
ТРУДОВЫЕ ПРАКТИКИ

Российская трудовая культура как фактор креативности отечественных профессионалов¹

С.А. КОРОТАЕВ*

*Коротаев Сергей Александрович – стажер-исследователь, Лаборатория сравнительного анализа развития постсоциалистических обществ, НИУ ВШЭ. Адрес: 101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20. E-mail: Sergey_a.k@mail.ru

Цитирование: Korotaev S. (2015) Russian Work Culture as a Factor of Creativity in Professionals. *Mir Rossii*, vol. 24, no 2, pp. 152–176 (in Russian)

На протяжении последних лет научным и экспертным сообществом уделяется значительное внимание проблеме низкой инновационности российской экономики. Отмечаются такие причины, как незаинтересованность бизнеса в инновациях при наличии более простых и высокодоходных способов получения прибыли; коррупция и административные барьеры, недостаточная защита частной собственности; политическая нестабильность и т.п. Поскольку в основе любого инновационного продукта или решения лежит некоторая идея, являющаяся результатом творчества сотрудников компании, выустившей продукт, то низкая креативность профессионалов, обусловленная устаревшими управленческими и трудовыми практиками, может, на наш взгляд, рассматриваться как одна из ключевых причин низкой инновационности отечественных компаний.

В то же время, несмотря на наличие множества иностранных исследований креативности профессионалов, в отечественной литературе данная тема остается второстепенной. Настоящая статья ставит своей целью частично восполнить имеющийся пробел на основе теоретического анализа работ, посвященных проблеме российской трудовой и управленческой культуры. Делается вывод об общей неэффективности отечественной культуры с точки зрения реализации креативного потенциала работников. Выдвигаются гипотезы относительно условий, в которых российские профессионалы могли бы успешно использовать свои творческие способности.

Ключевые слова: креативность, профессионалы, отечественная трудовая культура, отечественная управленческая культура, факторы креативности, культура как фактор креативности

¹ Проект осуществляется в рамках Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ-2014.

Конкурентоспособность отдельных национальных и региональных кластеров современной глобальной экономики во многом определяется их способностью к поддержанию и развитию наиболее инновационных и максимально ориентированных на глобальный рынок отраслей. В то же время российская экономика, напротив, характеризуется крайне низкой степенью инновационности по сравнению не только со странами Западной Европы, но и со многими государствами Восточной Европы. Так, только 10,3% российских организаций осуществляли инновации в 2012 г., тогда как для Германии этот показатель равен 79,3%, Румынии – 30,8%, Польши – 28,1%. Вновь внедренные или подвергшиеся значительным изменениям инновационные товары, услуги, новые для рынка, занимают 1,3% в общем объеме произведенных в России товаров и услуг (в Германии – 3,7%, Польше – 4,6%, Румынии – 4,5%) [Индикаторы инновационной деятельности 2014].

Среди наиболее обсуждаемых причин низкой инновационности отечественной экономики эксперты обычно указывают на незаинтересованность бизнеса в инновациях при наличии более простых и высокодоходных способов получения прибыли; коррупцию и административные барьеры, недостаточную защиту частной собственности; политическую нестабильность и т.п. Обсуждаются трудности внедрения инноваций и на уровне предприятий. При этом зачастую участники обсуждений предполагают, что коллектив организации играет сугубо пассивную роль в этом процессе: его задача сводится к непротивлению нововведениям и их освоению. Но фирма, отказавшаяся от создания собственных инноваций, обрекает себя на то, чтобы быть всегда аутсайдером на рынке. Развитие экономики, осуществляемое только за счет заимствованных инноваций, априори будет носить вечно-догоняющий характер. Следовательно, важнейшим является вопрос о качестве отечественных высококвалифицированных профессионалов – людей, которые вырабатывают креативные идеи и внедряют их, превращая в инновации.

Именно высококвалифицированные профессионалы, согласно М. Кастельсу, являются ключевыми акторами инновационной деятельности в современной экономике. В то же время некоторые эксперты указывают на происходящую в России деградацию человеческого капитала, которая не может быть скомпенсирована ни значительными инвестициями, ни выгодными условиями найма [Гонтмахер 2014].

Таким образом, низкая креативность отечественных профессионалов, обусловленная устаревшими управленческими и трудовыми практиками [Шкартан, Карачаровский 2002], может рассматриваться как значимый фактор низкой инновационности отечественных компаний². Актуальным в таком случае является исследование российской трудовой культуры как фактора креативности и поиска возможных путей ее изменения в направлении, благоприятном для реализации творческого потенциала профессионалов. При этом, несмотря на существование огромного количества зарубежных исследований по проблемам профессиональной креативности, проведенных в странах европейской и англо-саксонской

² Несмотря на то, что креативность является важнейшим качеством именно для квалифицированных профессионалов, она также присуща и другим категориям работников [Любарт 2009, с. 90–91]. Некоторые зарубежные исследования были сконцентрированы именно на проблеме креативности сотрудников средней квалификации (напр. [Hsu, Hou, Fan 2011; Madjar, Oldham, Pratt 2002]), и хотя их идеи редко превращаются в глобальные инновации, отражаемые в статистике, такие идеи в совокупности значительно повышают производительность труда и его эффективность. Помимо чисто утилитарной стороны проблема креативности имеет и гуманистическое измерение: креативная деятельность улучшает настроение [Amabile, Barsade, Mueller, Staw 2005], определяет степень удовлетворенности работой [Ядов 1977], творчество является непременным условием всестороннего развития личности.

культуры (см., напр. [Hennessey, Amabile 2010]) и государствах Восточной Азии (см., напр. [Morris, Leung 2010]), в отечественной литературе эта тема остается второстепенной.

Представленная работа ставит своей целью восполнить имеющийся пробел на основе теоретического анализа имеющихся сведений об отечественной трудовой культуре в контексте креативности. Разумеется, прежде чем приступить к анализу исследований, выполненных на российском эмпирическом материале, необходимо хотя бы кратко рассмотреть более общий вопрос о возможных способах влияния культуры на креативное поведение, чему и посвящена первая часть данной статьи.

Культура как фактор креативности

Мы исходим из определения креативности, предложенного Терезой Амабайл, согласно которой под креативностью понимается производство новых и потенциально полезных продуктов, схем, моделей и т.п. Важно отметить, что оценить, является ли предмет, процесс, идея новыми (отличными от имеющегося) или полезными (соответствующими наличным возможностям и потребностям), можно исключительно исходя из представления о положении дел в данной сфере. А это означает, что только люди, являющиеся специалистами в профессиональной области деятельности креатора, способны судить о степени новизны и полезности созданного ими. Более того, оценка креативности принципиально субъективна и может меняться со временем или отличаться в рамках разных экспертных сообществ [Amabile 1996].

Как нам представляется, креативное поведение проявляет себя в организации тогда, когда оно возможно (имеются необходимые ресурсы, характер задач подразумевает наличие условий их творческого решения и т.п.), желательно (работники верят, что в компании ценится и поощряется креативность, она введена в ролевые ожидания или требования работы) [Carson, Carson 1993; Farmer, Tierney, Kung-McIntyre 2003; Amabile, Conti, Coon, Lazenby, Herron 1996; Shalley 2008] и имеет высокие шансы на успех [Farmer, Tierney, Kung-McIntyre 2003; Tierney, Farmer 2002; Oldham, Cummings 1996].

Необходимо отметить, что креативность весьма чувствительна к социальным условиям трудовой деятельности, которые должны быть (или восприниматься) максимально прозрачными, предсказуемыми и безопасными. Сотруднику необходимо иметь возможность совершить ошибку без значительных негативных последствий, ощущать контроль над собственной работой. Профессионал должен быть убежден в востребованности и желательности стиля поведения, которому он следует, а также получать подтверждение успешности своей деятельности. Отсюда важными для творчески активной личности являются чувство уверенности в себе [Oldham, Cummings 1996; Woodman, Sawyer, Griffin 1993], высокая самооценка собственной профессиональной эффективности [Tierney, Farmer 2002], вера в успех своих действий, достижимость целей, оптимизм [Hsu, Hou, Fan 2011]. Большое значение имеет поведение руководителя [Oldham, Cummings 1996; Amabile, Conti, Coon, Lazenby, Herron 1996; Carson, Carson 1993; Randel, Jaussi, Wu 2011; Wong, Pang 2003], а также характер отношений с коллегами: регулярное общение, выходящее за пределы служебной необходимости, дружеская, психологически ком-

фортная атмосфера, поощряющая высказывание собственных идей и свободный обмен опытом. Последние являются достоверными предикторами креативного поведения [Schepers, Berg 2007; Amabile, Conti, Coon, Lazenby, Herron 1996; Taggar 2002; Gilson, Shalley 2004].

Но даже при наличии благоприятных внешних условий и веры в собственные силы творческая деятельность невозможна, если работа (или хотя бы конкретная задача) не представляет самостоятельного интереса для сотрудника, а результаты труда не являются для него значимыми вне контекста внешних поощрений. Поэтому необходимым условием для творческой деятельности становится мотивация – желание делать что-то ради собственного удовольствия, бросить вызов проблеме ради решения ее самой, а не только для достижения связанной с этим «внешней» награды [Amabile 1996]. Мотивация связана с вовлеченностью (*engagement*) профессионала в собственную деятельность. Условием ее является воспринимаемая значимость (*meaningfulness*) работы для индивида – степень соответствия выполняемых задач его личным целям или устремлениям [Kahn 1990]. Ощущение невозможности проявить себя или несогласие с целями компании делают для сотрудника работу малопривлекательной, препятствуя реализации его творческого потенциала [Gilson, Shalley 2004; Kahn 1990].

Хотя перечисленные факторы креативности являются наиболее общими и в значительной мере претендуют на универсальность для разных культур, более глубокое изучение креативности профессионалов неизбежно ставит вопрос о культуре как об одном из факторов креативного поведения.

