических, политических и социальных вызовов в течение последних десятилетий, наблюдается ряд значительных перемен для функционирования организаций и работников. Результатом данных вызовов становится резкое изменение формата работы мира бизнеса, принципов менеджмента, экономики, политики, эти изменения неизбежно затрагивают также повседневную жизнь работников. Тем не менее, проблемы и вызовы открывают значительные возможности для внедрения значительных изменений, обновлений и инноваций.

Организационные психологи играют важную роль в понимании природы новой рабочей среды, и в организационном мире имеется большой спрос на исследования и создание новых парадигм для управления изменениями, эффективной поддержки организаций, сообществ. Психологи в организациях могут измерять и оценивать воздействие инициатив, умеют реагировать на происходящие изменения и учитывают особенности постоянно меняющейся среды. На сегодняшний день все эти факторы представляют собой серьезный вызов для исследователей и практиков психологии труда и организационной психологии.

Ключевые темы конференции EAWOP 2017

- Переоценка роли психологии труда и организационной психологии в реализации организационных изменений — что изменилось сейчас и что изменится в будущем?
- Подготовка и адаптация работников и организаций к функционированию в сложном, неопределенном, изменчивом и противоречивом (VUCA) мире.
- Организационный психолог как агент организационных изменений.
- Содействие укреплению организационной жизнеспособности через управление и контроль изменений.
- Методологические основы для реализации организационных перемен, прозрачного управления переменами, контроля организационных изменений и определения критериев успеха.
- Развитие возможностей для совместной работы исследователей и практиков для реализации организационных изменений.
- Развитие ресурсов — развитие организационной гибкости, управление культурными и технологическими изменениями, создание и сопровождение умной работы, умных работников и организаций (*smart work, smart workers, smart organizations*).

Регистрация

Для участия в конференции необходимо зарегистрироваться на сайте мероприятия: <http://www.eawop2017.org/registration/>.

Регистрация для участия в конференции EAWOP 2017 открывается в июле 2016 г.

Варианты и стоимость участия:

Вариант участия	До 15.02.2017	До 02.05.2017	С 03.05.2017
Полное участие	€530.00	€600.00	€650.00
Член ассоциации EAWOP	€530.00	€600.00	€650.00
Студенты	€300.00	€360.00	€380.00
Член ассоциаций SIOP/IAAP	€510.00	€580.00	€630.00
Один день	€280.00	€330.00	€380.00
Сопровождающие лица	€105.00	€115.00	€130.00



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

European Association of Work and Organizational Psychology

Enabling Change through Work and Organizational Psychology

Abstract. The European Association of Work and Organizational Psychology and the Psychological Society of Ireland would like to welcome you to the 2017 congress in Dublin. The main theme will be «Enabling Change Through Work & Organizational Psychology». Over 1600 delegates from all fields of Work & Organizational Psychology are expected to come together to share research and interests. The EAWOP 2017 congress is a three day event taking place from the 17th — 20th May, at one of Ireland's most prestigious venues. University College Dublin, will host the conference at the O' Reilly Hall & O' Brien Centre for Science.

Keywords: conference, organizational psychology, work psychology, organizational change.



Какого цвета ваша организация?

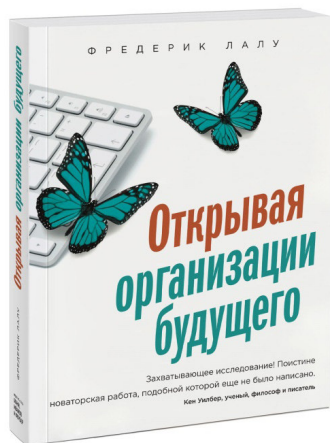
МАЛИНИНА Лариса Петровна

Информационно-брендинговое агентство «КУПРИМ», Москва, Россия

Отраслевой портал «Вопросы управления»

