



УДК 159.9

## **Роль доверия в становлении и развитии успешных деловых партнерских отношений**

В. А. Штроо

*Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики», г. Москва  
E-mail: [vstroh@hse.ru](mailto:vstroh@hse.ru)*

М. Е. Балакшин

*ЗАО «ЭКОПСИ Консалтинг», г. Москва  
E-mail: [balakshin@ecopsy.ru](mailto:balakshin@ecopsy.ru)*

**Аннотация.** Излагаются результаты комплексного исследования роли доверия в становлении и развитии успешных деловых партнерских отношений в контексте современного российского бизнеса. Эмпирическое исследование было проведено в три этапа. На первом этапе проводились структурированные интервью, посвященные основным вопросам развития деловых партнерских отношений и их качества. Основными респондентами выступили эксперты в области деловых партнерских отношений, которые имели длительный и успешный опыт в реализации взаимодействия подобного рода. На втором были опрошены респонденты, имеющие самый разнообразный опыт деловых партнерских отношений. На третьем этапе исследования был осуществлен эксперимент, направленный на прояснение вклада каждого из выделенных ведущих факторов успешности деловых партнерских отношений. Основными факторами, оказывающими, по мнению наших респондентов, влияние на успешность партнерских отношений являются «доверие» и «промежуточный результат совместной деятельности (получение выгоды)». Однако в реальном взаимодействии более мощное действие оказывает фактор выгоды, получаемой от взаимодействия, доверие же, скорее, способствует поддержанию партнерских отношений.

**Ключевые слова:** доверие, деловые отношения, партнерские отношения, развитие отношений.

### **Введение**

Установка на партнерство в отношениях в самых разнообразных социальных практиках в настоящее время достаточно четко артикулируется и считывается различными социальными группами, среди которых находятся и представители бизнеса. Определенную роль в этом играет доверие, которое, являясь сложным психологическим феноменом, пронизывает и наполняет все уровни человеческой жизни – от глубинных основ становления и развития личности до макроэкономических формаций, отражая отношения человека с самим собой, с

другими людьми, с социальными институтами и миром в целом. Изучение деловых партнерских отношений, будучи актуальной задачей современного социально-гуманитарного знания, сталкивается с рядом серьезных препятствий, одним из которых является сложный, междисциплинарный характер предмета исследований. Другое не менее серьезное препятствие – труднодоступность для исследователей эмпирического материала, позволяющего достичь необходимой достоверности в описании специфики и механизмов, определяющих деловые партнерские отношения, а также факторов, влияющих, в частности, на их успешность или неуспешность.

Создание эффективных деловых отношений, особенно в современном бизнесе, предполагает определенную готовность участников к равному партнерству, а также значительные усилия обеих сторон для их поддержания и упрочения. В нашей стране постепенно складывается новая культура деловых партнерских отношений, что нашло отражение в работах Ф. А. Буари, И. В. Веретенниковой, М. Б. Глотова, Р. Джей, М. Б. Кановской, М. В. Крымчаниновой, А. Б. Купрейченко, С. П. Мальцева, В. П. Познякова, Э. М. Сабат, В. И. Соломыкина, Л. Д. Столяренко и др. Современное научное знание об особенностях деловых партнерских отношений существенно пополнилось в последнее время работами таких авторов, как П. Н. Шихирев, А. Л. Журавлев, В. В. Масленников, В. П. Позняков, Е. В. Сидоренко, Т. С. Вавакина и др. Тем не менее продолжает ощущаться дефицит взвешенных, научно обоснованных и теоретически фундированных представлений о специфическом вкладе различных факторов в становление и развитие таких отношений. В литературе, посвященной деловым партнерским отношениям, мы сталкиваемся с большим разнообразием публикаций, в которых ведущей темой является роль коммуникации в деловых отношениях. Соответственно, проблема психологических особенностей деловых партнерских отношений редуцируется к коммуникативным актам, изучение которых, конечно же, необходимо, но недостаточно. С другой стороны, фундаментальные психологические труды, вскрывая социальную природу человека, рассматривают вопрос отношений на очень высоком уровне обобщения (Л. С. Выготский, А. Л. Журавлев, В. Н. Мясищев, И. Р. Сушков и др.). Поэтому при попытке обобщить знания в области деловых партнерских отношений складывается впечатление о явной нехватке исследований, адекватно отражающих специфику этой области, оказавшейся в фокусе внимания одновременно и науки, и практики. Это касается, в первую очередь, экспериментальных исследований, в которых корректно моделировался бы столь сложный и специфичный процесс и тщательно анализировались бы факторы, на него влияющие.

Сегодня можно смело констатировать возрастание интереса к феноменам доверия и недоверия. Многие авторы подчеркивают фундаментальное значение доверия для жизнедеятельности человека (В. П. Зинченко, А. Б. Купрейченко, Б. Г. Мещеряков, Т. П. Скрипкина, П. Н. Шихирев, С. Rogers, A. Seligman и др.). Так, Т. П. Скрипкина приходит к выводу, что зачастую доверие не изучается как самостоятельный феномен, а рассматривается как условие существо-

вания какого-либо другого явления: доверие к миру, доверие к другому и доверие к себе [19]. Необходимость рассмотрения действительно сложной феноменологической картины доверия при попытках проникнуть в суть этого явления подтверждается, например, еще тем, что в английском языке используется несколько слов, переводимых на русский язык как «доверие»: *confidence, trust, faith*. В сфере социально-экономических взаимоотношений, в частности в области деловых отношений, доверие достаточно часто рассматривается как социальный капитал организации, и шире – общества, который является значительным ресурсом и в котором отражаются социальные сети и взаимоотношения между ними в обществе. Другими словами, это совокупность отношений, порождающая действия. Эти специфические отношения связаны с ожиданием того, что другие агенты будут выполнять свои обязательства без применения санкций. А одновременная концентрация ожиданий и обязательств выражается обобщенным понятием «доверие».

Таким образом, на сегодня представления о доверии и его специфическом месте и роли в деловых отношениях остаются неполными и недостаточно систематизированными. Одни авторы показывают *роль доверия в возникновении партнерских отношений* (И. В. Антоненко, Л. С. Богданова, С. А. Корнев, В. А. Михеев, П. Н. Шихирев и др.). Другие считают, что доверие может выступать в качестве *индикатора успешности* деловых отношений (А. Л. Журавлев, И. В. Балуцкий, Ю. П. Попов, J. V. Sydow и др.). Третьи предлагают рассматривать доверие как *определенную стратегию* в реализации предпринимательской деятельности, требующей усилий для непосредственного производства доверия (Х. Олдрич, У. Гартнер, М. Лоу и др.). Следовательно, необходимо сфокусировать внимание на изучении доверия в контексте деловых партнерских отношений, исследовать представления субъектов взаимодействия об успешности деловых партнерских отношений и роль доверия в этом процессе.

Именно поэтому целью нашего исследования стало изучение роли доверия в деловых партнерских отношениях. Принимая в качестве объекта исследования деловые партнерские отношения, мы концентрируем свое внимание на доверии, рассматриваемом нами как один из факторов успешности деловых партнерских отношений. Исходя из этого, была сформулирована основная гипотеза исследования: в *представлениях* субъектов деловых партнерских отношений доверие выступает в качестве *ведущего критерия оценки успешности* этих отношений, в то время как в *реальной деловой активности* партнеров их вера в успех в большей степени детерминируется *предыдущими результатами сотрудничества*.

### **Теоретические предпосылки**

Опираясь на теоретический анализ публикаций различного рода, посвященных изучению деловых партнерских отношений и определению роли доверия в них, вслед за многими авторами полагаем, что доверие является важным основанием этих отношений [1; 10; 14; 18; 22; 23; 25; 31; 32]. Зарубежные исследователи отмечают, что доверие является важнейшей институциональной основой бизнеса [13; 21; 29]. Действительно, без определенного уровня доверия

к потенциальному партнеру тот или иной субъект предпринимательской деятельности скорее всего не вступит в деловые отношения с ним. Не случайно разрабатываются целые алгоритмы по выбору партнера, который включает в себя последовательность действий и целый ряд требований к потенциальному партнеру [3; 4], что, по сути, создает доверие «по расчету», предваряющее реальное взаимодействие [28].

