

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»

На правах рукописи

Абрамова Ольга Александровна

**СТИЛИ ЛИДЕРСТВА, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И
ЛИЧНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ КАК ФАКТОРЫ ОРИЕНТАЦИИ
СОТРУДНИКОВ НА ИННОВАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Резюме диссертации
на соискание ученой степени
кандидата психологических наук

Научный руководитель
доктор психологических наук
Татарко Александр Николаевич

Москва 2022

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность проблемы исследования

Технологии навсегда изменили мир бизнеса и оказывают влияние на психологические процессы на индивидуальном и организационном уровне. Организации должны соответствовать новому этапу развития общества. Глобализация и виртуализация бизнес-процессов требуют активного вмешательства в систему мотивации и управление людьми. Технологическая сложность, скорость коммуникации, вариативность выбора (Schwartz S., 2004), потребность в автономии (Deci & Ryan, 2000) и борьба за таланты провоцируют изменения в восприятии организационного лидерства. Компании должны генерировать и реализовывать оригинальные идеи, чтобы добиться успеха – инновации (Christensen, 2003). Высокий уровень инновационности характеризуется способностью к постоянным изменениям и выживанию в условиях высокой неопределенности (Christensen, 2003; Яголковский, 2011; Абрамова, 2020). Соответствующие стили руководства, личностные характеристики сотрудников с учетом организационного контекста - ключевой момент изучения современной организационной психологии.

В России до сих пор недостаточно информации о социальных установках и психологических особенностях лидеров нового формата, вышедших из технологической среды. Инновационные лидеры всего мира вносят основной вклад в экономику. Эти люди целенаправленно развивают свой бизнес, выживая в жесткой конкуренции за счет прорывных идей, узкой специализации и создания инноваций. Люди, находящиеся на пороге перемен и активно участвующие в создании ценностей общества, достойны восхищения и подражания. Сегодняшние бизнес-лидеры завтра будут управлять ресурсами России, поэтому, их психологические особенности, их установки и опыт самореализации могут стать решающими для будущего страны. Их мировоззрение распространяется на инициативных людей и может стать ценностным ориентиром для следующего поколения.

Постановка проблемы

Инновации, новые продукты, высокая скорость реализации идей для завоевания конкурентного рынка в условиях неопределенности и высокого риска создания инноваций обращают нас к проблеме выбора правильного стиля лидерства для управления компаниями будущего, поддержки инновационной культуры, личной инициативы и ориентации на инновации сотрудников и руководителей (Mumford & Licuanan, 2004). Также возникает вопрос, какие стратегии преодоления трудностей используют лидеры инноваций, чтобы вовлечь сотрудников в инновационное поведение и повысить их креативность.

Организации, работающие в незападных культурах, используют западные инструменты управления и адаптируют горизонтальные организационные структуры, чтобы соответствовать требованиям международного рынка. Однако, для каждой культуры характерна своя исторически сложившаяся система ценностей и норм, а также отношение к власти и подчинению (Hofstede, 2001). По этим характеристикам Россия существенно отличается от западных стран, в которых рождается большинство современных теорий инновационного лидерства. Опыт проведения либеральных реформ в России 1990-х годов показывает, что Россия не может слепо переносить подходы и концепции, выращенные в других системах ценностей. Требуется их проверка и адаптация в отечественных условиях. Поэтому, изучение факторов, способствующих инновационной ориентированности сотрудников, с использованием современной теоретической базы, поиском места для российских исследований в изучении установок и намерений сотрудников инновационных компаний, а также с акцентом на инновационное лидерство, - выглядит как самостоятельная научно-практическая задача.

Состояние разработанности проблемы исследования

Исследования лидерских, личностных и рабочих характеристик как факторов, влияющих на инновационную ориентированность сотрудников, до сих пор имеют пробелы в изучении и понимании в России и за рубежом. Хотя стиль лидерства является общепризнанным предиктором инноваций и креативности на

рабочем месте (Mumford et al., 2002), эта связь чаще всего не является прямой: многие предыдущие исследователи выбирали медиационные модели, чтобы выяснить эффекты, посредством которых стили лидерства воздействуют на инновации в организации на мотивационном, когнитивном, эмоциональном уровнях, а также на уровнях самоидентификации и создания отношений (Hughes et al., 2018). Сложность - новая норма лидерства. Только комплексные исследовательские модели могут охватить быстро меняющуюся реальность (March, 1991; House, 1996; Yagolkovsky, 2011; Dinh et al., 2014). Гибкие, ситуационные стили управления лучше подходят для разных этапов инновационного процесса (например, Rosing, Frese, & Bausch, 2011). Тем не менее, хорошо известные модели еще не протестированы в культурном контексте и различных отраслях для подтверждения их универсальности (например, амбидекстерное лидерство К. Розинг и соавторов (2011), согласно Клонеку, Герпотт и Паркер (Klonek, Gerpott & Parker, 2020)), а изолированный стиль руководства не приводит к эффективным организационным изменениям для достижения инновационного превосходства (Stollberger, West, & Sacramento, 2019). Даже полная модель лидерства Басса и Аволио не учитывает организационную сложность переориентации компании на инновации (Amabile & Pratt, 2016). В этой области появляются новые стили лидерства, которые узко ориентированы на инновационность компании: дуальное инновационное лидерство/ амбидекстральное лидерство (Rosing, Frese, & Bausch, 2011). Но в России, несмотря на большое количество исследований лидерства (Р. Л. Кричевский, Т. Ю. Базаров и др.), работ об инновационных лидерах немного (например, Грязева-Добшинская, 2010; Грязева-Добшинская, Дмитриева, 2016).

Также растет интерес к относительно новым личностным характеристикам лидеров инноваций: проактивности (Bateman & Grant, 1993; Grant & Ashford, 2008; Parker, Bindl, & Strauss, 2010) и инновационной самоэффективности (Gerber et al., 2012; Schar et al., 2017). В России проактивность в организационном контексте еще активно не изучалась (есть исследования студенческой проактивности (Абрамова & Татарко, 2019); карьерной проактивности (Старикова & Маничев, 2019);

проактивного совладающего поведения в психологии профессионального здоровья (Старченкова, 2020)). Близкие конструкты и его связи с лидерством предлагались отечественными авторами (например, А.В. Петровский в теории деятельностного опосредования (Петровский, 1980)). Что же касается инновационной самоэффективности, — это расширение типов специфической самоэффективности А. Бандуры (Bandura, 1977), развитие творческой самоэффективности Тирни и Фармера (Tierney & Farmer, 2011) до следующей стадии самоэффективности – веры в свою способность воплотить новую идею в инновационный продукт (Gerber et al., 2012).

В понимании контекста для создания инноваций, ученые одинаково описывают организационную культуру (климат), подходящую для творчества сотрудников и организационных инноваций: она должна поддерживать инновации: способствовать психологической безопасности, дивергентному мышлению сотрудников, обеспечивать толерантность к ошибкам (Hammond et al., 2011), тем не менее, остается вопрос, как учесть динамичный характер инновационного процесса и рабочей среды, чтобы структурировать их в соответствии с желаемой организационной эффективностью и прогрессом сотрудников (Amabile & Pratt, 2016).

И, наконец, инновационная ориентация сотрудников как конкурентное преимущество компании с тех пор, как технологии стали важным направлением развития бизнеса, в основном исследовалась с помощью классических концепций индивидуальных трудовых инноваций (Hammond et al., 2011). В России современные исследования психологии творческого и инновационного поведения в организации проводят С. Р. Яголковский, А. Л. Журавлев, Т. А. Нестик и др. (Яголковский, 2011; Журавлев & Нестик, 2011).

Резюмируя, можно отметить, что в России очень мало независимых научных исследований современных инновационных компаний. Как и везде, российские ИТ-компании больше ориентированы на инновации, чем другие отрасли. Для достижения успеха организации выстраивают бизнес-процессы, направленные на инновации, а роль лидеров заключается в повышении инновационной ориентации

сотрудников, постановке четких целей и создании благоприятной среды, поощряющей личную инициативу и самоэффективность. Поэтому, российские технологические компании и их руководители являются актуальным выбором для изучения факторов успешного инновационного поведения.

Цель диссертации - исследовать взаимосвязь между стилями лидерства, организационной культурой, личностными характеристиками (такими как проактивность и самоэффективность) и ориентацией сотрудников на инновации в организационном контексте. Это предполагает поиск лучших решений для современного инновационного лидерства. Основное внимание уделяется сотрудникам, руководителям и основателям ИТ-компаний в России.

Цели диссертации

Теоретические цели:

- Провести анализ существующих теоретических подходов и эмпирических исследований, изучающих творческие и инновационные модели, лидерские и инновационные намерения сотрудников в отношении инновационного процесса.

Методологические цели:

- Подготовить инструменты измерения для изучения инновационной ориентации сотрудников, а именно, лидерских стилей (лидерства-служения и инновационного лидерского стиля); творческой и инновационной самоэффективности, проактивности и организационной культуры на русском языке.

Эмпирические цели:

- Рассмотреть ориентации на инновации сотрудников и организации в целом, а также измерить восприятие сотрудниками инновационности своей организации.
- Выявить ряд социально-психологических и личностных характеристик современного инновационного лидера в ИТ организации в России.
- Рассмотреть стили лидерства «Трансформационный» и «Лидерство-Служение» как факторы инновационности организации в Российских компаниях.

- Рассмотреть проактивность, творческую и инновационную самоэффективности сотрудников как факторы, способствующие их ориентации на инновации.

- Дать практические рекомендации руководителям ИТ компаний в России по стилям управления и созданию инноваций в организации с учетом психологических процессов.

Объект и предмет исследования

Объектом исследования являются инновационные ориентации сотрудников ИТ-организаций.

Инновационная ориентация сотрудников – это отношение к инновациям и готовность к действиям (по внедрению инноваций) всех сотрудников организации, включая топ-менеджеров и рядовых сотрудников. Ориентация сотрудников на инновации рассматривается как обобщающий термин, включающий воспринимаемое инновационное лидерство (инновационная ориентация лидеров) и воспринимаемые организационные инновации (организационная инновационная ориентация, оцениваемая сотрудниками).

Предметом исследования являются взаимосвязи между стилями лидерства, организационной культурой, личностными характеристиками и инновационной ориентацией сотрудников.

Гипотеза(ы) исследования

Опираясь на предыдущие исследования и теоретическую базу, диссертация тестирует пять гипотез:

H1. Личностные характеристики инновационного лидера предположительно включают: проактивность, высокую самоэффективность, автономию, а также ценностные ориентации на независимость от внешнего влияния, внутреннюю мотивацию, интернальность в принятии решений и ответственности, и предпочтение демократических стилей управления.

H2. Инновационная организационная культура, как контекст для создания инноваций, положительно связана с проактивностью членов организации через инновационную самоэффективность.

Н3. Личностная проактивность и инновационная самооэффективность лидера положительно связаны с его инновационным лидерским стилем на обоих этапах процесса создания инноваций: генерация идеи (исследование) и реализация идеи (эксплуатация).

Н4. Личностная проактивность инновационного лидера положительно связана с такими стратегиями преодоления трудностей при реализации инноваций как проблемно-ориентированные и эмоционально-ориентированные.

