

DOI: 10.12731/2077-1770-2020-2-248-265

УДК 316.6

## ДОВЕРИЕ КАК СПОСОБ ПРЕОДОЛЕНИЯ КРИЗИСА НА ПРИМЕРЕ КОВИД-19

*Гуриева С.Д., Клипова Н.В.*

*В кризисных ситуациях люди ведут себя по-разному. Различие в таких ситуациях обусловлены не только индивидуальными особенностями людей, но и культурными различиями в разных странах. Но особое место среди культурных различий занимает вопрос доверия.*

*Существуют разные определения доверия в зависимости от области знаний, но для этой статьи под доверием понимается личное отношение к другим. Ф. Фукуяма изучал вопросы доверия в культурно-историческом контексте и разработал модели появления доверия в разных странах.*

*В любой культуре доверие является важным компонентом. Э. Мейер считает, что именно культура является основополагающим аспектом в кросс-культурном взаимодействии людей, а не индивидуальные особенности личности. Э. Мейер для описания культурных различий в разных странах использует модель кросс-культурного взаимодействия, в котором одним из показателей является доверие.*

*Уровень доверия в обществе является одним из способов эффективного преодоления кризиса. Кризисная ситуация развивается и состоит из этапов от зарождения до затухания. На примере Ковид-19 в кризисных ситуациях одни и те же предпринимаемые меры правительствами разных стран могут иметь разные последствия. Но при наличии доверия эти меры могут быть наиболее эффективными.*

**Ключевые слова:** доверие; культура; кризис; кросс-культурное взаимодействие; этапы кризиса; КОВИД-2019.

## TRUST AS A WAY TO OVERCOME THE CRISIS ON THE EXAMPLE OF COVID-19

*Gurieva S.D., Klipova N.V.*

*In a crisis situation people can behave differently. The difference in behavior in crisis situations is caused not only by individual characteristics of people, but also by cultural and national differences in various countries. But a special place among cultural differences is occupied by the issue of trust.*

*Depending on the field of knowledge different definitions of trust are used. In this article we understand trust as a subjective personal attitude to others. Fukuyama also studied trust issues in the cultural-historical context and developed trust models in different countries. Trust is an important component in any culture. E. Meyer says that culture is the fundamental aspect in the cross-cultural interaction of people, not the personal characteristics of the individual. E. Meyer to describe cultural differences in different countries uses a model of cross-cultural interaction, in which one of the criteria is trust.*

*The level of trust in the society is one of the ways to overcome the crisis effectively. The crisis situation develops and consists of stages from birth to attenuation. In the example of COVID-19 – in crisis situations the same measures taken by governments of different countries may have different consequences. But when there is trust, these measures can be most effective.*

**Keywords:** *trust; culture; crisis; cross-cultural interaction; stages of the crisis; COVID-2019.*

### **Введение**

Мировой кризис, вызванный вирусом КОВИД-19, относится к области здравоохранения, но имеет разрушительные последствия, как для экономики стран, так и для здоровья населения, в том числе психологического здоровья населения. Стратегия выхода из кризиса обеспечивается проведением мероприятий, связанных с борьбой по распространению вируса.

Одним из важных компонентов в вопросах связанных с эффективностью реализуемых властями ограничительных мер является доверие. Целью работы является определение роли доверия в преодолении кризиса на примере КОВИД-19. Задачами данной работы является определение: места доверия в культурных контекстах, культурных различий на примере выбранных стран; этапов прохождения кризиса на примере КОВИД-19.

### **Влияние культуры на поведение в условиях кризиса**

В кризисных ситуациях люди по-разному могут вести себя, у каждого включаются свои защитные психологические механизмы и копинг-стратегии – кто-то мобилизуется, и тогда включаются все возможные индивидуальные человеческие способности и ресурсы, а кого-то такая ситуация ввергает в противоположное состояние – опускаются руки и люди плывут по течению. Различия в поведении в кризисных ситуациях обусловлены не только индивидуальными особенностями людей, но и культурно-национальными различиями в разных странах.

Особое место в кросс-культурной коммуникации занимает доверие. В зависимости от области знаний (философия, религия, юриспруденция, психология и т.п.) используются разные определения доверия. В данной статье под доверием мы понимаем субъективное личностное отношение к другим (Гуриева С.Д., Борисова М.М., 2016).

