

КУЛЬТУРА И ИННОВАЦИИ



К ПОСТАНОВКЕ ПРОБЛЕМЫ¹

Н.М. Лебедева, Е.Г. Ясин

В настоящее время для ученых и политиков многих стран становится очевидным, что обязательным условием экономического роста и процветания является переход экономики в инновационную фазу развития. Во многих государствах предпринимаются усилия по активизации национальных инновационных систем, увеличению государственных и частных инвестиций в научные разработки, созданию специальных кластеров для стимулирования инноваций (свободных экономических зон, технопарков, центров превосходства и т.п.) и принимаются другие политические и экономические меры. Однако, как правило, мало внимания уделяется анализу национальной культурной специфики.

На наш взгляд, это может привести к тому, что все смелые и правильные идеи, изложенные в государственных программах преобразований, будут — по известной формуле «хотели как лучше, а получилось как всегда» — иметь обратный результат. Почему же получается «как всегда»?

Прежде всего, как нам кажется, потому, что в планируемые процессы вмешивается неучтенное обстоятельство, а именно культура, или национальный менталитет, выражающийся в веками накатанных, привычных моделях поведения, в основе которых лежат неосознаваемые и потому особенно прочные (и трудные для анализа) культурные ценности и представления. Причем иногда неосознаваемость и удручающая повторяе-

¹ Статья подготовлена при поддержке Научного фонда ГУ-ВШЭ (№ 09-01-0069).

мость становятся удобным жупелом, позволяющим некоторым политикам и руководителям заявлять, что такова наша ментальность, ничего западного здесь не приживется, у России особый путь и т.д.

Сегодня Россия стоит перед вызовом, от ответа на который зависит ее судьба: быть процветающей передовой страной или еще больше отстать и остаться на периферии мирового развития. Единственным адекватным ответом на поставленный таким образом вопрос является инновационная экономика. Тем не менее нельзя упускать из виду, что при своей способности генерировать массовый поток нововведений последняя особенно требовательна к культурной среде, науке, образованию, свободе творчества, предпринимательства, развитию не только интеллекта и креативности, но и способности успешно внедрять инновации в условиях рыночной экономики. Для России подобное означает неизбежность серьезных институциональных реформ, преодоления культурного барьера. Массовый поток инноваций, особенно ориентированных на рынок, должен опираться на соответствующую научную, образовательную и социально-культурную базу. Такого переворота мы еще никогда не переживали [Ясин, Снеговая, 2009].

Ситуация с инновациями в России

Согласно мнениям экспертов, в отечественной сфере науки и инноваций десятилетиями наблюдается удручающая стагнация. В докладе «Инновационное развитие — основа модернизации экономики России», опубликованном в 2008 г., обобщена статистика инновационной активности в межстрановом сопоставлении, проанализированы меры и инструменты господдержки (федеральные целевые программы, фонды, госкорпорации и т.п.).

В соответствии с приведенными данными инновации внедряют лишь 9,4% российских предприятий (в области производства летательных и космических аппаратов — 34,3%). Даже в восточноевропейских странах предприятий-инноваторов больше как минимум вдвое, а в Германии, например, — в восемь раз. Доля инновационной продукции составляет у нас лишь 5,5%. Большинство инноваторов занято на крупных предприятиях, интегрированных в холдинги, а также в небольших по размеру высокотехнологических компаниях. В малом бизнесе их немного, даже среди тех, кто занимается высокими технологиями, и, как отмечается в докладе, осуществляемая ими инновационная деятельность не отличается высокой эффективностью. За период 1995–2006 гг. ежегодные затраты на инновации выросли вдвое, а объемы инновационной продукции — всего на 49%. Отстает Россия и по числу патентных заявок, и по публикациям статей в научных журналах [Инновационное развитие — основа модернизации экономики России, 2008]. В итоге показатель высокотехнологической продукции России, составляющий всего 0,3%, едва различим на уровне Чехии, Норвегии и Португалии.

Имеющиеся институты развития описываются в документе вполне однозначно: «Они ни по разнообразию, ни по эффективности не дотягивают до уровня, характерного для стран, обеспечивших на определенных этапах перелом негативных тенденций своего развития». Новые средства стимулирования запаздывают, их применение откладывается, в компаниях заметно снизился интерес к интеллектуальной составляющей. Налоговые льготы «не слишком масштабны и трудно администрируемы». Предприятия не располагают достаточными финансовыми ресурсами на инновации, планирование в основном осуществляется в краткосрочной перспективе. Меры господдержки разрознены и нерезультативны. В то же время, как полагают авторы, причины, препятствующие более быстрому и продуктивному развитию инновационных процессов в стране, кроются и в недостаточно развитых для их реализации «предпринимательском мировоззрении и культуре инновационного менеджмента» [Инновационное развитие — основа модернизации экономики России, 2008].