В литературе выделяются различные способы, которыми культура может оказывать влияние на креативное поведение: так, люди из разных культур могут иметь различные имплицитные (бытовые) концепции креативности [Lubart 1999]. Кроме того, в рамках одной и той же концепции они способны придавать особое значение отдельным аспектам креативности [Erez, Nouri 2010; De Dreu 2010; Hempel, Sue-Chan 2010]. Авторы [Paletz, Peng, Li 2011] выявили, что в то время как европейцы большее внимание уделяют «внутренним» аспектам креативной деятельности, направленным на саму деятельность («искусство ради искусства»), жители Азии – «внешним», связанными с социальной значимостью, пользой и т.п. В качестве важных черт креативного акта они отмечают вклад в общественный прогресс и следование групповому интересу; креативность приписывается людям, занимающим высокую иерархическую позицию, воспринимается как часть их ролевой модели [Hempel, Sue-Chan 2010]. Представители коллективистских культур с высокой дистанцией власти³ не ожидают от руководителя попыток советоваться с ними по вопросу вырабатываемых им решений, привлекать их к принятию последних, но в этой ситуации директивный стиль руководства не снижает их креативности, в то время как успешность креативного поведения работников, представляющих индивидуалистические культуры с низкой дистанцией власти, в высокой степени зависит от данного аспекта управления [Hwang 2012]. Коллективистские культуры могут препятствовать креативности в тех случаях, когда ее результаты потенциально нарушают гармонию в группе, задевая чьи-либо интересы, поэтому некоторые области рассматриваются как нежелательные для креативного поведения [Hempel, Sue-Chan 2010]. Стремление избежать

³ По Хофстедде: степень воспринимаемого различия между начальником и подчиненными (см., напр. [Лебедева, Татарко 2009]).

неопределенности (другая выделяемая Г. Хофстеде черта восточных культур) также может блокировать некоторые пути проявления креативности, заставляя акторов действовать в строгих рамках организационных правил [Shane, Venkatarrman, MacMillan 1995].

Таким образом, мы видим, что оценка креативности того или иного предложения может существенно отличаться в различных культурах. Значение имеют различия как в представлениях о том, что является креативным, так и в ожиданиях относительно реакции социального окружения. Хотя последний момент лишь с известной долей условности может быть отделен от первого, существуют эмпирические свидетельства важности подобного разграничения [Nouri, Erez, Rockstuhl, Ang 2008].

Другим аспектом социального влияния является потребность в ощущении индивидом собственной уникальности, идентификации себя в качестве креативной личности, однако в отличающихся культурах подобное поведение может быть желательным не в одинаковой степени. Следовательно, креативность в одних случаях будет восприниматься как важный атрибут престижных ролевых моделей, в иных же окажется лишь допустимой (в большей или меньшей степени) девиацией. Так, качества творческих людей в Китае являются предикатами, имеющими скорее негативные коннотации, в то же время на Западе они рассматриваются как положительные и социально востребованные [Hempel, Sue-Chan 2010]. Западная культура поощряет самовыражение, что стимулирует индивидов включать по возможности в самовоспринимаемый образ наличие креативных способностей. Таким образом, самоидентификация может служить медиатором влияния культуры на креативность [Farmer, Tierney, Kung-McIntyre 2003].

Вышеприведенный краткий обзор возможностей воздействия культуры на креативность демонстрирует сложность общей картины и фрагментарность нашего знания. Исследования некоторых аспектов демонстрируют противоречивые результаты. И проблема, как кажется, кроется в совместном влиянии множества неучтенных факторов. Однако в свете задач данной статьи интерес представляют не только результаты исследований по рассматриваемой теме, но также используемые подходы к операционализации культуры и применяемая методология кросс-культурных исследований.

Как видно из представленных работ, большинство исследований сосредоточены на сравнении культуры Восточной Азии (Япония, Корея, Китай, Тайвань, также некоторые государства Юго-Восточной Азии с преобладающим китайским этносом) и культуры стран Запада. При подобной постановке вопроса особенности реализации креативности в условиях иных культур, в т.ч. российской, остаются не выявленными. Без надежных эмпирических результатов, выполненных на отечественном материале, и в отсутствие ясной картины влияния культуры на креативность вообще имеющаяся литература может дать лишь общее представление о степени и возможных направлениях влияния российской трудовой культуры на креативность профессионалов в отечественной среде.

Однако часть авторов вместо использования дихотомии Восток-Запад операционализируют культуру через измерения Хофстеде: индивидуализм – коллективизм, степень избегания неопределенности, высокая – низкая дистанции власти (см., напр. [Erez, Nouri 2010]). Если мы допускаем, что культурометрические показатели являются достоверными предикторами креативности, то показатели для России могут быть интерполированы на основе имеющихся в литературе сведе-

ний. Проблема в том⁴, что авторы, реально использующие хофстедовскую терминологию, также основывают свои выводы на сравнении обобщенных культур Запада и Востока⁵, где первая рассматривается как индивидуалистичная, толерантная к неопределенности, с низкой дистанцией власти, а вторая – коллективистская, избегающая неопределенность, с высокой дистанцией власти [Hofstede 1983, Лебедева, Татарко 2009]. Таким образом, имеющиеся данные не позволяют судить о наличии какой-либо причинно-следственной связи и даже эмпирически подтвержденной корреляции между проявлениями креативности и показателями шкал Г. Хофстеде, поскольку представляют лишь две точки в воображаемом пространстве, включающем в качестве осей ценности по Хофстеде и некоторые измерение креативности.

К общим недостаткам культурометрических подходов можно отнести ограниченность информации, которую мы можем получить с их помощью; некорректность рассмотрения сложных различий в виде простых поляризованных измерений [Westwood, Low 2003]; значительную внутрикультурную негомогенность; гибкость ценностных установок [Brockner 2003] (так, вариация средних показателей между различными географическими районами одного государства зачастую оказывается больше, чем межкультурная [Латов, Латова 2007]); отсутствие устойчивости «культуры» во времени; способность индивидов демонстрировать различные установки в зависимости от контекста деятельности [Gardner, Gabriel, Lee 1999], т.н. переключение культурных рамок (*cultural frame switching*) и др. Наиболее же критично, по нашему мнению, проведение кросс-культурного исследования в лабораторных условиях при фиксированном внешнем воздействии, что было бы допустимо, если реальный контекст профессиональной деятельности являлся надкультурным параметром. В действительности культура не может быть рассмотрена лишь как атрибут индивида или социального окружения, но само их взаимодействие представляет собой ее наблюдаемое проявление. Воздействие многих факторов трудовой деятельности на сотрудника опосредует влияние культуры на креативность. Культура не является константой, она воспроизводится и изменяется в процессе социальной деятельности индивидов. Вышесказанное заставляет признать имеющиеся в литературе по кросс-культурному исследованию креативности подходы к операционализации культуры неудовлетворительными для проведения исследования креативности отечественных профессионалов. Возможным решением представляется обращение к обширному кругу публикаций по проблемам изучения организационной и трудовой культуры.

Поскольку специфика работы каждого конкретного предприятия, предыстория его деятельности откладывают свой отпечаток на принятые способы социального взаимодействия сотрудников, мы можем условно выделить дополнительный по отношению к национальному иерархический уровень вариации трудовой культуры – организационную культуру. Смещение исследовательских акцентов с национального уровня к организационному являлось логичным направлением развития культурометрических исследований. Так, Г. Хофстеде вслед за рассмотрением культурной специфики иностранных подразделений одной корпорации (IBM) предпринял исследование организационных культур, сложившихся в различных

⁴ Мы в данном случае не обсуждаем культурометрический подход *per se*.

⁵ Исключением является работа [Goncalo, Staw 2006], авторы которой на предварительном этапе эксперимента провели манипуляцию ценностными установками культурно гомогенных респондентов.

компаниях двух стран: Дании и Нидерландов [Hofstede, Neuijen, Ohayv, Sanders 1990]. В работе удалось выявить наличие определенной национальной специфики корпоративных культур, и дальнейшие исследования показали более сложную картину влияния национальной принадлежности предприятия на его культуру. Авторы статьи [Nelson, Goplan 2003] рассмотрели связь национальной культуры и культуры организаций, и в результате кластерного анализа корпоративных культур было получено, что существуют как кластеры, изоморфные национальной культуре по большинству показателей, так и противоположные ей⁶. Более того, даже внутри компании возможно существование нескольких субкультур, образующихся на основе различных функциональных подразделений, при этом отмечается возможность одновременной принадлежности индивида к нескольким группам внутри компании. Креативная идея зачастую не может быть приписана не только конкретному сотруднику, но даже отдельной группе. Каждая такая группа может стремиться навязывать свои представления о характере и критериях креативности. Консенсус по этому вопросу на уровне организации не является устойчивым и движется со временем в сторону одной из конкурирующих точек зрения [Drazin, Glynn, Kazanjian 1999].

Со времен выхода работы Г. Хофстеде предлагались разнообразные подходы к типологизации культур организаций. Однако, несмотря на то, что многие авторы признают нормы и образцы поведения частью организационной культуры компании, при операционализации этого понятия зачастую остаются только ценности [Эфендиев, Балабанова, Гоголева 2012]. Такие упрощения далеко не всегда могут рассматриваться как адекватные для описания организационной культуры.

Более обстоятельное изучение этой проблемы было предпринято в нашей стране В.А. Ядовым [Ядов 1977; Ядов 2013]. В рамках работы, выполненной под его руководством, была предложена концепция *диспозиций* – установок, определяющих готовность индивида к активности в определенном направлении, которые возникают на базе взаимодействия потребности и внешней среды. Диспозиции рассматриваются иерархически организованными от ситуативных установок до ценностных ориентаций на цели жизнедеятельности и средства их достижения. Для эмпирического изучения диспозиционной структуры применялись методики, опиравшиеся на интерпретацию респондентом реальных или проективных ситуаций, а также вопросы о ценностях и предпочтениях респондента вне конкретного социального контекста.

Было получено, что ситуативные, связанные с непосредственным опытом практической деятельности и измеряемые на его основе диспозиции оказались значительно сильнее соотнесены с наблюдаемым поведением, измеренным на основе экспертной оценки, чем диспозиции, относящиеся к верхним иерархическим уровням [Ядов 2013, с. 162, 164]. Важно отметить, что высокую предсказательную силу в отношении деятельности продемонстрировали те установки, которые были измерены на основе данных о непосредственном опыте респондента. Диспозиционно-поведенческие связи становились наиболее тесными, когда реальные поступки предшествовали во времени их высказываниям о своем отношении к этим поступкам [Ядов 2013, с. 156]. Логичным является вывод о том, что методики, апеллирующие к дискурсивному знанию индивидов менее надежны, чем на-

⁶ Одним из возможных объяснений является предположение, что набор разделяемых ценностей не является исчерпывающим описанием культуры, и ее специфика может проявляться на других уровнях.