По словам Д. Е. Дугинова, в настоящее время сосуществуют различные понимания сущности партнерских отношений в бизнесе, хотя термин «партнерство» распространяется все шире и используется в разных контекстах, что отражается в устойчивых словосочетаниях: «стратегический партнер», «производственный партнер», «финансовый партнер», «инвестиционный партнер» и т. п. Сам автор предлагает понимать партнерство в бизнесе как вид экономических отношений, основанных на совместных действиях и усилиях сторон, объединенных общим интересом, под которым понимается в первую очередь выгода для обеих сторон, и направленных на достижение конкретных целей, которые хорошо понимаются участниками таких отношений [8]. Аналогичным образом деловое партнерство предстает в исследовании Т. С. Вавякиной: «*Деловое партнерство* в сфере экономических отношений определяется нами как социальное взаимодействие экономически самостоятельных субъектов, основанное на объединении усилий деловых партнеров, направленных на реализацию их деловых интересов в рамках совместной экономической деятельности» [6; 17]. В целом соглашаясь с приведенными определениями, считаем необходимым подчеркнуть, что дефиниция *деловых партнерских отношений* должна отражать *партнерскую* природу этих отношений (в противовес, например, иерархическим отношениям в управленческой структуре), а также их *деловую направленность* (в отличие, например, от партнерства в браке). Обобщение литературных источников, посвященных данному вопросу, позволило нам выделить особенности деловых партнерских отношений:

- собственные цели (или иначе – выгоды), которые имеются у каждой из сторон и которые достигаются только в результате совместной работы;
- значимость поставленных целей для каждой из сторон;
- потенциально длительный период взаимодействия;
- наконец, особая природа деловых партнерских отношений, в которых параллельной реальностью являются не только отношения по делу (каждый из партнеров может представлять «стоящие за ним» организации, коллективы и т. д.), но и личные отношения между партнерами (взаимная симпатия, интерес и т. д.).

Используя в качестве отправной точки приведенные выше характеристики деловых партнерских отношений, мы задались вопросами: а что представляют собой *успешные* деловые партнерские отношения? Какие факторы способствуют их развитию? На основании каких критериев участники оценивают успех и принимают решения о продолжении или прекращении партнерских отношений? Возможно ли спрогнозировать пути развития отношений, и если да, то по каким признакам? Какие этапы проходят партнеры при выстраивании деловых

отношений? Насколько они универсальны? Ответы на эти вопросы не очевидны, а имеющихся теоретических концепций и эмпирических данных явно недостаточно. Пытаясь восполнить имеющийся пробел, мы поставили перед собой задачу изучения успешных деловых партнерских отношений в экспериментальных условиях.

Однако реализации этой задачи предшествовал аналитический этап выделения факторов, которые особым образом сказываются на успешности деловых партнерских отношений и которые можно было бы включить в экспериментальную схему. Опираясь на проведенный анализ литературных источников [2; 5; 11; 15; 21; 23], мы ожидали, что доверие станет одним из этих факторов. Под *доверием* в нашем исследовании мы понимаем *психологическое отношение, которое включает интерес и уважение к объекту или партнеру; представление о потребностях, которые могут быть удовлетворены в результате взаимодействия с ним; эмоции от предвкушения их удовлетворения и позитивные эмоциональные оценки партнера; расслабленность и безусловную готовность проявлять по отношению к нему добрую волю, а также совершать определенные действия, способствующие успешному взаимодействию*. «Собственно» доверие – отношение, построенное в результате основанного на проверенных результатах объективного оценивания людей и объектов окружающего мира как достойных, заслуживающих доверия [15]. Кроме того, следует упомянуть, что А. Л. Журавлев неоднократно подчеркивал необходимость изучать доверие в деловых партнерских отношениях на разных уровнях взаимодействия: межличностном, межгрупповом, межорганизационном [9]. В данной статье мы представляем результаты экспериментального исследования *роли доверия в деловых партнерских отношениях на межличностном уровне*.

### **Общий план исследования**

Возможности экспериментального изучения социальных явлений, каким является предмет нашего исследования, широко обсуждались в специальной литературе. Огромный вклад в современные представления о доверии внесли эмпирические исследования, объединяемые в теории обмена, в которых экспериментально изучалось взаимодействие в диадах сначала знакомых друг с другом участников, а затем ничем не связанных участников [26; 27; 30]. Понимание невозможности проведения «чистого» эксперимента в естественных условиях и осознание потенциальных ограничений лабораторного эксперимента привело к появлению нескольких этапов исследования.

На *первом этапе* в ходе структурированных интервью были опрошены эксперты в области деловых партнерских отношений, которые имели длительный и успешный опыт в реализации взаимодействия подобного рода. Результаты, полученные нами, позволили разработать стандартизированный вопросник, направленный на выявление ведущих факторов успешности деловых партнерских отношений. На *втором этапе* были опрошены представители бизнеса, имеющие самый разнообразный опыт деловых партнерских отношений. В итоге исходное количество критериев, упоминаемых респондентами в качестве ведущих, удалось свести к четырем, а затем оставить только два – базовых:

«Доверие» и «Получаемая взаимная выгода (промежуточный результат)», которые и вошли в последующий экспериментальный план. На *третьем этапе* исследования нами и был осуществлен эксперимент, направленный на прояснение вклада каждого из выделенных ведущих факторов успешности деловых партнерских отношений. Для строгости изложения необходимо указать, что это не был эксперимент в узком значении, т. е. «подлинный эксперимент» в социальных науках, по Д. Кэмпбеллу, а скорее квазиэксперимент [16]. Однако далее в тексте для удобства его восприятия читателем нами будет использован термин «эксперимент».

### **Методика и основные результаты первого этапа**

**Выборка.** В качестве экспертов, принявших участие в структурированном интервью о специфике деловых партнерских отношений, выступили отобранные нами специалисты, имеющие продолжительный и успешный опыт построения подобных отношений. В качестве критического основания для приглашения эксперта к участию в интервью нами был использован объективный критерий: каждый из участников являлся представителем солидной компании, являющейся одним из лидеров на российском рынке, обладал продолжительным опытом работы в данной компании (более трех лет) в должности, функционал которой предполагает сотрудничество с представителями других компаний. Всего на этом этапе приняло участие 10 экспертов, реализующих себя в различных сферах предпринимательской деятельности (средний бизнес) – шесть мужчин и четыре женщины. Возраст экспертов ограничивался рамками 32–53 года. Все эксперты имели высшее образование, двое из них имели по два высших образования. Эксперты работали на должностях генерального директора (четверо) или руководителей функциональных направлений (шестеро). Продолжительность опыта построения деловых партнерских отношений составляла не менее пяти лет (максимальная продолжительность подобного опыта была 23 года). Уровень принятия финансовых решений, доступных приглашенным экспертам, колебался от 2 до 70 млн руб. Таким образом, приглашенные к участию в интервью специалисты имели реальный опыт построения деловых партнерских отношений, занимали должности, предполагающие серьезную финансовую ответственность, и в качестве содержания своей профессиональной деятельности имели создание и поддержание взаимовыгодных деловых отношений.

**Процедура.** Для проведения интервью использовалась одна встреча продолжительностью до трех часов, проводимая индивидуально. Все ответы конспектировались в протокол интервью непосредственно во время проведения собеседования. Главной целью проводимого интервью было выявление представлений экспертов об успехе деловых партнерских отношений и различных его аспектах.