Рецензия на книгу: **Фредерик Лалу «Открывая организации будущего» / пер. с англ. В. Кулябина. М. : Манн, Иванов, Фербер, 2016. Аннотация издателя:** Принципиально новый взгляд на развитие организаций, который поможет перейти на следующий уровень развития и построить сознательную и цельную компанию будущего. Большинство книг по организационному развитию написаны для тех, кто стремится овладеть тайнами завоевания рынков, опередить конкурентов и увеличить прибыль. Они дают советы, как более успешно вести игру в рамках существующей управленческой парадигмы. Но то, как мы привыкли управлять, безнадежно устарело. И эта книга создавалась как пособие для руководителей, которые почувствовали, что в привычном стиле руководства чего-то не хватает, что необходимо что-то менять, и хотят в этом разобраться. В первой части книги автор предлагает масштабный исторический обзор эволюции организационных парадигм. В ней поясняется, что всякий раз, когда человечество устремляется к новому уровню сознания, оно изобретает принципиально более продуктивную организационную модель. Являемся ли мы свидетелями этого решающего этапа сегодня? Готовы ли мы к такому скачку? Вторая часть книги — это руководство к действию. На примере реальных организаций (коммерческих и некоммерческих, школ и больниц) в этом разделе рассказывается о том, как по-новому, с вниманием к людям можно организовывать работу. На каких принципах построены эти организации, и как они работают изо дня в день? Третья часть рассматривает необходимые условия успешного развития организаций. Что нужно, чтобы организация начала работать по этой новой модели? Можно ли трансформировать уже существующие организации? Если да, то как? И на что в конечном итоге вы можете рассчитывать?

Ключевые слова: рецензия, организация будущего, холакратия.



Книга Фредерика Лалу «Открывая организации будущего» читалась под впечатлением двух мероприятий — вебинара Филиппа Гузенюка «Бирюзовые организации и их лидеры — пять горячих трендов 2016» и семинара Алексея Ильичева «Холакратия: технология самоорганизации в групповой работе и в бизнесе» (НИУ ВШЭ, июнь 2016). В выступлениях консультантов угадывалась тенденция подготовки к выводу на рынок новых консультационных и коучинговых продуктов. Соответственно, целью изучения книги было понять базу, на основе которой формируются эти продукты, понять границы их применения, их связи с другими консалтинговыми концепциями.

Старалась выдерживать нейтральную и объективную позицию исследователя новых консалтинговых продуктов, что было непросто, исходя из позиции докладчиков и автора книги, смело отрицающих весь традиционный менеджмент и предлагающих, по их мнению, совершенно новую парадигму и новый взгляд на организацию и управление.

Моя собственная гипотеза о современном состоянии рынка управленческого консультирования может быть сформулирована следующим образом. Прослеживается активное переплетение и влияние экспертной консультативной деятельности на сферу собственно управленческого консультирования — методы консультирования в экспертной области прямо переносятся на область управления в целом. Иными словами, то, что работает на уровне какой-либо системы или технологии работы в части организации, прямо переносится на организацию в целом согласно эффекту масштабирования. При этом не всегда учитывается, что у любой технологии и подхода есть свои ограничения и свои особенности применения, не учитывается, что перенос происходит на объект другого уровня и другого порядка сложности.

Выводы от знакомства с книгой

Автор исследует организации в явно выраженной человеко-развивающей энергетической плоскости. Есть ли организации, в которых человек работает с удовольствием, с полной отдачей, находит себя, полноценно реализует свою жизненную энергию, организации, которые в полной мере реализуют свое высокое предназначение? Этот психологический, развивающий, коучинговый, HR-взгляд на компанию явно проявляется в структуре вопросов, по которым проводится исследование. Две трети вопросов — это вопросы из сферы работы с персоналом, организационной культуры, отношений, осознания целей деятельности, осознания предназначения деятельности организации.

