

Личностный потенциал

Структура и диагностика

под редакцией Д.А. Леонтьева

МОСКВА

СМЫСЛ
2011

Часть 4

ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ И ЭМПИРИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ЛИЧНОСТНОГО ПОТЕНЦИАЛА

ЛИЧНОСТНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ В ОРГАНИЗАЦИОННОМ КОНТЕКСТЕ

Е.Ю. Мандрикова

Вопрос потенциала сотрудников достаточно часто поднимается в литературе по менеджменту, организационному поведению и организационной психологии, при этом в разных источниках рассматриваются различные аспекты потенциала: человеческий, интеллектуальный, эмоциональный, управленческий, лидерский, личностный, потенциал к изменениям, потенциал адаптации и т.п.

В данной главе мы рассмотрим проявление личностного потенциала в организационном контексте. Мы предполагаем, что личностный потенциал помогает сотрудникам строить свою профессиональную и карьерную траекторию, быть эффективными и удовлетворенными, противостоять организационным стрессам и потенциальному эмоциональному выгоранию, достигать личных целей и целей организации, выстраивать эффективные рабочие отношения, воплощая при этом свои ценности, руководствуясь внутренними критериями, сохраняя осмысленность своей деятельности. Потенциал сотрудника/менеджера является критическим параметром при его «входе» в компанию, предиктором его продвижения по карьерной лестнице, эффективного освоения различных ролей, в частности управленческой и лидерской ролей.

Главным феноменом личностной зрелости и формой проявления личностного потенциала является феномен самодетерминации личности (*Леонтьев, Мандрикова, Осин и др., 2007*). Структуру личностного потенциала, помимо автономной каузальной ориентации как проявления феномена самодетерминации, составляют также жизнестойкость, толерантность к неопределенности, наличие временной перспективы, способность осуществлять личностный выбор. В данной главе будут рассмотрены «стержневые» составляющие личностного потенциала (автономия, жизнестойкость, толерантность к неопределенности), а также исследования проявления этих конструкторов в организационном контексте.

Кроме того, важной составляющей эффективной деятельности личности в сложных организационных условиях является так называемый эмоциональный интеллект, исследования и практические имплементации которого интенсифи-

цировались в последнее время. Помимо него мы рассмотрим проявление разных составляющих личностного потенциала в лидерстве и менеджменте.

К изучению проявлений личностного потенциала в организации, помимо традиционных направлений в психологии, обратилось и относительно новое направление — позитивная психология, в рамках которой мы рассмотрим соотношение личностного потенциала с психологическим капиталом сотрудников организаций.

В формате обзора существующих исследований и подходов мы попробуем найти теоретические основания значимости личностного потенциала для эффективности деятельности и субъективного благополучия сотрудников организаций на разных уровнях управления. Но для начала обратимся к характеристикам организационной среды начала XXI века, диктующим важность изучения, оценки и развития личностного потенциала сотрудников организаций.

Личность в организации: актуальные проблемы

Деловой мир переживает сейчас нелегкие времена, которые не только продиктованы мировым экономическим кризисом, но усугублены еще и кризисом духовности и смысла, что существенно корректирует рабочие и личные ценности и цели людей, порождает новые формы жизнедеятельности организаций.

В частности, для России конец XX и первое десятилетие XXI вв. характеризовались бурным экономическим ростом, формированием прослойки управленцев и предпринимателей нового типа, стремящихся найти баланс между регулярным менеджментом, лучшими практиками Запада и Востока и особенностями русской системы управления с национальным российским менталитетом, формирующимся в условиях перманентной неопределенности и экономической турбулентности (Прохоров, 2006).

Увеличившееся за последние годы количество организационных преобразований (всевозможные «ре-» и «пере-»), возросший уровень стресса на рабочем месте, повышающиеся требования к соответствию должности, напряженность внутренней и внешней конкуренции, столкновение корпоративных культур, неблагоприятная ситуация на рынке труда, «уплощение» организационных структур, глобализация, напряженность от мирового финансового кризиса — вот только несколько предпосылок для повышения уровня неопределенности и давления внешней среды.

Все чаще начинают говорить о различных элементах и источниках организационного, корпоративного стресса (Theories of organizational stress, 1998; Картрайт, Купер, 2004): новые технологии, ненормированный и неравномерно загруженный рабочий день, командировки, карьерные устремления, особенности корпоративной структуры и культуры, ролевой конфликт; к этому списку можно добавить напряженные взаимоотношения с конкурентными коллегами, безынициативными подчиненными, амбициозными руководителями и притязательными клиентами. Все это усугубляется при проведении слияний и поглоще-

ний компаний, при которых уровень неопределенности зачастую приближается к кризисному или даже военному времени.

С. Картрайт и К. Купер (*Картрайт, Купер, 2004*) выделяют следующие потенциальные стрессоры, влияющие на жизнь человека на рабочем месте и повышающие уровень внутренней и внешней неопределенности:

- потеря чувства самоидентификации при разрастании масштабов организации;
- нехватка информации, слабая или недостаточно построенная коммуникация;
- боязнь потерять работу или получить существенное понижение по должности;
- опасение нежелательного перевода на другой функционал или рабочее место;
- снижение или утрата полномочий, статуса, престижа;
- прерванная или неопределенная судьба дальнейшей карьеры;
- изменение правил и положение внутриорганизационного распорядка;
- неоднозначность системы распределения ролей, прав и обязанностей;
- обесценивание и девальвация имеющегося опыта;
- несовпадение личных ценностей с культурой организации;
- повышение рабочей нагрузки.

Как указывали Д. Канеман и А. Тверски, «неопределенность — это тот факт, с которым все формы жизни должны быть готовы бороться» (*Канеман, Словик, Тверски, 2005, с. 582*). А в организационном контексте неопределенность достаточно высока во всех функциях и формах деятельности на рабочем месте, и она увеличивается с восхождением по карьерной лестнице, повышая планку требований к менеджерам, которым, по большей части, приходится принимать решения в условиях перманентной неопределенности и напряженности.

Перечисленное выше повышает требования к умению человека совладать со сложными и неопределенными жизненными ситуациями, связанными с его реализацией в профессии и карьере, а также к умению выстраивать гибкие и разноплановые отношения с окружающими, сохраняя при этом «внутренний стержень» и ресурсное состояние. Для выживания в организационных джунглях нового времени требуется обладать целым набором личностных и лидерских компетенций, которые фигурируют в моделях корпоративных компетенций российских и международных компаний, а также уметь быстро осваивать навыки и мыслительные установки, повышающие эффективность деятельности и субъективное благополучие.

Автономия личности в организационном контексте

Наиболее проработанным параметром личностного потенциала в контексте организационного поведения на настоящий момент можно считать параметр автономии, рассматриваемый в рамках теории самодетерминации (Self-Determina-

tion Theory, SDT) (см. Мандрикова, 2010). Исследовательской группой, включающей специалистов с разных континентов, организационное приложение теории самодетерминации прорабатывается так же тщательно, как и приложение этой теории к образовательному и воспитательному контекстам (Deci, Connell, Ryan, 1989; Gagné, Deci, 2005). Теория самодетерминации в организационном контексте тесно пересекается с идеями патисипативного и трансформационного лидерства, просвещенного менеджмента, гуманистической организационной теорией, теорией самоактуализации и теорией обогащения работы (см. Маслоу, 2003).