Итак, очевидно, что все осознают необходимость развития инновационной экономики, но результаты движения в этом направлении пока не впечатляют. Что-то мешает. Что именно? Что у нас есть и чего не хватает, чтобы инновации стали действенным фактором в инновационном процессе?

Что такое инновации и какие инновации нам нужны?

«Инновации» — сейчас одно из самых модных слов, при этом встает вопрос: готовы ли социальная, техническая и ценностная базы России для инновационных процессов?

А.И. Пригожиным инновация понимается как целенаправленное изменение, которое вносит в среду внедрения (организацию, поселение, общество и т.д.) новые, относительно стабильные элементы [Пригожин, 2003, с. 770]. Последние могут быть исключительно материальными или социальными, но каждый из них представляет новшество, т.е. предмет нововведения. Нововведение (инновация) — переход некой системы из одного состояния в другое, включающий в себя и перевод, т.е. иницилируемые и контролируемые изменения.

С термином «инновация» тесно связаны понятия «новшество», «изобретение», «открытие», являющиеся продуктами **креативности**. Но если креативность подразумевает выдвижение новых идей, то отличительным признаком инновации является воплощение их на практике. Отсюда следует, что инновация не является таковой до того момента, пока она успешно не внедрена и не начала приносить прибыль. Поэтому в узком, экономическом, смысле инновация есть продукт (новая конструкция, технология, организационный прием и т.п.), воплощенный в товаре, который пользуется спросом на рынке в силу своей новизны.

В табл. 1 представлены данные по объему отгруженных инновационных товаров, выполненных работ и оказанных услуг в России и ряде стран ЕС с позиции рыночной новизны. По типу новизны выделяются инновационные продукты, новые для рынка (принципиально новые), и инновационные продукты, новые для предприятия, но не новые для рынка.

Из таблицы видно, что в России по сравнению с другими европейскими странами катастрофически мала доля принципиально новых продуктов. Развитию отечественных инноваций в целом и рынков инновационных продуктов в частности препятствует не столько технологический, сколько культурный барьер.

Казалось бы, к чему все стремятся, когда говорят об инновациях? Отодвинуть так называемую технологическую границу, т.е. создать новые технологии, которые позволят экономике вырваться вперед. Создается ощущение, что, когда наши политики и экономисты говорят об инновациях, они имеют в виду лишь технологические инновации. Возможно ли совершить технологическую революцию, не затрагивая социокультурных и организационных основ современной экономики (и общества в целом)?

Инновационный процесс невозможен без определенного взаимодействия подразделений и организаций, обучения и переподготовки специалистов, планирования, разработки систем мотивации, преодоления нежелательных последствий. В него, по мнению научного сообщества, обязательно входят организационно-экономические и социокультурные условия нововведения [Чепуренко, 2004]. Однако для того, чтобы заработала инновационная экономика, должны быть изменены и ценностные приоритеты, созданы новые социально-экономические институты. А такая задача не только не ставится, но и мало кем осознается.

Нововведения принято делить на две ключевые группы: материально-технические и социальные. Социальные нововведения:

- теснее связаны с обществом, деловой культурой — как следствие, одни и те же новшества будут неодинаково проявлять себя в разных странах;
- сильнее зависят от групповых и личных качеств пользователей, поскольку их суть состоит во введении (или ожидании) новых образцов поведения работников.

Основная характеристика социальных инноваций, которые как минимум должны идти параллельно с инновациями технологическими (а лучше опережать их, расчищая им путь), — их **культурная и социально-психологическая природа**. Под социальными инновациями подразумеваются новые социально-экономические институты, результаты общественных реформ, изменения правил игры, типичных моделей поведения.

Считается, что социальные нововведения осуществить особенно трудно в силу неопределенности их параметров и результатов, что позволяет имитировать изменения без их фактической реализации (что в России довольно часто и происходит).

Табл. 1. **Удельный вес вновь внедренных или подвергавшихся значительным технологическим изменениям инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, оказанных услуг, по странам: 2005 (%)**

Страна	Удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, оказанных услуг	
	Товары, работы, услуги, новые для организации, но не новые для рынка	Товары, работы, услуги, новые для рынка
Россия	1,9	0,5
Германия	40,3	7,1
Испания	25,8	11,9
Италия	30,1	18,7
Португалия	18,4	4,8
Финляндия	31,1	27,2
Франция	17,5	9,5
Швеция	32,1	3,5

Источник: [Индикаторы инновационной деятельности, 2007, с. 354].