Важнейшим фактором развития того или иного процесса, характеристики и проявления общества является общий контекст его существования, включающий исторические, культурные, политические, экономические аспекты. Также Ф.Фукуяма изучал вопросы доверия в культурно-историческом контексте и разработал модели доверия в разных странах. Он наиболее научно и емко определил доверие как «возникающее у членов сообщества ожидание того, что другие члены будут вести себя более или менее предсказуемо, честно и со вниманием относиться к нуждам окружающих, в согласии с некоторыми общими нормами.» (Ф.Фукуяма, 2008). Им были выделены американская, немецкая, японская и китайская модели появления доверия, которые опираются на культурно-исторические

особенности развития данных народов с учетом светских, религиозных, экономических и политических обычаев и взглядов.

Доверие – важный компонент в любой культуре и является базисом успеха в бизнесе (Гуриева С.Д., Борисова М.М., 2017). Для ведения интернационального бизнеса, бизнеса в различных культурах, следует помнить, что для установления доверия разные культуры используют разные средства.

Э. Мейер выделяет два типа культуры по степени доверчивости – культуру персик и культуру кокос. К культуре персик относится Америка – легкая и дружелюбная коммуникация, контакт устанавливается быстро, но узнать «истинное я» очень сложно, как будто есть невидимая грань, через которую сложно проникнуть внутрь, как косточка у персика. Россия и Восточная Европа – это культура-кокос. В самом начале коммуникации устанавливается барьер. Коммуникация строго по делу. И для того, чтобы узнать собеседника ближе, необходимо создать эмоциональную связь, как будто пробиться через кокосовую оболочку, расположить к себе собеседника, и тогда он станет намного дружелюбнее. Такая коммуникация основана на доверии, и она более прочная. Установление доверия занимает много времени, но зато оно долговечно.

Э. Мейер в своей книге «Карта культурных различий» говорит о том, что именно культура является основополагающим аспектом в кросс-культурном взаимодействии людей, а не индивидуальные особенности личности.

К. Гирц американский ученый антрополог и этнолог рассматривал культуру, как средство, при помощи которого люди «общаются, обеспечивают связь времен и развивают свои знания по поводу того, как следует относиться к жизни. Культура – это понятийное множество, в пределах которого человеческие существа интерпретируют свой опыт и направляют свои поступки».

Национальная культура создается человеком и передается из поколения к поколению. Культура – среда, в пределах которой люди взаимодействуют, познают себя и строят отношения с внешним миром. Конкретная культура есть выражение того, как общности

людей организовывались в течение многих лет, чтобы совместно эффективно решать возникающие перед ними проблемы.

Ф. Тронпенаарс в книге «Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса» описывает модель культуры, состоящую из трех слоев. Внешним слоем, которого являются продукты человеческой деятельности и артефакты, символизирующие глубинные, базовые ценности и предпосылки относительно бытия. К среднему слою относятся нормы и ценности общности людей. Где под нормой понимается совместное знание членами общности, что есть «хорошо», а что есть «плохо», а ценности формируют само определение, что «хорошо», а что «плохо». К сердцевине культуры относится смысл бытия. Смысл бытия – продукт коллективной мозговой деятельности общества, главной ценностью которой для людей является право на выживание. Все слои зависимы друг от друга и взаимно дополняют друг друга.

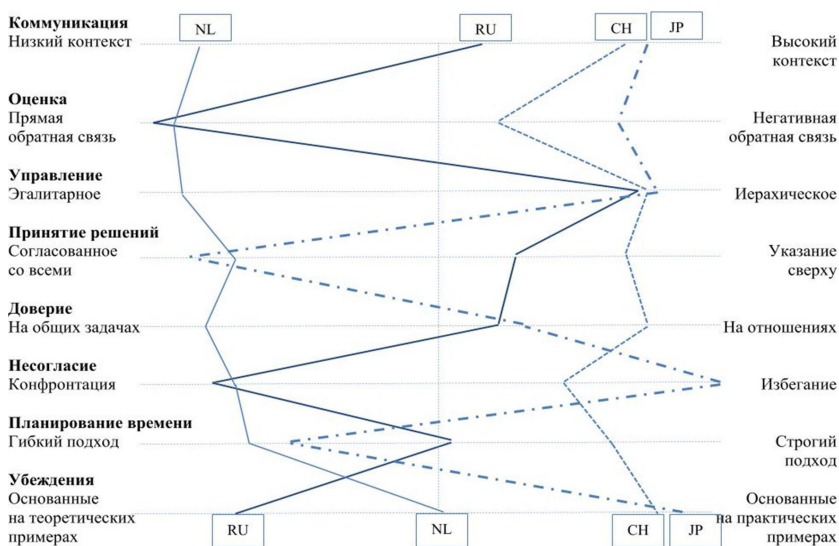


Рис. 1. Карта культурных различий на основе модели Э.Мейер

Каждый человек уникален, но для эффективного кросс-культурного взаимодействия необходимо знать и брать во внимание