блюдения их реального поведения, пусть даже косвенно полученные на основе воспоминаний и обобщений респондентов. Фактически в данном случае ситуативные диспозиции являются экспликацией практик, связанных с профессиональной деятельностью.

В процессе анализа все многообразие диспозиций было сведено в три категории: самостоятельность, ответственность и исполнительность. Рассмотрение диспозиционной структуры и соответствующего ей поведения через призму трех перечисленных категорий существенно сужает исследовательский ракурс. Дело в том, что в действительности самостоятельность, исполнительность и ответственность являются лишь некими вторичными, приписываемыми характеристиками диспозиций и поведенческих актов. Легко себе представить установки в отношении поведения, не имеющие какой-либо проекции на эти три шкалы, но значимо, в конечном счете, влияющие на эффективность трудовой деятельности. При этом диспозиционная структура, оцениваемая как имеющая выраженные установки, скажем, на самостоятельность, в итоге может оказаться не способной обеспечить реализацию «самостоятельного» поведения. Ядов с соавторами отмечают, что глубина консистентности диспозиционной структуры не всегда достигает низшего уровня – уровня ситуативной социальной установки, что, по их мнению, обеспечивает адаптивность поведения [Ядов 2013, с. 101]. Но такая адаптивность может трактоваться именно как коррекция ситуативных диспозиций под воздействием разделяемых в организации практик при минимальном участии в этом процессе установок высшего уровня. Иначе говоря, трудовое поведение задается в большей степени корпоративными практиками, чем сложной структурой диспозиций. В ряде работ также отмечается важность рассмотрения именно практик (а не ценностей, установок и т.п.) как наиболее практически значимого элемента организационной культуры: так, группы людей, демонстрировавших существенные различия в реальной хозяйственной деятельности, могут почти не различаться по ценностям и установкам [Гаськов 1988]. Таким образом, ни ценностный, ни нормативный [Эфендиев, Балабанова, Гоголева 2012] подходы не могут служить основой для операционализации культуры в контексте изучения креативности. Но именно *внимание к практикам во всем их многообразии, не сводимом к нескольким универсалистским измерениям, может способствовать значительно более глубокому пониманию проблем организационной культуры.*

В условиях дефицита исследований креативности российских профессионалов мы все же можем сделать некоторые предположения, выдвинуть гипотезы, экстраполируя результаты иностранных исследований на имеющееся знание о российской трудовой культуре. Источником такого знания является ряд работ советских и российских авторов, начать который можно с исследований, выполненных коллективами под руководством В.А. Ядова и О.И. Шкаратана в 1970–1980-е гг. и частично продолженных в пореформенный период. На основе предложенной В.А. Ядовым диспозиционной концепции был выполнен масштабный проект по изучению социально-психологических факторов трудового поведения советского инженера [Ядов 1977; Ядов 2013]. Как уже было сказано, в рассматриваемом исследовании на основе факторного анализа социальные установки были сгруппированы в три синдрома: самостоятельность-инициативность, ответственность-организованность, исполнительность-аккуратность [Ядов 2013, с. 80]. Для нас интерес представляет первый из этих синдромов, связанный с качествами, близкими к креативности: самостоятельность, творческий подход, инициатив-

ность и др. Полученные в ходе исследований данные подтверждают, что более половины респондентов обладали выраженными консистентными установками на творческую деятельность (самостоятельность-инициативность) [Ядов 2013, с. 94–101], впрочем лишь половина из творчески ориентированных инженеров действительно демонстрировала креативное поведение [Ядов 1977, с. 118–126]. Декларируемое стремление к творчеству оказалось еще выше: согласно интервью, собранным на другой выборке, 75% инженеров нацелены на творчество в профессиональной деятельности. Для них возможность реализации своих творческих способностей – важнейший фактор удовлетворенности работой, но в то же время реальная удовлетворенность творческими аспектами трудовой деятельности оказалось невысока [Ядов 1977, с. 147]. Схожие данные приводятся в монографии «Рабочий и инженер»: для 70–90% (в зависимости от категории) инженерно-технических работников первостепенным мотивом оценки своей работы являлись ее содержательные аспекты, и лишь для 10–20% – заработная плата (данные за 1977 г.). При этом большая часть опрошенных были удовлетворены самостоятельностью в работе (74–90%), ее широтой и разнообразием (62–86%) [Шкаратан 1985, с. 162–164].

Свыше 40% инженеров занимались рационализаторством и изобретательством, работа творческого характера занимала от 15% до 45% их рабочего времени [Шкаратан 1985, с. 202–203]. Экспертный опрос руководителей, отвечавших на вопрос о том, каких качеств не хватает инженерам, показал, что «изобретательность», «инициатива», «самостоятельность мышления» – это те качества, нехватка которых отмечалась сравнительно редко, что можно интерпретировать как свидетельство наличия таких качеств у большинства инженеров, либо же их низкой востребованности. Позднейшие исследования, выполненные под руководством О.И. Шкаратана в 1987–1991 гг., также выявили достаточно противоречивую картину. Эксперты характеризовали русского рабочего как «склонного к оригинальным решениям, новаторству, рационализаторской и изобретательской деятельности», «стремящегося к совместной коллективной работе», испытывающего «чувство причастности к совместной работе» (вовлеченность), иными словами, обладающего всеми рассмотренными выше качествами, которые присущи высококреативному профессионалу. Но в то же время управленческая культура квалифицировалась как преимущественно иерархическая, основанная на жестком контроле, негативной мотивации, преобладании запретительных норм и т.д. [Шкаратан, Карачаровский 2002]. Таким образом, исходя из приведенных свидетельств, можно было бы представить советских инженеров потенциально креативными профессионалами, чей потенциал не мог быть в достаточной степени реализован в условиях неблагоприятных практик управления и преобладания рутинных задач. Но, как отмечалось выше, креативность – принципиально социальное явление, она не может рассматриваться, оцениваться и реализовываться вне социального окружения. «Практический прогноз общественного поведения – это скорее функция социально-ролевых факторов, чем факторов субъективного порядка» [Ядов 2013, с. 232]. В.С. Магун, комментируя результаты измерения трудовых ценностей советских трудящихся, обращает внимание на факт колебания уровня притязаний человека в некотором диапазоне, когда конкретный дизайн исследовательских процедур определяет, какие участки этого диапазона будут актуализированы. Завышенные установки на содержательные аспекты работы могут быть следствием экспликации ценностей, характеризующих «идеальную работу», тогда как реаль-

ное поведение определяется в большей степени нижней границей притязаний, определяющей действительно важнейшие для респондента аспекты работы. Интересным в этом плане, отмечает автор, является рассмотрение мотивов увольнения служащих [Магун 1998]. Что касается эволюции трудовых ценностей россиян в пореформенный период, то, основываясь на данных Всемирного исследования ценностей (*World Values Survey*), В.С. Магун сделал вывод, что по степени ориентированности на гедонистические интересы в труде (высокий заработок, стабильность и комфорт на работе) в ущерб содержательным (возможность проявлять инициативу, ответственность, карьерные перспективы) россияне занимают первое место среди жителей стран, представленных в выборке⁷ [Магун 2005].

Другим инструментом для сравнительного исследования культур является Миннесотский многоаспектный личностный опросник (ММРП); большая работа по анализу данных, полученных с его помощью на выборках русских и американцев, была проведена К. Касьяновой [Касьянова 2003]. Согласно результатам, русских (в сравнении с американцами) отличает склонность к подавлению желаний, несоответствующего определенным признанным эталонам. Соответственно, из двух альтернативных возможностей: реализации желания через изменение среды и приспособления к имеющимся условиям, – на дискурсивном уровне признается первый «западный» принцип (человек-борец, созидатель, преобразователь), на уровне «архетипов» реализуем, по-видимому, второй [Касьянова 2003, с. 120–123]. Отсюда слабая отзывчивость на мероприятия, связанные с перестройкой, реформированием чего бы то ни было, со всяким новым созиданием: «Не нами положено, лежи оно во веки веков» (цит. по [Касьянова 2003, с. 133]). Кроме того, для русских характерен эпилептоидный тип личности, «апатичный» и «упрямый», не отзывчивый на стимулы социального окружения большую часть времени. Эпилептоид внимателен к деталям, «застревает» на каждой части дела, забывая о том, что его нужно когда-то завершить целиком. Он некооперателен, поскольку предпочитает работать со своим ритмом, по собственному плану [Касьянова 2003, с. 138–146]. «Естественным» является состояние психомоторного торможения, обесценивания потребностей, подавления активности и инициативы. По этой причине эпилептоид склонен к рутинизации деятельности, поскольку рутинность позволяет ему плавно входить в ритм работы, преодолевать барьер, связанный с переходом от одного занятия к другому, избегать «застревания» на отдельных деталях. Поскольку эпилептоид склонен к постановке четких целей, упорному их достижению, но при этом замкнут и некомуникабелен, то совместная деятельность на основе согласования общих целей оказывается затрудненной. Но в то же время ориентация на ценностно-рациональное поведение позволяет кооперироваться, при этом в сфере организации труда данная система может оказывать противодействие мотивированным распоряжениям [Касьянова 2003, с. 191–201]. Потребность в легитимации собственного поведения на ценностном уровне делает человека более чувствительным к мнению коллектива: русские в большей, чем американцы, степени избегают оставаться со своим мнением в одиночестве [Касьянова 2003, с. 252], ориентируются на свое социальное окружение, испытывают потребность в его одобрении [Касьянова 2003, с. 375–377]. Затронув проблемы кооперации

⁷ Следует учитывать, что в выборке WVS представлены все категории работников, тогда как в исследовании В.А. Ядова и О.И. Шкаратана рассматривались инженеры, работающие на ведущих предприятиях ВПК [Ядов 1977; Шкаратан 1985].