Н5. Стили лидерства, ориентированные на людей (трансформационное лидерство и лидерство - служение), положительно связаны с ориентацией сотрудников на инновации через их творческую самооэффективность, самоидентификацию сотрудников с лидером и организационную культуру, поддерживающую инновации.

Теоретико-методологическая основа исследования

Теоретическая база диссертации построена на следующих теориях:

- Теория организационного обучения Марча (March, 1991);
- Компонентная модель творчества и инноваций в организации (Amabile, 1988);
- Динамическая компонентная модель творчества и инноваций в организации (Amabile & Pratt, 2016);
- Полная модель лидерства Аволио и Басса (FRLM) с точки зрения трансформационного и транзакционного стилей лидерства (Avolio & Bass, 1991);
- Теория лидерства-служения Гринлифа (Greenleaf, 1977);
- Теория амбидекстерного лидерства (Rosing, Frese, & Bausch, 2011);
- Проактивность в организации (Bateman & Crant, 1993);
- Теория самооэффективности (Bandura, 1977, 1982), включая специальную самооэффективность: творческую самооэффективность (Tierney & Farmer, 2002) и инновационную самооэффективность Гербер (Gerber et al., 2012);
- Теория самодетерминации Деси и Райана (1987) с акцентом на автономию и внутреннюю мотивацию (Deci & Ryan, 1987);

- Российские и международные подходы к исследованию инновационного лидерства в организационной психологии и менеджменте (В. Грязева-Добшинская, С. Яголковский, К. Розинг, С. Янссен, Д. Марч и др.).

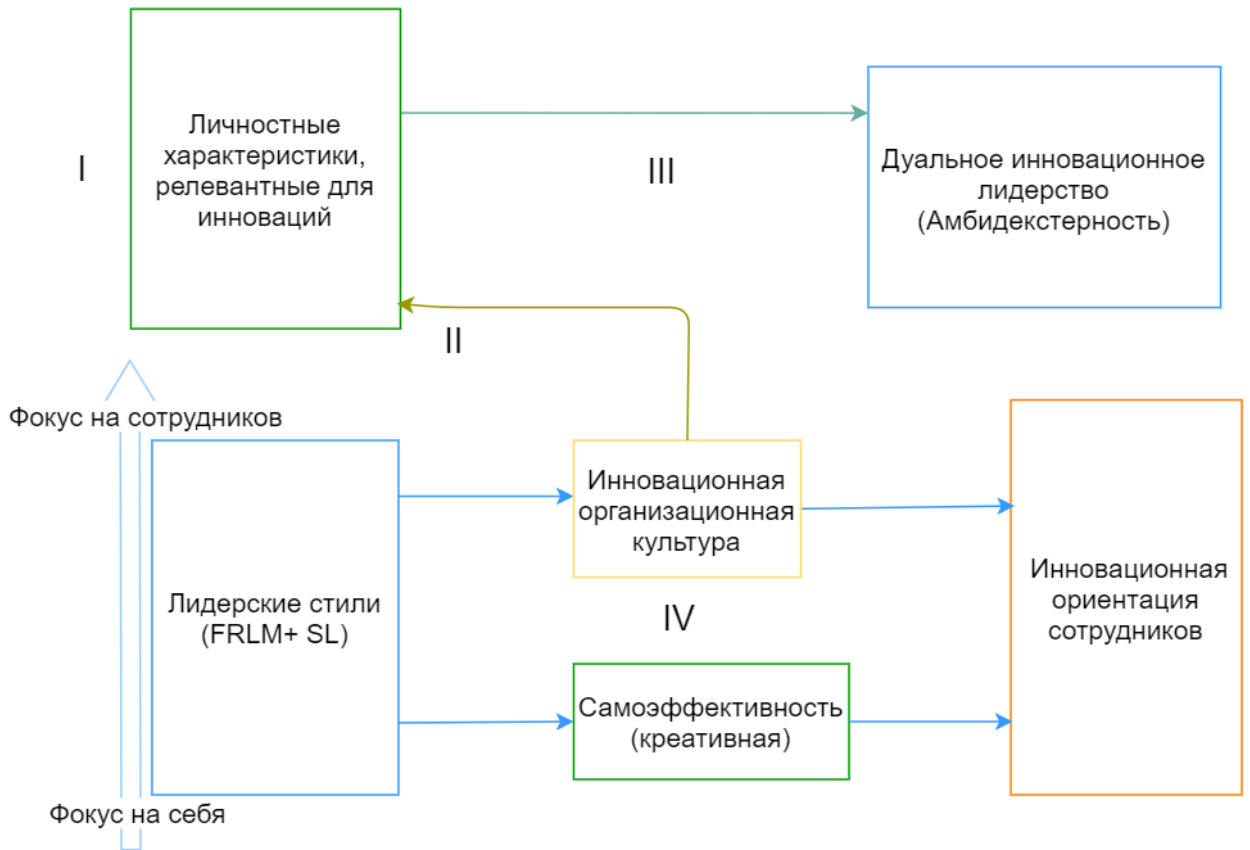
Модель диссертационного исследования

Опираясь на имеющиеся теоретические подходы к инновациям в организационном контексте, можно выделить наиболее часто встречающиеся факторы инновационной ориентации сотрудников и самой компании, это - личностные характеристики, контекстуальные характеристики, характеристики работы и лидерство (West, 2002; Hammond et al., 2011; Stollberger, West, & Sacramento, 2019).

Наряду с этим, динамизм современной инновационной организации требует гибкости и возможности изменений в инновационном процессе. Поэтому, инновационное лидерство часто рассматривается учеными как комбинация двух этапов (дуальное лидерство): этапа исследования (генерация идеи) и этапа эксплуатации (внедрение инновации), где гибкость и контроль в управлении чередуются друг с другом (West, 2002, Dorenbosch, Van Engen & Verhagen, 2005).

Диссертационная работа предлагает операционную модель исследования, основанную на существующих теориях креативности и инноваций, подробно рассмотренных в главе 1. Модель включает факторы инновационной ориентации сотрудников: *личностные характеристики сотрудников*, связанные с инновациями (в большей степени внимание сосредоточено на проактивности и самоэффективности), *стили лидерства* (лидерство-служение, трансформационное, транзакционное и дуальное инновационное лидерство) и *организационную культуру*, поддерживающую инновации. Схематично общая модель исследования представлена на рисунке 1.

Рисунок 1. Общая модель диссертационного исследования.



Выборка и эмпирическая база исследования

В рамках четырех исследований было опрошено 736 респондентов (52,7% мужчин, 47,3% женщин). Из них 532 человека являются сотрудниками ИТ компаний в России, включая 328 руководителей высшего и среднего звена. В одном из исследований респондентами выступали студенты НИУ ВШЭ - 191 респондент. Опросы проводились на русском языке онлайн и оффлайн (См. Рис.1).

1 исследование. Путем качественного исследования основателей ИТ-стартапов были выявлены основные личностные характеристики руководителей высокотехнологичных компаний России и проведено теоретическое сравнение с результатами зарубежных авторов.

2 исследование. После этого был изучен контекст, в котором проявляется лидерство – организационная культура, присущая инновационной компании. Например, была установлена важность инновационной культуры организации для проактивного поведения членов организации (на примере студентов ВШЭ).

3 исследование. Проактивность и инновационная самооффективность выбраны как основные для исследования личностные характеристики современного инновационного лидера и подтверждены гипотезы, касающиеся положительных связей проактивности и инновационной самооффективности лидера с дуальным инновационным стилем лидерства: на стадиях генерации новых идей и внедрения инноваций.

Личностная проактивность также рассмотрена в контексте выбора руководителем ИТ компании предпочтительных стратегий преодоления проблемных ситуаций.

4 исследование. После этого путем опроса сотрудников ИТ-компаний были протестированы три стиля лидерства как предпосылки ориентации организации на инновации через культуру, поддерживающую инновации, самоидентификацию сотрудников с лидером и творческую самооффективность сотрудников.

Метод исследования

Для тестирования гипотез диссертации использовались качественные и количественные методы социально-психологических исследований.

Для качественного исследования был использован метод полуструктурированного глубинного интервью по методике Белановского (Белановский, 2001).

Для количественных исследований был апробирован набор шкал. Методики, которые изначально были представлены на английском языке, были переведены методом прямого и обратного перевода на русский язык и проходили дополнительный анализ 1–2 экспертов в сфере перевода для адаптации шкал на русском языке. Также проводился конфирматорный факторный анализ.

Для обеспечения надежности и валидности результатов исследований применялись статистические методы обработки данных, наряду с теоретической и методологической обоснованностью.

Методы статистической обработки данных, применяемые в диссертации: для количественных исследований - описательные статистики, конфирматорный факторный анализ, корреляционный анализ, иерархический регрессионный анализ,

SEM, для качественного анализа – тематический анализ теоретического типа по методике В. Браун и В. Кларк (Brown, Clark, 2006)

Программное обеспечение: статистические пакеты SPSS 23.0, Amos 21, R и CATMA 6.

Новизна исследования

Новизна диссертационной работы заключается во всестороннем рассмотрении сравнительного вклада различных лидерских стилей в инновационную ориентацию сотрудников с учетом личностных характеристик сотрудников и менеджеров, таких как проактивность и самоэффективность в творчестве и инновациях. Работа использует интегрированный подход, показывающий на примере ИТ-компаний России, что необходимо современной организации для инновационной ориентации сотрудников.

Теоретическая и практическая значимость исследования

Теоретическая и практическая значимость исследования определяется:

- одним из первых независимых исследований современных высокотехнологичных компаний в России в рамках западной школы организационной психологии;
- сравнением трех концепций лидерства в российском контексте в связи с ориентацией организации на инновации и определением общих и отличающихся характеристик инновационных технологических лидеров России в сравнении с зарубежными исследованиями;
- изучением проактивности и инновационной самоэффективности в России в первой волне исследований одновременно с западными авторами;
- изучением нового концепта дуального или амбидекстерного лидерского стиля руководителя для создания и внедрения инноваций в Российском контексте;
- русской адаптацией коротких шкал проактивности, дуального инновационного лидерства, инновационной самоэффективности и ряда других;

- предоставлением практических рекомендаций для топ-менеджеров и HR-менеджеров ИТ-организаций по стимулированию инновационного поведения сотрудников в российских условиях.

В диссертационном исследовании рассматриваются стили лидерства, помогающие инновационному курсу организации; личностные характеристики сотрудников (в основном, руководителей): проактивность и самоэффективность; стратегии преодоления трудностей, выбираемые руководителями; и их ролевая модель для сотрудников (самоидентификации сотрудников с лидерами).

Положения диссертации, выносимые на защиту

1. Личностные характеристики инновационного лидера в России включают проактивность, высокую самоэффективность, автономность, интернальность в принятии решений и доминирование внутренней мотивации наряду с проблемно-ориентированными стратегиями преодоления трудностей в создании инноваций.

2. Инновационный лидер России характеризуется особыми личностными характеристиками (такими как проактивность и инновационная самоэффективность), которые положительно определяют его стиль инновационного лидерства на обоих этапах процесса создания инноваций: генерация идеи (исследование) и внедрение инновации (эксплуатация).