По всему миру в разных отраслях автор находит 12 таких организаций. При этом масштаб, глубина выводов и задействованных теорий впечатляют своим размахом. Это и исторически-временной аспект от зарождения первых форм организованностей до прогнозирования будущих форм организаций, и яркая типология организаций, демонстрирующая эволюцию доминирующего в обществе управленческого мышления, и тем самым порождающего новые формы организаций. Дополнительно проводится параллель с теорией развития сознания человека, его восприятия мира на разных этапах взросления и подробный анализ и разбор примеров того, как в таких организациях решаются вопросы структуры, управления, мотивации, культуры, технологий принятия решений и т.п. Автор явно симпатизирует открытым им (обнаруженным в сегодняшней действительности) бирюзовым организациям, он выводит их на вершину эволюционной цепочки развития. Все остальные организации, представляющие предыдущие этапы развития управленческого мышления, просто меркнут перед новаторами — бирюзовыми организациями.

Такое критическое отношение к субъективному взгляду исследователя усиливается пониманием того, сколько переработок исходных смыслов (слов и действий) происходило от этапа задумки исследования и его реализации до этапа написания и перевода книги, сколько людей участвовало в этих итерациях смыслов, которые доходят теперь до нас в виде итогового текста книги.

Линии противоречий, которые проявляются в выводах исследования Ф. Лалу

Противопоставление мотивации и распределения власти. Не может быть истинной внутренней мотивации при наличии иерархической структуры и неравном распределении

полномочий. Эта проблема решается только кардинальным способом устранения иерархии и переходом к самоуправлению. Никакие другие способы не принимаются. Данные утверждения автора звучат по меньшей мере дискуссионно.

Отрицание традиционного менеджмента. Не нужен менеджер, который принимает решения за работника, все решения работник принимает сам, благодаря высоко мотивированной работе в самоуправляемой команде. Вместо структуры появляются команды, специально обученные, работающие по определенной технологии. Таким образом, менеджмент и лидерство менеджера, с одной стороны, отрицаются, с другой стороны, — они просто перераспределяются в другие формы. Все сотрудники — теперь менеджеры и лидеры. Bravo!

Глава компании отказывается от своих полномочий в пользу самоорганизации, и теперь новая организация, казалось бы, обходится без него. Она само-стоятельна, она само-организована, но она теперь зависит от главы компании еще больше, потому что только он может защитить новую форму организации работы в своей компании от негативного влияния внешнего мира. Он сам «запустил» самоорганизацию и сам же должен ее защищать. К тому же процесс самоорганизации нужно постоянно контролировать на командном и личном уровне, чтобы не вернуться обратно к иерархии. Создается впечатление достаточно неустойчивой конструкции.

Вместо менеджмента появляется целая команда специальных коучей и обучающих тренеров. Утверждается, что Оранжевая конкурентная парадигма — это уходящий, неэффективный этап эволюции, что новый Бирюзовый этап заключается в том, чтобы понять свое предназначение и следовать ему, и при этом активно конкурируем с Оранжевым этапом, сравниваем себя с ним, отрицаем устаревшие традиционные методы, и активно представляем, продвигаем, продаем новые – бирюзовые инструменты и методы работы.

Что нашла для себя интересным и какие вопросы возникли

Что такие формы организации работы существуют. Что в рамках организации у лидеров, менеджеров, консультантов, коучей, психологов есть большое поле для смелых экспериментов. Не надо бояться создавать свои собственные формы и методы. Понимаем, что и почему нас не устраивает, и ищем и создаем новое.

Привлекла идея постоянных небольших шагов — пробных изменений. Нет идеального решения, есть действенное решение на данный момент времени. Идея гибкости и текучести организации. Но! При осознаваемых внешних границах, заданном направлении развития, общем понимании целей/предназначении деятельности. Без этого не вижу границ и ориентиров для поиска управленческих решений.

Заинтересовала и насторожила сформированная уже в виде продукта идея системы управления организации как операционной системы (по аналогии с компьютерными операционными системами) — явное влияние ИТ и, возможно, новый взгляд на устройство организации.

Осталось много вопросов к работе команд и командообразованию. Ничего не сказано о групповой динамике. Это то, что, на мой взгляд, должно очень сильно влиять на эффективность работы в команде в сочетании с предлагаемой идеей текучести и постоянной изменчивости, непривязанности человека к команде или к организации. Здесь нужны особые технологии работы. Есть ли они? Кем разрабатываются?