и влиянии социального окружения на личность, нельзя не прокомментировать стереотипное представление о склонности русских к коллективизму. Хотя превознесение коллективистских ценностей являлось краеугольным камнем советского идеологического дискурса, и, таким образом, коллективизм может рассматриваться как элемент коммунистического наследия, все же корни подобных взглядов лежат глубже. Так, А.С. Хомяков (а за ним и другие славянофилы) полагал, что соборность, как свободное единство на основе общих ценностей, является принципом, органически присущим славянам, и проявление соборности он видел в организации жизни сельской общины [Лосский 2007, с. 39–48]. В дальнейшем вульгарно трактуемая как противоположность индивидуализму соборность стала восприниматься в качестве свидетельства предрасположенности русских к этатическому коллективизму Маркса. Н.А. Бердяев писал по этому поводу: «Коллективизм не хочет знать живого отношения человека к человеку, он знает лишь отношение человека к обществу. Коллективизм не знает ближнего (...), он есть соединение дальних. (...) Коллективизм не соборность, а сборность. Он носит механически-рациональный характер» [Бердяев 1995, с. 332]. Действительным же проявлением «коллективизма» русских можно считать лишь представление о коллективе как возможности использовать с выгодой для себя неформальные отношения [Данилова, Тарарухина 2003]. Таким образом, нет оснований предполагать наличие у отечественных профессионалов особой склонности к совместному труду. Так, Ш. Паффер приводит свидетельства крайней степени индивидуалистичности российских менеджеров в работе [Puffer 1996]. Таким образом, русские, насколько можно судить по приведенным выше данным, не склонны к взаимодействию с коллегами по рабочим вопросам, предпочитают самостоятельно в одиночку решать поставленные задачи, осуществлять координацию через руководителя. Отмечается, что проблемы коммуникации и координации присущи российским компаниям в гораздо большей степени, чем западным [Fey, Denison 2003]. Все это, согласно результатам зарубежных исследований, должно препятствовать проявлению креативности отечественных профессионалов.

Помимо «индивидуализма-коллективизма», существуют и иные культурометрические шкалы, используемые в сравнительных исследованиях. В одной из наиболее популярных методик, разработанной Г. Хофстеде, выделяются пять независимых шкал-измерений культуры. Для нас представляют интерес (помимо уже рассмотренного «индивидуализма») «дистанция власти» и «склонность к избеганию неопределенности» [Hofstede 1983]. Эти показатели связаны с креативностью поведения: высокая склонность к уклонению от неопределенности заставляет сотрудника следовать привычной рутинной линии поведения, избегать риска, связанного с инициативностью и творчеством, а большая дистанция власти ассоциируется с директивным стилем управления, препятствующим креативности подчиненных. Данные российских измерений индекса «дистанция власти» достаточно противоречивы, тем не менее можно утверждать, что для россиян характерны средние цифры этого параметра, превышающие показатели жителей стран Европы и Северной Америки и уступающие показателям населения Азии и Латинской Америки. По индексу «избегание неопределенности» наши соотечественники стабильно демонстрируют экстремально высокие результаты, следствием чего является предпочтение формальных ролей и определенных правил, избегание ответственности и рискованных решений, инноваций [Данилова, Тарарухина 2003; Латов, Латова 2007]. В недавнем исследовании [Карачаровский, Шкаратан,

Ястребов 2014], основанном на опросе иностранных профессионалов о качествах, присущих русским, получены согласующиеся результаты: так, в глазах респондентов русские предстают слабомотивированными, безынициативными, склонными к сохранению status quo работниками, безразличными к делам компании⁸. Хотя в то же время экспаты отмечают креативность русских, которая в значительной мере связана с умением обходить правила и ориентироваться в непрозрачных практиках ведения дел в России.

Итак, резюмируя вышесказанное, мы можем заключить, что русские работники не склонны к проявлению активности и инициативы, не слишком стремятся к новизне, избегают риска и комфортно чувствуют себя в рутинной⁹ деятельности, мало склонны к кооперации. Это позволяет нам выдвинуть следующую гипотезу:

Гипотеза 1. Российская трудовая культура является неблагоприятной для реализации креативного поведения профессионалов.

Обсуждая релевантные креативному поведению характеристики русского работника, мы упомянули о некоторых особенностях отечественной управленческой культуры. Рассмотрим теперь этот феномен более пристально. Разумеется, разделение культуры на управленческую и трудовую носит достаточно условный характер, поскольку каждая из них является своего рода ответом на другую: первая позволяет руководить русскими подчиненными, вторая – работать под началом отечественного руководителя. Они представляют собой разные стороны, или аспекты, единого целого, претворяя одни и те же практики трудовой деятельности, каждая со своей позиции. Социализируясь в процессе профессионального роста, сотрудник усваивает и воспроизводит как руководитель те практики управления, «объектом» которых он был на более ранних этапах карьеры. Взаимосогласованность и взаимодополнительность трудовой и управленческой культур обеспечивает их относительную устойчивость во времени и сопротивляемость попыткам целенаправленных изменений¹⁰. Тем не менее данное концептуальное разделение дает дополнительный ракурс исследовательскому взгляду, оно отражает различие позиций субъектов трудовой деятельности и разнообразность инструментов, позволяющих (пытаться) манипулировать этими аспектами организационной культуры внутри предприятия. Помимо всего сказанного, существуют и практические возможности расщепления культур труда и управления, например, работа русских сотрудников в зарубежной компании под руководством иностранцев или симметричная ситуация трудоустройства экспата в России.

Итак, как уже было сказано, русская управленческая культура основана на жестком контроле, строгой иерархии, негативной мотивации, преобладании запретительных норм. Зачастую исследователи связывают специфику отечественной

⁸ Разумеется, это лишь часть выделенных качеств, приведенная здесь по причине релевантности обсуждаемой теме.

⁹ Рутинная не тождественна монотонной.

¹⁰ Незамкнутость управленческой и трудовой культур относительно более широкого культурного и институционального контекста может служить причиной их несинхронного развития. Новые представления о должном могут приходиться в противоречие с имеющимися практиками, так, опрос студентов и молодых специалистов в 2008 г. показал, что в то время как подавляющее большинство респондентов предпочли бы работать в условиях эгалитарной корпоративной культуры, наиболее распространенными являются модели, основанные на строгой иерархии. Это позволяет авторам говорить о незавершенности трансформации и нестабильности трудовой культуры [Лебедева, Ясин 2009].

управленческой культуры с историко-географическими условиями развития российского государства. Отмечаются такие факторы, как колебания показателей урожайности на территории центральной России, уязвимость людей и материальных ценностей перед лицом военной угрозы (кочевники, внутренние распри) и стихийных бедствий, огромные расстояния, обуславливавшие возможность экстенсивного развития [Шкаратан, Карачаровский 2002]. Действительно, хрупкость и ненадежность быта на бескрайних просторах мало способствовали развитию сложных хозяйственных систем и интенсификации деятельности. Гораздо эффективнее оказывались простые и надежные схемы, не требующие сложной кооперации, легко воспроизводимые и восстанавливаемые: пусть деревянный дом уязвим для огня, но и восстановлен он может быть за один сезон. Постоянная военная угроза требовала централизованной полувоенной организации управления, побочным результатом которой являлось подчинение личности государственной необходимости, отношение к населению лишь как к одному из видов ресурсов. Другим следствием названных факторов было ограничение горизонта планирования краткосрочной перспективой. Исходя из подобных предпосылок, А.П. Прохоров пишет, что отечественный управленец на протяжении истории характеризовался стремлением и способностью к максимальной мобилизации ресурсов, в том числе и человеческих, и эффективным всегда оказывались привлечение и перераспределение ресурсов, но не их экономия [Прохоров 2013, с. 56, 60–61]. При этом следует подчеркнуть, что тяготение к сверхконтролю и сверхэксплуатации всегда порождало сопротивление на всех уровнях иерархии, и при малейшей возможности система стремилась перейти в застойное состояние, защититься от начальства с помощью формальных показателей и обилия бюрократических процедур [Прохоров 2013, с. 132–135]. При таком состоянии системы каждый руководитель принижает перед вышестоящим начальством возможности своего подразделения, чтобы сократить объем порученной работы [Прохоров 2013, с. 374–375]. Попытки контроля реальной ситуации с помощью какой-либо отчетности оборачиваются лишь ростом потока бумаг, отчетов и согласований, в минимальной степени отражающих действительное положение дел. Компромисс между непомерными требованиями и нежеланием людей их выполнять заключается в формализации и ритуализации [Прохоров 2013, с. 399]. В такой ситуации всякая инициатива подавляется, поскольку прямо противоречит интересам коллектива. Отсюда же уравнилельные стремления, недоверие к активистам, потенциально способствующим мобилизации [Прохоров 2013, с. 252–253, 307–309]. Для руководителя застойного периода главное – не говорить ни да, ни нет, избегать ответственности, и затормозить бесконечными согласованиями любое нововведение [Прохоров 2013, с. 279–280].

При отсутствии экстремального импульса российские компании стараются перейти в описываемое состояние, и даже управляющие варяги-реформаторы превращаются в короткий срок в благодушных бюрократов [Прохоров 2013, с. 192–195]. Всеобъемлющее стремление к избеганию контроля внутри такой системы приводит к антагонизму подчиненных и руководителя на любом уровне; последний воспринимается как надсмотрщик, а не как советчик и старший коллега. Решения в такой системе «продавливаются» сверху вниз в условиях пассивного безразличия исполнителей и отсутствия готовности к обратной связи. Эмпирические результаты исследования промышленных предприятий показывают, что взаимовосприятие начальства и подчиненных строится на дихотомии «свои-чужие», менеджеры отмечают несовпадение интересов на всех уровнях, вызывающее тя-

гостную необходимость продвигать вниз чуждую позицию вышестоящего руководства [ДеБарделебен, Климова, Ядов 2004, с. 80–81]. Исследователи, описывая процесс реформирования одного из предприятий, отмечают, что руководство не понимает смысла спускаемых ему нововведений. Представитель каждого следующего управленческого уровня по-своему интерпретирует постановку проблемы, и можно только догадываться, в каком виде она доходит до конкретного исполнителя [ДеБарделебен, Климова, Ядов 2004, с. 129]. Полученные авторами [Эфендиев, Балабанова 2012] результаты свидетельствуют, что с подавляющим большинством российских профессионалов (69%) и даже почти половиной менеджеров нижнего и среднего звена (42%) вообще не обсуждаются управленческие решения, не касающиеся их лично и их подразделений. Более того, даже среди допущенных к обсуждению управленческих решений только треть профессионалов и половина руководителей не молчали и не соглашались с решениями начальства, а выдвигали собственные предложения. Это является одним из примеров взаимовлияния и взаимосогласованности трудовой и управленческой культур: отчужденные от участия в жизни компании сотрудники не стремятся к нему даже в тех случаях, когда такая возможность предоставляется.