3. Личностная проактивность является ключевым фактором инновационного лидерства, способствующего ориентации на инновации сотрудников и организации в целом, позволяя преодолевать трудности инновационного процесса с помощью проблемно-ориентированных стратегий.

4. Стили лидерства, ориентированные на людей (такие как трансформационное лидерство и лидерство - служение), опосредованно повышают ориентацию сотрудников и организации на инновации через самоэффективность и поддержку инновационной культуры в организации, при этом поддержка культуры инноваций важна для сотрудников, но не существенна для инновационных лидеров, занимающих руководящие позиции в организации.

Апробация исследования

Результаты исследования были представлены на девяти международных конференциях: XXI, XIX и XXIII Апрельские международные конференции по экономическому и социальному развитию, 2018, 2020, 2022; V, VI и VII Международные научные конференции «Культура в обществе, между группами и поколениями», 2019-2021 гг.; XVI Европейский психологический конгресс, 2019 г.; Международная научно-практическая конференция «БИЗНЕС-ПСИХОЛОГИЯ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА», 2017 г. и 4-й Международный Конгресс «УМНАЯ РОССИЯ», 2017 г.

Исследования представлены в публикациях в российских журналах, рекомендованных НИУ ВШЭ: Организационная психология, Информационное общество, Социальная психология и общество (2018–2021).

Структура диссертации

Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы (260 источников) и 8 приложений. Работа включает 16 рисунков и 11 таблиц. Общий объем текста составляет 185 страниц на английском языке.

В первой главе описываются теоретические модели и теории творчества и инноваций в организации; представлен термин инновационной ориентации сотрудников и уточнена операционная модель диссертационного исследования.

Во второй главе анализируются современные теоретические подходы организационной психологии к факторам инновационной ориентации сотрудников с фокусом на стили лидерства и организационную культуру, а также, раскрываются личностные характеристики инновационного лидера. Заканчивается глава описанием авторского подхода к факторам инновационной ориентации сотрудников в организации, выдвижением гипотез и заключением к главе.

Третья глава включает в себя эмпирическую часть о факторах инновационной ориентации сотрудников в современной организации в России, дизайн и методы диссертационного исследования. Затем следуют результаты и обсуждение четырех исследований, с общим обсуждением результатов эмпирической части и практическими рекомендациям.

Каждая глава заканчивается краткими выводами по главе.

Текст диссертации, проекты исследований, проведение исследований и представление результатов осуществлены лично автором диссертации.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Первая глава диссертации посвящена теоретическим основам инновационного поведения сотрудников. Это вводная часть, описывающая соответствующие модели творчества (креативности) и инноваций. **Пункт 1.1.** дает определения креативности и инновации. Креативность отвечает за создание новых идей, в то время как инновация — это прямое воплощение новых идей в изобретения (Amabile, 1988; Mumford & Gustafson, 1988). *Современные модели и теории креативности и инноваций* рассматривают творческий процесс с разных точек зрения (Sternberg, 2016), однако, многие из них включают *индивидуальные факторы, контекстуальные факторы и рабочие характеристики* в качестве предпосылок организационных инноваций и инновационности сотрудников (например, West, 2002; Hammond et al., 2011; Stollberger, West, & Sacramento, 2019). Общие тенденции изучения творчества и инноваций в организационной психологии заключаются в: а) динамическом характере инновационного процесса; б) комплексности контекстуальных воздействий (множество факторов влияния на каждом уровне внутри организации и извне; в) фокусе на психологических особенностях и индивидуальных убеждениях сотрудников и г) возрастающей роле лидеров как трансляторов ценностей, норм и ролевой модели поведения (Amabile & Pratt, 2016; Sternberg, 2016).

Теоретическая база изучения инноваций внутри организации склоняется к восприятию инновационного процесса как последовательного, в основном состоящего из двух стадий: исследования (генерация идеи) и эксплуатации (внедрение инновации) (West, 2002, Dorenbosch, Van Engen & Verhagen, 2005). Идея взята из концепции организационного обучения и предполагает организационную амбидекстерность организации – ее способность соединять творческую, экспериментальную, гибкую работу и производственную работу, требующую контроля и поддержания рутинных процессов (Gupta, Smith & Shalley, 2006;

Simsek, 2009; O'Reilly & Tushman, 2008, 2013). Правильный баланс этих систем управления – цель современной инновационной организации (March, 1991).

Пункт 1.2. вводит термин *инновационной ориентации сотрудников* как обобщающего понятия и как желаемого результата инновационной деятельности организации. В авторской интерпретации понятие включает: 1) ориентацию сотрудников на инновационную работу (innovation work orientation) (мотивацию к инновациям) (Pratt et al., 2013); 2) ориентацию на организационные инновации (innovation orientation) (Siguaw, Simpson, Enz & 2006); и 3) инновационную ориентацию лидеров (инновационное лидерство). Таким образом, инновационная ориентация сотрудников предполагает динамическую систему представлений о культуре, стратегии, компетенциях, процессах, планах и ожидаемых результатах инновационной деятельности компании, подкрепленную когнитивными способностями сотрудников в области инноваций (готовность прилагать усилия по направлению к инновации).

Пункт 1.3. представляет операционную модель диссертационного исследования, основанную на: Динамической компонентной модели инноваций (Amabile, 1998; Amabile & Pratt, 2016), Модели инноваций рабочей группы «вход-процесс-выход» (Stollberger, West & Sacramento, 2019) и Модели antecedents индивидуальных инноваций (из Hammond et al., 2011, на основе Farr, Sin & Tesluk, 2003), но идеи, используемые в операционной модели, перекликается и с другими моделями и теориями, рассмотренными в диссертации.

Операционная модель диссертационного исследования учитывает специфические для креативности и инноваций личностные характеристики сотрудников с акцентом на лидерские характеристики (проактивность и самоэффективность), стили лидерства (служение, трансформационное, транзакционное и дуальное инновационное лидерство) и организационную культуру поддержки инноваций (Рис.2). Динамический характер инновационного процесса отражается в двух последовательных стадиях: исследование (exploration) (генерация идей) и эксплуатация (exploitation) (внедрение инновации) (March, 1991; West, 2002).

Вторая глава углубляется в связь факторов, рассмотренных в первой главе, с инновационной ориентацией сотрудников. В основу положена идея о существенной роли лидера в инновационном процессе в организации, поэтому, диссертационное исследование отталкивается от следующих предположений:

- во время трансформационного инновационного процесса, характеризующегося неопределенностью и сложностью, роль менеджеров/лидеров в организации является ключевой в успешном развитии инноваций;

- инновационная деятельность требует от руководителя гибкого, мануального стиля управления, основанного на доверительном отношении с сотрудниками;

- инновационная деятельность - неустойчивый процесс с часто непредсказуемыми результатами; следовательно, это приводит к высокому уровню стресса сотрудников, - для смягчения которого требуется мотивирующая и поддерживающая среда наряду с индивидуальным вниманием к сотрудникам;

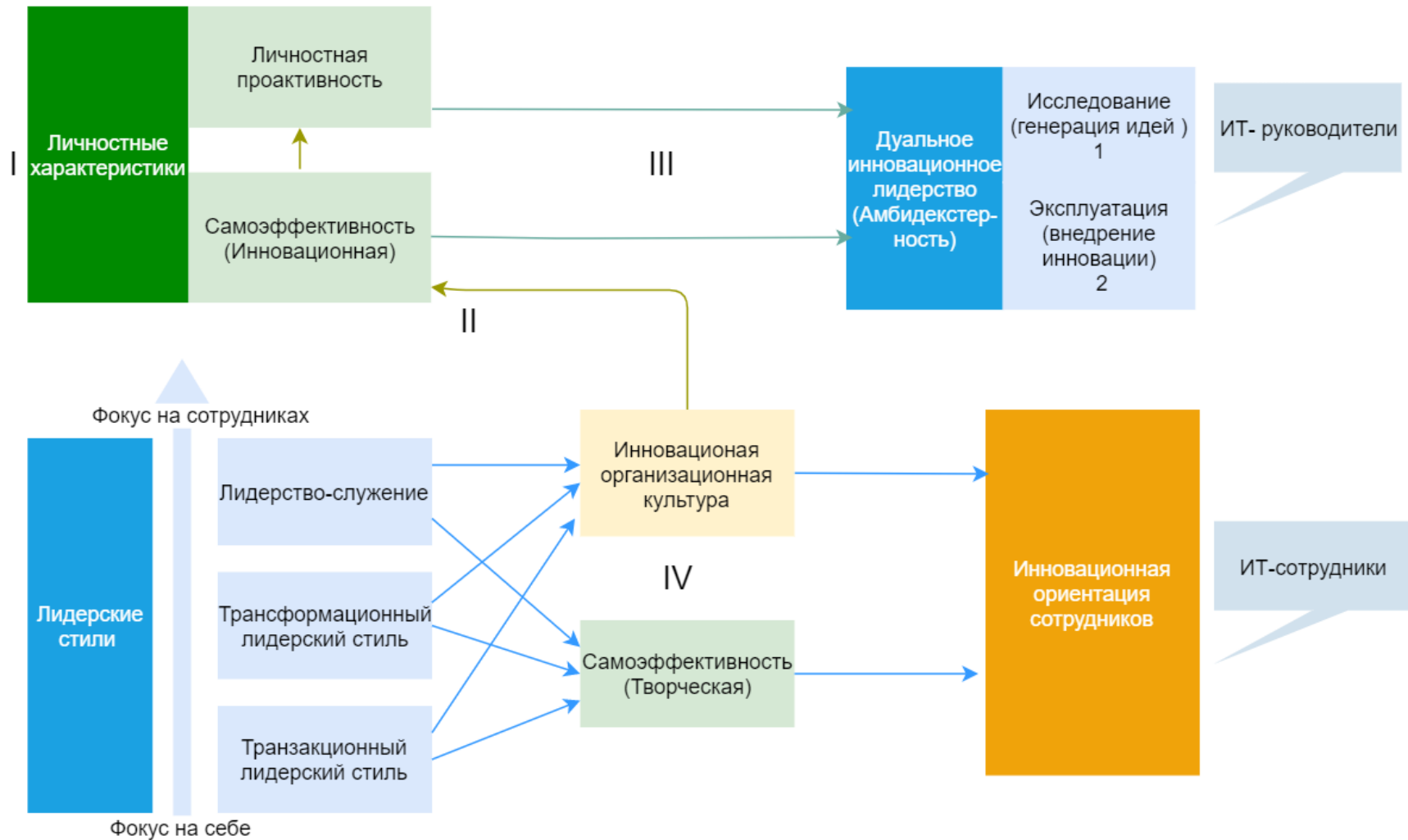
- лидер как агент перемен является образцом для подражания для других сотрудников, и его личные склонности и поведение воздействуют на них.