Основу теории самодетерминации составляет выделение различных типов и градаций внутренней и внешней мотивации, на основе которых выделяются мотивационные подсистемы (внутренняя, внешняя, безличная) и типы каузальной ориентации (автономная, контролирующая и безличная) (Deci, 1980; Deci, Ryan, 1985; см. также настоящее издание, с. 210—230). Каузальная ориентация через рабочую мотивацию самодетерминации оказывает влияние на результаты работы, удовлетворенность работой, идентификацию с ней и с ее результатами (Lam, Gurland, 2008). Автономная ориентация позитивно связана с самоактуализацией, самооценкой, развитием эго, интеграцией личности, удовлетворенностью межличностными отношениями; контролирующая ориентация коррелирует с публичным самосознанием, паттернами поведения типа А, защитными поведенческими реакциями, вниманием к разного рода внешним мотиваторам (оплата, похвала, карьерное продвижение и т.п.); безличная ориентация коррелирует с внешним локусом контроля, редуцированием собственного достоинства и депрессией (Gagné, Deci, 2005).

Автономия, в свою очередь, тоже является неоднородным конструктом — выделяют ее реактивную и рефлексивную формы, которые проявляются в разных, порой противоположных, поведенческих паттернах (Koestner, Gingras, Abutaa et al., 1999). Реактивная автономия проявляется в сопротивлении рамкам, контролю, отрицании советов и помощи окружающих, подчеркивании самостоятельности, независимости и отдельности. Рефлексивная же автономия проявляется в чувстве аутентичности, свободе выбора, ответственности и вовлеченности в происходящее. Группой исследователей был проведен интересный квазиэксперимент, в котором моделировалась ситуация принятия решений. Зависимой переменной являлось то, насколько испытуемый прислушивался к советам экспертов; материалом для исследования служило моделирование ставок на скачках лошадей, дизайн исследования включал три группы относительно разной степени компетентности экспертов (*там же*). Индивиды с высокой степенью рефлексивной автономии прислушивались к мнению компетентных экспертов и достаточно быстро идентифицировали и игнорировали мнение некомпетентных экспертов. Индивиды же с высокой степенью реактивной автономии игнорировали советы как некомпетентных, так и компетентных экспертов. Для последних стремление рискнуть, самоутвердиться и проявить/проверить свою компетентность оказывалось важнее, чем, прислушавшись к совету, использовать чужую экспертизу для достижения наивысшего результата. Отказываясь от помощи экспертов, такие индивиды ограничивают арсенал возможных решений.

Согласно теории самодетерминации, человек имеет три базовых потребности: потребность в автономии, потребность в соотнесенности с другими людьми, потребность в компетентности. В организационном контексте эти потребности оказываются не менее значимыми, чем в других сферах жизни человека. Рабочая обстановка, психологический климат, межличностные отношения между работниками внутри организации оказывают влияние на базовые психологические потребности. Кроме индивидуальных особенностей мотивации и толкования событий, присущих каждой личности, на формирование мотивационных тенденций и каузальных ориентаций может оказывать влияние и средовой фактор — в нашем случае это особенности деятельности индивида в компании, климат организации, стиль управления, корпоративная культура компании. Так, контекст, поддерживающий автономию, предоставляет требующуюся для выполнения работы информацию, поддерживает возможность выбора и свободы действий; контролирующий контекст диктует правила и условия, задает стереотипы поведения, создает напряжение и давление; амотивирующий контекст затрудняет обнаружение связи между приложенными усилиями и полученными результатами, не предоставляет полезной для достижения результатов информации (*Deci, Ryan, 1987*).

Важными оказываются создаваемые менеджерами психологические условия для своих подчиненных, межличностный климат, поддержка инициативы и автономии, формат предоставления обратной связи (информирующей, а не контролирующей), признание вклада и перспектив сотрудников, поддержка их инициативы (*Deci, Connell, Ryan, 1989; Deci, Eghrari, Patrick, Leone, 1994*). Поддержка автономии заключается в понимании и признании перспектив своих подчиненных, поддержке их инициативы, снижении контроля и давления, предоставлении релевантной информации; она способствует ощущению удовлетворенности от работы, продуктивности в решении творческих задач, когнитивной гибкости и концептуальному пониманию, более высокому принятию организационных изменений и психологической адаптации (*Gagné, Deci, 2005*). Поддерживает автономию и разумная аргументация необходимости выполнить ту или иную задачу, предоставление свободы выбора относительно способа решения задачи и признание возникающих чувств у работников при выполнении задачи — это способствует интернализации ценности деятельности (*Gagné, Koestner, Zuckerman, 2000*). В этом же исследовании было приведено подтверждение того, что поддержка автономии помогает сотрудникам разного уровня справляться с организационными изменениями и сопутствующим им сопротивлением, снижает проявляющийся при этом организационный стресс, повышает субъективное благополучие и уровень удовлетворенности сотрудников. Авторы приводят три рекомендации по сопровождению организационных изменений на основе теории самодетерминации:

- Информировать сотрудников о предстоящих изменениях и об их необходимости, а также о последствиях этих изменений для организации.
- Выслушивать и признавать чувства и опасения сотрудников, создавать и поддерживать атмосферу доверия.

- Предлагать возможность выбора путей имплементации изменений, вовлекать сотрудников в процесс принятия решений и внедрения изменений.

Современные условия ведения бизнеса, высокий уровень конкуренции, ценность достижений, ориентация на результат, а также компетентностный подход оказывают мощную поддержку внешней каузальной ориентации, при которой стремление к сверхрезультатам и соответствие поведенческим бэнч-маркам (так называемым «профилям успеха») служат гарантом социального и личного успеха. Тем не менее, этот тип каузальной ориентации имеет помимо позитивных следствий и очевидные негативные последствия для сотрудников организаций, в частности — эмоциональное выгорание, потеря связи со своей идентичностью, утрата автономии.

Согласно исследованиям в рамках теории самодетерминации, контролирующая ориентация тесно коррелирует с поведением типа А: индивиды с такой ориентацией имеют большую эго-вовлеченность в процессе достижения поставленных целей (зачастую, внешних) в отличие от индивидов с автономной ориентацией, которые больше вовлечены в задачу, нежели в повышение значимости своего эго (*Ryan, Koestner, Deci, 1991*). «Эго-вовлеченные» участники исследований проявляли больше защитных или самовозвеличивающих поведенческих реакций, нежели вовлеченные в задачу участники.

Для интерпретации влияния каузальных ориентаций на деятельность значение имеет также и тип выполняемого задания — задание на способности или на случайный выбор, шанс (*Knee, Zuckerman, 1996*). Успешное или неуспешное выполнение задания на случайный выбор не оказывает влияния на ощущение своей компетентности, в то время как задание на способности влияет на самооценку и чаще вызывает защитное поведение. В этом же исследовании было обнаружено, что только одновременное сочетание высокой автономной и низкой контролирующей каузальных ориентаций обеспечивает свободу от защитных поведенческих стратегий.

В рабочем контексте сотрудникам разного уровня приходится решать как задачи, связанные с их уровнем способностей и компетентности, так и выходящие за пределы текущей компетентности задачи. Выбирая новые виды деятельности, несколько выходящие за пределы, обусловленные своими способностями, сотрудник организации может расширить свой поведенческий арсенал, который будет предопределен не только уровнем самооценки и стремлением к его сохранению.

Теория самодетерминации находит свое применение не только в контексте трудоустроенных сотрудников, но и в аспекте изучения мотивации безработных людей (*Vansteenkiste, Lens, De Witte, Deci, 2004; Vansteenkiste, Lens, De Witte, Feather, 2005*). Причем относительно совладения с ситуацией безработицы авторами выделяются не только автономная и контролирующая мотивации поиска работы, но и контролирующая и автономная мотивации отсутствия усилий по поиску. В последнем случае безработные свободно, осознанно и аргументированно принимают решение заниматься альтернативной работе деятельностью, посвятить себя семье или хобби. Причем автономная мотивация не-поиска ра-

боты гораздо теснее связана с субъективным благополучием, нежели автономная мотивация поиска работы (так как в последнем случае при повторяющихся ситуациях отказа или неуспешного собеседования автономная мотивация постепенно снижается и приобретает все более внешние формы). Такие люди гораздо лучше адаптируются к ситуации безработицы и извлекают из нее больше позитивных следствий.