**Результаты и их обсуждение.** На вопрос о том, что именно помогает им понять, что деловые отношения можно считать успешными, наиболее распространенными ответами экспертов были следующие. Во-первых, это «Реальные результаты совместной работы» (*«результат фактический; приемлемый уро-*

вень объемов и рентабельности при удовлетворительном качестве и отсутствии итурмовщины; реализация намеченной программы и взаимный финансовый успех и выгода; высокий уровень объемов и рентабельности; наличие перспективы выхода на плановый режим; вместе достигается цель, то есть то, ради чего; достигаю своих целей – количество контрактов; осознание выгоды отношений и др.». Во-вторых, это «Ощущение надежности» («сторона готова выполнять качественно свои обязательства – есть квалификация; не подставят – нет разницы в целях, противоречий; надежность важнее всего»). В-третьих, это «Удовлетворение от процесса» («интеллектуальное удовлетворение; удовлетворение от процесса, от взаимообогащения; комфортно с этим партнером работать; вижу позитивные сдвиги, созидательный эффект отношений»). Несколько реже упоминаются такие показатели успешности деловых партнерских отношений, как «Доверие», «Взаимопонимание» (сходное в основных аспектах понимание целей, образа результата, способов достижения).

Таким образом, наши эксперты в области деловых партнерских отношений особую роль в оценке успешности рабочих отношений отводят реальным результатам совместной работы. Этот момент подчеркивался всеми экспертами. Кроме того, важное место для определения успешности деловых партнерских отношений среди разных критериев занимает «ощущение надежности», «удовлетворенность от процесса» и «доверие». В данной процедуре эксперты называли важные, по их мнению, для оценки успеха критерии свободно, в форме простого перечня. Поэтому далее им было предложено проранжировать различные критерии по степени их относительной значимости при определении успешности деловых отношений. Результаты представлены в табл. 1, где меньшее абсолютное значение ранга соответствует большему предпочтению.

Таблица 1

Средние ранговые значения критериев оценок деловых отношений как успешных

Критерии оценки	Средний ранг	Стандартное отклонение
Полученная взаимная выгода	2,1	1,6
Ощущение взаимного доверия	2,6	0,5
Наличие у партнеров общих целей и интересов	2,8	2,2
Долгосрочные перспективы сотрудничества	3,2	1,1
Сформированность общих критериев оценки конечного успеха сотрудничества	3,5	1,9
Ощущение успешности развития отношений	5,7	0,5

Как можно увидеть, при распределении по значимости шести предложенных критериев оценки успеха минимальный средний ранг 2,1 (наибольшая важность) был присвоен критерию «полученная взаимная выгода» (который был самым популярным и при свободных ответах экспертов). Однако величина стандартного отклонения (1,6) указывает, что в оценках экспертов не было единодушия. В то же время критерий, занимающий вторую позицию по важности, имеет показатели, незначительно отличающиеся от явного лидера (средний

ранг 2,6), но величина стандартного отклонения гораздо меньше (0,5), что свидетельствует о большей согласованности в оценках значимости данного критерия для оценки успеха в деловых партнерских отношениях. Это относится к критерию «ощущение взаимного доверия».

Помимо оценок различных критериев *успешности* деловых партнерских отношений, мы просили наших экспертов оценить важность различных факторов, которые могут оказывать существенное влияние на *развитие* деловых отношений. То есть в данном случае экспертам предлагали перенести фокус внимания с показателей, которые констатируют успех как некое достигнутое состояние, на те, которые отражают процессуальную сторону отношений и оказывают влияние на качество деловых отношений. Экспертам предлагалось проанализировать восемь факторов, способствующих развитию успешных деловых отношений. Результаты этой процедуры представлены в табл. 2.

Таблица 2

Средние ранговые значения факторов, способствующих развитию успешных деловых отношений

Факторы	Средний ранг	Стандартное отклонение
Доверие партнеров друг другу	2,2	0,8
Соблюдение личных договоренностей, формальных и неформальных правил взаимодействия	2,7	0,8
Открытая коммуникация (общение, обмен информацией)	3,3	0,8
Взаимозависимость всех участников в достижении конечных результатов	3,4	2,3
Сходство мнений, оценок различных ситуаций	4,3	1,0
Эмоциональное отношение, симпатия партнеров друг к другу	5,7	1,5
Понимание, что оба партнера относятся к единой социальной группе	6,2	1,5
Адекватность восприятия партнерами «положительных» и «отрицательных» черт друг друга	6,5	1,3

Как мы видим, среди различных факторов, влияющих на развитие успешных деловых партнерских отношений, согласно представлениям экспертов в данной области, наибольшее значение придается таким сторонам совместной деятельности, как доверие партнеров друг другу, соблюдение личных договоренностей, формальных и неформальных правил взаимодействия и открытая коммуникация.

В дополнение к различным критериям и факторам успешности деловых партнерских отношений эксперты рассмотрели разнообразные личностные качества и биографические данные, которые могут вносить свой вклад в межличностные отношения, создаваемые в деловом пространстве. Среди наиболее важных для создания успешных деловых отношений личных качеств (из 27 позиций) эксперты выделили такие свойства личности, как надежность, коммуникабельность, ответственность за состояние дел и за людей, стремление к



взаимовыгодному сотрудничеству, тактичность, вежливость, уважение к другим, уверенность в себе и сила личности.

Теперь можно коротко обратиться к результатам изучения конкретных примеров успешных и неуспешных деловых отношений, имеющихся в опыте экспертов. Рассматривая собственные примеры успешных партнерских отношений и отвечая на вопрос «Почему Вы выбрали именно эти отношения в качестве примера успешных отношений?», многие эксперты особо подчеркивали, что в приводимых случаях отношения можно считать долгосрочными, эти отношения являются продуктивными (решено достаточное количество задач), а также то, что в рамках этих отношений имело место личностное развитие самих экспертов. Отражением успеха в приводимых примерах (вопрос «Что отражает успех этих отношений?») эксперты считают формирование устойчивого доверия между партнерами, появление ощущения надежности (работа обеими сторонами выполняется качественно и в установленные сроки, подобные моменты становятся прогнозируемыми), реализация совместных проектов, очевидный рост объемов и интенсивности взаимодействия (например, увеличение объемов производства). При ответе на вопрос «Что появилось в процессе развития отношений, повлиявшее на успех?» многие эксперты сходились во мнении, что такими важными моментами являлось появление ощущений надежности и доверия партнеров друг другу, появление реального опыта продуктивного взаимодействия (фактический промежуточный результат совместной работы), понимание взаимной зависимости партнеров для достижения своих целей (один партнер помогает зарабатывать другому и наоборот), добровольное и адекватное распределение ролей, основывающееся на понимании собственных «недостатков» (дефицит ресурса – личностного или материального, кризисные моменты), а также появление новых общих целей. Вопрос «Закончилось ли развитие отношений (поставлена ли логическая финальная точка в отношениях)?» показал, что практическое большинство примеров успешных деловых партнерских отношений, которые приводили эксперты, характеризуется актуальным продолжением сотрудничества. Совместная работа в упоминаемых деловых отношениях оценивается экспертами либо как стабильная и устойчивая (зрелость отношений в пределах поставленных целей), либо как работа, которая по завершении одних целей и задач приобрела новые цели и смыслы (новый виток отношений в новом контексте). Оценка экспертами перспектив по рассматриваемым примерам успешных деловых отношений (вопрос «Какие перспективы в будущем этих отношений Вы видите?») может быть сведена к двум основным моментам. Это либо естественное завершение отношений в том случае, если нет нового предмета для продолжения сотрудничества, когда изначально предполагаемые цели уже будут достигнуты, либо появление нового содержания взаимодействия (новые совместные проекты). В любом случае при ответах на этот вопрос становилось очевидным желание экспертов продолжать деловые отношения, которые стали успешными.