Пункт 2.1. описывает стили лидерства, способствующие инновационной ориентации сотрудников в организации. Согласно ревью, существует более 60 теорий лидерства (Dinh et al., 2014), описывающих лидерство на разных уровнях (DeChurch et al., 2010). За последние 10–15 лет стили лидерства сменились с вертикальной, иерархической направленности на горизонтальную и более гибкую (Friedrich et al., 2009; 2016). Хотя эта тенденция не нова, больший интерес к внутренней мотивации сотрудников (Deci & Ryan, 1985, 2000), практика гибкого графика работы с высокой автономией сотрудников (Nicholson, 1984; Broekstra, 2014) привели к преобладанию стилей руководства (лидерства), ориентированных на людей (people-oriented). Это предсказуемое следствие глобальной борьбы за таланты. Руководители отвечают за организационную культуру, определяя пределы и правила творческого поведения подчиненных (Sarros et al., 2008). Исследования выявили, какие типы лидерства являются лучшим стимулом для

творчества и инноваций в организации (Mumford & Licuanan, 2004), но есть некоторые противоречивые результаты в разных культурных контекстах.

Тем не менее, наблюдается тенденция к сходству результатов относительно положительного воздействия трансформационного лидерства (Jung, Chow, & Wu, 2003; Gumusluoglu & Ilsev, 2009a, 2009b), лидерства-служения (Liden et al., 2008), этического лидерства (Brown & Trevino, 2006) и совместного лидерства (Hoch, 2013) на инновации в западной и незападной культурах. При выборе подходящего стиля руководства культурные и ситуационные различия могут привести к сложности и парадоксам в организации (Cunha et al., 2019; Klonek, Gerpott & Parker, 2020). В этой части главы представлена дискуссия о взаимосвязи выбранных стилей лидерства с инновационной ориентацией сотрудников. Для тестирования в российских условиях выбраны четыре стиля лидерства: транзакционный/трансформационный стили, лидерство-служение и дуальное инновационное лидерство. Трансформационное лидерство (Bass, 1985, 1999) фокусируется на целях организации, а лидерство-служение - на поддержке целей сотрудников и их личном развитии в компании (Liden et al., 2008). Транзакционное лидерство считается менее подходящим для инноваций. Далее идет инновационный стиль лидерства, который придерживается ситуационного подхода в управлении людьми с возможностью переключения стилей управления руководителем с открытого поведения, дающего сотрудникам автономию и позволяющего генерировать новые идеи, - на закрытое поведение, связанное с контролем за реализацией инновационных идей (March, 1991, Rosing, Frese & Bausch, 2011). Сейчас концепция дуального инновационного лидерства приобретает более контекстуальные черты, недавние исследования показывают важность социального и культурного климата при выборе стиля управления инновациями (Lukoschek et al., 2018). Например, гибкий, поддерживающий творчество, стиль управления в некоторых исследованиях позволяет добиться тех же результатов, что и смешанный стиль (Klonek, Gerpott & Parker, 2020). Культурные особенности той или иной страны также играют роль.

Рисунок 2. Операционная модель диссертационного исследования



I-IV – порядковый номер исследования

Пункт 2.2. анализирует *организационную культуру* инновационной компании. Поддержка инноваций должна сочетаться с декларируемыми ценностями, целями компании и стилями руководства, чтобы добиться инновационной ориентации сотрудника и стабилизировать регулярное появление инновационных продуктов (Wallach, 1983; Amabile & Pratt, 2016).

Лучшим примером инновационной компании для исследовательских целей в российских условиях является ИТ-компания. Растет роль ИТ-лидеров как образца для подражания у сотрудников, через свои личностные характеристики и установки ИТ-лидеры воздействуют на организационные процессы компании, в том числе на инновационный процесс (фокус **пункта 2.3.**) Инновационные лидеры обладают определенным набором личностных качеств вне зависимости от страны происхождения, например, экстраверсия, открытость новому опыту преобладают среди современных ИТ-предпринимателей. Также в международных исследованиях заметен рост интереса к более конкретным характеристикам, связанным с инновациями, таким как: *проактивность* (самостоятельное организационное поведение, ориентированное на будущие изменения) (Bindl & Parker, 2011; Grant & Ashford, 2008) и *инновационная самоэффективность* (вера в свои способности создавать инновации) (Gerber et al., 2012), а также к стратегиям преодоления трудностей, присущим лидерам инновационного процесса (с акцентом на рациональное решение проблем или с акцентом на эмоциональное решение) .

Пункт 2.4. описывает **авторский подход** и формулирует **гипотезы** диссертационного исследования. В этой части представлен список новых подходов в рамках исследуемых переменных: 1) обобщающий термин: «инновационная ориентация сотрудников»; 2) градация выбранных лидерских стилей в зависимости от целей и интересов руководителя и 3) рассмотрение личностной проактивности как ситуативной индивидуальной характеристики сотрудника в инновационном контексте организации.

Авторский подход позволяет рассматривать инновационную ориентацию сотрудников как аттитюд и как их готовность к действиям по отношению к инновациям, и охватывает всех сотрудников организации: топ-менеджеров (их восприятие инновационного лидерства на двух этапах инновационного процесса) и рядовых сотрудников (их восприятие инновационности организации). Преобразование инновационной ориентации сотрудников в переменную включает воспринимаемое дуальное инновационное лидерство (инновационная ориентация лидеров) и воспринимаемую инновационность компании (организационная инновационная ориентация, оцениваемая сотрудниками). Этот подход позволяет учесть роль сотрудников в создании инноваций, их интересы и потребности, сохраняя динамический и гибкий характер организационной инновационной ориентации (Siguaw, Simpson, & Enz, 2006) и добавляя новый тип индивидуальной рабочей ориентации, – ориентации на инновационную работу (на основе идеи об «ориентации на творческую работу» Fetzner & Pratt, (2019)).

Также автор диссертации дифференцирует поведение лидеров в зависимости от их отношения к сотрудникам и их целей в организации. Хотя нет гарантии, что такая градация отражает личностные склонности лидеров, однако, опираясь на предыдущие исследования, сравнение данных стилей лидерства представляется логичным и научно обоснованным. Транзакционный стиль лидерства характеризуется директивным управлением, такой простой механизм управления демонстрирует безразличие руководителя к долгосрочным целям организации, организационной культуре и благополучию сотрудников. Минимальные усилия руководства в организационном контексте без создания внутренних мотивационных триггеров предполагают эгоистичный характер транзакционного лидерства и его ориентированность на свои личные интересы, а не на вклад в организационный успех. Трансформационный стиль лидерства гораздо лучше охватывает организационную сложность. Трансформационный лидер, хотя и имеет личные интересы, тем не менее, готов применять

многоуровневую систему управления, рассматривающую сотрудников как неотъемлемую часть организационного успеха (Barbuto & Wheeler, 2006). Его внимание к организационным целям может положительно стимулировать инновационную ориентацию и заботу об индивидуальном отношении к сотруднику с вниманием к организационной культуре, условиям труда и долгосрочным результатам. Однако наиболее ориентированным на людей стилем лидерства является стиль лидерства-служения. Лидер-слуга демонстрирует поведение, сфокусированное на других, ставя сотрудников на первое место. Его приоритетом являются высокие этические нормы и моральный образец для подражания для последователей с открытым, справедливым и честным управлением, направленным на личностный рост сотрудников и их удовлетворение от работы (Sun & Shang, 2019). Лидерство-служение отличается от трансформационного лидерства основным направлением деятельности лидера: в то время как лидер-слуга переключает свое внимание с организационных целей на цели сотрудников, трансформационный лидер следует интересам организации (Graham, 1991; Stone et al., 2004; Van Dierendonck et al., 2014).

Третья авторская идея заключается в переходе от концепции проактивной личности к концепции личностной проактивности. Проактивность как форма здорового и эффективного поведения человека понимается и представляется зарубежными авторами как идеальная поведенческая стратегия современного человека и личностная характеристика работника, необходимая для достижения успеха в инновационной компании (Crant, 2000; Parker, Williams, & Turner, 2006). Проактивность дает человеку самостоятельные, ориентированные на изменения и будущее, намерения для достижения личных целей (Parker, Bindl, & Strauss, 2010). Концепция проактивной личности предполагает, что это устойчивая личностная характеристика с сильной ориентацией на будущее и на изменение status quo (Bateman & Crant, 1993; Grant & Ashford, 2008). Но в области организационной психологии личностную проактивность можно

рассматривать как форму организационного поведения, которую можно развивать у сотрудников. До сих пор нет четкого теоретического разделения этих подходов (Tornau & Frese, 2013). Личностная проактивность требует определенного контекста и культурной поддержки внутри организации (Абрамова & Татарко, 2019). Если проактивность рассматривается как диспозиционная черта, не зависящая от контекста и, как следствие, трудно поддающаяся изменению, социальная среда имеет мало возможностей для повышения проактивности в командах и на организационном уровне. Проактивность это скорее набор поведенческих паттернов (Старченкова, 2020). Дополнительным подтверждением развития проактивности может служить успешный опыт использования тренингов по данному направлению (Batistic et al., 2016) и изменение моделей поведения в сторону проактивности у пациентов с психическими заболеваниями (Ерзин, 2014).

В третьей главе подробно рассматриваются проведенные эмпирические исследования факторов, способствующих инновационной ориентации сотрудников в России. **Пункт 3.1.** описывает положение инновационного лидерства в России. Глобальная эволюция лидерства характеризуется уходом от выживания и создания продукта «из ничего» в централизованной системе — к непрерывному совершенствованию продукта, многоуровневому сервису, перфекционизму и горизонтальному развитию сетевого бизнеса, с возрастающей сложностью и технологичностью. В такие переходные периоды экономики формируется новый тип лидера (Абрамова, 2020). «Лидер сознательного влияния» обладает этическими нормами, техническими знаниями, эмоциональным интеллектом и способен противостоять вызовам времени; ее/его социальная идентичность является важным условием признания последователей: «один из нас», «делает для нас», «делает нас значимыми» (Haslam, Reicher & Platow, 2010). Современное общество отдает предпочтение лидерам, ставящим социальные интересы выше своих, осознанно воспринимающим цели и свое влияние, обладающим гибкостью, способным к

командной работе (Britchenko, Smerichevskiy, & Kryvovyazyuk, 2018). Тем не менее исследований инновационного лидерства в России пока немного (например, Грязева-Добшинская, 2010; Грязева-Добшинская & Дмитриева, 2016). Российская организационная культура сохраняет черты сильной дистанции власти, иерархии и высокой степени избегания неопределенности (Hofstede, 2001). Тем не менее, российские организации, работающие в нашей культуре, используют западные инструменты управления и горизонтальные организационные структуры в ИТ-секторе, чтобы соответствовать требованиям международного рынка (например, аджайл управление).

Дизайн эмпирического исследования представлен в **пункте 3.2.** (см. Рис. 2). Диссертация включает четыре эмпирических исследования и ограничивается поиском связей между воспринимаемыми психологическими переменными, что представляется особенно важным при тестировании новых психологических конструктов и при оценке эмоциональных связей в организационной среде, где личные и воспринимаемые установки часто в большей степени определяют поведение лидеров.