Как показывают специально проведенные кросс-культурные исследования (Deci, Ryan, Gagné et al., 2001), положения теории самодетерминации можно распространять не только на мотивацию людей западной культуры, поддерживающей инициативу и индивидуализм, но и на другие типы культур (в частности, на страны бывшего восточного блока с их жесткой централизацией, плановой экономикой, подавлением свободы и инициативы). Основные закономерности и влияние на субъективное благополучие в организации, в случае организационного поведения, остаются сохранными в разных сообществах.

Таким образом, среди современных теорий мотивации теория самодетерминации представляется одним из наиболее последовательных и проработанных подходов, в котором рассматривается важный компонент личностного потенциала — автономная каузальная ориентация. Кроме того, этот подход уделяет повышенное внимание теоретическим и практическим исследованиям проявления самодетерминации в контексте организационного поведения. Автономная каузальная ориентация способствует совладанию со сложными и неопределенными ситуациями и может быть рассмотрена как ключевая составляющая личностного потенциала сотрудников.

Жизнестойкость в организационном контексте

Неоспоримой составляющей того, что позволяет личности сохранять эффективность деятельности во все усложняющемся и насыщенном неопределенностью контексте организационной жизни является жизнестойкость (*resilience, resiliency, hardiness*), хотя этот конструкт чаще употребляется в клинических аспектах, в контексте образования и развития, а также в соотношении с копинг-стратегиями. Тем не менее, для человека в организационной среде жизнестойкость оказывается не только желательным, но и жизненно необходимым личностным ресурсом.

Под жизнестойкостью понимается система убеждений о себе, мире, отношениях с ним, которые позволяют человеку выдерживать и эффективно преодолевать стрессовые ситуации (Мадди, 2005; см. также настоящее издание, с. 178—209), способность приходить в норму после превратностей судьбы и личных неудач (Hamel, Valikangas, 2003), сохранять эмоциональную стабильность при встрече с испытаниями (Bonnano, 2004, 2005), гибко адаптироваться к новому опыту (Tugade, Frederickson, 2004). Часть исследователей понимает жизнестойкость как личностную черту (*trait-like*) (Coutu, 2002; Maddi, Khoshaba, 1984; Reivich, Shatte, 2002), обладание которой обусловлено социогенетическими факторами, другие рассма-

тривают жизнестойкость как психологическое состояние (state-like) (Luthans, 2002; Luthans, Avey, Avolio et al., 2006; Luthans, Vogelgesang, Lester, 2006), которое подлежит развитию и изменению при создании необходимых условий. В попытке создания метатеории жизнестойкости Ричардсон (Richardson, 2002) предложил выделить три направления исследований: выделение психологических аспектов жизнестойкости и индивидуальных/общественных предикторов успешности; изучение процесса совладания со стрессорами, испытаниями, изменениями; идентификация индивидуальных и групповых мотивационных тенденций, создающих опыт преодоления сложностей и совладания с ними.

В контексте управления человеческими ресурсами (HRM) в организации выделяются проактивные и реактивные концепции развития жизнестойкости сотрудников (Luthans, Vogelgesang, Lester, 2006), причем рассматриваться они могут как на индивидуальном, так и на групповом (командном) уровнях и уровне организации в целом.

Проактивные концепции предполагают превентивную оценку значимости потребности в развитии жизнестойкости сотрудников и опережающее структурирование их опыта. Они охватывают собой три фокуса развития: риск, активы, процессы. Ориентированная на риск стратегия предполагает превентивное снижение уровня стрессов и управление персональными рисками; ориентированная на активы стратегия предполагает поддержку сотрудника личностными и организационными ресурсами; ориентированная на процессы стратегия предполагает приведение когнитивных способностей сотрудников в соответствие со сложностью имеющихся в организации бизнес-процессов. Проактивные концепции развития жизнестойкости направлены на снижение негативных последствий от потенциально возможных неблагоприятных событий (Masten, 2001; Masten, Reed, 2002; Youssef, Luthans, 2005). Основные способы проактивного развития жизнестойкости сотрудников — это создание и поддержание культуры деловой этики и доверия, инвестиции в человеческий и социальный капитал сотрудников, поддержание самооффективности и уверенности сотрудников в своей способности быть результативными и успешными в данной организации (Luthans, Vogelgesang, Lester, 2006).

Реактивные концепции развития жизнестойкости направлены на переосмысление и поиск позитивного значения произошедших негативных событий, на формирование привычки мыслить позитивно в такого рода ситуациях (Bonanno, 2004, 2005; Frederickson, 2001; Ong, Bergeman, Bisconti, Wallace, 2006) и ориентированы, в основном, на индивидуальный уровень развития жизнестойкости. Реактивные концепции охватывают собой четыре фокуса развития: позитивные эмоции, самоподдержка (self-enhancement), атрибуция, жизнестойкость (hardiness) (эти измерения были предложены Г. Бонанно (Bonanno, 2004)). Ориентированная на позитивные эмоции стратегия предполагает расширение репертуара мыслей и действий через конструирование позитивных эмоций в неблагоприятных ситуациях, возможность их проявления в ситуациях общения и совладания со сложностями (broaden-and-build theory — Frederickson, 2001; Tugade, Frederickson, 2004; Tugade, Frederickson, Barrett et al., 2004). Ориентиро-

ванная на самоподдержку стратегия подчеркивает роль уверенности в себе, асертивного поведения и позитивного самоотношения в развитии жизнестойкости сотрудников (хотя это наиболее часто встречающаяся критика стратегия развития жизнестойкости в силу часто встречающихся состояний, граничащих с нарциссизмом и эгоизмом) (Bonnano, 2004). Ориентированная на атрибуцию стратегия ведущую роль в развитии жизнестойкости отдает атрибутивным стилям (в большей мере оптимистическому), которые могут быть результатом целенаправленного обучения, а также локусу контроля, который является скорее врожденной психологической характеристикой (Bonnano, 2004, 2005; Seligman, 1998). Ориентированная на жизнестойкость (hardiness) стратегия включает работу с такими ее компонентами, как вовлеченность, контроль и принятие риска, а основным способом развития жизнестойкости сотрудников предполагает деятельность по поиску и созданию смысла (смысла работы, личной миссии в организации) (Kobasa, 1979; Maddi, Khoshaba, 1984, 1994; Maddi, 2005).

Испытывая стресс при карьерных перемещениях, реорганизациях, подведении результатов деятельности, кризисном управлении, необходимости принимать рискованные решения при дефиците необходимой информации, быстро учиться новому, осваивать технические нововведения (и использовать их не только в пределах официального рабочего времени), каждый сотрудник организации использует разные стратегии выживания в этих условиях и построения своей персональной траектории внутри и вне организации. Кроме того, наличие травматического опыта, личных ошибок и неудач не стоит рассматривать в качестве основания возможных карьерных сбоев (career derailment). Сотрудники, получившие своеобразную «вакцинацию», справившиеся с ситуацией и с собой, имеющие или выработавшие определенный уровень жизнестойкости и стратегии совладания с подобными ситуациями, имеют большую ценность для организации по сравнению с сотрудниками, не получившими такой жизненный опыт (Hind, Frost, Rowley, 1996).

Исследования показывают, что жизнестойкость связана с уровнем продуктивности сотрудников, их адаптивностью, асертивностью, уровнем социального капитала, общим ощущением успешности жизни и субъективным благополучием (Luthar, Cicchetti, 2000; Luthar, Cicchetti, Becker, 2000; Masten, 1994, 2001; Youssef, Luthans, 2005). Кроме того, жизнестойкость (вернее, ее недостаточная выраженность) связана с высокой вероятностью наступления эмоционального выгорания (burn-out) (Rush, Schoael, Barnard, 1995), коррелирует с поведением типа А (Clarke, 1995; Rhodewalt, Agustsdottir, 1989), реакцией на стресс (Huang, 1995; Florian, Mikulincer, Taubman, 1995; Sheppard, Kashani, 1991).