Дополнительный вопрос о процессуальной стороне партнерских отношений («Как развивались отношения: переломные точки, ситуации (сроки, что

произошло в отношениях)?») касался как реального опыта успешных и неуспешных отношений, так непосредственно представлений экспертов в динамике развития бизнес-отношений. Обобщение взглядов экспертов позволило выдвинуть рабочую модель развития деловых партнерских отношений, включающую ряд этапов. На начальном этапе происходит знакомство партнеров друг с другом и установление определенной структуры отношений (разработка и соблюдение регламента партнерских отношений). В дальнейшем совершается упорядочивание отношений, которое часто сопровождается радужными ожиданиями от партнерства (по словам некоторых экспертов – «эйфория»). Этот этап может продолжаться около шести месяцев до момента возникновения той или иной серьезной и содержательной проблемы, которая оказывается, с одной стороны, возможностью проверки стабильности и при этом гибкости созданных отношений, а с другой стороны, может быть катализатором перехода отношений на качественно иной уровень развития при условии успешного выхода из проблемной ситуации. После преодоления создавшейся проблемы отношения выходят на фазу бурного роста, протекающего в плотной совместной работе и получении достаточно быстрых результатов, выгодных для обоих партнеров. Такой рост не может длиться бесконечно, и его завершение наступает с появлением большого объема рутинной работы, исчезновением элементов новизны в работе и отношениях, а также с появлением потребности в стабильном и предсказуемом результате. С этого момента отношения партнеров выходят на условное плато, на котором осуществляются привычные, уже отработанные схемы действий и взаимоотношений, приводящие к устойчивому позитивному результату. После этого достаточно длительного периода происходит угасание отношений, которое потенциально имеет две линии: прекращение отношений, связанное с появлением новых задач у одного из партнеров или расхождением в целях, либо возобновление нового интереса в отношениях, связанного с новыми целями и новыми смыслами, которое снова может сопровождаться радужными ожиданиями, т. е. по сути выход на новый цикл. Для наглядности обобщенную на основании экспертных мнений динамику развития деловых партнерских отношений можно представить в виде кривой (рис. 1). Как мы видим, деловые партнерские отношения имеют сложную динамику. Важно отметить, что полученные от экспертов представления о динамике бизнес-отношений описывают более сложную картину по сравнению с приводимой в других работах [9; 25].

Подводя *итог первого этапа* исследования, посвященного изучению представлений о деловых партнерских отношениях и факторах, влияющих на их развитие, можно констатировать непротиворечивость личного опыта экспертов (основанного на рассмотрении конкретных реальных партнерских отношений, сложившихся успешно и неуспешно) и тех представлений о сущности успеха в деловых отношениях, которые были выявлены с помощью прямых содержательных вопросов. Это позволяет относиться к полученным результатам как к достаточно надежным и использовать их в дальнейших исследовательских целях. В ходе обобщения и анализа различных представлений об ус-

пешности деловых партнерских отношений и индикаторах этого успеха нам удалось выделить ведущие показатели, на основании которых обычно производится оценка участниками качества отношений и прогноз партнерства. К ним были отнесены: получаемая взаимная выгода (промежуточные результаты); доверие (уверенность в партнере, взаимная открытость, учет интересов, единые подходы к работе); наличие у партнеров общих целей (общие критерии оценки конечного результата); расширение поля совместной деятельности (обсуждение и реализация новых проектов, партнеры оказываются полезны друг другу в новых сферах); сходство мнений и оценок различных ситуаций; понимание достоинств и недостатков друг друга; симпатия партнеров друг к другу; удовлетворенность ходом событий (общее ощущение успешности). Именно эти характеристики легли в основу методического инструментария, который использовался нами на втором этапе исследования.

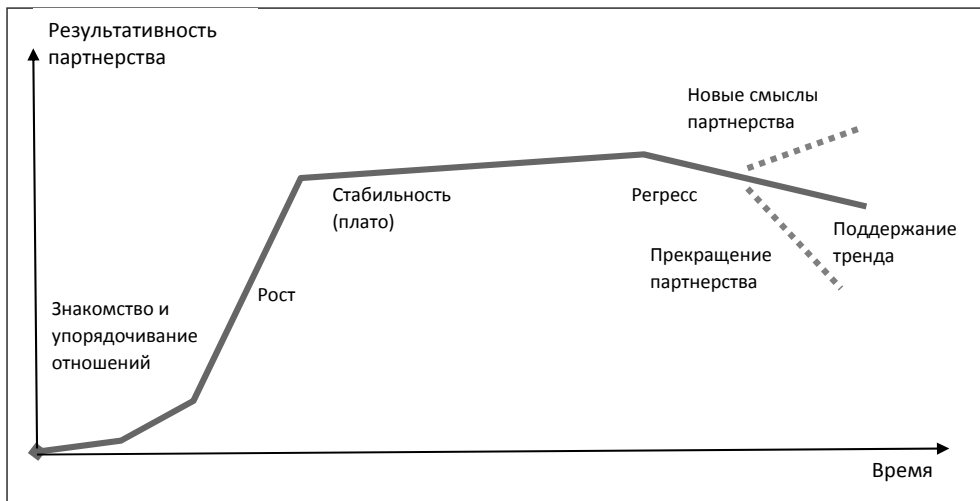


Рис. 1. Модель развития деловых партнерских отношений

### Методика и основные результаты второго этапа исследования

Методической основой этого этапа исследования стал специальный вопросник, разработанный на основе результатов, полученных на первом этапе. Его главной целью стало выделение ведущих факторов успешного развития деловых партнерских отношений, которые могли бы быть проверены экспериментальным путем. Вопросник включал в себя два блока вопросов. *Блок 1.* Демографические и социально-экономические данные. *Блок 2.* Содержательные вопросы, вскрывающие специфику деловых партнерских отношений и сфокусированные на определении успешности или неуспешности деловых отношений. Среди вопросов второго блока были основные и вспомогательные. К основным содержательным вопросам относились четыре, которые выявляли представления о критериях успешности и неуспешности деловых партнерских

отношений, а также о вероятности их достижения. Для этого использовались следующие формулировки:

- «По каким критериям Вы оцениваете успешность развития деловых отношений?»;
- «По каким критериям Вы понимаете, что отношения не успешны?»;
- «Что из нижеперечисленного, по Вашему мнению, уменьшает вероятность достижения успеха в деловых партнерских отношениях?»;
- «Что увеличивает вероятность успеха деловых партнерских отношениях?».

Таким образом, первые два вопроса были нацелены на оценку результата отношений, а другие два направлены на оценку процессуальной стороны партнерских отношений. По каждому из четырех вопросов респонденты могли выбрать три варианта ответов (указать три параметра, наиболее значимых для определения успеха/неуспеха деловых партнерских отношений, а также для определения вероятности увеличения/уменьшения успеха). В качестве вспомогательных использовались открытые вопросы о личностных особенностях деловых партнеров: «Как Вы считаете, какие личностные качества и особенности биографии помогают выстраивать успешные деловые отношения с партнерами?», «Как Вы считаете, важно ли для успеха деловых партнерских отношений, чтобы партнеры были в чем-то похожи? В чем именно?», «Могут ли партнеры достичь успеха, если они испытывают эмоциональный дискомфорт в общении друг с другом?». Для обработки полученных данных использовались качественные и количественные методы (частотный анализ, описательные статистики, корреляционный анализ, оценка надежности, определение межгрупповых различий).

**Выборка.** Респондентами на втором этапе нашего исследования выступили специалисты из различных сфер деятельности, которые имели опыт деловых партнерских отношений. Всего в опросе приняли участие 94 человека, из них 57 % мужчин и 43 % женщин. По возрасту все опрошенные распределились следующим образом: 16 % от всех респондентов были моложе 25 лет; 32 % – в возрасте 26–35 лет; 28 % – 36–45 лет; 20 % – 46–55 лет; 4 % – старше 55 лет. Все опрошенные респонденты имели высшее образование, а некоторые из них (13 %) обладали несколькими высшими образованиями. Отдельно прояснились характеристики выборки, связанные с опытом деловых партнерских отношений. 16 % респондентов являются собственниками бизнеса; 32 % – топ-менеджерами, 20 % – руководителями проектов, а 32 % – специалистами, не занимающими руководящих должностей. Уровень принятия финансовых решений выражался в средних размерах заключаемых сделок.