В предлагаемом варианте прослеживается большое влияние на работу организации человеческих отношений, смыслов, целей, ценностей. Работу предлагается вести именно на таком глубинном уровне. Каждый человек такой организации должен стать универсалом в менеджменте, коммуникациях, командной работе, конфликтологии, психологии и проч. Кто

его этому всему научит? Есть большая вероятность возникновения эффекта группомыслия, опасность недостаточного профессионализма. Немного того знает, немного другого. И результат, в итоге, непредсказуем. И в том числе по влиянию на самого человека — участника этого командного процесса.

Вопрос социальной базы и базы постоянного обучения и сопровождения (консультанты, коучи, бизнес-психологи, модераторы, фасилитаторы и проч.) становится для бирюзовых компаний очень актуальным. Чтобы справляться с задачами подобного рода, у таких компаний должна быть сильная финансовая, а значит, и конкурентная позиция, и значит, им просто необходимо пройти Оранжевый конкурентный этап развития, как бы они его не отрицали.

Если продолжать эволюционный подход автора и примененные им теории, можно говорить о том, что право на существование имеют организации с разными формами, методами и структурами управления, соответствующими их этапу развития, их мировосприятию, их парадигме мышления.

Организации возникают в разное время, создаются в разных условиях, разными людьми, для разных целей. Они имеют право на свое собственное самоопределение и самоуправление (в смысле выбора способа управления) в рамках всеобщего разнообразия и всеобщего развития. Более продвинутым этапом эволюции организации видится как раз не отрицание жесткости структуры и переход к текучей самоорганизации, а соединение структуры с самоорганизацией — гибкие динамичные перестраивающиеся иерархические структуры.

Рекомендуемая литература

- Аршинов В. И. Наблюдатель сложности. Основной доклад [Электронный ресурс]. URL: http://qofm.ru/publ/baza_k/nauchnye_osnovy_konsaltinga/id_06/23-1-0-6
- Пронин М. А. Виртуал команды — феноменология и теоретическая модель командообразования // Биоэтика и гуманитарная экспертиза. Вып. 6. М. : Ин-т философии, 2012, С. 194–210.
- Степанов С., Птуха Н. Определись! Мыслительные карты для определения призвания и предназначения. М. : ИГ «Весь», 2015.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

What is the color of your organization?

Larissa MALININA

Information and branding agency "KUPRIM", Moscow, Russia

Industry portal «Questions of Management»

A Review of the book by **Frederik Lalù «Otkryvaya organizatsii budushchego» [Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness] / per. s angl. V. Kulyabina. M. : Mann, Ivanov, Ferber, 2016.**

Keywords: review, organization of future, holacracy.



20 самых цитируемых и 20 самых свежих научных публикаций про баланс между работой и личной жизнью

Информация приводится по данным реферативной базы Web of Science компании Thomson Reuters. Поиск производился по запросу «work-life balance» в названиях и ключевых словах публикаций в рамках организационно-психологической и смежных тематик. Учитывались статьи только на английском языке. В столбце «Количество цитирований» указано абсолютное число цитирований данной публикации в Web of Science за все время ее существования. Данные о количестве цитирований собраны 15.06.2016.

Ключевые слова: баланс работа–личная жизнь; библиометрия; цитирование.

Таблица 1. 20 самых цитируемых публикаций про баланс между работой и личной жизнью