В рамках практической организационной психологии П. Стольц (Stolz, 1997, 2000; Stoltz, Weihenmayer, 2008) предложил к изучению и развитию такой конструкт, как «коэффициент стойкости» (adversity quotient), который он приравнивает по степени значимости к формальному и эмоциональному коэффициентам интеллекта. Благодаря тому, что «коэффициент стойкости» рассматривается как результат научения, характеристика саморегуляции, им разработана целая система развития этой составляющей организационного поведения сотруд-

ников в формате тренингов, мастер-классов, моделирования и проигрывания сложных ситуаций, индивидуальных коучинговых сессий, которую он реализует в рамках созданной им американской компании REAK Learning. Подобные тренинги жизнестойкости для сотрудников организаций предлагаются и другими исследователями-практиками (в основном, базирующимися в Северной Америке): например, С. Мадди и Д. Хошаба — The Hardiness Institute, А. Сиберт (Siebert, 1996, 2005) — The Resiliency Center.

Таким образом, жизнестойкость, действительно, является важной составляющей для успешного и осмысленного построения персональной траектории сотрудника в организационном контексте.

Толерантность к неопределенности в организационном контексте

Приметой текущего времени и организационного мира, в частности, как отмечает А. Гусев, является «постоянное пребывание человека в состоянии все возрастающей внутренней и внешней неопределенности, а насущной потребностью — развитие толерантности к неопределенности» (Гусев, 2007; см. также настоящее издание, с. 300—329). Неопределенность сопровождает все организационные изменения и является первоочередным источником организационного стресса, общей рекомендацией по снижению которого является понижение уровня неопределенности через более четкую и открытую коммуникацию необходимости и целесообразности изменений.

Наиболее актуальным совладание с организационными изменениями и сопутствующей неопределенностью становится при управлении кросс-культурными командами и организациями (McLain, 1993; Hofstede, 1997). В модели культурных измерений Г. Хофстеде избегание неопределенности («Uncertainty Avoidance») вводится одним из пяти основных дифференцирующих культурных факторов для изучения организационных культур. Потребность культурной группы структурировать окружение или возможность существовать в неструктурированных, свободно организованных условиях характеризует разные национальные культуры и является важным условием для слияния и интеграции компаний разных корпоративных и национальных культур.

Толерантность к неопределенности — это способность выдерживать неопределенность, неструктурированность, непрогнозируемость ситуации, совладать с сопутствующими этому сложностями управления задачами и людьми, сохранять при этом эффективность деятельности и эмоциональную, психологическую устойчивость. В этом описательном определении собраны разные трактовки определения толерантности к неопределенности (Луковицкая, 1996, 1998; Гусев, 2007), которая в работах западных исследователей фигурирует как «Tolerance for Uncertainty» и как «Tolerance for Ambiguity», что, по мнению А.А. Федорова, имеет несколько разные коннотации: «*uncertainty* — неопределенность, *ambiguity* — неясность» (Федоров, 2006, с. 37). Если в первом случае

мы сталкиваемся с отсутствием интерпретаций и альтернатив, то во втором — с наличием нескольких альтернатив и выбором между ними (см. также *Clampitt, Williams, 2000*).

В социально-когнитивной модели саморегуляции М. Маккормика (*McCormick, 2001*) и его последователей толерантность к неопределенности выступает как опосредствующее звено саморегуляции деятельности. М. Лэйн и К. Кленке (*Lane, Klenke, 2004*) предложили включить в социально-когнитивную модель кластер под названием «интерфейс толерантности к неопределенности» (*Ambiguity Tolerance Interface, ATI*), включающий в себя следующие переменные: толерантность к неопределенности, духовность, креативность, эстетический взгляд, осознанность. Согласно этим авторам интерфейс толерантности к неопределенности является главной составляющей лидерской компетентности и основным предиктором успеха деятельности, опосредующим фактором самоэффективности и дифференцирующим фактором успешных поведенческих стратегий лидеров организации. Интерфейс толерантности к неопределенности становится модератором представлений о самоэффективности, постановки целей в ситуации непредсказуемости, успешного обучения в ситуации неопределенности.

Разными авторами выделяется наличие внутренней и внешней толерантности к неопределенности. Отмечается, что лидеры обладают более высокой внутренней толерантностью к неопределенности (способностью выдерживать неструктурированность ситуации), но более низкой внешней толерантностью к неопределенности (что проявляется, отчасти, в нетерпимости к низкостатусным, отстающим членам группы, команды) (см. *Гусев, 2007*).

Толерантность к неопределенности выступает как характеристика личностной саморегуляции, тесно коррелирует с готовностью к рискованным решениям и креативностью, является непременной составляющей процесса принятия решений (особенно управленческих решений), лидерской позиции, эмоционального интеллекта и способности к успеху (*successful intelligence*) (*Sternberg, 1996; Stoycheva, 2002; Wilkinson, 2006*). Толерантность к неопределенности повышает уровень креативности и инновационный потенциал персонала организации, способствует благополучной адаптации сотрудника при смене места работы, обуславливает эффективность управленческой роли сотрудника.

Таким образом, подчеркивается ведущая роль толерантности к неопределенности в саморегуляции деятельности и ее важность в рассмотрении личностного потенциала в организационном контексте.

Эмоциональный интеллект

В последнее время заслуженное внимание в организационных подходах уделяется эмоциональному интеллекту, как непременной составляющей успешности лидерства и менеджерской деятельности. Апологетом и наиболее крупным исследователем эмоционального интеллекта (*EQ, Emotional Quotient; EI*,

Emotional Intelligence) считается Д. Гоулман (*Goleman, 1998*); этот концепт активно исследуется также и его соратниками и учениками (*Рейнольдс, 2003; Гоулман, Бояцис, Макки, 2005; Стейн, Бук, 2007*).

Эмоциональный интеллект — способность человека к осознанию и пониманию своих эмоций и эмоциональных состояний другого человека, а также умение управлять ими; эмоциональный интеллект лежит в основе эмоционального и резонансного лидерства. Эмоциональный интеллект, по мнению Д. Гоулмана, развивается прижизненно путем приобретения опыта управления собой и другими людьми, а также через повышение осознанности своей жизненной позиции и поведения.

Эмоциональный интеллект, по Д. Гоулману, включает в себя ряд компетенций, которые при группировке образуют личностные (управление собой) и социальные навыки (управление отношениями с другими людьми) и направлены на понимание себя и других или оказание влияния. Ниже представлена сводная таблица компетенций, входящих в состав эмоционального интеллекта.

Таблица

Структура эмоционального интеллекта по Д. Гоулману

	Я	Другие
Понимание	Самосознание	Социальная чуткость
	Эмоциональное самосознание	Сопереживание
	Точная самооценка Уверенность в себе	Деловая осведомленность Предупредительность
Влияние	Самоконтроль (саморегуляция)	Управление отношениями
	Обуздание эмоций	Воодушевление
	Открытость	Влияние
	Адаптивность	Помощь в самосовершенствовании
	Воля к победе	Содействие изменениям
	Инициативность	Урегулирование конфликтов
Оптимизм	Укрепление личных взаимоотношений Командная работа и сотрудничество	

Другой не менее влиятельной концепцией эмоционального интеллекта являются разработки Дж. Майера и П. Саловея (*Mayer, Salovey, 1997*), которые выделяют 4 эмоциональных компетенции, отличающихся степенью сложности и комплексности: от восприятия и проявления эмоций к ассимиляции эмоций в мыслительную деятельность, пониманию эмоций и рефлексивной их регуляции.