В системе, основанной на инициативе руководителей при пассивности подчиненных, востребованным качеством остается лояльность к вышестоящим. Результаты исследований фиксируют высокую долю работников, отметивших желательность благонадежного отношения к руководству и беспрекословного подчинения его требованиям. Лишь каждый десятый респондент считает, что хорошему работнику можно и не быть лояльным к начальству [Эфендиев, Балабанова, Гоголева 2012]. Отмечается, что терпимость рядовых сотрудников организаций к нарушениям норм со стороны руководителя является лишь условием «спокойного существования» в данной фирме. Тогда как лояльность руководителей необходима для их успешной карьеры в бизнес-организациях [Эфендиев, Балабанова 2012; Эфендиев, Балабанова, Сорокин 2011]. Авторы [Мясоедов, Колесникова, Борисова 2010, с. 39–46] связывают это с тем, что российская культура является культурой высокого контекста. В такой культуре первостепенную важность имеет *форма* коммуникативного акта, а не его вербальное содержание. Большую роль играют личные отношения, доверие, но не формальные аспекты дела. Соответственно, чтобы работать, надо вначале доказать на деле, что ты – свой, что ты лоялен к группе. В таких условиях карьера не строится ни «горением» на работе, ни креативностью и инициативностью, но только через лояльность к коллективу. Выскочек не ценят и не любят, считают чужаками, противопоставляющими себя команде, им ставят палки в колеса и не прощают ошибки. Приведенных характеристик русской управленческой культуры достаточно для выдвижения следующей гипотезы:

***Гипотеза 2.** Российская управленческая культура является неблагоприятной для реализации креативного поведения профессионалов.*

Тем не менее, допуская неэффективность отечественной культуры с точки зрения поощрения креативности, все же следует признать, что имеется огромное количество свидетельств выдающихся творческих способностей наших соотечественников в различных сферах. Подобные соображения заставляют нас предположить наличие каких-то факторов или специфических условий, обеспечивающих в определенных ситуациях мобилизацию креативных талантов носителей отечественной культуры.

А.П. Прохоров утверждает, что существуют два режима управления: «нормального», описанного ранее, и кризисного, связанного с нестабильностью, ослаблением централизации, предоставлением определенной автономии исполнителям при условии выполнения жестко поставленных задач [Прохоров 2013, с. 110–111]. Приметами наступления кризисного периода являются неуверенность каждого работника, непредсказуемость характера работы, повышенная степень неопределенности. В такой ситуации сотрудникам выгодно не противопоставлять свои нужды интересам организации, а работать на их совместное достижение [Прохоров 2013, с. 136–137]. По мнению А.П. Прохорова, только в нестабильном режиме русская система управления может показать качественный рост [Прохоров 2013, с. 231], и для осуществления модернизации или выхода из кризиса должен быть активирован именно этот аварийный модус отечественной управленческой культуры. Однако перевод системы в данный режим является нетривиальной задачей: подчиненные не беспричинно опасаются попыток насильственных изменений сверху и с теплотой вспоминают спокойные времена застоя [Прохоров 2013, с. 191]. А.П. Прохоров приводит пример, как попытка мобилизации на уровне предприятия с привлечением кризисных менеджеров, показав хорошие результаты на начальном этапе, «заглохла», когда новое руководство было «поглощено» застойными практиками, став таким же оплотом стабильности, как и прочие сотрудники¹¹ [Прохоров 2013, с. 192–195].

Другим следствием попытки перевода организации в кризисный режим функционирования является уход сотрудников. В работе [Эфендиев, Балабанова, Сорокин 2011], посвященной исследованию вертикальной мобильности менеджеров, показано, что в значительной доле компаний факторами, определяющими вероятность повышения сотрудника, становятся его профессионализм, исполнительность и активность. Перспективный сотрудник должен быть коммуникабельным и креативным, преданным руководству, демонстрировать высокую адаптивность. Авторы отмечают, что такая карьерная модель характерна для наиболее привлекательных в плане зарплаток организаций, где хорошее материальное положение «оплачено» самыми высокими трудовыми нагрузками, повышенными требованиями к вовлеченности сотрудников. В таких организациях руководители чаще отмечают случаи привлечения к обсуждению нововведений со стороны своих начальников и сами склонны привлекать подчиненных к принятию решений. Компании с такой карьерной моделью рекрутируют, судя по всему, наиболее мобильных и амбициозных сотрудников, однако среди руководителей организаций с подобной культурой самая высокая доля планирующих сменить место работы и самая низкая – довольных своим рабочим местом.

Существование двух режимов функционирования управленческой системы А.П. Прохоров связывает с дуализмом национального характера, под которым он понимает способность кардинальным образом менять стиль и характер своей работы в зависимости от внешних условий. При общей пассивности и склонности к лени русский человек подчас способен в кратчайшие сроки осуществлять грандиозные свершения [Прохоров 2013, с. 162–165].

Однако мы все же не можем согласиться с жесткой дихотомией двух противоположных с точки зрения возможностей креативной деятельности модусов

¹¹ В то же время в работе [Мясоедов, Колесникова, Борисова 2010, с. 19] приводятся примеры того, как менеджмент специально создает ситуацию небольших кризисов, чтобы дать толчок производительности и инициативности.

отечественной культуры труда. Отличия, по всей видимости, кроются в характере, интенсивности, направленности и способах стимулирования творческой работы. Так, в одном случае источником креативности являются устремления людей, в другом – воля руководства, задающего рамки, в которых творческий порыв признается желательным. Здесь мы можем говорить о существовании различных факторов, способствующих выведению русского сотрудника из «нормального» пассивного режима труда в сторону большей вовлеченности и креативности. Важным, однако, моментом, вынесенным из вышеизложенных рассуждений, является представление о несклонности отечественных работников к демонстрации высокой степени вовлеченности в длительный период. Всплески интереса к работе и энтузиазма перемежаются у него с длительными периодами апатии, усугубленными непомерностью планов, принятых на первом этапе, предполагающих получение совершенного по всем параметрам результата. Распыление сил одновременно по множеству намеченных направлений еще более отдаляет цель, поощряя стремление абстрагироваться и относиться формально к трудовой деятельности.

Одним из возможных способов эффективной организации работ представляется проектный режим, когда в рамках одного проекта, имеющего ограниченную, заранее известную длительность, например, в несколько месяцев, происходит смена различных производственных циклов, отличающихся характером трудового процесса. При таких условиях вовлечение работника на небольшой период в различные виды активности препятствует его выгоранию. При этом временная локализация проекта предполагает лимитирование задач, не позволяя бесконечно распылять силы на улучшение всего и вся, что позволяет преодолеть склонность русских к застреванию в деталях, отмеченную К. Касьяновой. Различный характер этапов работы предоставляет возможность варьировать интенсивность труда в процессе выполнения проекта: так, начальные этапы, вероятно, будут требовать меньше трудовых усилий (например, предварительный сбор информации), тогда как более полная мобилизация будет наступать по мере приближения работы к завершению. Креативность в таком цикле вероятна на срединных этапах, когда работник уже погружен в задачу, но действует все еще в довольно спокойном режиме, далеко от ситуации аврала и цейтнота. Длительный проект может быть разбит на несколько подпроектов, решающих каждый свою подзадачу, составляющую часть общей задачи проекта. Итак:

***Гипотеза 3.** Циклический/проектный способ организации труда способствует повышению вовлеченности отечественных профессионалов, а следовательно, и их креативности.*

Важным здесь является то, что цикличность должна быть реальной характеристикой организации труда, то есть на выходе действительно должен получаться завершённый продукт (результат), после чего должен начинаться новый цикл, связанный со следующей задачей. Вместо этого в реальности зачастую продуктом является лишь какой-либо отчет, после написания которого работа продолжается в том же режиме, что, разумеется, не может способствовать повышению креативности исполнителей.

Такая организация работы, как правило, предполагает, что над отдельным проектом трудится некий коллектив – команда, объединенная общей задачей. Вероятно, именно на уровне отдельной группы профессионалов следует искать практики, поощряющие креативную деятельность. Особую роль команде, самоорганизованной

группе исполнителей, отводит А.П. Прохоров: по его мнению, команда (или кластер) является специфическим феноменом русской культуры, играет роль прослойки между стремящейся к неограниченному контролю и эксплуатации властью и индивидом. Неформальная взаимоподдержка и координация членов кластера, с одной стороны, защищает их от непосредственного контроля вышестоящих, с другой – позволяет эффективно достигать поставленные задачи, гибко оперируя имеющимися ограниченными ресурсами. Внутри кластеров поощряется инициатива в тех случаях, когда она способствует выполнению общей задачи [Прохоров 2013, с. 96–104].

Склонность к взаимопомощи и солидарности на уровне микроколлектива отмечает и К. Касьянова, которая пишет, что нарушение «справедливости» со стороны руководства в отношении близкого сослуживца является одним из немногих «легитимных» мотивов для того, чтобы пойти на конфликт с начальством [Касьянова 2003, с. 192–201]. Руководство не может проникнуть внутрь группы (в отличие от западной команды), поскольку работа внутри нее плохо структурирована, расплывчато расписаны и обязанности отдельных участников. В этом случае роль управленца сводится к оказанию давления на кластер, заставляющего ее мобилизовать внутренние ресурсы [Касьянова 2003, с. 136–138]¹².