№ п/п	Название и выходные данные	Количество цитирований
1.	Shanafelt, T. D., Boone, S., Tan, L., Dyrbye, L. N., Sotile, W., Satele, D., ... & Oreskovich, M. R. (2012). Burnout and satisfaction with work-life balance among US physicians relative to the general US population. <i>Archives of internal medicine</i> , 172(18), 1377–1385.	239
2.	Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. <i>Journal of vocational behavior</i> , 63(3), 510–531.	173
3.	White, M., Hill, S., McGovern, P., Mills, C., & Smeaton, D. (2003). “High-performance” Management Practices, Working Hours and Work–Life Balance. <i>British Journal of Industrial Relations</i> , 41(2), 175–195.	114
4.	Keeton, K., Fenner, D. E., Johnson, T. R., & Hayward, R. A. (2007). Predictors of physician career satisfaction, work–life balance, and burnout. <i>Obstetrics & Gynecology</i> , 109(4), 949–955.	112
5.	Smithson, J., & Stokoe, E. H. (2005). Discourses of work–life balance: negotiating “genderblind” terms in organizations. <i>Gender, Work & Organization</i> , 12(2), 147–168.	96
6.	Hill, E. J., Miller, B. C., Weiner, S. P., & Colihan, J. (1998). Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. <i>Personnel psychology</i> , 51(3), 667–683.	90
7.	Lewis, S., Gambles, R., & Rapoport, R. (2007). The constraints of a “work–life balance” approach: An international perspective. <i>The International Journal of Human Resource Management</i> , 18(3), 360–373.	87
8.	Hill, E. J., Ferris, M., & Mårtinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. <i>Journal of Vocational Behavior</i> , 63(2), 220–241.	78
9.	Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. <i>Social Science Information</i> , 41(2), 255–279.	76
10.	Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. <i>Human resource management review</i> , 19(1), 9–22.	68

11.	Golden, T. D., Veiga, J. F., & Simsek, Z. (2006). Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home? <i>Journal of Applied Psychology</i> , 91(6), 1340–1350.	61
12.	Loscocco, K. A. (1997). Work-family linkages among self-employed women and men. <i>Journal of Vocational behavior</i> , 50(2), 204–226.	61
13.	Bulger, C. A., Matthews, R. A., & Hoffman, M. E. (2007). Work and personal life boundary management: boundary strength, work/personal life balance, and the segmentation-integration continuum. <i>Journal of occupational health psychology</i> , 12(4), 365–375.	55
14.	Warren, T. (2004). Working part-time: achieving a successful “work-life” balance? <i>The British journal of sociology</i> , 55(1), 99–122.	54
15.	Beutell, N. J., & Wittig-Berman, U. (2008). Work-family conflict and work-family synergy for generation X, baby boomers, and matures: Generational differences, predictors, and satisfaction outcomes. <i>Journal of Managerial Psychology</i> , 23(5), 507–523.	50
16.	Casper, W. J., Weltman, D., & Kwesiga, E. (2007). Beyond family-friendly: The construct and measurement of singles-friendly work culture. <i>Journal of Vocational Behavior</i> , 70(3), 478–501.	46
17.	Bohle, P., Quinlan, M., Kennedy, D., & Williamson, A. (2004). Working hours, work-life conflict and health in precarious and “permanent” employment. <i>Revista de Saúde Pública</i> , 38, 19–25.	45
18.	Aziz, S., & Zickar, M. J. (2006). A cluster analysis investigation of workaholism as a syndrome. <i>Journal of occupational health psychology</i> , 11(1), 52–62.	44
19.	Lyness, K. S., & Judiesch, M. K. (2008). Can a manager have a life and a career? International and multisource perspectives on work-life balance and career advancement potential. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 93(4), 789–805.	41
20.	Dex, S., & Bond, S. (2005). Measuring work-life balance and its covariates. <i>Work, Employment & Society</i> , 19(3), 627–637.	38

Таблица 2. 20 наиболее свежих публикаций про баланс между работой и личной жизнью