Сначала, в качественном исследовании лидеров инноваций (на примере 14 российских предпринимателей в сфере ИТ) выявляются их основные личностные характеристики (H1). Из перечня характеристик для дальнейшего исследования выбраны инновационная самоэффективность и проактивность. Затем во втором исследовании изучается организационная культура - соответствующий контекст для проактивности членов организации на примере студентов Вышки (191 студент, 67% женщин и 33% мужчин). Высшая школа экономики (ВШЭ) — одна из самых инновационных образовательных организаций в России с ярко выраженной проектно-практической направленностью. Университет рассматривается как прототип организации будущего, готовой к изменениям, постоянному развитию и организационному обучению (Friedman et al., 2005; Bui & Varuch, 2010). Все это позволяет принять университет как среду инновационного и проактивного поведения членов

организации и апробировать концепцию, рассматривая студентов как членов организации. Респонденты относятся к 10 направлениям обучения: экономика, математика, информационные технологии, искусствоведение, менеджмент, право, история, востоковедение, медиа, психология. Второе исследование оценивает инновационную и бюрократическую организационные культуры в их воздействии на личностную проактивность и проактивность на организационном уровне. Эти отношения опосредованы инновационной самооэффективностью и, возможно, автономией (H2).

В третьем исследовании изучается личностная проактивность и инновационная самооэффективность лидеров инноваций (ИТ-менеджеров, 314 респондентов) в качестве положительных antecedентов дуального инновационного лидерства на этапе исследования и на этапе эксплуатации (H3). Кроме того, в этом исследовании проверяются стратегии преодоления трудностей лидеров инноваций, связанные с их проактивностью (стратегии преодоления трудностей, ориентированные на проблемы, и стратегии преодоления, ориентированные на эмоции) (H4).

И последнее, четвертое исследование предлагает медиационную модель, тестирующую связь трех стилей лидерства (транзакционного, трансформационного и служения) и воспринимаемой инновационной ориентации организации через поддерживающую инновации культуру, творческую самооэффективность сотрудников и идентификации сотрудников с лидером. Предполагается, что демократические стили лидерства, (трансформационное и служение), окажут положительный эффект на ориентацию на инновации, а транзакционное лидерство — отрицательное (H5). Выборка – 204 сотрудника ИТ-компаний.

Пять основных гипотез дополнены частными гипотезами, сформированными, опираясь на дизайн диссертационного исследования и концепции, описанные в теоретической части. Полный список основных гипотез и частных гипотез представлен в Таблице 1.

Пункт 3.3. посвящен методам и процедуре диссертационного исследования, начиная с описания выборки, инструментов измерения и последующим статистическим анализом.

Качественное исследование личностных характеристик инновационного лидера России (I) проводилось с помощью полуструктурированных глубинных интервью. Метод тематического анализа данных основан на рекомендациях В. Браун и В. Кларк. Для тематического анализа теоретического типа (аналитического) использовался шестиэтапный алгоритм работы с данными. Выявленные темы были интерпретированы как латентные (Braun & Clarke, 2006). Для качественного анализа использовалось программное обеспечение САТМА 6.

В количественных исследованиях (II, III, IV) использованы статистические пакеты SPSS 23.0, Amos 21 и R. Для анализа были проведены анализ мощности, описательная статистика, корреляционный анализ, конфирматорный факторный анализ и анализ внутренней согласованности шкал, а также иерархический регрессионный анализ. Для проверки медиационных моделей (исследования II и IV) использовалось программное обеспечение AMOS, чтобы найти косвенные, прямые и полные эффекты между переменными. Значимость косвенных эффектов проверялась выполнением трех условий медиации, предложенных Бароном и Кенни (1986), и методом бутстрэппинга ($n = 2000$, $CI = 90\%$) (Baron & Kenny, 1986). Анализ Хартмана проводился для проверки систематической ошибки общего метода для исследования IV: один фактор имеет 33,12% общей дисперсии, что намного меньше 50%, соответственно, в данных отсутствует общая систематическая ошибка (Podsakoff et al., 2003).

Пункт 3.4. описывает качественное исследование личностных характеристик инновационного лидера в России (I исследование).

После шестиэтапного алгоритма, предложенного В. Браун и В. Кларк для метода тематического анализа данных (Braun & Clarke, 2006), исследование

выявило личностные и психосоциальные характеристики ИТ-руководителей. ИТ-лидеры обладают внутренней нематериальной мотивацией к проактивному и инновационному поведению, они независимы от внешнего влияния и предпочитают интернальность в принятии решений, а также сосредоточенность на своих бизнес-целях, не опираются на культурные и традиционные ценностные ориентации (Н1). Основные выбранные темы, определяющие характеристики всех опрошенных: *страсть к бизнесу, личностные характеристики и ценностные ориентации*. Страсть к бизнесу означает внутреннее стремление респондентов к достижению своих целей и воплощению своих идей в жизнь. Подтемы – лидерский стиль, независимость, отношение к деньгам, творчество и желание экспериментировать, образование. Вторая тема: личностные характеристики — это черты, продемонстрированные респондентами в ходе интервью: открытость к переменам, независимость, самоактуализация, необходимость принадлежности, а также аттитюд к хорошему/плохому. И последняя тема: ценностные ориентации - по большинству подтем пересекается с двумя предыдущими темами: творчество, аттитюд к деньгам, аттитюд к хорошему/плохому, образование, независимость, необходимость принадлежности к своей социальной группе, но включает также культуру и семью, оказавшиеся в относительно менее важных ценностных ориентациях у респондентов.

Таким образом, российский ИТ-лидер обладает открытостью к изменениям и новому опыту; склонностью к риску, высокой самооэффективностью и уверенностью в себе; стремлением к экспериментам и инновациям; активной вовлеченностью и приверженностью делу; личностной проактивностью и целеустремленностью; проецированием себя на других (и как следствие, имеющим высокие ожидания); самоактуализацией через свой бизнес; его лидерские стили: лидерство-служение или трансформационное лидерство (Абрамова, 2021).

Ценностные ориентации ИТ-предпринимателя в России демонстрируют низкую значимость денег и материального положения, спокойное отношение к семейным ценностям, низкий интерес к культурным символам и событиям, нерелигиозность, выстраивание доверительных горизонтальных отношений с партнерами и сотрудниками, интернальность в принятии решений и взятии ответственности. Российские ИТ-предприниматели отличаются низким доверием к социальным институтам и социальным нормам, не подвержены социальному влиянию и более независимы в своих решениях от общественного мнения (Абрамова, 2021).

У российских ИТ-лидеров есть внутренняя, независимая от внешнего влияния приверженность к активной, целенаправленной деятельности по реализации своих идей, и эта особенность влияет на их отношение к ценностям. Основная мотивация в бизнесе – это самореализация и желание «оставить след». Черты, выявленные у респондентов: потребность в активной деятельности, высокая самоэффективность, неугасимый оптимизм, жизнь настоящим, настойчивость, нонконформизм, постоянная потребность в новых задачах, стремление к новаторству и эксперименту, гибкость в оценке «хорошо/плохо» (Абрамова, 2021).

Качественное исследование определило основные направления выбора личностных характеристик и стилей лидерства ИТ-лидеров и последователей в следующих моделях исследования и подняло важность контекста для ИТ-лидеров и сотрудников в области реализации новых идей. Научные гипотезы исследования подтвердились.

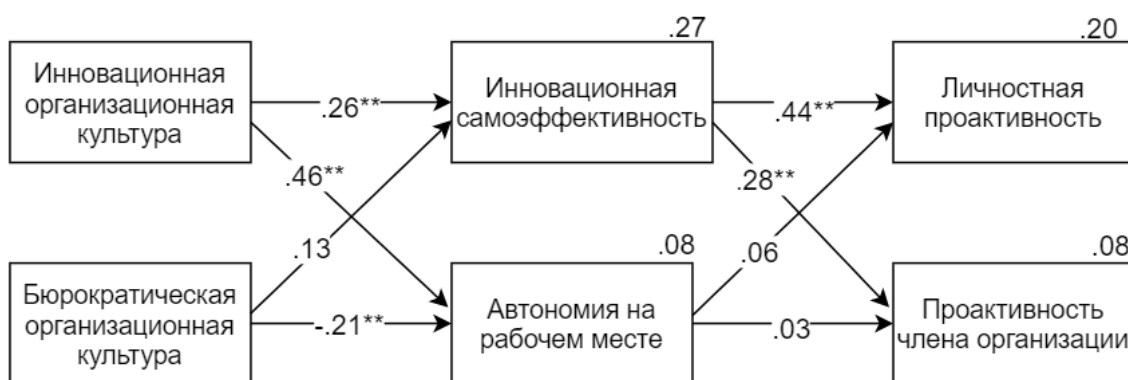
В пункте 3.5. представлены результаты и дискуссионная часть исследования инновационной организационной культуры, способствующей проактивности сотрудников (II исследование), где тестировались прямые и косвенные эффекты организационной культуры (инновационной и бюрократической) на проактивное поведение членов

организации на примере студентов НИУ ВШЭ. Результаты (п. 3.5.1) представлены на рисунке 3.

Согласно исследованию, инновационная организационная культура имеет косвенную положительную связь с личностной проактивностью и проактивностью членов организации через инновационную самооффективность (H2). Бюрократическая организационная культура не имеет прямого отношения к проактивности: регрессионный эффект связи с инновационной самооффективностью незначителен при обоих типах изучаемой проактивности. Также, бюрократическая организационная культура оказывает прямое негативное воздействие на автономию на рабочем месте. А инновационная организационная культура имеет прямой положительный эффект на рабочую автономию.

Исследование подтвердило некоторые частные гипотезы, касающиеся проактивного поведения студентов в инновационной организационной культуре, но не подтвердило частные гипотезы, связанные с бюрократической организационной культурой.

Рис. 3. Результаты оценки стандартизованных регрессионных параметров модели (β) (II исследование)



n=191, ** p<.001, * p<.05

В дискуссионной части исследования (п. 3.5.2.) резюмируется, что среда, благоприятная для инноваций в организациях, в сочетании со способностью планировать и реализовывать новые идеи является основным условием

выживания в эпоху цифровой трансформации общества и экстенсивного развития технологий. Вузы призваны создавать близкую к бизнес-среде культуру теоретической и практической подготовки студентов, связывая свои образовательные программы с реальными задачами, стоящими перед студентами после окончания учебы. Инновационная самоэффективность, как одна из новых концепций организационной психологии, отражает веру человека в свою способность к инновациям. Инновационная организационная культура побуждает сотрудников/студентов к действию, к активности в реализации своих идей, к проактивному поведению в своей профессиональной деятельности, для этого необходима вера в их способность создавать инновации (Абрамова, Татарко, 2019).