Развивая идею эмоционального интеллекта в аспекте лидерства М. Кетс де Врис (*Кетс де Врис, 2007*) предложил понятие «эмоционального потенциала», которое включает в себя три основных компонента:

- Способность понять свои собственные чувства.
- Способность научиться управлять ими.
- Способность научиться распознавать эмоции других и управлять ими.

Продолжая идею акронимов в бизнесе («7 S» консалтинговой компании McKinsey, «5 P» М. Портера и т.п.), М. Кетс де Врис предлагает формулу лидерства через «4 Н»: надежда (Hope), гуманность (Humanity), скромность (Humility), юмор (Humor). Это качества, необходимые для эффективной деятельности лидера, помогающие ему реализовывать его эмоциональный потенциал и сохранять психологическое здоровье в условиях деятельности в организации.

Сопоставимыми с предложенными Д. Гоулманом и М. Кетс де Врисом конструктами оперируют и консалтинговые компании, оценивающие менеджеров разных уровней на предмет их лидерского, управленческого и личностного потенциала в свете умения управлять собой и другими людьми.

Например, в консалтинговой компании «Hay Group» оценивают эмоциональную и социальную компетентность, напрямую опираясь на разработки Д. Гоулмана и Р. Бояциса с помощью опросника Emotional Intelligence Quiz. Консалтинговая компания SHL в опроснике OPQ (Occupational Personality Questionnaire) оценивает способность управлять людьми и управлять собой, наряду со способностью управлять задачами. В консалтинговой компании Korn/Ferry International оценивают сопоставимый с эмоциональным интеллектом набор эмоциональных компетенций, понимая под ними умения справляться с эмоционально сложными ситуациями взаимоотношений и решений задач:

- толерантность к неопределенности (Ambiguity Tolerance);
- самообладание (Composure);
- эмпатия (Empathy);
- умственная работоспособность (Energy);
- адаптивность (Humility);
- уверенность в себе (Confidence).

Как мы видим, идеи эмоционального интеллекта достаточно быстро нашли отклик в практике бизнеса, управления организационным развитием, карьерного планирования и коучинга. Развитость эмоционального интеллекта позволяет не только более эффективно управлять собой, командами, организацией, но и защищает сотрудников от эмоционального выгорания (burnout), часто сопровождающего деятельность, связанную с большим количеством контактов с другими людьми. Эмоциональный интеллект становится незаменимой составляющей лидерства, управления изменениями, антикризисного управления.

О важности способности правильно интерпретировать эмоции других людей и корректно проявлять свои как позитивные, так и негативные эмоции есть упоминания также и в самодетерминационном подходе (Deci, Connell, Ryan, 1989); Э. Деси, Дж. Коннелл и Р. Райан включили в дизайн исследования ряд обучающих и развивающих занятий с менеджерами, которые были направлены на повышение эмоционального интеллекта менеджеров в процессе их общения со своими подчиненными.

Эмоциональный интеллект является важной составляющей саморегуляции деятельности и предиктором успеха человека в контексте организации, наряду с вышеперечисленными составляющими личностного потенциала.

Личностный потенциал: менеджмент и лидерство

Реализация потенциала сотрудников и человеческого капитала компании зависит от грамотного управления человеческими ресурсами компании. В различные периоды деятельности компании и в различной экономической среде это может быть обеспечено функцией лидерства и/или менеджмента компании: в стабильные времена более уместным и эффективным является деятельность менеджеров, в нестабильные же времена успех компании зависит, скорее, от ее лидеров.

Как отмечает А. Залезник (*Zaleznik, 1977*), учитывая, что даже самому одаренному человеку сложно одновременно быть менеджером и лидером, в организации должен быть баланс между менеджерами и лидерами для всеобъемлющего охвата всего разнообразия ситуаций бизнеса. Следуя разведению А. Залезником функций менеджмента и лидерства (и психологических характеристик менеджеров и лидеров) в организации, можно предположить, что в этих разных ролях личностный потенциал сотрудников будет проявляться в различной степени.

Менеджмент в компании направлен на управление структурами и системами, на внедрение принципов регулярного управления, выстраивание устойчивых бизнес-процессов и операций, снижение рисков или управление ими. Лидерство же больше связано с управлением изменениями и кризисами, преодолением сложных ситуаций, предпринимательством и риском. Тяга к риску является сильным дифференцирующим фактором для определения успешности в деятельности наемных менеджеров и предпринимателей (*Корнилова, 2003*).

Менеджеры ценят неизменность, управляемость, стабильность, предсказуемость, планомерность. Лидеров же «зажигает» неизвестность, постоянно меняющийся контекст, возможность на энтузиазме единомышленников добиться амбициозных целей. По критерию стремления к неизменности или неизвестности интересно проверить теоретическую модель С. Мадди (*Maddi, 2004*) различных типов операционализации экзистенциальной дилеммы, личностного выбора (см. *Мандрикова, 2006*).

Менеджеры в процессе решения проблем склонны ограничивать количество рассматриваемых вариантов, выравнивать ситуацию, делать ее более управляемой. Лидеры же охотнее рассматривают новые альтернативы, ищут нестандартные подходы, генерируют новые идеи, готовы к рассмотрению новых опций. Здесь уместно провести параллель с мотивационной и волевой фазами регуляции деятельности по П. Голлвитцеру (*Gollwitzer, 1990*): в этой модели лидерство ассоциируется с фазой самоопределения — мотивационной, а менеджмент — с фазой саморегуляции, волевой.

Менеджерам может не хватать чуткости и способности понимать способности, мотивацию и чувства других людей и свои собственные — что выше было нами рассмотрено в рамках эмоционального интеллекта. Лидеры же, в силу необходимости вести за собой, хорошо выстраивают неформальные коммуни-

кации, умеют формировать внутреннюю мотивацию у своих последователей, вызывают у других людей сильные чувства (зачастую амбивалентные).

В отдельных теориях лидерства — трансформационное лидерство (*Arnold, Turner, Barling et al.*, 2007; *Bass M.*, 1990; *Bass B.*, 1998; *Hunt*, 1999), аутентичное лидерство (*Luthans, Avolio*, 2003), харизматичное лидерство (*Shamir, House, Arthur*, 1993) — отражено влияние лидера на субъективное благополучие сотрудников в организации, их самооффективность, чувство идентификации с рабочей группой и организацией, принятие организационных ценностей (*Van Dierendonck, Haynes, Borril, Stride*, 2004).

Обобщая рассмотренные в этом параграфе различия менеджмента и лидерства, можно в качестве теоретических предположений отметить, что отдельные составляющие личностного потенциала теснее связаны с проявлением лидерства, нежели с менеджерской позицией в организации, что в дальнейшем предполагает эмпирическую проверку.

Психологический капитал как проявление личностных ресурсов в организационном контексте

Активно развивающаяся позитивная психология предложила применить основные ее идеи к организационному контексту, что привело к разработке позитивно-ориентированных организационно-психологических подходов (Positive Organizational Behavior, POB; Positive Organizational Scholarship, POS). Ф. Лютанс определяет позитивное организационное поведение как «исследование и практическое применение позитивно-ориентированных сильных сторон человеческих ресурсов и психологических способностей» (*Luthans*, 2002, p. 59). В рамках этого подхода он предложил рассматривать конструкты, позволяющие человеку в организации сохранять и повышать субъективное благополучие, увеличивать удовлетворенность от работы и вовлеченность, позитивные эмоции на рабочем месте, снижать вероятность эмоционального выгорания, негативного влияния стрессов. Одним из таких феноменов является «психологический капитал» (Psychological Capital, PsyCap) (*Cole*, 2006; *Luthans, Youssef*, 2004; *Luthans, Luthans, Luthans*, 2004; *Luthans, Vogelgesang, Lester*, 2006; *Luthans, Youssef, Avolio*, 2006), который представляет собой позитивное психологическое состояние человека, позволяющее ему развивать и реализовывать свой потенциал. Наибольшую проработку тема психологического капитала получила именно в организационном контексте.