**Процедура.** Каждому из респондентов, согласившихся принять участие в опросе, на действующий адрес электронной почты высылалась интернет-ссылка, по которой они могли перейти на веб-страницу опроса. После регистрации респондент получал доступ к целевым вопросам, ответы на которые он давал, либо выбирая из предложенных вариантов, либо вводя свой текст в соответствующие поля. В качестве протокола опроса использовался электронный документ, в котором автоматически отражались ответы респондента. Кроме того, автоматизированная система позволяла создавать сводную матрицу отве-

тов всех респондентов, которая в дальнейшем применялась для получения групповых результатов и их анализа.

**Результаты и их обсуждение.** Как показал частотный анализ (табл. 3), наиболее распространенным критерием оценки деловых партнерских отношений как успешных является «доверие». Этот критерий указали 67% респондентов. Критерий «расширение поля совместной деятельности» упомянули 46 % респондентов, критерий «наличие у партнеров общих целей» указали 44 % респондентов.

Таблица 3

Частота выборов критериев успеха и неуспеха (в % от всей выборки)

Критерии	Критерии успеха	Критерии неуспеха
Получаемая взаимная выгода (промежуточный результат) / Отсутствие полученной взаимной выгоды	34,5	29,1
Расширение поля совместной деятельности / Взаимодействие партнеров замыкается на одной конкретной теме	45,5	3,6
Наличие у партнеров общих целей / Партнеры видят перед собой разные цели, не сочетаемые друг с другом	43,6	58,2
Сходство мнений и оценок различных ситуаций / Различные оценки возникающих в работе ситуаций	7,3	3,6
Доверие / Отсутствие доверия	67,3	63,6
Понимание достоинств и недостатков друг друга / Непонимание достоинств и недостатков друг друга	14,5	7,3
Симпатия партнеров друг к другу / Негативное эмоциональное отношение или обезличенность общения	9,1	45,5
Удовлетворенность ходом событий (общее ощущение успешности) / Неудовлетворенность ходом событий (ощущение провала)	29,1	40,0

Как мы видим, среди восьми разных критериев, на основании которых производится оценка успеха или неуспеха деловых партнерских отношений, обнаруживаются такие параметры, которые устойчиво используются респондентами и в одном, и в другом случае оценки. К ним можно отнести:

- «доверие/отсутствие доверия»;
- «наличие у партнеров общих целей / партнеры видят перед собой разные цели, не сочетаемые друг с другом»;
- «удовлетворенность ходом событий (общее ощущение успешности) / неудовлетворенность ходом событий (ощущение провала)»;
- «получаемая взаимная выгода (промежуточный результат) / отсутствие полученной взаимной выгоды».

Резюмируя, можно сказать, что оценка результата деловых партнерских отношений происходит по разным основаниям, отражающим как эмоциональную, так и когнитивную составляющие отношений. Эти основания соотносятся с реально получаемой взаимной выгодой (материальной), которая в свою оче-

редь является одним из принципиальных моментов для того, чтобы партнерские отношения между людьми можно было считать деловыми.

Обратимся к результатам частотного анализа ответов на вопросы, отражающие *процессуальную сторону развития* деловых партнерских отношений (табл. 4). Наиболее предпочитаемым среди ответов снова является критерий «доверие». На втором и третьем местах оказались «расширение поля совместной деятельности» (39 % респондентов) и «наличие у партнеров общих целей» (38 %). На вопрос об индикаторах снижения вероятности успеха в деловых партнерских отношениях вновь лидером среди всех критериев оказалось «отсутствия доверия» (62 % респондентов). Таким образом, обнаруживается сходная «иерархическая структура» критериев увеличения или снижения успешности деловых партнерских отношений со структурой критериев результата этих отношений.

Таблица 4

Частота выборов критериев увеличения и снижения успеха  
(в % от всей выборки)

Критерии	Увеличение успеха	Снижение успеха
Получаемая взаимная выгода (промежуточный результат) / Отсутствие полученной взаимной выгоды	33,0	30,9
Расширение поля совместной деятельности / Взаимодействие партнеров замыкается на одной конкретной теме	39,4	7,5
Наличие у партнеров общих целей / Партнеры видят перед собой разные цели, не сочетаемые друг с другом	38,3	43,6
Сходство мнений и оценок различных ситуаций / Различные оценки возникающих в работе ситуаций	8,5	12,8
Доверие / Отсутствие доверия	56,4	61,7
Понимание достоинств и недостатков друг друга / непонимание достоинств и недостатков друг друга	16,0	14,9
Симпатия партнеров друг к другу / Негативное эмоциональное отношение или обезличенность общения	18,1	28,7
Удовлетворенность ходом событий (общее ощущение успешности) / Неудовлетворенность ходом событий (ощущение провала)	28,7	39,4

Завершая описание результатов, нельзя обойти вниманием возникающий вопрос: насколько правомерно каждый из восьми представленных критериев, который оценивался в четырех вариантах, рассматривать как единую шкалу из четырех пунктов? Для оценки согласованности ответов опрошенных респондентов на разные формы вопросов был использован показатель  $\alpha$ -Кронбаха. Для удобства восприятия результаты вычислений  $\alpha$ -Кронбаха по четырем пунктам для каждого из восьми критериев представлены в табл. 5. Как видно, наиболее согласованными являются данные по шкалам «доверие» и «получаемая взаимная выгода (промежуточный результат)» (показатель  $\alpha$ -Кронбаха 0,789 и 0,771 соответственно).

Таблица 5

Показатели согласованности для критериев оценки успешности деловых партнерских отношений

Критерии	$\alpha$ -Кронбаха
Получаемая взаимная выгода (промежуточный результат) / Отсутствие полученной взаимной выгоды	0,771
Расширение поля совместной деятельности / Взаимодействие партнеров замыкается на одной конкретной теме	0,530
Наличие у партнеров общих целей / Партнеры видят перед собой разные цели, не сочетаемые друг с другом	0,706
Сходство мнений и оценок различных ситуаций / Различные оценки возникающих в работе ситуаций	0,351
Доверие / Отсутствие доверия	0,789
Понимание достоинств и недостатков друг друга / Непонимание достоинств и недостатков друг друга	0,665
Симпатия партнеров друг к другу / Негативное эмоциональное отношение или обезличенность общения	0,604
Удовлетворенность ходом событий (общее ощущение успешности) / Неудовлетворенность ходом событий (ощущение провала)	0,710

Для того чтобы получить более полную картину об указанных восьми шкалах, соответствующих восьми критериям оценки успешности деловых партнерских отношений, был проведен анализ корреляционных связей этих шкал друг с другом, а также с показателями некоторых общих параметров, таких как возраст, стаж деловых партнерских отношений и уровень финансовых сделок. Первоначально были рассмотрены корреляционные связи шкал оценки успешности деловых партнерских отношений с общими характеристиками. Среди восьми используемых критериев только для одного из них были обнаружены значимые корреляционные связи. Так, показатель критерия «доверие» значимо связан как с длительностью стажа деловых партнерских отношений ( $0,382, p < 0,01$ ), так и с уровнем заключаемых финансовых сделок ( $0,324, p < 0,01$ ). Это говорит о том, что чем больший опыт партнерства в деловых отношениях накоплен и чем большая материальная ответственность возлагается, тем чаще наши респонденты опираются на критерий наличия доверия для оценки успешности создаваемых деловых отношений.

На основании проведенного корреляционного анализа критериев оценки успешности деловых партнерских отношений мы обнаружили, что количество статистически значимых связей невелико. Наибольшее количество значимых связей вновь выявлено у критерия «доверие». Этот критерий положительно связан с такими критериями, как «получаемая взаимная выгода (промежуточный результат)» ( $0,274, p < 0,05$ ), «наличие у партнеров общих целей» ( $0,363, p < 0,01$ ) и «удовлетворенность ходом событий (общее ощущение успешности)» ( $0,352, p < 0,01$ ). Взаимосвязь различных критериев оценки успешности деловых

вых партнерских отношений друг с другом на основании корреляционного анализа схематично можно представить следующим образом (рис. 2).