особенности культурной модели человека. Для сравнительного анализа нескольких стран (Россия (RU), Китай (CN), Япония (JP), Нидерланды (NL)) используем модель кросс-культурного взаимодействия по Э. Мейер.

Как видно на рисунке 1, исходя из карты культурных различий, в российской и японской деловой культурах доверие основывается на отношениях. Э. Мейер выделяет шкалу «Доверие» и подразделяет ее на доверие, основанное на общих задачах, свойственное такой стране как Нидерланды; и доверие, основанное на отношениях, – России, Японии, Китаю. В первом случае деловые сделки осуществляются на основании официальной статистики, отзывов, оценки, во втором – чаще всего это личные контакты, персональные оценки.

Вместе с тем Япония, в отличие от России, относится к высококонтекстной культуре. Основной смысл передается намеками, в речи используются идиомы. Задача собеседника – внимательно слушать и слышать, улавливать то, что остается между строк, «слушать воздух». Это видно на шкале «Коммуникация», в которой выделяется культура с низким контекстом и культура с высоким контекстом. Культура с низким контекстом означает, что при коммуникации собеседник может воспринимать только то, что ему говорят, не ища информацию «между строк», таким образом, это четкая, прямолинейная коммуникация. Культуре с высоким контекстом наоборот свойственна передача информации посредством намеков. Вся основная информация остается недосказанной. Для взаимодействия с культурами высокого контекста основным «залогом успеха» является умение слушать, а также улавливать и понимать намеки. Вместе с тем необходимо помнить, что представители культур с высоким контекстом в диалоге будут «домысливать» и искать смысл между строк. Нидерланды – культура низкого контекста, Япония и Китай – культуры высокого контекста. Россия, согласно исследованию Э.Мейер, на шкале расположена посередине, таким образом можно сказать, что она является представителем среднего контекста.

Анализируя шкалу «Несогласие» следует отметить, что представители России готовы выражать свое несогласие. Это может

послужить триггером дискуссии. Конфронтации при несогласии для таких стран приемлема. Она относится к деловой сфере и не связана с личностью. Для Японии конфронтация недопустима. Они выбирают модель избегания. Профессиональная конфронтация будет оценена как личностная.

Важным аспектом в успешной кросс-культурной коммуникации, по мнению Э. Мейер, является знание различий в способах получения и принятия негативной обратной связи, которую отражает шкала «Оценка». Выделяется: прямая негативная обратная связь и косвенная негативная обратная связь. Прямая негативная обратная связь – яркими представителями являются Россия и Нидерланды, представляет собой конкретную, часто эмоциональную обратную связь, с использованием слов усиливающих, нагнетающих проблему. Такие приемы помогают акцентировать внимание на проблеме. Без этого представители таких культур могут не воспринять в серьез сказанное. Косвенная негативная обратная связь основана в основном на позитивной обратной связи, а негативные аспекты (ошибки, проблемы) будут скрыты и смягчены. Представителем такой культуры является Китай. Японская же культура имеет еще более сложную форму негативной обратной связи. Как правило, критика в данной культуре представляет собой полное отсутствие критики, то есть вы получите позитивную обратную связь, а про то, что нужно исправить вам просто не скажут. И отсутствие обратной связи по какому-либо вопросу означает, что данный вопрос требует доработки.

При этом в японской культуре спорные моменты в деловой коммуникации стараются обходить, так как конфуцианская этика предполагает, что мнение каждого члена команды является авторитетным и открытое несогласие с его мнением может быть трактовано как персональное неуважение. Полной противоположностью этому является Россия. В российской культуре для передачи обратной связи свойственно использование усиливающих негативную окраску слов, несогласие может перерасти в открытые бурные споры. В российской культуре «в споре рождается истина». В японской культуре можно лишь намекнуть, но не оспорить.