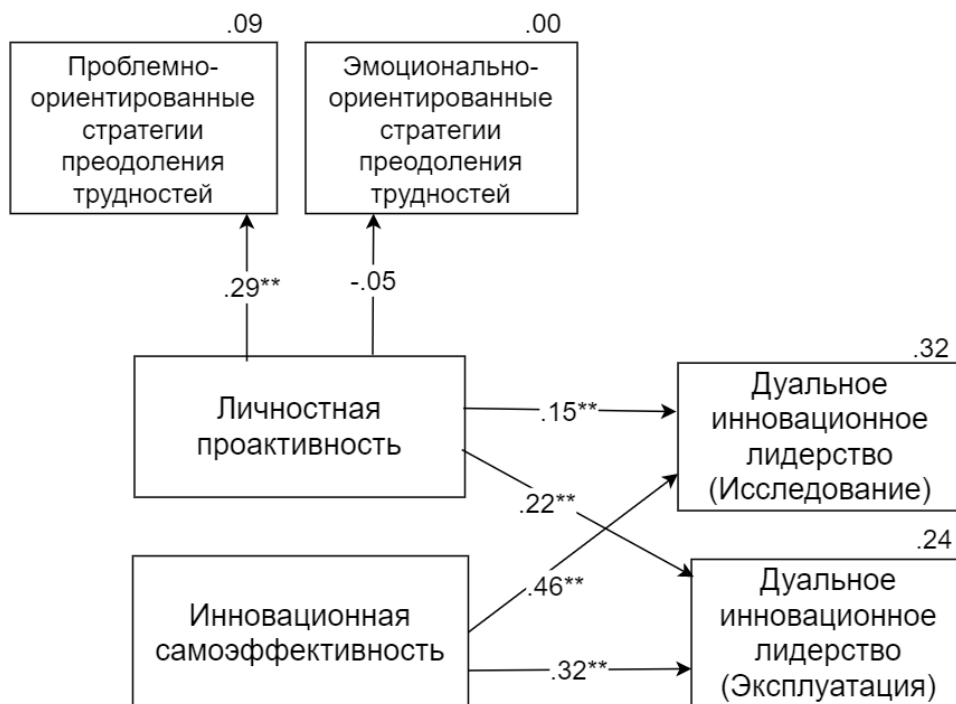
Пункт 3.6. представляет результаты (**р. 3.6.1**) и обсуждение для изучения **личностной проактивности и инновационной самоэффективности как положительных antecedентов дуального инновационного лидерства (исследование III)**. Цель этого исследования состояла в том, чтобы рассмотреть инновационную самоэффективность и личностную проактивность ИТ-менеджеров как факторы, способствующие их дуальному инновационному лидерству (Н3); выявить взаимосвязь их личностной проактивности с предпочтительными стратегиями преодоления трудностей (проблемно-ориентированными и эмоционально-ориентированными стратегиями) (Н4).

Исследование менеджеров ИТ-компаний показало (Рис. 4), что эти характеристики положительно связаны с их инновационным стилем руководства на обоих этапах процесса создания инноваций: генерации идеи (исследование) и реализации идеи (эксплуатация). Таким образом, Н3 диссертационного исследования подтвердилась. Кроме того, личностная проактивность связана с проблемно-ориентированными стратегиями преодоления трудностей, предпочитаемыми инновационными лидерами, однако связь с эмоционально-ориентированными стратегиями оказалась незначительной. Таким образом, Н4 частично подтвердилась. В то же время,

приходится признать, что ИТ лидерам не хватает эмоциональной составляющей, они остаются рациональными при решении проблем рабочего процесса.

Обсуждение (п. 3.6.2.) исследования делает акцент на приоритете проблемно-ориентированных стратегий преодоления трудностей для проактивного лидера. Качества проактивности и инновационной инициативы логически связаны с рациональной уверенностью в эффективности своих действий (Fresy & Fey, 2001; Grant & Ashford, 2008). Проблемно-ориентированный подход помогает лидеру восстановить контроль, почувствовать себя эффективным и, как следствие, повысить удовлетворенность работой (Pluut & Curşeu, 2013). Избегание эмоциональных реакций связано с высокой стрессоустойчивостью и способностью снижать эмоциональный накал, возникающий в сложных ситуациях.

Рис. 4. Стандартизированные коэффициенты регрессии модели (β) (III исследование)



n=314; *p<.05, **p<.001

Российские ИТ-руководители активируют этот механизм в своем организационном поведении по отношению к инновациям. Ориентация ИТ-

лидера России на проблемно-ориентированные стратегии преодоления трудностей характеризуется выбором прагматичных методов решения сложных задач, просчетом возможных сценариев развития ситуации и оценкой потенциальных рисков, не поддаваясь аффективным реакциям, что схоже с предпочтениями ИТ-руководителей, обнаруженными зарубежными исследователями (Richmond & Skitmore, 2006).

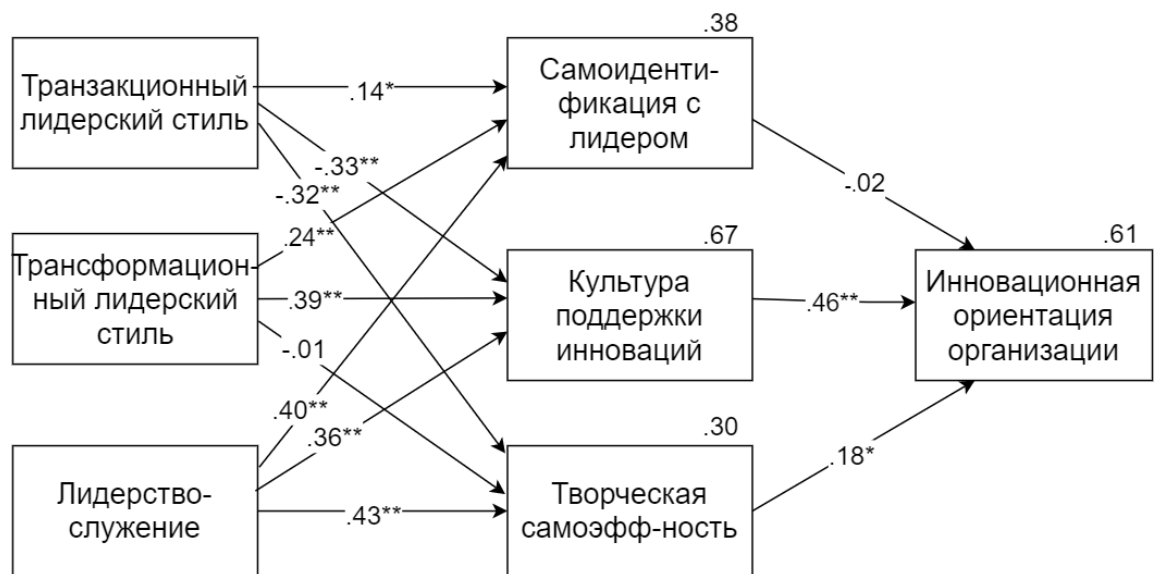
В то же время низкая выраженность эмоционально-ориентированных стратегий и незначительная взаимосвязь между ними и личностной проактивностью свидетельствуют о низкой общей эмоциональности ИТ-лидеров в процессе решения проблем. Инициативные ИТ-лидеры «выключают» эмоции и концентрируются исключительно на конструктивном подходе к проблематике ситуации. Хотя есть и положительные признаки «безэмоциональности» ИТ-руководителей, тем не менее отсутствие эмоциональной составляющей в управлении сотрудниками может привести к директивному, авторитарному стилю руководства, низкой терпимости к ошибкам сотрудников, невниманию к эмоциям сотрудников и выгоранию (Folkman & Moskowitz, 2000), которые негативно сказываются на управлении инновациями и не поддерживают открытый, демократический стиль руководства, необходимый для создания инноваций в организации (Rosing, Frese & Vauschet, 2011). Ориентированные на позитивные эмоции стратегии в инновационном процессе — зона роста российских ИТ-лидеров для успешного лидерства в технологических инновациях.

Другое наблюдение касается роли инновационной организационной культуры, которая являлась контрольной переменной и не участвовала в формировании гипотез. Показатели инновационной культуры в предлагаемой модели иллюстрируют: если руководитель обладает необходимой проактивностью и инновационной самооэффективностью, иными словами, личностными характеристиками и установками, помогающими инновационному лидерству, то инновационная культура в такой модели

незначима. Таким образом, сами лидеры гораздо меньше нуждаются в особой поддерживающей корпоративной среде - инновационной организационной культуре.

И последнее исследование диссертационной работы (IV) описано в пункте 3.7. – это исследование взаимосвязи между стилями лидерства и ориентацией сотрудников на организационные инновации (исследование IV). Результаты (п. 3.7.1.) демонстрируют воздействие стиля руководства на ориентацию сотрудников на инновации в организации через творческую самооффективность, самоидентификацию с лидером и культуру поддержки инноваций (Рис. 5).

Рис. 5. Стандартизированные коэффициенты регрессии модели (β) (исследование IV)



n = 204

** уровень вероятности менее .001

* на уровне .01 (two-tailed)

Культура, поддерживающая инновации, и творческая самооффективность являются медиаторами положительной связи между стилем лидера-слуги и инновационной ориентацией организации (H5.3) и медиаторами отрицательной связи между транзакционным лидерским стилем и инновационной ориентацией организации (H5.1). Тем не менее, трансформационный стиль лидерства не

показал значимого косвенного эффекта с ориентацией организации на инновации через творческую самоэффективность, хотя медиация через культуру поддержки инноваций подтвердилась (H5.3). Все три частные гипотезы частично подтверждаются, как и основная гипотеза H5.

Обсуждение, относящееся к четвертому исследованию (п. 3.7.2.), рисует картину эффективности ориентированных на людей стилей лидерства (лидерства-служения и трансформационного) (возможно в сочетании) в обеспечении инновационной направленности организации, показанной на примере Российских сотрудников ИТ-компаний. Эта связь не является прямой и повышает актуальность культуры поддержки инноваций и творческой самоэффективности в качестве посредников для инновационной ориентации сотрудников ИТ-компаний. Транзакционный стиль лидерства (взятый для сравнения) показал негативное косвенное воздействие на ориентацию организации на инновации. Культура поддержки инноваций играет ключевую роль в организационной инновационной ориентации для сотрудников независимо от стиля руководства: и у трансформационных лидеров и лидеров-слуг она положительно связана с ориентацией на инновации.

Наконец, **общее обсуждение третьей главы** об эмпирических результатах приведено в **пункте 3.8**. Оно содержит результаты обоснования гипотез, обзор исследований и выводов, а также практические рекомендации. В сумме три гипотезы диссертации полностью подтверждены, а две частично подтверждены во всех качественных (I) и количественных (II–IV) исследованиях (подробная информация в таблице 1). Для целей диссертации в эмпирической части были исследованы стили лидерства, организационная культура и личностные характеристики как факторы, воздействующие на инновационную ориентацию сотрудников. Модели креативности и инноваций, предложенные учеными, поддерживают этот подход и рассматривают инновационный процесс как недостаточно изученный, особенно с новыми инструментами (Hammond et al., 2011; Amabile & Pratt, 2016). Внимание к

проактивности и инновационной самоэффективности в диссертации также сознательный выбор: эти характеристики необходимы руководителям и сотрудникам современных инновационно ориентированных организаций. Рассматривая инновационную ориентацию сотрудника как «сложное взаимодействие между человеком и ситуацией» при создании творческого результата (Woodman et al., 1993) и вытекающий из этого вопрос Форда об индивидуальном выборе между привычными действиями и творческими действиями на пути к инновациям (Ford et al., 1996), диссертационное исследование открыло новую перспективу и дало возможный ответ: триггером инновационных намерений для сотрудников в организационном контексте является культура, ориентированная на них самих, с правильной ролевой моделью лидера, обеспечивающего поддержку самоэффективности и проактивности сотрудников и использующего умное гибкое управление. ИТ-лидеры могут повысить свою амбидекстерность, если продолжат развивать психологические способности. Рассмотрение культуры как «открытой системы» с внешними вызовами усложняет организационную среду для инноваций, решить который можно только при соответствующем внимании к контексту (Amabile & Pratt, 2016; West, 2002). Что интересно, в диссертационном исследовании важность культуры поддержки инноваций была обнаружена только для сотрудников, а руководители не проявляли осознанной потребности в инновационной среде. Эта разница в восприятии инновационной культуры сотрудниками и менеджерами может объяснить недостаточные усилия руководителей по созданию инновационного благоприятного климата в российских компаниях. Лидеры с внутренними драйверами, такими как высокая самоэффективность и личностная проактивность, менее зависимы от контекста в организации, в то время как их сотрудники нуждаются в дополнительной мотивации, эмоциональной вовлеченности, гибкости управления и поддерживающей культуре.