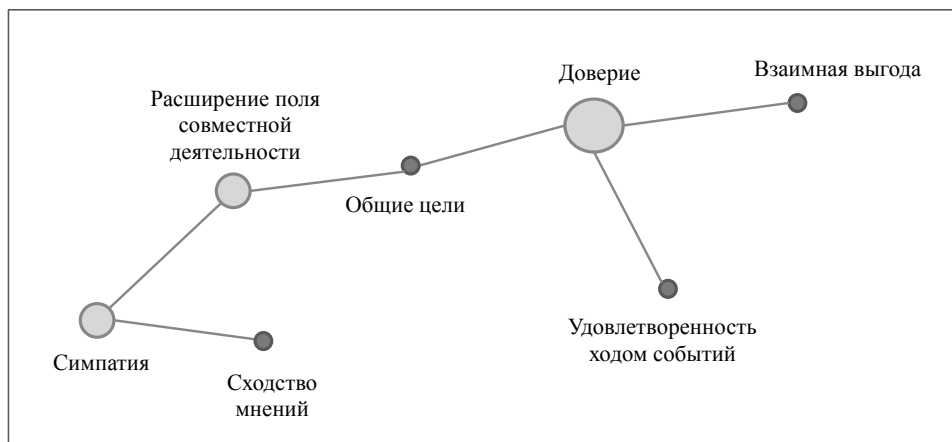


Рис. 2. Взаимосвязь критериев оценки успешности деловых партнерских отношений

Подводя итог *второго этапа* нашего исследования, можно констатировать, что среди восьми рассмотренных критериев оценки успешности деловых партнерских отношений выделяются четыре *ведущих критерия*. К ним относятся «доверие», «получаемая взаимная выгода (промежуточный результат)», «удовлетворенность ходом событий (общее ощущение успешности)» и «наличие у партнеров общих целей». В определенном смысле наши результаты созвучны результатам исследования психологического отношения предпринимателей к предпосылкам делового партнерства, проведенное Т. С. Вавакиной [6]. Обобщение упомянутых респондентами ( $N = 289$ ) предпосылок делового партнерства до трех «базовых» факторов, обуславливающих участие субъекта в деловом партнерстве – экономические факторы; другие причины неэкономического характера; взаимное желание партнеров сотрудничать, иметь дело именно друг с другом, – позволило автору выделить пять типов такого отношения. Это: «эмоционально-позитивное деловое отношение»; «отношение, ориентированное на стабильность и результат»; «отношение, ориентированное на партнера»; «утилитарно-прагматичное отношение»; «отношение, не ориентированное на взаимоотношения с партнерами» [6]. Позже данное исследование было углублено в направлении изучения образа делового партнера в представлениях российских предпринимателей [7].

Дальнейший анализ позволил нам из четырех критериев оставить только два: «доверие» и «получаемая взаимная выгода (промежуточный результат)», так как на эти критерии опираются при прогнозировании успешности деловых партнерских отношений наиболее опытные и ответственные за крупные сделки респонденты. Теперь особый интерес представляет для нас сопоставление этих двух критериев: преимущественно субъективное по своей природе и процессу-



альное по характеру связи с отношениями доверие, с одной стороны, и преимущественно объективированный промежуточный результат, с другой. Именно эта задача должна была быть решена на третьем этапе с помощью экспериментальной модели построения деловых партнерских отношений.

### **Методика и основные результаты третьего этапа исследования**

Существенное отличие нашего эксперимента от ранних классических схем Г. Тибо и Дж. Келли, проведенных в рамках теории социального обмена [12], состоит в том, что партнеры по взаимодействию включены в более широкий социальный и даже *организационный контекст*, чем просто диадические отношения. Партнеру приходится нести «издержки» еще до начала взаимодействия, а не после совершенного выбора. Этот момент позволяет моделировать ситуации, более соответствующие реальности, в которой деловые партнеры имеют собственные обязательства (разделенную ответственность) и совместные обязательства (совместная ответственность). Другое важное отличие заключается в наличии только одного «подлинного» участника взаимодействия, который и являлся *единственным испытуемым в диаде*, тогда как второй участник диады всегда был «сообщником экспериментатора», посвященным в суть происходящего. И, наконец, взаимодействие партнеров имело длительную протяженность во времени и включало несколько «циклов», что давало возможность выявлять динамические аспекты сотрудничества в разных условиях.

**Процедура.** Логическая схема нашего эксперимента предполагала моделирование двух видов условий для проверки влияния двух ранее выделенных факторов успешности деловых партнерских отношений. *Условие 1* включало в себя формирование высокого доверия в сочетании с низкими результатами деятельности. *Условие 2* включало в себя формирование недоверия в сочетании с удовлетворительными (средними) результатами совместной деятельности. Экспериментальная ситуация в каждом конкретном случае предусматривала наличие трех действующих лиц – двух партнеров, которые участвуют в эксперименте в качестве испытуемых, а также экспериментатора, руководящего всей процедурой взаимодействия. Изучалось взаимодействие двух партнеров в каждом из условий в связи с выполнением поставленной экспериментальной задачи. В качестве основных партнеров деловых отношений выступали приглашенные испытуемые (партнер А), которые взаимодействовали с «фиктивными партнерами» (партнер Б). Выполнение экспериментатором (Э) роли одного из партнеров (партнера Б) позволяло в реальном взаимодействии варьировать различные поведенческие стратегии, что моделировало нужные экспериментальные условия. Таким образом, экспериментатор предстал последовательно в двух ролях – то в качестве партнера Б, то в качестве «легитимного» экспериментатора. Такое сочетание ролей позволяла специальная процедура исследования, предполагающая дистантное (заочное) взаимодействие партнеров.

Для создания доверия или недоверия партнера А по отношению к партнеру Б соблюдались определенные правила поведения, опирающиеся на факторы, необходимые для формирования и укрепления доверия. Среди них:

- соблюдение личных договоренностей с партнером, формальных и неформальных правил взаимодействия;
- поддержание открытой коммуникации между партнерами, предоставление честной обратной связи;
- учет потребностей и интересов партнера;
- демонстрация единства мнений о способах достижения результатов.

Таким образом, *доверие и промежуточный результат* рассматривались как *независимые переменные*, а в качестве *зависимой переменной* представлены *результаты деятельности испытуемых по созданию индивидуальной ставки*. Принципиальным для всего эксперимента является то, что в нем сначала создавались необходимые условия, а затем проверялось действие этих условий. Создание условий осуществлялось в 1-й серии, во 2-й они закреплялись, а в 3-й и 4-й сериях поддерживались нейтральные условия, в которых спонтанно разворачивалось поведение, заданное предыдущим контекстом. При этом мы исходили из того, что активное создание необходимых условий на ранних стадиях эксперимента и поддержание нейтральных условий на поздних стадиях позволяет с необходимой степенью достоверности отследить влияние одного из факторов успешности деловых партнерских отношений: доверия между партнерами или промежуточного результата совместной деятельности. Дальнейшее описание технических подробностей организации и проведения экспериментальной процедуры мы опускаем, поскольку желающие смогут ознакомиться с ними в нашей статье, опубликованной в журнале «Организационная психология» [24].

Следует подчеркнуть, что разработанная экспериментальная схема и процедура позволяет искусственно разворачивать-создавать такие отношения, когда каждый из партнеров по замыслу имеет собственные цели (реальные выгоды), которые достигаются только в результате совместной работы; предполагаемое сотрудничество имеет достаточно длительную протяженность во времени. Партнеры вступают в межличностные отношения, которые инструментально включены в достижение целей. Для такого принципиального в деловых партнерских отношениях момента, как значимость выдвигаемых целей для каждой из сторон, необходимо также отметить, что схема вознаграждения была разработана таким образом, что у участников эксперимента складывались четкие представления о том, что их общие временные затраты на работу в одной серии эксперимента могут быть приравнены к одному рабочему дню, а заработать за это время они могут премию до 10 тыс. руб. Это означает экологическую валидность разработанной модели эксперимента для изучения реальных деловых партнерских отношений.