В тоже время, в Японии и России ярко-выраженная иерархическая структура подчинения и лидер в Японии обладает непоколебимым авторитетом, однако, в японской культуре решения принимаются в основном коллегиально и ответственность за это решение коллегиальная, а в российской культуре решение принимает и несет ответственность за него руководитель, что можно увидеть по уровню показателей данных стран на шкалах «Управление» и «Принятие решений».

Шкала «Управление» подразделяется на эгалитарную культуру управления и иерархическую. Эгалитарное управление свойственно Нидерландам. Оно подразумевает под собой минимальную дистанцию власти. Руководитель и подчиненный взаимодействуют на одном уровне. Иерархическую культуру управления придерживаются следующие страны: Япония, Китай, Россия. В этой модели управления четко структурированы уровни подчинения. Более того, пропустить уровень подчинения и дать указания более младшему сотруднику, минуя его руководителя, может быть косвенным признаком скорого увольнения этого руководителя, которого пропустили. Шкала «Принятие решений» показывает, что в Японии и Нидерландах решения принимаются коллегиально и при этом долго. В этой культуре принятия решения редко встретишь безоговорочно принятых единоличных решений и указаний. Однако такие решения менее гибки и в случае изменения ситуации потребуется много времени для изменения данного решения. В Китае и в России полностью противоположная культура принятия решений. Оно принимается руководителем и передается к выполнению без лишних обсуждений. Такие решения принимаются и меняются в случае необходимости быстро. Ответственность за это решение всегда индивидуальна.

Существенной разницей в культурах является способ убеждения: японская культура аргументирует свою позицию сначала озвучив свое решение, а уже потом обосновывает общими правилами, Россия же делает наоборот: сначала теоретическая база и ответ на вопрос «как пришли к такому решению» и уже в конце озвучива-



ется решение. Шкала «Убеждение» подразделяется на убеждения, основанные на теоретических примерах (от общего к частному) и убеждения, основанные на практических примерах. Убеждения, основанные на теоретических примерах (от общего к частному). Это свойственно России. В коммуникации представители данной культуры начнут аргументацию с «источков», с ответа на вопрос: Как были получены выводы? И только потом перейдут к выводам. Убеждения, основанные на практических примерах. Представителями данной границы шкалы являются Япония и Китай. Данным культурам свойственно начинать свое убеждение с конкретных действий, а потом уже обосновывать эти действия теорией. Эта шкала очень важна для кросс-культурной коммуникации и для эффективного взаимодействия разных культур.

Последнюю, восьмую, шкалу Э.Мейер выделяет шкалу «Планирование времени». Для Японии время является особой ценностью, и они строго придерживаются распланированного тайминга. Какое-либо внезапные изменения разбалансирует согласованный заранее день. Гибкость подхода ко времени свойственна стране, такой как Китай. Такая страна с легкостью меняет заранее запланированные планы. Ценностью в их культуре является гибкость подхода. Россия находится на этой шкале посередине. Не стоит забывать об относительности данной модели, так как, например, русская культура относительно японской более гибко относится ко времени, но, в тоже время, намного менее гибко по сравнению с китайской культурой. Таким образом, представителям китайской культуры для эффективной межкультурной коммуникации стоит быть более пунктуальными, а представителям иных культур следует быть более толерантными к задержкам со стороны представителей китайской культуры.

### **Доверие как эффективный способ преодоления кризиса (на примере COVID-19)**

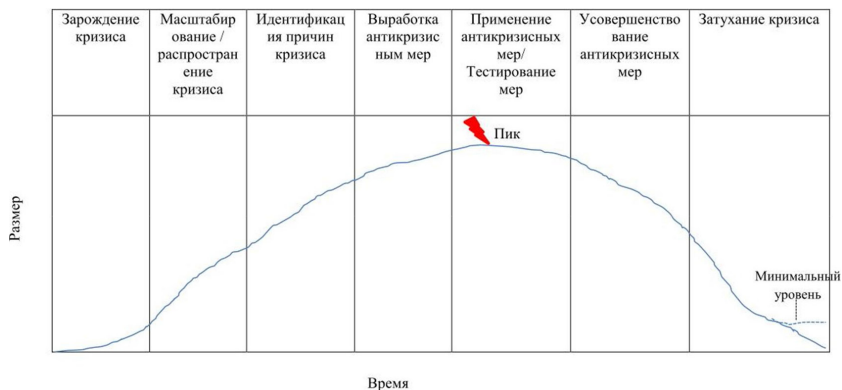
В каждом обществе, организации возможны появления кризисных ситуаций, затрагивающих разные аспекты функционирования