Таким образом, роль лидеров заключается не только в том, чтобы руководить организацией, но и в том, чтобы смещать акцент на сотрудников, а именно, служить им, поддерживать их инновационное поведение, ставить четкие цели и создавать безопасную среду, поощряя проактивность и самоэффективность. Стратегии преодоления трудностей с фокусом на решение проблем, предпочитаемые проактивными ИТ-лидерами показали, что их эмоциональная работа подавляется и является потенциалом для роста.

Диссертационная работа завершается общим заключением, в котором излагаются и обосновываются четыре положения диссертации.

Таблица 1. Результаты. Список общих и частных гипотез диссертации

| Иssl. № | Гипотезы (общие) | Гипотезы (частные) | Результат |
|---------|---|---|--|
| I | <p>H1. Личностные характеристики инновационного лидера предположительно включают проактивность, высокую самооценку, автономию, а также ценностные ориентации на независимость от внешнего влияния, внутреннюю мотивацию, интернальность в принятии решений и ответственности, и предпочтение демократических стилей управления.</p> | <p>Исследовательский вопрос: Какими специфическими социально-психологическими характеристиками, в частности ценностными ориентациями, обладают ИТ-лидеры (по сравнению с предпринимателями в целом)? Частные гипотезы: H1.1. ИТ-руководителям свойственна внутренняя, независимая от внешнего влияния потребность в активной целенаправленной деятельности для реализации своих идей – интернальность, и это качество определяет их отношение к духовным и общественным ценностям. H1.2. Основная мотивация создания и развития своего бизнеса у ИТ-руководителей в России - нематериальная: стремление к обогащению, деньгам для современных ИТ-руководителей не является основной целью. H1.3. ИТ предприниматели отличаются неконформностью по отношению к общественному влиянию и социальным нормам.</p> | <p>H1 подтверждена ИВ получил ответ Частные гипотезы H1.1. подтверждена H1.2. подтверждена H1.3. подтверждена</p> |
| II | <p>H2. Инновационная организационная культура, как контекст для создания инноваций, положительно связана с проактивностью членов организации через инновационную самооценку.</p> | <p>H2.1. Инновационная организационная культура имеет косвенную положительную связь с личностной проактивностью и проактивностью члена организации через инновационную самооценку. H2.2. Инновационная организационная культура имеет косвенную положительную связь с личностной проактивностью и проактивностью члена организации через автономию на рабочем месте. H2.3. Бюрократическая организационная культура имеет косвенную отрицательную связь с личностной проактивностью и проактивностью члена организации через инновационную самооценку. H2.4. Бюрократическая организационная культура имеет косвенную отрицательную связь с личностной проактивностью и проактивностью члена организации через автономию на рабочем месте.</p> | <p>H2 подтверждена Частные гипотезы H2.1. подтверждена H2.2. не подтверждена H2.3. не подтверждена H2.4. не подтверждена</p> |

| | | | |
|-----|--|--|--|
| III | <p>Н3. Личностная проактивность и инновационная самоэффективность лидера положительно связаны с его инновационным лидерским стилем на обоих этапах процесса создания инноваций: генерация идеи (исследование) и реализация идеи (внедрение).</p> | <p>Н3.1. Инновационная самоэффективность лидера положительно связана с его дуальным инновационным лидерством на этапах исследования и эксплуатации. Н3.2. Личностная проактивность лидера положительно связана с его дуальным инновационным лидерством на этапах исследования и эксплуатации.</p> | <p>Н3 подтверждена Частные гипотезы Н3.1. подтверждена Н3.2. подтверждена</p> |
| | <p>Н4. Личностная проактивность инновационного лидера положительно связана с такими стратегиями преодоления трудностей при реализации инноваций как проблемно-ориентированная и эмоционально-ориентированная.</p> | <p>Н4.1. Личностная проактивность лидера положительно связана со стратегиями преодоления трудностей, ориентированными на проблему. Н4.2. Личностная проактивность лидера положительно связана со стратегиями преодоления трудностей, ориентированными на эмоции.</p> | <p>Н4 частично подтверждена Частные гипотезы Н4.1. подтверждена Н4.2. не подтверждена</p> |
| IV | <p>Н5. Стили лидерства, ориентированные на людей (трансформационное лидерство и лидерство- служение), положительно связаны с ориентацией сотрудников на инновации через их творческую самоэффективность, самоидентификацию сотрудников с лидером и организационную культуру, поддерживающую инновации.</p> | <p>Н5.1. Отрицательная связь между транзакционным стилем лидерства и ориентацией сотрудников на организационные инновации имеет непрямой характер, и ее медиаторами являются творческая самоэффективность, самоидентификация с лидером и культура поддержки инноваций. Н5.2. Позитивная связь между трансформационным стилем лидерства и ориентацией сотрудников на организационные инновации имеет непрямой характер, и ее медиаторами являются: творческая самоэффективность, самоидентификация с лидером и культура поддержки инноваций. Н5.3. Позитивная связь между стилем лидерства-служения и ориентацией сотрудников на организационные инновации не является прямой, и ее медиаторами выступают творческая самоэффективность, самоидентификация с лидером и культура поддержки инноваций.</p> | <p>Н5 частично подтверждена Частные гипотезы Н5.1. подтверждена Н5.2. не подтверждена Н5.3. частично подтверждена</p> |

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ ОТРАЖЕНО В СЛЕДУЮЩИХ ПУБЛИКАЦИЯХ

Абрамова, О.А. (2020). Общество и искусственный интеллект: путь к человекоцентрированному подходу // *Информационное общество*, 5, 10–21.

Абрамова, О.А. (2021). Социально-психологический и личностный портрет IT предпринимателя России // *Социальная психология и общество*, 12(3), 188–204.
DOI:10.17759/sps.2021120312

Абрамова, О.А., Татарко А.Н. (2019). Инновационная и бюрократическая организационные культуры как факторы проактивности членов организации // *Организационная психология*, 9(4), 98–124.

Диссертационная работа выполнена на базе *Центра социокультурных исследований НИУ ВШЭ*.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамова, О.А. (2020). Общество и искусственный интеллект: путь к человекоцентрированному подходу // *Информационное общество*, 5, 10–21
2. Абрамова, О.А. (2021). Социально-психологический и личностный портрет IT предпринимателя России // *Социальная психология и общество*, 12(3), 188–204. DOI:10.17759/sps.2021120312
3. Абрамова, О.А., Татарко А.Н. (2019). Инновационная и бюрократическая организационные культуры как факторы проактивности членов организации // *Организационная психология*, 9(4), 98–124
4. Белановский, С.А. (2001). Глубокое интервью. Москва: Никколо-Медиа, 320 с.
5. Грязева-Добшинская, В.Г. (2010). Инновационное лидерство: моделирование тенденций активности менеджеров предприятий // *Вестник ЮУрГУ. Серия «Психология»*, 9, 9–17
6. Грязева-Добшинская, В.Г., Дмитриева Ю.А. (2016). Баланс тенденций активности менеджеров: факторно-аналитическое исследование ресурсов инновационного лидерства // *Вестник ЮУрГУ. Серия «Психология»*, 9(1), 103–108
7. Ерзин, А.И. (2014). Перспективы исследования проактивности в клинической психологии и психологии здоровья // *Клиническая и медицинская психология: исследования, обучение, практика: электронный научный журнал*, 4(6) [Электронный ресурс]. – URL: <http://medpsy.ru/climp> (дата обращения:24.03.2020).
8. Журавлев, А. Л., Нестик, Т. А. (2011). Совместное творчество как ресурс деятельности организации: состояние и перспективы исследований // *Психологический журнал*, 32(1), 3–21
9. Петровский, А. (1980). Теория деятельностного опосредствования и проблема лидерства // *Вопросы психологии*, 2, 29–42
10. Старикова, М., Магичев, С. (2019). Проактивность в профессиональной карьере // *Организационная психология*, 9(4), 75–97

11. Яголковский, С. (2011). Психология инноваций: подходы, модели, процессы. Москва: Высшая Школа Экономики. 270 С.
12. Amabile, T. (1988). A model of creativity and innovation in organizations // *Research in Organizational Behavior*, 10, 123–167.
13. Amabile, T., & Pratt, M. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning // *Research in Organizational Behavior*, 36, 157-183. DOI:10.1016/j.riob.2016.10.001
14. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). The Full Range Leadership Development Programs: Basic and Advanced Manuals. Bass, Avolio Associates, New York.
15. Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency // *American Psychologist*, 37, 122-147. DOI:10.1037/0003-066X.37.2.122
16. Bandura, A. (1997). Self-efficacy: the exercise of control. NY: W.H. Freeman, Times Books, Henry Holt & Co.
17. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research – Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations // *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. DOI:10.1037/0022-3514.51.6.1173
18. Barbuto, J., & Wheeler, D. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership // *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326. DOI:10.1177/1059601106287091
19. Bass, B. (1985). Leadership and performance beyond expectation. New York: Free Press.
20. Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership // *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. DOI:10.1080/135943299398410
21. Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates // *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118. DOI:10.1002/job.4030140202

22. Batistic, S., Cerne, M., Kase, R., & Zupic, I. (2016). The role of organizational context in fostering employee proactive behavior: The interplay between HR system configurations and relational climates // *European Management Journal*, 34(5), 579-588. DOI:10.1016/j.emj.2016.01.008
23. Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2011). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 2. Selecting and developing members for the organization* (pp. 567–598). American Psychological Association. DOI:10.1037/12170-019
24. Braun, V., & Clarke, V. (2006) Using thematic analysis in psychology // *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. DOI:10.1191/1478088706qp063oa
25. Britchenko, I., Smerichevskiy, S., & Kryvovyazyuk. (2018). Transformation of entrepreneurial leadership in the 21st century: prospects for the future // *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 217. Atlantis Press: Proceedings of the 2nd International Conference on social, economic, and academic leadership (ICSEAL 2018).
26. Broekstra, G. (2014). *Building high-performance, high trust organizations. Decentralization 2.0*. Palgrave Macmillan. DOI:10.1057/9781137414724
27. Brown, M., & Trevino, L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions // *Leadership Quarterly*, 17, 595-616. DOI:10.1016/j.leaqua.2006.10.004
28. Bui, H.T.M., & Baruch, Y. (2010). Creating learning organizations in higher education: applying a systems perspective // *The Learning Organization*, 17(3), 228-242. DOI:10.1108/09696471011034928
29. Christensen, Clayton M. (2003). *The innovator's solution: creating and sustaining successful growth*. Harvard Business Press.
30. Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations // *Journal of Management*, 26(3), 435-462. Proactive Behavior in Organizations. DOI:10.1177/014920630002600304