№ п/п	Название и выходные данные	Количество цитирований
1.	Russo, M., Shteigman, A., & Carmeli, A. (2016). Workplace and family support and work-life balance: Implications for individual psychological availability and energy at work. <i>The Journal of Positive Psychology</i> , 11(2), 173–188.	0
2.	Mas-Machuca, M., Berbegal-Mirabent, J., & Alegre, I. (2016). Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction. <i>Journal of Managerial Psychology</i> , 31(2), 586–602.	0
3.	Barnes, C. M., Lefter, A., Bhave, D. P., & Wagner, D. T. (2016). The Benefit of Bad Economies: Business Cycles and Time-Based Work-Life Conflict. <i>Journal of occupational health psychology</i> , 21(2), 235–249.	0
4.	Zhou, W., Guan, Y., Xin, L., Mak, M. C. K., & Deng, Y. (2016). Career success criteria and locus of control as indicators of adaptive readiness in the career adaptation model. <i>Journal of Vocational Behavior</i> , 94, 124–130.	0
5.	Van Emmerik, IJ.H., Bakker, A.B., Westman, M., & Peeters, M.C.W. (2016). <i>Spillover and crossover processes: Consequences for work-life balance. Striving for balance</i> , 97–111.	0
6.	Binnewies, C. (2016). Current perspectives on work-life balance: Moving toward a resource-oriented framework. <i>Zeitschrift für Psychologie</i> , 224(1), 34–45.	0
7.	Direnzo, M. S., Greenhaus, J. H., & Weer, C. H. (2015). Relationship between protean career orientation and work-life balance: A resource perspective. <i>Journal of Organizational Behavior</i> , 36(4), 538–560.	4
8.	Versey, H. S. (2015). Managing work and family: Do control strategies help? <i>Developmental psychology</i> , 51(11), 1672–1681.	1

9. Ramos, R., Brauchli, R., Bauer, G., Wehner, T., & Hämmig, O. (2015). Busy yet socially engaged: volunteering, work–life balance, and health in the working population. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 57(2), 164–172 1
 10. Orkibi, H., & Brandt, Y. I. (2015). How Positivity Links With Job Satisfaction: Preliminary Findings on the Mediating Role of Work-Life Balance. *Europe’s Journal of Psychology*, 11(3), 406–418. 0
 11. Grawitch, M. J., Ballard, D. W., & Erb, K. R. (2015). To be or not to be (stressed): the critical role of a psychologically healthy workplace in effective stress management. *Stress and Health*, 31(4), 264–273. 0
 12. Michel, A., Bosch, C., & Rexroth, M. (2014). Mindfulness as a cognitive–emotional segmentation strategy: An intervention promoting work–life balance. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(4), 733–754. 9
 13. Lunau, T., Bambra, C., Eikemo, T. A., van der Wel, K. A., & Dragano, N. (2014). A balancing act? Work–life balance, health and well-being in European welfare states. *The European Journal of Public Health*, 24(3), 422–427. 9
 14. Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361–373. 2
 15. McDowall, A., & Lindsay, A. (2014). Work–Life Balance in the Police: The Development of a Self-Management Competency Framework. *Journal of Business and Psychology*, 29(3), 397–411. 1
 16. Cardador, M. T. (2014). The effects of positive versus negative impact reflection on change in job performance and work-life conflict. *Frontiers in psychology*, 5(NOV), 1370. 0
 17. Gatrell, C. J., Burnett, S. B., Cooper, C. L., & Sparrow, P. (2013). Work–Life Balance and Parenthood: A Comparative Review of Definitions, Equity and Enrichment. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 300–316. 11
 18. Todd, P., & Binns, J. (2013). Work–life balance: is it now a problem for management? *Gender, Work & Organization*, 20(3), 219–231. 7
 19. Evans, A. M., Carney, J. S., & Wilkinson, M. (2013). Work–life balance for men: Counseling implications. *Journal of counseling & development*, 91(4), 436–441. 2
 20. Haar, J. M. (2013). Testing a new measure of work–life balance: a study of parent and non-parent employees from New Zealand. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(17), 3305–3324. 2
-



20 most cited and 20 most recent articles on Work-Life Balance

Information about the 20 most cited and 20 most recent articles on Work-Life Balance (WLB) provides the analysis of English sources from the database Web of Science. Use a set of Core Collection, all data act trivial at the time June 15, 2016.

Keywords: Work-Life Balance; bibliometrics; citation; Work-Life Balance.