и существования целостности и стабильности. Каждая организация, независимо от ее размера и опыта ведения бизнеса, подвержена воздействию кризиса. Кризисная ситуация может восприниматься по-разному, от точки полного отрицания и непризнания, до активного погружения и стремления найти наиболее приемлемые способы ее разрешения. Не случайно слово «кризис» на китайском языке состоит из двух иероглифов, один из которых – опасность, а другой – благоприятная возможность (Минг-Джер Чен, 2004).

Основной элемент, способствующий решению или разрешению сложных кризисных ситуаций, доверие – честность, открытость и откровенность в отношении к другим людям. Доверие и эффективное руководство в стабильной ситуации позволяют обществу или компании нарастить такой ресурсный потенциал, который в ситуации кризиса, с наиболее высокой вероятностью, поможет выживанию, выходу из кризиса. Э. Деминг писал, что истинный показатель уровня доверия, положительная динамика доверия проявляется именно в кризисной ситуации, когда предоставляется лучшая возможность проявить обеим сторонам истинный уровень своего доверия (Деминг, 2007).

Затрагивая вопрос о причинах возникновения мировых, масштабных кризисов, выделяют четыре типа кризисов, которые имеют сокрушительные последствия и возникают по причине человеческого фактора (Fombrun, 2004). К ним могут быть отнесены такие как: «ошибки пилота» в выполнении рутинной, каждодневной работы; недостаточное внимание руководства к качеству продукта, товара, так называемый тип кризиса «некачественные исследования»; не является исключением «некачественное производство», ошибки в процессе производства; а также «некачественное руководство». Кризисы могут проявляться в разных формах, могут быть вызваны разными причинами, но каждый масштабный кризис может восприниматься как реальная угроза существованию и стабильности общества. Одним из самых ярких примеров проявления кризиса является ситуация с распространением вируса КОВИД-19.

Этапы прохождения кризиса на примере КОВИД-2019 представлены на рисунке 2.



**Рис. 2.** Этапы прохождения кризиса на примере COVID-2019

«Зарождение кризиса» может произойти из-за несоблюдения мер безопасности, а также может носить случайный характер и не классифицироваться участниками как ситуация, которая потенциально может привести к кризису, тем более к глобальному кризису. Об угрозе или опасности осведомлен малый круг людей. Осведомленная группа людей старается обеспечить конфиденциальность информации об инциденте. Если участникам удастся на данном этапе локализовать проблему, то инцидент нейтрализуется, а в случае, если этого не происходит, то инцидент становится неуправляемым и переходит в стадию «Масштабирование/распространение кризиса». На данном этапе происходит экспорт вируса, появляется все большее количество зараженных людей, городов, стран. Появляется много публичной неофициальной информации. Следующим этапом является «Идентификация причин кризиса». Официальные ответственные органы власти предпринимают меры по поиску первопричины, источника случившегося инцидента. В это время продолжает увеличиваться число жертв. После определения причин происходит анализ ситуации, и начинают формироваться антикризисные меры. На этой стадии число жертв и география распространения продолжает увеличиваться. После определенного количества жертв и пораженной территории инцидент перерастает

в глобальный кризис. После того как антикризисные меры определены, они требуют незамедлительного внедрения, которое происходит на стадии «Применение антикризисных мер». На этом этапе кризис достигает своего пика, и в случае правильно принятых мер, траектория кризиса меняется на нисходящую. На этом и следующем этапах можно увидеть степень проявления доверия общества к власти. Готово ли общество прислушаться к рекомендованным мерам, или необходимо применить более жесткие ограничения зависит от уровня доверия. На основе результатов предпринятых мер вводятся дополнительные и усовершенствованные меры. В случае если принятые меры соблюдены обществом и являются эффективными, то следующим этапом прохождения кризиса является «Затухание кризиса» и вирус может уйти или может остаться в обществе на минимальном уровне, но уже под управляемым контролем.