Одним из существенных элементов кластерной организации является жесткий антагонизм «нас» (членов группы) и «их» (руководителей) на любом уровне [Касьянова 2003, с. 292–293]. В то же время неформальный лидер команды воспринимается как член коллектива, даже если неформальное лидерство сопровождается наличием формальных полномочий. Такой лидер владеет полнотой информации о состоянии работ внутри группы, ее возможностях, может гибко регулировать распределение задач, способствовать отбору лучших идей и выдвигать собственные так, что это не будет рассматриваться как акт принуждения. Ключевым условием вхождения руководителя внутрь кластера является представление подчиненных об *общности целей и рисков*, стоящих перед группой и ее лидером.

Результаты обследования российских предприятий свидетельствуют, что там, где работники не полностью разобщены, они представляют собой микроколлективы, включающие представителей низовой администрации. Эти сообщества организуются на почве личного доверия, уважения к человеческим или профессиональным достоинствам личности [ДеБарделебен, Климова, Ядов 2004, с. 147–148]. При этом отчуждение в отношениях с руководством преодолевается в том случае, когда сотрудники ощущают, что они и начальство «сидят в одной лодке». Таким образом, проблема эффективного менеджмента, обеспечивающего вовлеченность и креативность сотрудников, внутри группы сводится в значительной степени к преодолению отчуждения между ее руководителем, осуществляющим постановку задач, и рядовыми членами. Более того, начальник, ставший одновременно лидером и частью команды, получает возможность использовать результативность неформальных практик организации труда внутри группы.

Итак, мы можем предположить, что именно малые группы внутри компаний, защищенные особым статусом от внешней бюрократизированной среды и свободные в средствах, необходимых для достижения поставленной перед ними конкретной задачи, становятся пространством, благоприятным для креативной деятельности в рамках российской трудовой культуры. Крайне важным моментом здесь

¹² Ярким примером такого рода мобилизации является работа авиационных «шарашек» внутри лагерной системы.

является то, что имеющаяся задача должна быть важной и значимой для членов коллектива, только в условиях их трудовой вовлеченности можно ожидать действенного результата.

Гипотеза 4. Малые коллективы внутри организаций, обладающие сравнительной автономией и работающие над конкретным проектом, могут быть тем местом, где возможна креативная деятельность в рамках российской трудовой культуры.

Вариант организации малых групп или работы по краткосрочным проектам не является универсальным средством и зачастую требует значительных усилий со стороны менеджмента. Более общей возможностью выглядит заимствование определенных иностранных трудовых практик, благоприятствующих креативности. Имеется множество примеров, когда такие заимствования, зачастую связанные с переходом предприятий под контроль иностранных собственников, способствовали значительным изменениям управленческой культуры, (потенциально) способствующим повышению творческого потенциала сотрудников.

Тем не менее, в любом случае, накладываясь на иные фоновые практики, неэксплицитное контекстное знание, инокультурные управленческие подходы будут иметь совершенно иное значение, иначе восприниматься и, соответственно, работать. По этой причине разумно ожидать, что:

Гипотеза 5. Механический перенос иностранных трудовых практик не эффективен для повышения креативности и/или связан с ухудшением иных показателей эффективности работы коллектива.

В случае гибкого и избирательного использования зарубежного опыта встают вопросы эффективности и устойчивости получившейся синкретичной организационной культуры, которые могут быть разрешены только в результате эмпирических исследований. Однако можно выдвинуть гипотезу, направленную на предварительный поиск примеров успешных с точки зрения стимуляции креативности заимствований.

Гипотеза 6. Сохраняющиеся во времени, а значит, с большой вероятностью не снижающие формальных показателей эффективности труда заимствования западных трудовых практик будут способствовать креативному поведению сотрудников.

Заключение

В предпринятом обзоре исследований отечественной трудовой культуры о ее влиянии на креативность мы не руководствовались какой-либо заранее составленной стратегией, но ход наших рассуждений, скорее, определялся наличным эмпирическим материалом. По этой причине небесполезным будет оценить «полноту» полученных нами результатов (гипотез), поместив их в пространство всех логически возможных способов влияния русской культуры на креативность.

Итак, допустим, что, например, А, В и С – факторы креативности, полученные в западных исследованиях. Тогда имеются следующие возможности: (а) для России типичны иные значения А, В, С; (б) в условиях русской культуры невозможно или затруднено перемещение величин А, В, С в область значений, рекомендуемых западной литературой; (с) в рамках отечественной культуры существует иное пространство связей факторов креативности, где характер влияния А, В, С или их суперпозиции отличается от такового в западной культуре (например, роль директивного управления на Востоке и Западе), или существуют иные факторы Е, F, не проявляющие себя в условиях европейской культуры. В таком случае *гипотезы 1 и 2* соответствуют возможности (а), *гипотеза 5* – (б), *гипотезы 3, 4* и, с некоторой долей условности, *гипотеза 6* отвечают за реализацию варианта (с).

Следовательно, можно оценить проделанную работу как достаточную с точки зрения охвата материала. Ограничения же ее связаны с тем, что, во-первых, имеющиеся исследования, выполненные на отечественных данных, лишь косвенно затрагивают проблематику креативности, и их интерпретация в русле нашей работы неизбежно включала спекулятивный элемент. Во-вторых, подавляющее большинство цитированных авторов руководствуется иным подходом к операционализации культуры, чем тот, что был выбран нами как наиболее адекватный исследуемой проблематике. По этой причине необходимым представляется проведение эмпирического исследования креативности отечественных профессионалов, которое могло бы отталкиваться от выдвинутых здесь гипотез.

Литература

- Бердяев Н. (1995) Царство Духа и Царство Кесаря. М.: Республика.
- Гаськов В.М. (1988) Социальные аспекты международного обмена производственным опытом. М.
- Гонтмахер Е. (2014) Проблема-2018: строить новую экономику будет некому // РБК. 25.10.2014. № 241.
- Данилова Е., Тарарухина М. (2003) Российская производственная культура в параметрах Г. Хофштеда // Мониторинг общественного мнения. Т. 65. № 3. С. 53–64.
- ДеБарделебен Д., Климова С., Ядов В.М. (ред.) (2004) Становление трудовых отношений в постсоветской России. М.: Академический Проект.
- Индикаторы инновационной деятельности: 2014: статистический сборник (2014). М.: ВШЭ.
- Карачаровский В.В., Шкаратан О.И., Ястребов Г.А. (2014) Культура и модернизация в зеркале взаимодействия российских и иностранных профессионалов в мультинациональных трудовых коллективах в России // Социологические исследования. № 8. С. 67–77.
- Касьянова К. (2003) О русском национальном характере. М.: Академический проект; Екатеринбург: Деловая книга.
- Латов Н.В., Латова Ю.В. (2007) Открытия и парадоксы этнометрического анализа российской хозяйственной культуры по методике Г. Хофштеда // Мир России. Т. 16. № 4. С. 43–72.
- Лебедева Н.М., Татарко А.Н. (2009) Культура как фактор общественного прогресса. М.: ВШЭ.
- Лебедева Н.М., Ясин Е.Г. (2009) Культура и инновации. К постановке проблемы // Форсайт. Т. 3. № 2. С. 16–26.
- Лосский Н.О. (2007) История русской философии. М.: Академический Проект.
- Любарг Т. (2009) Психология креативности. М.: Когито-центр.
- Магун В.С. (1998) Российские трудовые ценности: идеология и массовое сознание // Мир России. Т. 7. № 4. С. 113–144.

- Магун В.С. (2005) Трудовые ценности экономически активного населения восьми стран мира // Мау В.А., Мордашева А.А., Турунцева Е.В. (ред.) Мы и они: Россия в сравнительной перспективе. М.
- Мясоедов С. П., Колесникова И. В., Борисова Л. Г. (2010) Российская деловая культура. Воздействие на модель управления. М.: Дело АНХ.
- Прохоров А.П. (2013) Русская модель управления. М.: Изд-во Студии Артемия Лебедева.
- Шкаратан О.И. (ред.) (1985) Рабочий и инженер. М.: Мысль.
- Шкаратан О.И., Карачаровский В.В. (2002) Русская трудовая и управленческая культура. Опыт исследования в контексте перспектив экономического развития // Мир России. Т. 11. № 1. С. 3–56.
- Эфендиев А.Г., Балабанова Е.С., Сорокин П.С. (2011) Карьера сотрудников российских бизнес-организаций как социальное явление: опыт эмпирического исследования // Мир России. Т. 20. № 4. С. 140–169.
- Эфендиев А.Г., Балабанова Е.С. (2012) «Человеческое измерение» российского бизнеса: к демократически-гуманистическому типу социальной организации фирмы // Социологические исследования. № 7. С. 43–54.
- Эфендиев А.Г., Балабанова Е.С., Гоголева А.С. (2012) Организационная культура как нормативно-ролевая система требований к работнику российских бизнес-организаций // Журнал социологии и социальной антропологии. Т. 15. № 4. С. 167–187.
- Ядов В.А. (ред.) (1977) Социально-психологический портрет инженера. М.: Мысль.
- Ядов В.А. (2013) Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности: Диспозиционная концепция. М.: ЦСПиМ.
- Amabile T.M. (1996) Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity. Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile T.M., Conti R., Coon H., Lazenby J., Herron M. (1996) Assessing the Work Environment for Creativity // The Academy of Management Journal, vol. 39, no 5, pp. 1154–1184.
- Amabile T.M., Barsade S.G., Mueller J.S., Staw B.M. (2005) Affect and Creativity at Work // Administrative Science Quarterly, vol. 50, no 3, pp. 367–403.
- Brockner J. (2003) Unpacking Country Effects: On the Need to Operationalize the Psychological Determinants of Cross-National Differences // Research in Organizational Behavior, vol. 25, pp. 333–367.
- Carson, P.P., Carson, K.D. (1993) Managing Creativity Enhancement Through Goal-Setting and feedback // Journal of Creative Behavior, vol. 27, no 1, pp. 36–45.
- De Dreu C.K.W. (2010) Human Creativity: Reflections on the Role of Culture // Management and Organization Review, vol. 6, no 3, pp. 437–446.
- Drazin R., Glynn M.A., Kazanjian R.K. (1999) Multilevel Theorizing about Creativity in Organizations: A Sensemaking Perspective // The Academy of Management Review, vol. 24, no 2, pp. 286–307.
- Erez M., Nouri R. (2010) Creativity: The Influence of Cultural, Social, and Work Contexts // Management and Organization Review, vol. 6, no 3, pp. 351–370.
- Farmer S.M., Tierney P., Kung-McIntyre K. (2003) Employee Creativity in Taiwan: An Application of Role Identity Theory // Academy of Management Journal, vol. 46, no 5, pp. 618–630.
- Gardner W.L., Gabriel S., Lee A.Y. (1999) “I” Value Freedom But “We” Value Relationships: Self-Construal Priming Mirrors Cultural Differences in Judgment // Psychological Science, vol. 10, pp. 321–326.
- Gilson L.L., Shalley C.E. (2004) A Little Creativity Goes a Long Way: An Examination of Teams’ Engagement in Creative Processes // Journal of Management, vol. 30, no 4, pp. 453–470.
- Goncalo J.A., Staw B.M. (2006) Individualism–Collectivism and Group Creativity // Organizational Behavior and Human Decision Processes, vol. 100, pp. 96–109.
- Hempel P.S., Sue-Chan C. (2010) Culture and the Assessment of Creativity // Management and Organization Review, vol. 6, no 3, pp. 415–435.
- Hennessey B.A., Amabile T.M. (2010) Creativity // Annual Review of Psychology, vol. 61, pp. 569–598.
- Hofstede G. (1983) Culture’s Consequences: International Differences in Work-Related Values // Administrative Science Quarterly, vol. 28, no 4, pp. 110–115.