**Выборка.** Всего в эксперименте в качестве «наивных испытуемых» приняло участие 12 человек, из них трое мужчин и девять женщин. Эти испытуемые были распределены по двум группам в соответствии с двумя экспериментальными условиями. В *группе 1 (высокое доверие, низкие результаты)* был один мужчина и пять женщин. В состав *группы 2 (низкое доверие, средние результаты)* вошли двое мужчин и четыре женщины. Экспериментальные группы были уравнированы благодаря предварительной диагностике некоторых личност-

ных особенностей испытуемых. В первую очередь диагностировался общий уровень доверия как личностной диспозиции. С этой целью использовалась «методика оценки доверия/недоверия личности миру, другим людям, себе», созданная А. Б. Купрейченко [15]. Затем проводилась оценка мотивации достижения успеха и избегания неудачи. Для этого применялся тест-опросник для измерения мотивации достижения А. Мехрабиана в модификации М. Ш. Магомед-Эминова [20].

По завершении всех серий эксперимента испытуемых просили заполнить небольшой опросник, содержание которого помогает раскрыть специфику партнерского взаимодействия в субъективном восприятии испытуемого. Дополнительно каждому испытуемому предлагалось дать краткое психологическое описание своего партнера по эксперименту. Финальной точкой эксперимента была выплата суммарных премий, заработанных испытуемыми в процессе участия в эксперименте. Участникам, имевшим вопросы по содержанию и целям эксперимента, но ответы не получившим ответы в процессе прохождения экспериментальной процедуры, была дана честная обратная связь о сути эксперимента и индивидуальном качестве участия испытуемого.

**Результаты и их обсуждение.** Анализ полученных данных показал, что на начальных сериях эксперимента в обеих группах были такие испытуемые, которые выполнили промежуточное задание в большом объеме и затратили на него много своего личного времени, а также такие испытуемые, которые не воспользовались своим временным ресурсом для увеличения шанса на получение крупной премии. После второй серии, когда по замыслу эксперимента вступает в силу фактор доверия или фактор выгоды от сотрудничества, показатели индивидуальных ставок в обеих группах выравниваются.

Сопоставляя результаты в двух группах, мы обнаружили, что те испытуемые, чьи промежуточные результаты от совместной работы были удовлетворительными, даже при ухудшении этих показателей продолжают «вкладываться» в партнерские отношения, используя личные ресурсы, увеличивая вероятную возможность своей прибыли. В то время как испытуемые, у которых сложилось доверие к своему партнеру, но взаимодействие с ним оказалось недостаточно эффективным для приобретения существенной выгоды, перестают тратить личные ресурсы в виде времени и сил на выполнение работы, однако сохраняют имеющиеся партнерские отношения.

Итак, подводя **итоги третьего этапа** нашего исследования, мы видим, как полученные с помощью эксперимента данные позволяют утверждать, что среди двух факторов, оказывающих влияние на успешность партнерских отношений, – «доверие» и «промежуточный результат совместной деятельности (получение выгоды)», более мощное действие оказывает фактор реального результата, получаемого от взаимодействия. Доверие также способствует поддержанию партнерских отношений (и полученные результаты не противоречат другим данным о роли доверия в партнерских отношениях), однако оказывает меньшее влияние по сравнению с фактором получаемой выгоды. Наличие только доверия между деловыми партнерами, не подкрепленного реальными ре-

зультатами от взаимодействия, перестает быть стимулирующим фактором для инвестиций в отношения, а значит, и потенциальную прибыль. Отсутствие взаимной выгоды от партнерства становится серьезным препятствием к доступу разнообразных ресурсов. Партнеры оказываются не готовыми тратить свои ресурсы в ситуации, когда выгода от сотрудничества (а значит, увеличение различных затрат на реализацию этого сотрудничества) не очевидна, а компенсация произведенных затрат не достаточна. Тем не менее, как нам удалось обнаружить, доверие остается сильным фактором для сохранения партнерских отношений и в тех случаях, когда взаимная выгода отсутствует или не покрывает затраченных ресурсов. Здесь вполне правомерно задаться вопросом о качестве поддерживаемых отношений: насколько подобные отношения можно продолжать считать деловыми, если одним из определяющих деловые отношения моментом является именно наличие взаимной выгоды от партнерства. Следует заметить, что даже в этом эксперименте партнеры получали хоть незначительную, но прибыль.

### **Выводы**

1. Проведенное исследование представлений субъектов деловых партнерских отношений об их успешности и индикаторах этого успеха позволило выделить ведущие показатели, на основании которых производится оценка качества отношений и прогноз партнерства. К ним относятся: получаемая взаимная выгода (промежуточные результаты); доверие (уверенность в партнере, взаимная открытость, учет интересов, единые подходы к работе); наличие у партнеров общих целей (общие критерии оценки конечного результата); расширение поля совместной деятельности (обсуждаются и реализуются новые проекты, партнеры оказываются полезны друг другу в новых сферах); сходство мнений и оценок различных ситуаций; понимание достоинств и недостатков друг друга; симпатия партнеров друг к другу; удовлетворенность ходом событий (общее ощущение успешности).

2. Как показал частотный анализ, в представлениях лиц, имеющих достаточный опыт реализации деловых партнерских отношений, наиболее распространенным фактором увеличения вероятности достижения успеха в данных отношениях является доверие (его отмечают большинство респондентов). На втором месте среди факторов, увеличивающих успех, оказалось «расширение поля совместной деятельности». Третье место заняло «наличие у партнеров общих целей». Критерий «получаемая взаимная выгода (промежуточные результаты)» оказался на четвертом месте. Последним критерием, который отмечают более четверти респондентов, стала «удовлетворенность ходом событий».

3. Корреляционный анализ взаимосвязи различных критериев успешности партнерских отношений показывает, что наиболее оформленным образованием является структура, содержащая критерий «доверие» и тесно связанные с ним критерии «получаемая взаимная выгода (промежуточный результат)», «наличие у партнеров общих целей» и «удовлетворенность ходом событий (общее ощущение успешности)». Остальные компоненты структуры оказываются связанными с ядром («доверием») опосредованно.

4. Более опытные и ответственные за крупные сделки респонденты при оценке успешности деловых партнерских отношений опираются в первую очередь на критерий «доверие» и лишь затем – на «получаемую взаимную выгоду (промежуточный результат)».

5. Проведенная нами специально разработанная экспериментальная процедура показала, что испытуемые, чьи промежуточные результаты от совместной работы с партнером были удовлетворительными, даже при ухудшении этих показателей продолжают «вкладываться» в партнерские отношения, используя личные ресурсы, увеличивая вероятную возможность своей прибыли. В то время как испытуемые, у которых сложилось доверие к своему партнеру, но взаимодействие с которым оказалось недостаточно эффективным для приобретения существенной выгоды, перестают тратить личные ресурсы в виде времени и сил на выполнение работы, однако сохраняют имеющиеся партнерские отношения. Таким образом, среди двух факторов, оказывающих влияние на успешность деловых партнерских отношений, таких как доверие и промежуточный результат совместной деятельности (получение выгоды), более мощно наблюдается влияние фактора реального результата от партнерства.

6. Даже после того, как результаты совместной работы партнеров в последней (четвертой) серии эксперимента снова были оценены на низком уровне, а усилия по формированию доверия экспериментатором больше не прикладывались, испытуемые обеих групп продолжали высказывать пожелания о продолжении своего участия в эксперименте. Это свидетельствует о значимой роли доверия в поддержании долгосрочных отношений, суть которых к этому моменту уже может выходить за рамки деловых отношений.