Ситуация с КОВИД-19 подтолкнула правительства разных стран с разными культурами к принятию решительных ограничительных мер, мер которые бы учитывали как национальные интересы и цели, так и обеспечивали бы жизнь и здоровье граждан. С одной стороны, эти ограничительные меры одинаковые, такие как закрытие границ, введение чрезвычайного режима (в Японии) или режима самоизоляции (в России), тестирование, как на наличие инфекции, так и иммунитета к ней, социальная дистанция и/или ограничения передвижения, обязательное ношение масок и перчаток, контроль и мониторинг заболевших и отслеживание контактов, разработка эффективной вакцины. С другой стороны, эти меры, в том числе обусловленные культурными различиями, разные. Одни меры воспринимаются как адекватные, последовательные, систематически направленные на преодоление и регулирование процесса распространения эпидемии. Другие меры, воспринимаются неоднозначно, и, другими словами, как «бегство и уход» их не назовешь. Так, например, реакция в Туркменистане.

Реакция на пандемию в постсоветской республике – Туркменистане следующая: «Нужно сделать вид, что вируса нет» или «нужно его запретить». Правительство выбрало защитную реакцию – отри-

цание реальности. Слово «коронавирус» в Туркмении под строжайшим запретом. Журналистам, врачам, учителям и чиновникам под угрозой увольнения нельзя говорить о COVID-19. Официальные власти Туркмении стремятся показать, что даже в период экономического кризиса и пандемии остается островком стабильности и официального благополучия. Официальные факты таковы, что в республике нет ни одного случая заражения COVID-19. Какова ситуация в режиме реального времени, на данный момент остается без комментариев.<sup>1</sup>

Так, например, правительство Японии ввело в стране режим ЧС, который не предусматривал жестких ограничений – предприятия, в т.ч. рестораны и парикмахерские продолжали работать, передвижение людей никак не ограничивались, тесты были сделаны лишь 0,2% населения. И, тем не менее, ежедневный прирост зараженных в Японии сокращался, а режим чрезвычайной ситуации составил 51 день. По японскому законодательству, власти могут только рекомендовать гражданам остаться дома, но не приказывать. Наказания за неповиновение не предусмотрено и рекомендации с высокой вероятностью будут соблюдаться из-за высокого уровня уважения и доверия к власти в стране и давления общественного мнения. Можно сказать, что именно высокий уровень доверия общества к власти повлиял на достижение положительной динамики при выходе из кризиса.

А, например, в России, и в частности Москве, использовался режим самоизоляции, который включал ограничение перемещения населения с использованием пропускного режима, деятельность предприятий была приостановлена (от ресторанов до парикмахерских) или часть сотрудников переведена на удаленную форму работы, ограничено проведение культурных и спортивных массовых мероприятий и прочие другие мероприятия. При этом за несоблюдение установленных ограничений применялись наказание в виде штрафов. При этом ежедневный прирост зараженных в Москве увеличивался в течение 2 месяцев. Российская модель регулирования

<sup>1</sup> <https://lenta.ru/articles/2020/05/26/turkm/>

распространения эпидемии характеризуется четкими и последовательными мерами (начиная с первых шагов, носящих рекомендательный характер, до полюса – введения жестких мер и санкций). Также следует заметить, что именно благодаря спланированным и последовательным действиям руководства нашей страны была разработана, апробирована вакцина, направленная на защиту от вируса.

Отличается и шведская модель реакции на кризис, вызванная распространением вируса. Как оказалось, то Швеция – единственная страна ЕС, которая не ввела карантинных мер. Все мероприятия, исходящие от представителей власти, носят рекомендательный характер, страна применила так называемую «технологии здравого смысла». Швеция обратилась к своим гражданам (попросила) практиковать социальное дистанцирование, в основном на добровольной основе. Шведские власти, с одной стороны, ввели некоторые ограничения, способствующие снизить масштабы заболевания, с другой стороны, избежали жесткого контроля, штрафов и полицейского контроля. При этом показатель уровня смертности сохранился на низком уровне по сравнению с другими странами, где использовались более жесткие ограничительные меры. При численности населения Швеции в 10,3 млн. человек составляет 5 530 человек, что составляет 0,05%. Можно предположить, что в шведском обществе существует высокий уровень доверия общества к представителям власти, благодаря чему, все, что носило рекомендательный характер, воспринималось гражданами как руководство к выполнению. Государство перенесло степень ответственности на сознательное поведение самих граждан.