31. Cunha, L. F., Pellanda, L. C., & Reppold, C. T. (2019). Positive psychology and gratitude interventions: A randomized clinical trial // *Frontiers in Psychology*, 10, Article 584. DOI:10.3389/fpsyg.2019.00584.
32. DeChurch, L., Hiller, N., Murase, T., Doty, D., & Salas, E. (2010). Leadership across levels: levels of leaders and their levels of impact // *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1069–1085. DOI:10.1016/j.leaqua.2010.10.009
33. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Berlin: Springer Science & Business Media. DOI:10.1007/978-1-4899-2271-7
34. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior // *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024-1037. DOI:10.1037/0022-3514.53.6.1024
35. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior // *Psychological Inquiry*, 11, 227–268. DOI :10.1207/S15327965PLI1104_01
36. Dinh, J., Lord, R., Gardner, W., Meuser, J., Liden, R., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives // *The Leadership Quarterly*, 25, 36 – 62. DOI:10.1016/j.leaqua.2013.11.005
37. Dorenbosch, L., Van Engen, M. L., & Verhagen, M. (2005). On-the-job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management through Production Ownership // *Creativity and Innovation management*, 14(2), 129-141. DOI:10.1111/j.1476-8691.2005.00333.x
38. Farr, J. L., Sin, H.-P., & Tesluk, P. E. (2003). Knowledge Management Processes and Work Group Innovation. In L. V. Shavinina (Ed.), *The international handbook on innovation*, 574–586. Elsevier Science. DOI :10.1016/B978-008044198-6/50039-5
39. Fetzter, G., & Pratt, M. G. (2020). Meaningful work and creativity: Mapping out a way forward. In R. Reiter-Palmon, C. M. Fisher, & J. S. Mueller (Eds.), *Creativity*

at Work: A Festschrift in Honor of Teresa Amabile (pp. 131-142). Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan. DOI:10.1007/978-3-030-61311-2_13

40. Folkman, S., & Moskowitz, J. T. (2000). Positive affect and the other side of coping // *American Psychologist*, 55(6), 647–654. DOI:10.1037/0003-066X.55.6.647

41. Ford, C. M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains // *The Academy of Management Review*, 21(4), 1112–1142. DOI:10.2307/259166

42. Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: an active performance concept for work in the 21st century // *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187. DOI:10.1016/S0191-3085(01)23005-6

43. Friedman, H. H., Friedman, L. W., & Pollack, S. (2005). Transforming a university from a teaching university to a learning organization // *Review of Business*, 26 (3), 31-35.

44. Friedrich, T., Vessey, W., Schuelke, M., Ruark, G., & Mumford, M. (2009). A framework for understanding collective leadership: the selective utilization of leader and team expertise within networks // *The Leadership Quarterly*, 20, 933–958. DOI:10.1016/j.leaqua.2009.09.008

45. Friedrich, T., Griffith, J., & Mumford, M. (2016). Collective leadership behaviors: evaluating the leader, team network, and problem situation characteristics that influence their use // *The Leadership Quarterly*, 27, 312–333. DOI:10.1016/j.leaqua.2016.02.004

46. Gerber, E., Martin, C.K., Kramer E., Braunstein J., & Carberry, A.R. (2012). Developing an Innovation Self-Efficacy Survey. In Frontiers in Education Conference. Seattle, WA. DOI:10.1109/FIE.2012.6462435

47. Graham J. (1991). Servant-leadership in organizations: inspirational and moral // *The Leadership Quarterly*, 2(2), 105-119.

48. Grant, A.M., & Ashford, S.J. (2008). The dynamics of proactivity at work // *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34. DOI:10.1016/j.riob.2008.04.002

49. Greenleaf, R. (1977). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. Mahwah, NJ: Paulist Press.

50. Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009a). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation // *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473. DOI:10.1016/j.jbusres.2007.07.032
51. Gumusluoglu, L., & İlsev, A. (2009b). Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation // *Journal of Product Innovation Management*, 26(3), 264–277. DOI:10.1111/j.1540-5885.2009.00657.x
52. Gupta, A.K., Smith, K.G., & Shalley, C.E. (2006). The interplay between exploration and exploitation // *Academy of Management Journal*, 49(4), 693-706. DOI:10.5465/AMJ.2006.22083026
53. Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis // *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 90–105. DOI:10.1037/a0018556
54. Haslam, S., Reicher, S., & Platow, M. (2010). *The new psychology of leadership: identity, influence and power*. London: Psychology Press, 296 p. DOI:10.4324/9780203833896
55. Hoch, J. E. (2013). Shared leadership and innovation: The role of vertical leadership and employee integrity // *Journal of Business and Psychology*, 28(2), 159–174. DOI:10.1007/s10869-012-9273-6
56. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. 2nd ed., Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
57. House, R. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory // *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323–352. DOI:10.1016/S1048-9843(96)90024-7
58. Hughes, D.J., Lee, A., Tian, A.W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: a critical review and practical recommendations // *The Leadership Quarterly*, 29, 549-569. DOI:10.1016/j.leaqua.2018.03.001
59. Jung, D., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary

findings // *The Leadership Quarterly*, 14, 525-544. DOI:10.1016/S1048-9843(03)00050-X

60. Klonek, F. E., Gerpott, F. H., & Parker, S. K. (2020). A conceptual replication of ambidextrous leadership theory: An experimental approach // *The Leadership Quarterly*, 101473. DOI:10.1016/j.leaqua.2020.101473

61. Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment // *The Leadership Quarterly*, 19, 161-177. DOI:10.1016/j.leaqua.2008.01.006

62. Lukoschek, C. S. & Gerlach, G., Stock, R. M., & Xin, K. (2018). Leading to sustainable organizational unit performance: Antecedents and outcomes of executives' dual innovation leadership // *Journal of Business Research*, 91, 266-276. DOI:10.1016/j.jbusres.2018.07.003

63. March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71–87.

64. Mumford, M., & Gustafson, S. (1988). Creativity syndrome: integration, application, and innovation // *Psychological Bulletin*, 103, 27–43. DOI:10.1037/0033-2909.103.1.27

65. Mumford M., Scott G., Gaddis B., & Strange, J. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships // *The Leadership Quarterly*, 13, 705-750. DOI:10.1016/S1048-9843(02)00158-3

66. Mumford, M., & Licuanan, B. (2004). Leading for innovation: conclusions, issues, and directions // *The Leadership Quarterly*, 15, 163-171. DOI:10.1016/j.leaqua.2003.12.010

67. Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions // *Administrative Science Quarterly*, 29, 172-191. DOI:10.2307/2393172

68. O'Reilly, C.A., & Tushman, M. (2008). Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma // *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206. DOI:10.1016/j.riob.2008.06.002

69. O'Reilly, C.A., & Tushman, M. (2013). The Organizational ambidexterity: past, present, and future // *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338. DOI:10.5465/AMP.2013.0025
70. Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation // *Journal of Management*, 36(4), 827-856. DOI:10.1177/0149206310363732
71. Parker, S. K., Williams H. M., & Turner N. (2006) Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work // *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-52. DOI:10.1037/0021-9010.91.3.636
72. Pluut, H., & Curşeu, P. L. (2013). Perceptions of intragroup conflict: The effect of coping strategies on conflict transformation and escalation // *Group Processes & Intergroup Relations*, 16(4), 412-425. DOI:10.1177/1368430212453633
73. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies // *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. DOI:10.1037/0021-9010.88.5.879
74. Pratt, M. G., Pradies, C., & Lepisto, D. A. (2013). Doing well, doing good, and doing with: Organizational practices for effectively cultivating meaningful work. In Dik, B. J., Byrne, Z. S., & Steger, M. F. (Eds.) // *Purpose and Meaning in the Workplace* (pp. 173–96). Washington, DC: American Psychological Association.
75. Richmond, A., & Skitmore, M. (2006). Stress and Coping: A Study of Project Managers in a Large ICT Organization // *Project Management Journal*, 37(5), 5-16. DOI:10.1177/875697280603700502
76. Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership // *The Leadership Quarterly*, 22, 956–974. DOI:10.1016/j.leaqua.2011.07.014
77. Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture // *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(2), 145-158. DOI:10.1177/1548051808324100

78. Schar, M., & Gilmartin, S. K., & Harris, A., & Rieken, B., & Sheppard, S. (2017). Innovation Self-Efficacy: A Very Brief Measure for Engineering Students. ASEE Annual Conference & Exposition, Columbus, Ohio. DOI:10.18260/1-2--28533
79. Schwartz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values // *Online Readings in Psychology and Culture*, 2, 1-20. Online: DOI:10.9707/2307-0919.1116
80. Siguaw, J. A., Simpson, P. M., &ENZ, C. A. (2006) Conceptualizing Innovation Orientation: A Framework for Study and Integration of Innovation Research // *Journal of Product Innovation Management*, 23, 556-574. DOI:10.1111/J.1540-5885.2006.00224.X
81. Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: towards a multilevel understanding // *Journal of Management Studies*, 46(4), 597-624. DOI:10.1111/j.1467-6486.2009.00828.x
82. Starchenkova, E. (2020). Phenomenon of proactive coping behavior in occupational health psychology // *Organizational Psychology*, 10(4), 156–183.
83. Sternberg, R. J. (2016). A triangular theory of creativity // *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*. Advance online publication. DOI:10.1037/aca0000095
84. Stollberger, J., West, M. A., & Sacramento, C. A. (2019). Innovation in work teams. In P. B. Paulus & B. A. Nijstad (Eds.) // *The Oxford handbook of group creativity and innovation* (pp. 231–251). Oxford University Press.
85. Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. 2004. Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus // *Leadership and Organization Development Journal*, 25, 349-361. DOI:10.1108/01437730410538671
86. Sun, P., & Shang, S. (2019). Personality traits and personal values of servant leaders // *Leadership & Organization Development Journal*, 40, 177–192. DOI:10.1108/LODJ-11-2018-0406
87. Tierney, P., & Farmer, S. M. (2011). Creative self-efficacy development and creative performance over time // *Journal of Applied Psychology*, 96, 277–293. DOI:10.1037/a0020952

88. Tornau, K., & Frese, M. (2013). Construct Clean-Up in Proactivity Research: A Meta-Analysis on the Nomological Net of Work-Related Proactivity Concepts and Their Incremental Validities // *Applied Psychology*, 62, 44-96. DOI:10.1111/j.1464-0597.2012.00514.x
89. Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., de Windt, N., & Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes // *The Leadership Quarterly*, 25, 544–562. DOI:10.1016/j.leaqua.2013.11.014
90. Wallach, E. (1983). Individuals and organizations: The cultural match // *Training & Development Journal*, 37(2), 28-36.
91. West, M. A. (2002), Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups // *Applied Psychology: An International Review*, 51(3), 355-387. DOI:10.1111/1464-0597.00951
92. Woodman, R. W., Sawyer, J. E. & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity // *Academy of Management Review*, 18(2), 293–321. DOI:10.5465/amr.1993.3997517