Психологический капитал включает в себя:

уверенность в себе, способность и готовность прикладывать усилия для успешного выполнения сложных задач (self-efficacy);

оптимизм, позитивный атрибутивный стиль относительно успешности текущей и будущей деятельности (optimism);

видение перспективы, целенаправленность в построении деятельности (hope);

жизнестойкость, способность преодолевать сложности, решать проблемы в процессе достижения поставленной цели (resilience) (Luthans, Youssef, Avolio, 2007).

Интегральный конструкт психологического капитала является способностью более высокого порядка (higher-order core capacity) и выступает как интегральная характеристика деятельности субъекта, оказывающая существенное влияние на эффективность и результативность деятельности сотрудника (Avey, Nimnicht, Pigeon, 2010), на его удовлетворенность работой и субъективное благополучие (Avey, Luthans, Smith, Palmer, 2010; Cole, 2006; Cole, Daly, Mak, 2009; Culbertson, Fullagar, Mills, 2010), способность совладать с организационным стрессом (Avey, Luthans, Jensen, 2009). Психологический капитал лидеров компании оказывает влияние на их последователей (причем в некоммерческом секторе этот феномен проявляется не менее ярко, чем в коммерческом) (McMurray, Pirola-Merlo, Sarros, Islam, 2010). Психологический капитал часто рассматривается исследователями в контексте аутентичного лидерства (authentic leadership) (Avolio, Gardner, Walumbwa et al., 2004; Caza, Bagozzi, Woolley et al., 2010; Clapp-Smith, Vogelgesang, Avey, 2009), которое предполагает естественное, аутентичное поведение лидера, располагающее к созданию атмосферы доверия, большей осознанности сотрудников и раскрытию их потенциала (Jensen, Luthans, 2006; Walumbwa, Peterson, Avolio, Hartnel, 2010).

Акцент при этом делается на том, что психологический капитал — это характеристика деятельности и состояния (state-like), а не устойчивая совокупность черт личности (trait-like), вследствие чего допустимы и уместны программы по развитию и усилению психологического капитала каждого сотрудника и организации в целом (Luthans, Youssef, 2004; Luthans, Avey, Avolio et al., 2006; Luthans, Youssef, Avolio, 2007). Существенное внимание развитию исследований психологического капитала уделяется Институтом лидерства Гэллопа (Gallup Leadership Institute) в рамках развития позитивной организационной психологии.

Психологический капитал можно изучать и описывать как на индивидуальном, так и на корпоративном уровне. Рассматриваемый на корпоративном уровне, наряду с человеческим («что я знаю») и социальным («кого я знаю») капиталом, психологический («каким я могу стать») капитал представляется исследователям движущей силой развития организаций (Luthans, Luthans, Luthans, 2004).

Как мы видим, выделенные Ф. Лютансом и его коллегами параметры психологического капитала содержательно близки конструктам в исследуемой нами структуре личностного потенциала, что, тем не менее, требует эмпирической проверки связи между этими конструктами. На уровне теоретического рассмотрения психологический капитал представляется наиболее близкой операционализацией проявления личностного потенциала в организационном контексте. В перспективе, представляется важным теоретически и эмпирически изучить соотношение понятий личностного потенциала и психологического капитала, провести кросс-культурные исследования, разработать методический инструментарий, а также прикладные программы по развитию психологического капитала.

Заключение

В данной главе мы отметили, что рассматриваемая в данной коллективной монографии структура личностного потенциала применима к организационному контексту; каждая из рассматриваемых составляющих личностного потенциала имеет свое проявление в контексте организационного поведения и развития.

Личностный потенциал обеспечивает эффективную деятельность сотрудников разного уровня в ситуации ежедневных организационных стрессов, корпоративных изменений, давления внутренней и внешней организационной среды, необходимости перманентно учиться и развиваться, принимать вызовы внутренней и внешней организационной среды.

За пределами этой главы осталось рассмотрение соотношения личностного потенциала с личностными ресурсами (самоэффективность, оптимизм) в рамках теории сохранения ресурсов (Conservation Resources Theory, COR) (Hobfoll, 1989) и их связи с рабочим контекстом (Xanthopoulou, Bekker, Demerouti, Schaufeli, 2009), а также прояснение связи личностного потенциала с отдельными организационно-психологическими процессами (принятие решений, управление конфликтами, неформальное лидерства и т.п.), что может быть дальнейшими шагами в изучении роли личностного потенциала в организационном контексте.

Кроме того, перечисленные выше соображения носят обзорно-теоретический характер и нуждаются в планомерной эмпирической проверке. Перспективами эмпирических исследований является изучение взаимосвязи личностного потенциала с факторами удовлетворенности трудом, эффективности, субъективного благополучия; а также адаптация инструментария для оценки психологического капитала сотрудников и изучения его взаимосвязи с внутренними и внешними организационными факторами.

Литература

- Александрова Л.А. К концепции жизнестойкости в психологии. <http://hpsy.ru/public/x2636.htm>.
- Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
- Гусев А.И. К проблеме измерения толерантности к неопределенности. 2007. Электронный ресурс: http://www.institut.smysl.ru/article/measure_tolerant.php.
- Канеман Д., Словик П., Тверски А. Принятие решений в неопределенности: Правила и предубеждения. Пер. с англ. Харьков: Гуманитарный центр, 2005.
- Картрайт С., Купер К.Л. Стресс на рабочем месте. Пер. с англ. Харьков: Гуманитарный Центр, 2004.
- Кетс де Врис М. Мистика лидерства: Развитие эмоционального интеллекта. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
- Корнилова Т.В. Психология риска и принятия решений. М.: Аспект Пресс, 2003.

- Леонтьев Д.А. Личностный потенциал как потенциал саморегуляции // Ученые записки кафедры общей психологии МГУ / Под общ. ред. Б.С. Братуся, Е.Е. Соколовой. Вып. 2. М.: Смысл, 2006.
- Леонтьев Д.А., Мандрикова Е.Ю., Осин Е.Н., Плотникова А.В., Рассказова Е.И. Опыт структурной диагностики личностного потенциала // Психол. диагностика. 2007. № 1. С. 8—31.
- Луковицкая Е.Г. Неопределенность и толерантность к неопределенности — психологическое определение. Новгород, 1996.
- Луковицкая Е.Г. Социально-психологическое значение толерантности к неопределенности: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. СПб., 1998.
- Мадди С. Смыслообразование в процессах принятия решения // Психол. журн. 2005. Т. 26. № 6. С. 87—101.
- Мандрикова Е.Ю. Виды личностного выбора и их индивидуально-психологические предпосылки: Дис. ... канд. психол. наук. Москва, 2006.
- Мандрикова Е.Ю. Теория самодетерминации в организационном контексте: обзор зарубежных исследований // Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2010. Т. 7. № 4. С. 126—140.
- Маслоу А. Маслоу о менеджменте. Пер. с англ. СПб: Питер, 2003.
- Прохоров А.П. Русская модель управления. М.: Эксмо, 2006.
- Рейнольдс М. Коучинг: эмоциональная компетентность. Пер. с англ. М.: Центр поддержки корпоративного управления и бизнеса, 2003.
- Стейн С., Бук Г. Преимущества EQ. Эмоциональный интеллект и ваши успехи. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
- Федоров А.А. Homo Infinitus: человек, неопределенность и психологические конструкты // Человек в условиях неопределенности. Сб. материалов Всероссийской конференции 18—19 мая 2006 г. Новосибирск, 2006. С. 36—42.
- Arnold K., Turner N., Barling J., Kelloway E.K., McKee M.C. Transformational leadership and psychological wellbeing: the mediating role of meaningful work // Journal of Occupational Health Psychology. 2007. Vol. 12. P. 193—203.
- Avey J.B., Luthans F., Jensen S.M. Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover // Human Resource Management. 2009. September-October. Vol. 48. № 5. P. 677—693.
- Avey J.B., Luthans F., Smith R.M., Palmer N.F. Impact of positive psychological capital on employee well-being over time // Journal of Occupational Health Psychology. 2010. Vol. 15. № 1. P. 17—28.
- Avey J.B., Nimnicht J.L., Pigeon N.G. Two field studies examining the association between positive psychological capital and employee performance // Leadership & Organization Development Journal. 2010. Vol. 31. № 5. P. 381—401.
- Avolio B.J., Gardner W., Walumbwa F.O., Luthans F., May D.R. Unlocking the mask: A look at the process by which the authentic leaders impact follower attitudes and behaviors // Leadership Quarterly, 15. P. 801—823. 2004.
- Bass B.M. Transformational Leadership: Industry, Military and Educational Impact. — Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum Associates, 1998.
- Bass M.B. From transformational to transactional leadership: learning to share the Vision // Organizational Dynamics. 1998. Vol. 18. № 3. P. 19—36. 1990.
- Bonanno G.A. Loss, trauma and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? // American Psychologist. 2004. Vol. 59 (1). P. 20—28.