### **Заключение**

В кризисных ситуациях правительства разных стран принимают сложные решения и выбирают стратегию выхода из сложившейся ситуации. Страны, к которым кризис пришел позже, имели возможность выбирать стратегию борьбы с КОВИД-19 с учетом практического опыта других стран, которые ранее столкнулись с кризисом, а также накопленных учеными знаний по природе вируса. Казалось бы, рекоменду-

емые ограничительные меры достаточно однотипны, но их введение или своевременное их введение, а еще важнее их соблюдение дает разные результаты в разных странах. А в вышеупомянутых странах даже наоборот, их неприменение приводит к сопоставимым результатам. Эффективность предпринимаемых правительствами мер может быть оценена как в краткосрочном периоде, так и в долгосрочной перспективе. В долгосрочной перспективе мировому сообществу еще предстоит дать оценку, а в краткосрочном периоде результаты уже зафиксированы.

Исходя из вышеизложенного можно сделать следующие выводы.

На примере рассмотренных стран, уровень доверия в обществе имеет существенное значение для достижения наилучшего эффекта предпринимаемых мер.

Правительству потребуется тем больше усилий и времени для достижения целей, чем ниже уровень доверия общества к власти.

В самых сложных, кризисных ситуациях, на примере распространения ковида-19, наиболее четко проявляются различные стратегии, направленные на преодоление и регулирование данного процесса, носящие культурную специфику.

*Работа публикуется при финансовой поддержке РФФИ, проект № 19-013-00560 А*

### **Список литературы**

1. Гуриева С.Д., Борисова М.М. Социальные представления о доверии современной молодежи: кросскультурный анализ // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). 2016. № 12 (68). С. 138-150.
2. Гуриева С.Д., Борисова М.М. Формирование организационной модели доверия // Позитивная психология мышления: монография / Р.А. Березовская, М.М. Борисова, Л.В.Верещагина (и др.); под ред. Г.С. Никифорова. Москва: Проспект. 2017. 320 с. С. 89-108.
3. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Эдвард Деминг; Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

4. Доброхотов Р.А. Проблемы доверия в мировой политике. Автореферат диссертации к-та политических наук: 23.00.04. М., 2010.
5. Зинченко В.П. Психология доверия. Самара: Издательство СИ-ОКПП, 2001. 104с.
6. Ильин Е.П. Психология доверия. СПб.: Питер, 2013г.
7. Купрейченко А.Б. Психология доверия и недоверия. М.: «Институт психологии РАН», 2008.
8. Мейер Э. Карта культурных различий. Как люди думают, руководят и добиваются целей в международной среде. Пер. с англ. 2018.
9. Минг-Джер Чен. Китайский бизнес изнутри: практическое пособие по выстраиванию деловых отношений с китайскими партнёрами./ Минг Джер Чен; пер. с англ. Н.Г. Печерицы. М.: Эксмо, 2009.
10. Скрипкина Т.П. Доверие как социально-психологическое явление [Эл. ресурс]: Дис. Д-ра психол. Наук: 19.00.05. М.: РГБ, 2003.
11. Скрипкина Т.П. Психология доверия, 2000.
12. Тромпенаарс Ф., Хампден-Тернер Ч. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса/ Ф. Тромпенаарс и Ч. Хэмпден-Тернер; Пер. с англ. Е.П. Самсонов.Мн.: ООО «Попурри», 2004.
13. Фукуяма Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию: Пер. с англ./ Ф.Фукуяма. М.: ООО «Издательство АСТ»: ЗАО НПП «Ермак», 2004.
14. Fombrum Ch.J. Fame and fortune: how successful companies build winning reputation / by Ch. J. Fombrum and Cees B.M. van Riel. Person Education, Inc. Publishing as financial Times Hall. 2004.
15. Gambetta D. Can we trust in trust? // Trust: Making and Breaking Cooperative relations/ D. Gambetta (ed.). Oxford: Basil Blackwell, 1988, p. 213-237.

### *References*

1. Gurieva S.D., Borisova M.M. *Sovremennye issledovaniya sotsial'nykh problem* [Modern studies of social problems]. 2016. No. 12 (68). P. 138-150.
2. Gurieva S.D., Borisova M.M., Vereshchagin L. V. et al. *Pozitivnaya psikhologiya myshleniya* [Positive psychology of thinking] monograph / ed. HS. Nikiforov. Moscow: Prospect. 2017. 320 p. P. 89-108.