#### Список литературы

1. Антоненко И. В. Социально-психологическое исследование феномена доверия в сфере деловых отношений / И. В. Антоненко. – М. : ГОУ ВПО ГУУ, 2003. – 52 с.
2. Антоненко И. В. Социальная психология доверия : дис. ... д-ра психол. наук / И. В. Антоненко. – Ярославль, 2006. – 498 с.
3. Балакшин М. Е. Информационная система тренингового обучения / М. Е. Балакшин, А. С. Евдокименко // Инновации в образовании. – 2008. – №7. – С. 48–51.
4. Балакшин М. Е. Успешные деловые партнерские отношения: проблема прогнозирования и оценки / М. Е. Балакшин // Соц.-гуманит. вестн. Юга России. – 2010. – №1. – С. 24–31.
5. Богданова Л. С. Доверие как социальный фактор развития партнерских отношений между организациями : дис. ... канд. психол. наук / Л. С. Богданова. – М., 2006. – 200 с.
6. Вавакина Т. С. Типы психологического отношения российских предпринимателей к деловому партнерству : дис. ... канд. психол. наук / Т. С. Вавакина. – М., 2011. – 219 с.
7. Вавакина Т. С. Образ делового партнера в представлениях российских предпринимателей / Т. С. Вавакина, В. П. Позняков // Знание. Понимание. Умение. – 2013. №2. – С. 217–224.

8. Дугинов Д. Е. Сущность партнерских отношений в бизнесе [Электронный ресурс] / Д. Е. Дугинов // Международная ассоциация независимых юристов, 2007. – URL: <http://www.ibil.ru/index.php?type=review&area=1 &p=articles&id=89>.
9. Журавлев А. Л. Психология совместной деятельности / А. Л. Журавлев. – М. : Ин-т психологии РАН, 2005. – 640 с.
10. Журавлев А. Л. Экономическое самоопределение: Теория и эмпирические исследования / А. Л. Журавлев, А. Б. Купрейченко. – М. : Ин-т психологии РАН, 2007. – 480 с.
11. Зинченко В. П. Психология доверия / В. П. Зинченко. – Самара : СИОКПП, 2001. – 104 с.
12. Келли Г. Межличностные отношения. Теория взаимозависимости / Г. Келли, Дж. Тибо // Современная зарубежная социальная психология / под ред. Г. М. Андреевой, Н. Н. Богомоловой, Л. А. Петровской. – М. : Изд-во Моск. ун-та, 1984. – С. 61–81.
13. Коуз Р. Проблема социальных издержек // Р. Коуз. Фирма, рынок и право. – М. : Дело, 1993. – С. 87–141.
14. Кузнецов Д. Партнерские отношения – эволюция, а не революция [Электронный ресурс] / Д. Кузнецов // Мое Дело. – 2005. – №10. – URL: <http://www2.moyo-delo.ru/disk/md/md/md72/md72-52.htm>.
15. Купрейченко А. Б. Психология доверия и недоверия / А. Б. Купрейченко. – М. : Ин-т психологии РАН, 2008. – 571 с.
16. Кэмпбелл Д. Модели экспериментов в социальной психологии и прикладных исследованиях / Д. Кэмпбелл. – СПб. : Соц.-психол. центр, 1996. – 400 с.
17. Позняков В. П. Деловое партнерство как одна из форм деловой активности предпринимателей / В. П. Позняков, Т. С. Вавакина // Знание. Понимание. Умение. – 2009. – №4. – С. 36–43.
18. Седавных А. В. Формирование доверия клиента в управленческом консультировании : магистер. дис. / А. В. Седавных. – М., 2006. – 75 с.
19. Скрипкина Т. П. Доверие как социально-психологическое явление : дис. ... д-ра психол. наук. / Т. П. Скрипкина. – Ростов н/Д, 1998. – 392 с.
20. Фетискин Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп: учебное пособие / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. – М. : Изд-во Ин-та психотерапии, 2002. – 490 с.
21. Фукуяма Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию / Ф. Фукуяма. – М. : АСТ, Ермак, 2004. – 730 с.
22. Шихирев П. Н. Взаимное доверие как основа деловой этики / П. Н. Шихирев // Доверие – ключ к успеху экономических реформ (материалы круглого стола). – М. : Ин-т экономики РАН, 1998. – 208 с.
23. Шихирев П. Н. Этические принципы ведения дел в России / П. Н. Шихирев. – М. : Финансы и статистика, 1999. – 248 с.
24. Штроо В. А. Экспериментальное изучение роли доверия в развитии партнерских отношений в бизнесе / В. А. Штроо, М. Е. Балакшин // Организационная психология [Электронный журнал]. – 2012. – №2. – С. 2–21.
25. Chua R. Y. J. Whom in our network do we trust?: Cognition- and affect-based trust in managers' professional networks / R. Y. J. Chua, P. Ingram, M. Morris. // Working Paper. Columbia University. – 2005. – 35 p.
26. Clifford C. Cooperation, trust, and perceived intentions in a 2 person game / C. Clifford // Dissertation Abstracts International. – 1971. – №32 (5-a). – P. 2797–2798.
27. Lahno B. Trust, reputation and exit in exchange relationships / D. Lahno // Journal of conflict resolution, September. -1995. – Vol. 39, Is. 3. – P. 495–510.

28. Lewicki R. J. Developing and maintaining trust in work relationships / R. J. Lewicki, B. B. Bunker // *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* / eds. R. M. Kramer, T. R. Tyler. – Thousand Oaks, CA: Sage, 1996. – P. 166–195.

29. Luhman N. Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives / N. Luhman // *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations* (electronic edition) / ed. by D. Gambetta. – Oxford : University of Oxford, 2000. Ch. 6. – P. 94–107.

30. Parks C. D. High and low trusters' responses to fear in a payoff matrix / C. D. Parks, L. G. Hulbert // *Journal of conflict resolution*. – 1995. – Vol. 39. – P. 718–730.

31. Ring P. S. Structuring cooperative relationships between organizations / P. S. Ring, A. H. van de Ven // *Strategic Management Journal*. – 1992. – Vol. 13. – P. 483–498.

32. Sydow J. V. Understanding the constitution of interorganizational trust / J. V. Sydow // *Trust Within and Between Organizations* / C. Laneand, R. Bachmann (eds.). – Oxford, 1998. – P.31–63.

## Role of Credence in Developing Productive Business Partnership Relations

V. A. Stroh

*National research university «Higher School of Economics», Moscow*

M. E. Balakshin

*«ECOPSY Consulting» Ltd., Moscow*

**Abstract.** The paper presents the results of a comprehensive research of the role of credence in developing productive business partnership relations in the context of present-day Russian business. The empirical research has gone through three stages. During the first stage structured interviews covering basic questions of development and quality of business partnership relations were conducted. Core respondents were experts in business partnership relations who had successful long lasting relations of such kind. At the second stage respondents having a variety of business partnership relations were interviewed. And at the third stage an experiment aimed at revealing contribution of each of the key aspects of successful business partnership relations was carried out. Key aspects contributing to successful business partnership relations, from the point of view of respondents, are «credence» and «intercompany profit and loss». In real situation though more effective was intercompany profit and loss factor, with credence factor maintaining partnership relations.

**Keywords:** credence, business relations, partnership relations, relations development.

*Штроо Владимир Артурович*  
кандидат психологических наук, доцент  
профессор кафедры организационной психологии  
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»  
101000, Москва, ул. Мясницкая, 20  
e-mail: vstroh@hse.ru

*Stroh Vladimir Arturovich*  
Candidate of Sciences (Psychology),  
Associate Professor Professor of organizational psychology department  
National research university  
«Higher School of Economics»  
20, Myasnitskaya st., Moscow, 101000,  
e-mail: vstroh@hse.ru

*Балакшин Михаил Евгеньевич*  
*кандидат психологических наук,*  
*руководитель практики по работе*  
*с нефтегазовой отраслью*  
*ЗАО «ЭКОПСИ Консалтинг»*  
*127006, Москва, Долгоруковская ул., 7*  
*e-mail: balakshin@ecopsy.ru*

*Balakshin Mikhail Evgenyevich*  
*Candidate of Sciences (Psychology),*  
*Head of practice in work with the oil*  
*and gas industry*  
*«ECOPSY Consulting» Ltd.,*  
*7, Dolgorukovskaya st., Moscow, 127006*  
*e-mail: balakshin@ecopsy.ru*