Чем обусловлено сопротивление социальным инновациям и нежелание их вводить? Во-первых, тем, что предметом изменений являются сами люди, их статус, привычки, установки, поведение, ценности и представления. Во-вторых, традиционным укладом общества, его социальными институтами, сложившимися экономической и политической системами, моделями межличностных отношений. За перечисленными причинами стоят базовые культурные ценности — мощный смыслообразующий и мотивирующий конструкт.

Культурные ценности и отношение к инновациям: мировой опыт

Исследователи в области кросскультурной психологии и смежных дисциплин указывают на то, что базовые ценности культуры влияют не только на экономическое развитие, состояние здоровья популяции, продолжительность жизни, ощущение благополучия и счастья, но и на изобретательность и инновационные диспозиции личности [Inglehart & Baker, 2000; Diener et al., 2000; Triandis, 1994; Shane, 1992, 1995].

Тем не менее связь между культурными ценностями, с одной стороны, и инновационностью и изобретательностью членов общества, с другой, недостаточно изучена. В работе [Shane, 1992] выделены два культурных измерения, влияющих на способность общества генерировать инновации.

Первое — степень **иерархичности (горизонтальности-вертикальности)** общественного устройства:

- чем менее иерархично общество, тем благоприятнее условия для изобретательности (бюрократия подавляет творческую активность);
- коммуникация способствует изобретательности, поскольку требует «вклада» от других (в обществах с сильной иерархией коммуникации между руководителями и подчиненными слабо выражены);
- инновации требуют децентрализованной власти, поскольку подобная структура дает больше информации менеджерам высшего звена и сильнее стимулирует служащих (власть в иерархических обществах обычно более централизована);
- в иерархических обществах распространена система контроля, основанная на правилах и процедурах, а не на доверии, что подавляет креативность и изобретательность;
- изобретения — тяжелый труд и требуют строгой трудовой этики, а иерархические общества более фаталистичны, люди в них не склонны полагать, что инновации — продукт серьезного труда;
- наконец, изобретения часто влекут за собой радикальные социальные изменения (иерархические общества стремятся их минимизировать, опасаясь перераспределения власти).

Второе измерение — **индивидуализм** (приоритет индивидуальных целей над групповыми):

- индивидуалистические общества придают своему большее значение, и именно она лежит в основе творчества;
- изобретательности необходима внешняя информация, собрать которую легче в индивидуалистической культуре, где отношение к лояльности не столь серьезное, как в коллективистской;
- малые фирмы более изобретательны, чем крупные, и в индивидуалистических обществах предпочтение отдается им;
- изобретатели нуждаются не только в денежном вознаграждении, но и в признании. Последнее скорее типично для индивидуалистических обществ, умеющих выделять и ценить индивидуальность;
- для возникновения инноваций важна поддержка руководства — в индивидуалистических обществах ее найти легче;
- наконец, психологические характеристики независимости, достижения и нонконформизма, значимые для инноваций и изобретательности, имеют большее распространение в индивидуалистических обществах.

Результаты исследований в США [Shane, 1992] показали, что индивидуалистические и неиерархические (горизонтальные) общества склонны к инновациям и изобретательству. Это неудивительно, поскольку психологические характеристики инновационной деятельности требуют определенной среды — равенства в отношениях, одинаковых возможностей для всех, поощрения индивидуального развития, наличия определенной степени свободы, хорошо налаженных коммуникаций, в частности возможности открыто выражать свои мысли и чувства.

Какие еще культурные особенности влияют на инновации?

Особенности коммуникаций. Харбисон и Бёрджес выявили, что, поскольку во Франции, Бельгии и Италии показатели дистанции власти значительно выше, чем в США, предложения со стороны исполнителей там не только не ожидаются, но и не поощряются [Harbison & Burgess, 1954]. Томпсон доказал, что всесторонние коммуникации — горизонтальные и вертикальные — существенно оживляют процесс обмена идеями и повышают инновативность. Например, в IBM персонал всех уровней может предлагать свои идеи и даже критиковать решения начальства [Thompson, 1967].

Уровень доверия (социальный капитал). В культурах с низкой дистанцией власти контроль основан на доверии, что свидетельствует о высоком социальном капитале. Доверие — ключевой фактор для осуществления инноваций в компании, поскольку строгий надзор способствует пассивности персонала и подавляет желание что-то изобретать и вносить предложения.