Table 1. 20 most cited publications about the Work-Life Balance

No	The title and the output	Number of citations
1.	Shanafelt, T. D., Boone, S., Tan, L., Dyrbye, L. N., Sotile, W., Satele, D., ... & Oreskovich, M. R. (2012). Burnout and satisfaction with work-life balance among US physicians relative to the general US population. <i>Archives of internal medicine</i> , 172(18), 1377–1385.	239
2.	Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. <i>Journal of vocational behavior</i> , 63(3), 510–531.	173
3.	White, M., Hill, S., McGovern, P., Mills, C., & Smeaton, D. (2003). “High-performance” Management Practices, Working Hours and Work–Life Balance. <i>British Journal of Industrial Relations</i> , 41(2), 175–195.	114
4.	Keeton, K., Fenner, D. E., Johnson, T. R., & Hayward, R. A. (2007). Predictors of physician career satisfaction, work–life balance, and burnout. <i>Obstetrics & Gynecology</i> , 109(4), 949–955.	112
5.	Smithson, J., & Stokoe, E. H. (2005). Discourses of work–life balance: negotiating “genderblind” terms in organizations. <i>Gender, Work & Organization</i> , 12(2), 147–168.	96
6.	Hill, E. J., Miller, B. C., Weiner, S. P., & Colihan, J. (1998). Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. <i>Personnel psychology</i> , 51(3), 667–683.	90
7.	Lewis, S., Gambles, R., & Rapoport, R. (2007). The constraints of a “work–life balance” approach: An international perspective. <i>The International Journal of Human Resource Management</i> , 18(3), 360–373.	87
8.	Hill, E. J., Ferris, M., & Mårtinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. <i>Journal of Vocational Behavior</i> , 63(2), 220–241.	78
9.	Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. <i>Social Science Information</i> , 41(2), 255–279.	76
10.	Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. <i>Human resource management review</i> , 19(1), 9–22.	68

11.	Golden, T. D., Veiga, J. F., & Simsek, Z. (2006). Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home? <i>Journal of Applied Psychology</i> , 91(6), 1340–1350.	61
12.	Loscocco, K. A. (1997). Work–family linkages among self-employed women and men. <i>Journal of Vocational behavior</i> , 50(2), 204–226.	61
13.	Bulger, C. A., Matthews, R. A., & Hoffman, M. E. (2007). Work and personal life boundary management: boundary strength, work/personal life balance, and the segmentation-integration continuum. <i>Journal of occupational health psychology</i> , 12(4), 365–375.	55
14.	Warren, T. (2004). Working part-time: achieving a successful “work–life” balance? <i>The British journal of sociology</i> , 55(1), 99–122.	54
15.	Beutell, N. J., & Wittig-Berman, U. (2008). Work–family conflict and work–family synergy for generation X, baby boomers, and matures: Generational differences, predictors, and satisfaction outcomes. <i>Journal of Managerial Psychology</i> , 23(5), 507–523.	50
16.	Casper, W. J., Weltman, D., & Kwesiga, E. (2007). Beyond family–friendly: The construct and measurement of singles–friendly work culture. <i>Journal of Vocational Behavior</i> , 70(3), 478–501.	46
17.	Bohle, P., Quinlan, M., Kennedy, D., & Williamson, A. (2004). Working hours, work-life conflict and health in precarious and “permanent” employment. <i>Revista de Saúde Pública</i> , 38, 19–25.	45
18.	Aziz, S., & Zickar, M. J. (2006). A cluster analysis investigation of workaholism as a syndrome. <i>Journal of occupational health psychology</i> , 11(1), 52–62.	44
19.	Lyness, K. S., & Judiesch, M. K. (2008). Can a manager have a life and a career? International and multisource perspectives on work-life balance and career advancement potential. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 93(4), 789–805.	41
20.	Dex, S., & Bond, S. (2005). Measuring work-life balance and its covariates. <i>Work, Employment & Society</i> , 19(3), 627–637.	38