- Hofstede G., Neuijen B., Ohayv D.D., Sanders G. (1990) Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases // *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, no 2, pp. 286–316.
- Hsu M. L. A., Hou S.T., Fan H.L. (2011) Creative Self-Efficacy and Innovative Behavior in a Service Setting: Optimism as a Moderator // *Journal of Creative Behavior*, vol. 45, no 4, pp. 258–272.
- Hwang S.J. (2012) Creative Leadership: Does It Clash Across Cultures? // *Learning and Performance Quarterly*, vol. 1, no 2.
- Kahn W.A. (1990) Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work // *Academy of Management Journal*, vol. 33, no 4, pp. 692–724.
- Lubart T.I. (1999) Creativity across Cultures // Sternberg R.J. (ed.) *Handbook of Creativity*. Cambridge: University Press, pp. 339–350.
- Madjar N., Oldham G.R., Pratt M.G. (2002) There's No Place like Home? The Contributions of Work and Nonwork Creativity Support to Employees' Creative Performance // *Academy of Management Journal*, vol. 45, no 4, pp. 757–767.
- Morris M.W., Leung K. (2010) From the Editors. *Creativity East and West: Perspectives and Parallels* // *Management and Organization Review*, vol. 6, no 3, pp. 313–327.
- Nelson R., Gopalan S. (2003) Do Organizational Cultures Replicate National Cultures? Isomorphism, Rejection, and Reciprocal Opposition in the Corporate Values of Three Countries // *Organization Studies*, vol. 24, no 7, pp. 1115–1151.
- Nouri R., Erez M., Rockstuhl T., Ang S. (2008) Creativity in Multicultural Teams: The Effects of Cultural Diversity and Situational Strength on Creative Performance // *The Academy of Management Annual Meeting*, August 8–13, Anaheim, CA.
- Oldham G.R., Cummings A. (1996) Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work // *The Academy of Management Journal*, vol. 39, no 3, pp. 607–634.
- Paletz S., Peng K., Li S. (2011) In the World or in the Head: External and Internal Implicit Theories of Creativity // *Creativity Research Journal*, vol. 23, no 2, pp. 83–98.
- Puffer S. (1996) Leadership in a Russian Context // Puffer S. (ed.) *Business and Management in Russia*. Cheltenham: Edward Edgar Publishing, pp. 38–56.
- Randel A.E., Jaussi K.S. Wu A. (2011) When Does Being Creative Lead to Being Rated as Creative? The Moderating Role of Perceived Probability of Successfully Bringing Ideas to a Supervisor's Attention // *Creativity Research Journal*, vol. 23, no 1, pp. 1–8.
- Schepers P., Berg P.T. (2007) Social Factors of Work-Environment Creativity // *Journal of Business and Psychology*, vol. 21, no 3, pp. 407–428.
- Shalley C.E. (2008) Creating roles: What Managers Can Do to Establish Expectations for Creative Performance // Zhou J., Shalley C.E. (eds.) *Handbook of Organizational Creativity*. New York: Erlbaum, pp. 147–164.
- Shane S., Venkatarrman S., MacMillan I. (1995) Cultural Differences in Innovation Championing Strategies // *Journal of Management*, vol. 21, no 5, pp. 931–952.
- Taggar S. (2002) Individual Creativity and Group Ability to Utilize Individual Creative Resources: A Multilevel Model // *The Academy of Management Journal*, vol. 45, no 2, pp. 315–330.
- Tierney P., Farmer S.M. (2002) Creative Self-Efficacy: Its Potential Antecedents and Relationship to Creative Performance // *The Academy of Management Journal*, vol. 45, no 6, pp. 1137–1148.
- Westwood R., Low D.R. (2003) The Multicultural Muse Culture, Creativity and Innovation // *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 3, no 2, pp. 235–257.
- Wong S., Pang L. (2003) Motivators to Creativity in the Hotel Industry – Perspectives of Managers and Supervisors // *Tourism Management*, vol. 24, pp. 551–559.
- Woodman R.W., Sawyer J.E., Griffin R.W. (1993) Toward a Theory of Organizational Creativity // *The Academy of Management Review*, vol. 18, no 2, pp. 293–321.

Russian Work Culture as a Factor of Creativity in Professionals

S. KOROTAEV*

*Sergey Korotaev – Trainee Researcher, Laboratory for Comparative Analysis of Post-Socialist Development, Higher School of Economics. Address: 20 Myasnitskaya St., Moscow, 101000, Russian Federation. E-mail: Sergey_a.k@mail.ru

Citation: Korotaev S. (2015) Russian Work Culture as a Factor of Creativity in Professionals. *Mir Rossii*, vol. 24, no 2, pp. 152–176 (in Russian)

Abstract

National labour and management culture is one of the key factors that foster or hinder economic development in the context of globalization and the resulting division of labour in the global economy. Some commentators argue that Russian labour and management culture is incompatible with the challenge of fostering innovation-driven development. However, the existing empirical research on the creativity of Russian professionals provides, at best, very mixed support for such claims. This article re-investigates this issue from a critical perspective. The re-investigation is based on a review of existing studies about Russian labour and management culture and highlights some of the inconsistencies and contradictions.

My analysis shows that Russian culture can constrain creativity, although several important reservations have to be made. While Russian workers tend to avoid responsibility and decision-making, Russian managers usually adopt an authoritarian style of management, which encourages their subordinates to be passive and exercise loyalty. However, this rather general and stereotypical perception overlooks certain specific circumstances, which may stimulate creativity among Russians. When isolated from a vertical authoritarian environment and placed within small independent working groups, Russians become quite innovative. It is also essential to provide supportive and engaging leadership to such teams, and convey clear objectives to team-members. Another important dimension is related to the timing of projects and workflow. Russians expend a lot of effort and enthusiasm in the short-term and can effectively meet project objectives if they do not require long-term investments. A possible solution to this problem could be a cyclic work regime, with which employees could be protected from ‘burning out’ by reallocating their effort to other objectives. The article concludes with several hypotheses to be tested in future empirical studies.

Keywords: creativity, professionals, Russian labour culture, Russian management culture, factors of creativity, culture as a factor of creativity

References

- Amabile T.M. (1996) *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*, Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile T.M., Conti R., Coon H., Lazenby J., Herron M. (1996) Assessing the Work Environment for Creativity. *The Academy of Management Journal*, vol. 39, no 5, pp. 1154–1184.
- Amabile T.M., Barsade S.G., Mueller J.S., Staw B.M. (2005) Affect and Creativity at Work. *Administrative Science Quarterly*, vol. 50, no 3, pp. 367–403.
- Berdyaev N. (1995) *Tsarstvo dukha i tsarstvo kesarya* [The Realm of Spirit and the Realm of Caesar], Moscow: Respublika.
- Brockner J. (2003) Unpacking Country Effects: On the Need to Operationalize the Psychological Determinants of Cross-National Differences. *Research in Organizational Behavior*, vol. 25, pp. 333–367.
- Carson P.P., Carson K.D. (1993) Managing Creativity Enhancement Through Goal-Setting and Feedback. *Journal of Creative Behavior*, vol. 27, no 1, pp. 36–45.
- Danilova E., Tararuhina M. (2003) Rossiiskaya proizvodstvennaya kul'tura v parametrah G. Hofsteda [Russian Industrial Culture Measured in G. Hofstede's Dimensions]. *Monitoring obshchestvennogo mneniya*, vol. 65, no 3, pp. 53–64.
- De Dreu C.K.W. (2010) Human Creativity: Reflections on the Role of Culture. *Management and Organization Review*, vol. 6, no 3, pp. 437–446.
- DeBardeleben D., Klimova S., Yadov V.M (eds.) (2004) *Stanovlenie trudovykh otnoshenii v postsovetskoj Rossii* [Formation of Labor Relations in the Post-Soviet Russia], Moscow: Akademicheskii Proekt.
- Drazin R., Glynn M.A., Kazanzhian R.K. (1999) Multilevel Theorizing about Creativity in Organizations: A Sensemaking Perspective. *The Academy of Management Review*, vol. 24, no 2, pp. 286–307.
- Efendiev A.G., Balabanova E.S., Sorokin P.S. (2011) Kar'era sotrudnikov rossiiskikh biznes-organizatsii kak sotsial'noe yavlenie: opyt empiricheskogo issledovaniya [Careers at Russian Business Organizations as a Social Phenomenon: Experience from Empirical Research]. *Mir Rossii*, vol. 20, no 4, pp. 140–169.
- Efendiev A.G., Balabanova E.S. (2012) «Chelovecheskoe izmerenie» rossiiskogo biznesa: k demokraticheski-gumanisticheskomu tipu sotsial'noi organizatsii firmy [‘Human Dimension’ of Russian Business: to the Democratic-Humanistic Type of Social Organization of a Company]. *Sotsial'nye issledovaniya*, no 7, pp. 43–54.
- Efendiev A.G., Balabanova E.S., Gogoleva A.S. (2012) Organizatsionnaya kul'tura kak normativno-rol'evaya sistema trebovaniy k rabotniku rossiiskikh biznes-organizatsii [Organizational Culture as a Norm-Role System of Requirements to Workers in Russian Business Organizations]. *Zhurnal sotsiologii i sotsial'noi antropologii*, vol. 15, no 4, pp. 167–187.
- Erez M., Nouri R. (2010) Creativity: The Influence of Cultural, Social, and Work Contexts. *Management and Organization Review*, vol. 6, no 3, pp. 351–370.
- Farmer S.M., Tierney P., Kung-McIntyre K. (2003) Employee Creativity in Taiwan: An Application of Role Identity Theory. *Academy of Management Journal*, vol. 46, no 5, pp. 618–630.
- Gardner W.L., Gabriel S., Lee A.Y. (1999) “I” Value Freedom But “We” Value Relationships: Self-Construal Priming Mirrors Cultural Differences in Judgment. *Psychological Science*, vol. 10, pp. 321–326.
- Gas'kov V.M. (1988) *Sotsial'nye aspekty mezhdunarodnogo obmena proizvodstvennym opytom* [Social Aspects of International Exchange of Production Experience], Moscow.
- Gilson L.L., Shalley C.E. (2004) A Little Creativity Goes a Long Way: An Examination of Teams' Engagement in Creative Processes. *Journal of Management*, vol. 30, no 4, pp. 453–470.
- Goncalo J.A., Staw B.M. (2006) Individualism–Collectivism and Group Creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 100, pp. 96–109.
- Gontmakher E. (2014) Problema-2018: stroit' novuyu ekonomiku budet nekomu [Problem 2018: There Will Be No One to Run a New Economy]. *RBK*. 25.12.2014, no 241.