- Bonmano G.A.* Clarifying and extending the construct of adult resilience // *American Psychologist*. 2005. Vol. 60 (3). P. 265—267.
- Caza A., Bagozzi R.P., Woolley L., Levy L., Caza, B.B.* Psychological capital and authentic leadership // *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. 2010. Vol. 2. № 1. P. 53—70.
- Clampitt P.G., Williams M.L.* Managing organizational uncertainty: Conceptualization and measurement // Paper presented at the international, communication association conference. San Diego (CA), 2000.
- Clapp-Smith R., Vogelgesang G.R., Avey J.B.* Authentic leadership and positive psychological capital: the mediating role of trust at the group level analysis // *Journal of Leadership & Organizational studies*. 2009. Vol. 15. P. 227—240.
- Clarke D.E.* Vulnerability to stress as a function of age, sex, locus of control, Hardiness and Type A personality // *Social Behavior and Personality*. 1995. Vol. 23. № 3. P. 285—286.
- Cole K.* Wellbeing, Psychological capital, and Unemployment: an Integrated Theory // Unprinted paper, 2006.
- Cole K., Daly A., Mak A.* Good for the soul: The relationship between work, wellbeing and psychological capital // *The Journal of Socio-Economics*. 2009. Vol. 28. P. 464—474.
- Coutu D.L.* How resilience works // *Harvard Business Review*. 2002. May. P. 46—55.
- Culbertson S., Fullagar C.J., Mills M.J.* Feeling good and doing great: The relationship between psychological capital and well-being // *Journal of Occupational Health Psychology* Vol. 15. № 4. P. 421—433. 2010.
- Deci E.L.* The psychology of self-determination. Toronto: Lexington books, 1980.
- Deci E.L., Connell J.P., Ryan R.M.* Self-Determination in a Work Organization // *Journal of Applied Psychology*. 1989. Vol. 74. № 4. P. 580—590.
- Deci E.L., Eghrari H., Patrick B.C., Leone D.R.* Facilitating internalization: The self-determination theory perspective // *Journal of Personality*. 1994. Vol. 62. P. 119—142.
- Deci E.L., Ryan R.M.* The General Causality Orientation Scale: self-determination in personality // *Journal of Personality*. 1985. Vol. 19. P. 109—134.
- Deci E.L., Ryan R.M.* The support of autonomy and control of behavior // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1987. Vol. 53. P. 1024—1037.
- Deci E.L., Ryan R.M., Gagné M., Leone D.R., Usunov J., Kornazheva B.P.* Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination // *PSPB*. 2001. Vol. 227. № 8. P. 930—942.
- Fernet, C., Guay, F., Senécal, C.* Adjusting to job demands: The role of work self-determination and job control in predicting burnout // *Journal of Vocational Behavior*, 65. P. 39—56. 2004.
- Florian V., Mikulincer M., Taubman O.* Does hardiness contribute to mental health during a stressful real-life situation? The roles of appraisal and coping // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1995. April. Vol. 68 (4). P. 687—695.
- Frederickson B.L.* The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-built theory of positive emotions // *American Psychologist*. 2001. Vol. 56 (3). P. 218—226.
- Frendenberger, H.J.* Staff burn out // *Journal of social sciences*. 30. P. 159—165. 1974.
- Gagné M., Deci E.L.* Self-determination theory and work motivation // *Journal of Organizational Behavior*. 2005. Vol. 26. P. 331—362.
- Gagné M., Koestner R., Zuckerman M.* Facilitating Acceptance of Organizational Change: The Importance of Self-Determination // *Journal of Applied Social Psychology*. 2000. Vol. 30. № 9. P. 1843—1852.
- Goleman D.* What makes a leader? // *Harvard Business Review*. 1998. November-December. P. 93—102.
- Gollwitzer P.M.* Action phases and mind-sets // *Handbook of motivation and cognition: Foundations of social behavior* / E.T. Higgins, R.M. Sorrentino (Eds.). N.Y.: Guilford, 1990. Vol. 2. P. 53—92.

- Hamel G., Valikangas L.* The quest for resilience // *Harvard Business Review*. 2003. September. P. 51—63.
- Hind P., Frost M., Rowley S.* The resilience audit and the psychological contract // *Journal of Managerial Psychology*. 1996. Vol. 11 (7). P. 18—29.
- Hobfoll S.E.* Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress // *American Psychologist*. 1989. Vol. 44. P. 513—524.
- Hofstede G.J.* *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. N.Y.: McGraw-Hill, 1997.
- Huang C.* Hardiness and stress: A critical review // *Maternal-Child Nursing Journal*. 1995. July-September. Vol. 23. № 3. P. 82—89.
- Hunt J.G.* Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: an historical essay // *Leadership Quarterly*. 1999. Vol. 10. P. 129—144.
- Jensen S. Luthans F.* Relationship between Entrepreneurs' Psychological capital and Their Authentic Leadership // *Journal of Managerial Issues*. 2006. Summer. Vol. 18. № 2. P. 254—273.
- Knee C.R., Zuckerman M.* Causality Orientations and the Disappearance of the Self-Serving Bias // *Journal of Research in Personality*. 1996. Vol. 30. P. 76—87.
- Kobasa S.C.* Stressful life events, personality and health: An inquiry into hardiness // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1979. Vol. 42. P. 168—177.
- Koestner R., Gingras I., Abutaa R., Losier G.F., DiDio L., Gagné M.* To Follow Expert Advice When Making a Decision: An Examination of Reactive Versus Reflective Autonomy // *Journal of Personality*. 1999. Vol. 65:5. P. 851—872.
- Lam C.F., Gurland S.T.* Self-determined work motivation predicts job outcomes, but what predicts self-determined work-motivation? // *Journal of Research in Personality*. 2008. Vol. 42. P. 1109—1115.
- Lane M.S., Klenke K.* The ambiguity tolerance interface: A modified social cognitive model for leading under uncertainty // *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2004. Winter. Vol. 10. № 3. P. 69.
- Luthans F.* Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths // *Academy of Management Executive*. 2002. Vol. 16. P. 57—72.
- Luthans F., Avey J.B., Avolio B.J., Norman S.M., Combs G.M.* Psychological capital development: toward a micro-intervention // *Journal of Organizational Behavior*. 2006. Vol. 27. P. 387—393.
- Luthans F., Avolio B.J.* Authentic leadership: a positive developmental approach // *Positive Organizational Scholarship / K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn (Eds.)*. San Francisco (CA): Barrett-Koehler, 2003. P. 241—261.
- Luthans F., Luthans L.K., Luthans B.C.* Positive psychological capital: Beyond human and social capital // *Business Horizons*. 2004. Vol. 41 (1). P. 45—50.
- Luthans F., Vogelgesang G.R., Lester P.B.* Developing the Psychological Capital of Resiliency // *Human Resource Development Review*. 2006. March. Vol. 5. № 1. P. 25—44.
- Luthans F., Youssef C.M.* Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage // *Organizational Dynamics*. 2004. Vol. 33/2.
- Luthans F., Youssef C.M., Avolio B.J.* *Psychological capital*. Oxford: Oxford University Press. 2007.
- Luthar S.S., Cicchetti D.* The construct of resilience: Implications for interventions and social policies // *Development and Psychopathology*. 2000. Vol. 12 (4). P. 857—885.
- Luthar S.S., Cicchetti D., Becker B.* The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work // *Child Development*. 2000. Vol. 71. P. 543—562.
- Maddi S.* Hardiness: An Operationalization of existential Courage // *Journal of Humanistic Psychology*. 2004. Summer. Vol. 44. № 3. P. 279—298.
- Maddi S.R., Khoshaba D.M.* *Resilience at work: How to succeed no matter what life throws at you*. N.Y.: AMACOM, 1984.