Table 2. The 20 most recent publications about the Work-Life Balance

No	The title and the output	Number of citations
1.	Russo, M., Shteigman, A., & Carmeli, A. (2016). Workplace and family support and work–life balance: Implications for individual psychological availability and energy at work. <i>The Journal of Positive Psychology</i> , 11(2), 173–188.	0
2.	Mas-Machuca, M., Berbegal-Mirabent, J., & Alegre, I. (2016). Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction. <i>Journal of Managerial Psychology</i> , 31(2), 586–602.	0
3.	Barnes, C. M., Lefter, A., Bhave, D. P., & Wagner, D. T. (2016). The Benefit of Bad Economies: Business Cycles and Time-Based Work-Life Conflict. <i>Journal of occupational health psychology</i> , 21(2), 235–249.	0
4.	Zhou, W., Guan, Y., Xin, L., Mak, M. C. K., & Deng, Y. (2016). Career success criteria and locus of control as indicators of adaptive readiness in the career adaptation model. <i>Journal of Vocational Behavior</i> , 94, 124–130.	0
5.	Van Emmerik, IJ.H., Bakker, A.B., Westman, M., & Peeters, M.C.W. (2016). <i>Spillover and crossover processes: Consequences for work-life balance. Striving for balance</i> , 97–111.	0
6.	Binnewies, C. (2016). Current perspectives on work–life balance: Moving toward a resource-oriented framework. <i>Zeitschrift für Psychologie</i> , 224(1), 34–45.	0
7.	Direnzo, M. S., Greenhaus, J. H., & Weer, C. H. (2015). Relationship between protean career orientation and work–life balance: A resource perspective. <i>Journal of Organizational Behavior</i> , 36(4), 538–560.	4
8.	Versey, H. S. (2015). Managing work and family: Do control strategies help? <i>Developmental psychology</i> , 51(11), 1672–1681.	1

-
- | | | |
|-----|---|----|
| 9. | Ramos, R., Brauchli, R., Bauer, G., Wehner, T., & Hämmig, O. (2015). Busy yet socially engaged: volunteering, work–life balance, and health in the working population. <i>Journal of Occupational and Environmental Medicine</i> , 57(2), 164–172 | 1 |
| 10. | Orkibi, H., & Brandt, Y. I. (2015). How Positivity Links With Job Satisfaction: Preliminary Findings on the Mediating Role of Work-Life Balance. <i>Europe's Journal of Psychology</i> , 11(3), 406–418. | 0 |
| 11. | Grawitch, M. J., Ballard, D. W., & Erb, K. R. (2015). To be or not to be (stressed): the critical role of a psychologically healthy workplace in effective stress management. <i>Stress and Health</i> , 31(4), 264–273. | 0 |
| 12. | Michel, A., Bosch, C., & Rexroth, M. (2014). Mindfulness as a cognitive–emotional segmentation strategy: An intervention promoting work–life balance. <i>Journal of occupational and organizational psychology</i> , 87(4), 733–754. | 9 |
| 13. | Lunau, T., Bambra, C., Eikemo, T. A., van der Wel, K. A., & Dragano, N. (2014). A balancing act? Work–life balance, health and well-being in European welfare states. <i>The European Journal of Public Health</i> , 24(3), 422–427. | 9 |
| 14. | Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. <i>Journal of Vocational Behavior</i> , 85(3), 361–373. | 2 |
| 15. | McDowall, A., & Lindsay, A. (2014). Work–Life Balance in the Police: The Development of a Self-Management Competency Framework. <i>Journal of Business and Psychology</i> , 29(3), 397–411. | 1 |
| 16. | Cardador, M. T. (2014). The effects of positive versus negative impact reflection on change in job performance and work-life conflict. <i>Frontiers in psychology</i> , 5(NOV), 1370. | 0 |
| 17. | Gatrell, C. J., Burnett, S. B., Cooper, C. L., & Sparrow, P. (2013). Work–Life Balance and Parenthood: A Comparative Review of Definitions, Equity and Enrichment. <i>International Journal of Management Reviews</i> , 15(3), 300–316. | 11 |
| 18. | Todd, P., & Binns, J. (2013). Work–life balance: is it now a problem for management? <i>Gender, Work & Organization</i> , 20(3), 219–231. | 7 |
| 19. | Evans, A. M., Carney, J. S., & Wilkinson, M. (2013). Work–life balance for men: Counseling implications. <i>Journal of counseling & development</i> , 91(4), 436–441. | 2 |
| 20. | Haar, J. M. (2013). Testing a new measure of work–life balance: a study of parent and non-parent employees from New Zealand. <i>The International Journal of Human Resource Management</i> , 24(17), 3305–3324. | 2 |
-