- Hempel P.S., Sue-Chan C. (2010) Culture and the Assessment of Creativity. *Management and Organization Review*, vol. 6, no 3, pp. 415–435.
- Hennessey B.A., Amabile T.M. (2010) Creativity. *Annual Review of Psychology*, vol. 61, pp. 569–598.
- Hofstede G. (1983) Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, no 4, pp. 110–115.
- Hofstede G., Neuijen B., Ohayv D.D., Sanders G. (1990) Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, no 2, pp. 286–316.
- Hsu M. L. A., Hou S.T., Fan H.L. (2011) Creative Self-Efficacy and Innovative Behavior in a Service Setting: Optimism as a Moderator. *Journal of Creative Behavior*, vol. 45, no 4, pp. 258–272.
- Hwang S.J. (2012) Creative Leadership: Does It Clash Across Cultures? *Learning and Performance Quarterly*, vol. 1, no 2.
- Indikatoriy innovatsionnoi deyatel'nosti: 2014: statisticheskii sbornik* (2014) [Indicators of Innovation: 2014: Data Book], Moscow: HSE.
- Kahn W.A. (1990) Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, vol. 33, no 4, pp. 692–724.
- Karacharovskii V.V., Shkaratan O.I., Jastrebov G.A. (2014) Kul'tura i modernizatsiya v zerkale vzaimodeistviya rossiiskikh i inostrannykh professionalov v mul'tinatsional'nykh trudovykh kollektivakh v Rossii [Culture and Modernization in the Reflection of Interactions between Russian and Foreign Professionals in Multi-National Teams in Russia]. *Sotsiologicheskoye issledovaniya*, no 8, pp. 67–77.
- Kas'yanova K. (2003) *O russkom natsional'nom kharaktere* [About Russian National Character], Moscow: Akademieskii proekt; Ekaterinburg: Delovaya kniga.
- Latov N.V., Latova Ju.V. (2007) Otkrytiya i paradoksy etnometricheskogo analiza rossiiskoi khozyaistvennoi kul'tury po metodike G. Hofsteda [The Findings and Paradoxes of Ethnometric Analysis of Russia's Economic Culture According to Hofstede]. *Mir Rossii*, vol. 16, no 4, pp. 43–72.
- Lebedeva N.M., Tatarko A.N. (2009) *Kul'tura kak faktor obshchestvennogo progressa* [Culture as a Factor of Social Progress], Moscow: HSE.
- Lebedeva N.M., Yasin E.G. (2009) Kul'tura i innovatsii. K postanovke problemy [Culture and Innovation: Approach to the Problem]. *Foresight*, vol. 3, no 2, pp. 16–26.
- Losskii N.O. (2007) *Istoriya russkoy filosofii* [History of Russian Philosophy], Moscow: Akademicheskii Proekt.
- Lubart T.I. (1999) Creativity Across Cultures. *Handbook of Creativity* (ed. Sternberg R.J.), Cambridge: University Press, pp. 339–350.
- Lubart T. (2009) *Psikhologiya kreativnosti* [Psychology of Creativity], Moscow: Kogito-tsentr.
- Madjar N., Oldham G.R., Pratt M.G. (2002) There's No Place Like Home? The Contributions of Work and Nonwork Creativity Support to Employees' Creative Performance. *Academy of Management Journal*, vol. 45, no 4, pp. 757–767.
- Magun V.S. (1998) Rossiiskie trudovye tsennosti: ideologiya i massovoe soznanie [Russian Labor Values: Ideology and Collective Consciousness]. *Mir Rossii*, vol. 7, no 4, pp. 113–144.
- Magun V.S. (2005) Trudovye tsennosti ekonomicheskii aktivnogo naseleniya vos'mi stran mira [Work Values of the Economically Active Population in Eight Countries]. *My i oni: Rossiya v sravnitel'noi perspektive* [Us and Them: Russia in Comparative Perspective] (eds. Mau V.A., Mordasheva A.A., Turuncheva E.V.), Moscow.
- Morris M.W., Leung K. (2010) From the Editors. Creativity East and West: Perspectives and Parallels. *Management and Organization Review*, vol. 6, no 3, pp. 313–327.
- Myasoedov S.P., Kolesnikova I.V., Borisova L.G. (2010) *Rossiiskaya delovaya kul'tura. Vozdeistvie na model' upravleniya* [Russian Business Culture. The Impact on the Management Model], Moscow: Delo.
- Nelson R., Gopalan S. (2003) Do Organizational Cultures Replicate National Cultures? Isomorphism, Rejection, and Reciprocal Opposition in the Corporate Values of Three Countries. *Organization Studies*, vol. 24, no 7, pp. 1115–1151.

- Nouri R., Erez M., Rockstuhl T., Ang S. (2008) Creativity in Multicultural Teams: The Effects of Cultural Diversity and Situational Strength on Creative Performance. *The Academy of Management Annual Meeting*, August 8–13, Anaheim, CA.
- Oldham G.R., Cummings A. (1996) Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *The Academy of Management Journal*, vol. 39, no 3, pp. 607–634.
- Paletz S., Peng K., Li S. (2011) In the World or in the Head: External and Internal Implicit Theories of Creativity. *Creativity Research Journal*, vol. 23, no 2, pp. 83–98.
- Prokhorov A.P. (2013) *Russkaya model' upravleniya* [Russian Management Model], Moscow: Izd-vo Studii Artemiya Lebedeva.
- Puffer S. (1996) Leadership in a Russian Context. *Business and Management in Russia* (ed. Puffer S.), Cheltenham: Edward Edgar Publishing, pp. 38–56.
- Randel A.E., Jaussi K.S. Wu A. (2011) When Does Being Creative Lead to Being Rated as Creative? The Moderating Role of Perceived Probability of Successfully Bringing Ideas to a Supervisor's Attention. *Creativity Research Journal*, vol. 23, no 1, pp. 1–8.
- Schepers P., Berg P.T. (2007) Social Factors of Work-Environment Creativity. *Journal of Business and Psychology*, vol. 21, no 3, pp. 407–428.
- Shalley C.E. (2008) Creating roles: What Managers Can Do to Establish Expectations for Creative Performance. *Handbook of Organizational Creativity* (eds. Zhou J., Shalley C.E.), New York: Erlbaum, pp. 147–164.
- Shane S., Venkatarrman S., MacMillan I. (1995) Cultural Differences in Innovation Championing Strategies. *Journal of Management*, vol. 21, no 5, pp. 931–952.
- Shkaratan O.I. (ed.) (1985) *Rabochii i inzhener* [Worker and Engineer], Moscow: Mysl'.
- Shkaratan O.I., Karacharovskii V.V. (2002) Russkaya trudovaya i upravlencheskaya kul'tura. Opyt issledovaniya v kontekste perspektiv ekonomicheskogo razvitiya [Russian Labor and Management Culture. A Study in the Context of Economic Prospects]. *Mir Rossii*, vol. 11, no 1, pp. 3–56.
- Taggar S. (2002) Individual Creativity and Group Ability to Utilize Individual Creative Resources: A Multilevel Model. *The Academy of Management Journal*, vol. 45, no 2, pp. 315–330.
- Tierney P., Farmer S.M. (2002) Creative Self-Efficacy: Its Potential Antecedents and Relationship to Creative Performance. *The Academy of Management Journal*, vol. 45, no 6, pp. 1137–1148.
- Westwood R., Low D.R. (2003) The Multicultural Muse Culture, Creativity and Innovation. *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 3, no 2, pp. 235–257.
- Wong S., Pang L. (2003) Motivators to Creativity in the Hotel Industry – Perspectives of Managers and Supervisors. *Tourism Management*, vol. 24, pp. 551–559.
- Woodman R.W., Sawyer J.E., Griffin R.W. (1993) Toward a Theory of Organizational Creativity. *The Academy of Management Review*, vol. 18, no 2, pp. 293–321.
- Yadov V.A. (ed.) (1977) *Sotsial'no-psikhologicheskii portret inzhenera* [The Social and Psychological Portrait of an Engineer], Moscow: Mysl'.
- Yadov V.A. (2013) *Samoregulyatsiya i prognozirovanie sotsial'nogo povedeniya lichnosti: Dispozitsionnaya kontseptsiya* [Self-Regulation and Prediction of Social Behavior: a Dispositional Concept], Moscow: CSPiM.