- Maddi S.R., Khoshaba D.M.* Hardiness and Mental Health // *Journal of Personality Assessment*. 1994. October. Vol. 63. № 2. P. 265—274.
- Masten A.S.* Resilience in individual development: Successful adaptation despite risk and adversity / *Educational resilience in inner-city America: Challenges and prospects* / M.C. Wang, E.W. Gordon (Eds.). Hillsdale (NY): Lawrence Erlbaum, 1994. P. 3—25.
- Masten A.S.* Ordinary magic: Resilience processes in development // *American Psychologist*. 2001. Vol. 56. P. 227—239.
- Masten A.S., Reed M.-G.J.* Resilience in development / *Handbook of positive psychology* / C.R. Snyder, S. Lopez (Eds.). Oxford, 2002. P. 74—88.
- Mayer J.D., Salovey P.* What is Emotional Intelligence? // *Emotional development and Emotional Intelligence: Implications for Educators* / P. Salovey, D. Sluyter (Eds.). N.Y.: Basic Books, 1997. P. 3—34.
- McCormick M.J.* Self-efficacy and leadership effectiveness: Applying social cognitive theory to leadership // *The Journal of Leadership Studies*. 2001. Vol. 8. P. 22—33.
- McLain D.L.* The MSTAT-I: A new measure of an individual's tolerance for ambiguity // *Educational and Psychological Measurement*. 1993. Vol. 53. P. 183—189.
- McMurray A.J., Pirola-Merlo A., Sarros J.C., Islam M.M.* Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization // *Leadership & Organization Development Journal*. 2010. Vol. 31. № 5. P. 436—457.
- Ong A.D., Bergeman C.S., Bisconti T.L., Wallace K.A.* Psychological resilience, positive emotions, and successful adaptation to stress in later life // *Journal of Personality and Social Psychology*. 2006. Vol. 91(4). P. 730—749.
- Reivich K., Shatte A.* The resilience factor: 7 keys to finding your inner strength and overcoming life's hurdles. N.Y.: Broadway Books, 2002.
- Rhodewalt F., Agustsdottir S.* On the relationship of hardiness to the Type A behavior pattern: Perception of life events versus coping with life events // *Journal of Research in Personality*. 1989. June. Vol. 18. № 2. P. 211—223.
- Richardson G.E.* The meta-theory of resilience and resiliency // *Journal of Clinical Psychology*. 2002. Vol. 58. P. 307—321.
- Rush M.C., Schoael W.A., Barnard S.M.* Psychological resiliency in the public sector: «Hardiness» and pressure for change // *Journal of Vocational Behavior*. February. 1995. Vol. 46 (1). P. 17—39.
- Ryan R.M., Koestner R., Deci E.L.* Varied forms of persistence: When free-choice behavior is not intrinsically motivated // *Motivation and Emotion*. 1991. Vol. 15. P. 185—205.
- Seligman M.E.P.* Learned optimism. N.Y.: Pocket books, 1998.
- Shamir B., House R.J., Arthur M.B.* The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory // *Organization Science*. 1993. Vol. 4. P. 1—17.
- Sheppard J.A., Kashani J.H.* The Relationship of Hardiness, Gender, and Stress to Health Outcomes in Adolescents // *Journal of Personality*. 1991. December. Vol. 59. № 4. P. 747—768.
- Siebert A.* The Survivor Personality. N.Y.: Perigee Books; Berkley Publishing Group, 1996.
- Siebert A.* The Resiliency Advantage: Master Change, Thrive Under Pressure, and Bounce Back from Setbacks. Portland (Or): The Practical Psychology Press, 2005.
- Sternberg R.J.* Successful Intelligence. N.Y.: Simon & Schuster, 1996.
- Stoltz P.G.* Adversity quotient: Turning obstacles into opportunities. N.Y.: Wiley, 1997.
- Stoltz P.G.* Adversity quotient @ work: Make everyday challenges the key to your success — Putting the principles of AQ into action. N.Y.: Morrow, 2000.
- Stoltz P.G., Weihenmayer E.* The adversity advantage: Turning everyday struggles into everyday greatness. N.Y.: Simon & Schuster, 2008.
- Stoycheva K.* Talent, Science and Education: How Do We Cope with Uncertainty and Ambiguities. 2002. URL: <http://www.chaperone.sote.hu/katya.htm>.

- Theories of organizational stress / C.L. Cooper (Ed.). Oxford: Oxford University Press, 1998.
- Tugade M.M., Frederickson B.L.* Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experience // *Journal of Personality and Social Psychology*. 2004. Vol. 86. P. 320—333.
- Tugade M.M., Frederickson B.L., Barrett L.F.* Psychological resilience and positive emotional granularity: Examining the benefits of positive emotions on coping and health // *Journal of Personality*. 2004. Vol. 72(6). P. 1161—1190.
- Van Dierendonck D., Haynes C., Borril C., Stride C.* Leadership behavior and subordinate wellbeing // *Journal of Occupational Health Psychology*. 2004. Vol. 9. P. 165—175.
- Vansteenkiste M., Lens W., De Witte H., Feather N.T.* Understanding unemployed people's job search behaviour, unemployment experience and well-being: A comparison of expectancy-value theory and self-determination theory // *British Journal of Social Psychology*. 2005. Vol. 44. P. 26—287.
- Vansteenkiste M., Lens W., De Witte S., Deci E.L.* The «why» and «why not» of search behaviour: Their relation to searching, unemployment experience, and well-being // *European Journal of Social Psychology*. 2004. Vol. 34. P. 345—363.
- Walumbwa F.O., Peterson S.J., Avolio B.J., Hartnel C.A.* An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance // *Personal Psychology*. 2010. Winter. Vol. 63. № 4. P. 937—963.
- Wilkinson D.* *The Ambiguity Advantage: What great leaders are great at*. L.: Palgrave MacMillan, 2006.
- Xanthopoulou D., Bekker A.B., Demerouti E., Schaufeli W.B.* Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement // *Journal of Vocational Behavior*. 2009. Vol. 74. P. 235—244.
- Youssef C.M., Luthans F.* Resiliency development of organizations, leaders & employees: Multi-level theory building for sustained performance / *Authentic leadership theory and practice. Origins, effects, and development* / W. Gardner, B.J. Avolio, F.O. Walumbwa (Eds.). Oxford: Elsevier, 2005.
- Zaleznik A.* Managers and Leaders: Are They Different? // *Harvard Business Review*. 1977. P. 47—60.