3. Deming E. *Vykhod iz krizisa: Novaya paradigma upravleniya lyud'mi, sistemami i protsessami* [Out of the crisis: A new paradigm for managing people, systems and processes] / Edward Deming; Per. from English M.: Alpina Business Books, 2007.
4. Dobrokhotov R.A. *Problemy doveriya v mirovoy politike* [Trust issues in world politics]. Abstract of the dissertation of the candidate of political sciences: 23.00.04. M., 2010.
5. Zinchenko V.P. *Psikhologiya doveriya* [The psychology of trust]. Samara: Publishing house SIOKPP, 2001.104s.
6. Ilyin E.P. *Psikhologiya doveriya* [The psychology of trust]. SPb.: Peter, 2013.
7. Kupreychenko A.B. *Psikhologiya doveriya i nedoveriya* [The psychology of trust and distrust]. M.: "Institute of Psychology RAS", 2008.
8. Meyer E. *Karta kul'turnykh razlichiy. Kak lyudi dumayut, rukovodyat i dobivayutsya tseley v mezhdunarodnoy srede* [Map of cultural differences. How people think, lead and achieve goals in an international environment]. Per. from English 2018.
9. Ming-Jer Chen. *Kitayskiy biznes iznutri: prakticheskoe posobie po vystraivaniyu delovykh otnosheniy s kitayskimi partnerami* [Inside Chinese Business: A Practical Guide to Building Business Relations with Chinese Partners] / Ming Jer Chen; per. from English N.G. Peppers. M.: Eksmo, 2009.
10. Skripkina T.P. *Doverie kak sotsial'no-psikhologicheskoe yavlenie* [Trust as a socio-psychological phenomenon]: Dis. Dr. psychol. Sciences: 19.00.05. Moscow: RSL, 2003.
11. Skripkina T.P. *Psikhologiya doveriya* [The Psychology of Trust], 2000.
12. Trompenaars F., Hampden-Turner Ch. *Natsional'no-kul'turnye razlichiya v kontekste global'nogo biznesa* [National and cultural differences in the context of global business] / F. Trompenaars and Ch. Hampden-Turner; Per. from English E.P. Samsonov. Mn.: OOO "Potpurri", 2004.
13. Fukuyama F. *Doverie: sotsial'nye dobrodeteli i put' k protsvetaniyu* [Trust: social virtues and the path to prosperity]: Per. from English / F. Fukuyama. M.: OOO "Publishing house": ZAOONPP "Ermak", 2004.
14. Fombrum Ch.J. *Fame and fortune: how successful companies build winning reputation* / by Ch. J. Fombrum and Cees B.M. van Riel. Person Education, Inc. Publishing as financial Times Hall. 2004.

15. Gambetta D. Can we trust in trust? *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations* / D. Gambetta (ed.). Oxford: Basil Blackwell, 1988, p. 213-237.

### **ДАННЫЕ ОБ АВТОРАХ**

**Гуриева Светлана Дзахотовна**, доктор психологических наук, профессор, МБА СШЭ, заведующая кафедрой социальной психологии

*Санкт-Петербургский государственный университет  
набережная Макарова, 6, г. Санкт-Петербург, 199034, Рос-  
сийская Федерация  
[gurievasv@gmail.com](mailto:gurievasv@gmail.com)*

**Клипова Наталья Владимировна**, аспирант кафедры социальной психологии, МБА СБС

*Санкт-Петербургский государственный университет  
набережная Макарова, 6, г. Санкт-Петербург, 199034, Рос-  
сийская Федерация  
[nvklipova@yandex.ru](mailto:nvklipova@yandex.ru)*

### **DATA ABOUT THE AUTHORS**

**Gurieva Svetlana Dzakhotovna**, PhD of Psychology, professor, MBA of SSE, Heard of Social Psychology Department

*Saint Petersburg State University  
6, nab. Makarova, Saint-Petersburg, 199034, Russian Federation  
[gurievasv@gmail.com](mailto:gurievasv@gmail.com)*

**Klipova Natalia Vladimirovna**, PhD program student, department of Social Psychology, MBA of CBS

*Saint Petersburg State University  
6, nab. Makarova, Saint-Petersburg, 199034, Russian Federation  
[nvklipova@ya](mailto:nvklipova@ya)*