Трудолюбие и настойчивость — способность человека (новатора) преодолевать сопротивление со стороны общества и рынка новой идее, проекту, продукту. Способы продвижения инноваций зависят в том числе от культуры. Организаторы кросскультурного исследования стратегий продвижения инноваций, выполненного в 30 странах [Shane, Venkatarman & Mac-Millan, 1995], обнаружили интересные культурные различия, связанные с измерениями Г. Хофстеда. Чем выше степень **избегания неопределенности** в обществе, тем оно сильнее рассчитывает на то, что новаторы будут следовать организационным нормам, правилам и процедурам при внедрении инноваций. Если в обществе значительная **дистанция власти**, от новаторов ожидают серьезных усилий в получении поддержки начальства при продвижении инноваций. При высоком уровне **коллективизма** в культуре от новаторов будут ждать привлечения как можно большего количества людей к процессу внедрения инноваций. Любопытно, что при заметном сопротивлении инновациям в обществе требования к психологическим, прежде всего лидерским, качествам новаторов ужесточаются.

Внутренний локус контроля (опора на собственное мнение, стремление брать на себя ответственность). Новаторам присущ внутренний локус контроля: при принятии решений и оценке результатов своей работы они опираются преимущественно на внутренние критерии, нежели на мнение окружающих. Высокая дистанция власти положительно коррелирует с конформностью и отрицательно — с внутренним локусом контроля [Shane, Venkatarman & Mac-Millan, 1995].

Зарубежные исследования выявили некоторые культурные и психологические особенности, оказывающие влияние на инновации и отношение к ним. Среди них стремление к отсутствию иерархии, равенство прав и полномочий, высокий уровень доверия, т.е. социального капитала, децентрализация власти, а также характерные для носителей индивидуалисти-

ческих установок психологические качества: автономия, ответственность, распределение обязанностей, мобильность, стремление к успеху, желание награды и поощрения, опора на собственное мнение.

Но может быть, такое положение дел характерно только для западных культур, а у нас изобретательность подчиняется иным культурным и психологическим законам? Мы решили проверить универсальность западных закономерностей посредством серии социально-психологических и кросскультурных исследований.

Ценности россиян и их отношение к инновациям

Влияют ли культурные ценности на способность человека к творчеству, стремление создавать что-то новое и на инновационный климат в обществе?

Ценности, доминирующие в обществе, — главный элемент культуры, приоритеты индивидов реализуются в основных моделях поведения. В настоящее время в психологии наиболее популярным и активно используемым подходом к исследованию таких ценностей является подход Ш. Шварца [Schwartz, Bilsky, 1987, 1990].

Основываясь на теоретических и эмпирических исследованиях, Шварц сгруппировал ценности в десять блоков (типов мотивации): **власть, достижение, гедонизм, стимуляция** (ценность разнообразия, новизны), **самостоятельность, универсализм** (равное восприятие «своих» и «чужих»), **благожелательность, традиция, конформность, безопасность**. Приведенный набор блоков и структура отношений между ними (рис. 1) почти универсальны, хотя представители тех или иных культур могут придавать отдельным ценностям разное значение. Все ценности организованы в ценностно-мотивационные оппозиции, расположившиеся на двух биполярных осях: 1) **открытость к изменениям (самостоятельность и стимуляция) — сохранение (безопасность, конформность и традиция)** и 2) **самоутверждение (власть, достижение, гедонизм) — выход за пределы своего Я (универсализм и благожелательность)** [Schwartz, Bilsky, 1987; Schwartz, Bardi, 2001; Лебедева, 2001].

Исходя из теории Шварца резонно предположить, что ценности полюса **открытости к изменениям (самостоятельность и стимуляция)** соотносятся со стремлением к творчеству и инновациям, а ценности противоположного полюса — **сохранения (безопасность, конформность и традиция)** — характеризуются негативной связью со стремлением к инновациям.

Исследование С. Доллингера с соавторами, проведенное в США [Dollinger, Burke & Gump, 2007], показало, что более креативные студенты имеют иную систему ценностей, нежели их однокурсники. Выполнение ими тестовых заданий новыми, творческими способами позитивно коррелировало с индивидуальными ценностями (по Шварцу) **самостоятельности, стимуляции и универсализма** и негативно —

Рис. 1. Структура индивидуальных ценностей и отношений между ними



Источник: [Schwartz, Bilsky, 1987].

с традицией, безопасностью и властью. Подтверждение получило и исходное предположение о том, что креативность напрямую зависит от ценностных приоритетов личности.

В другом международном исследовании воздействия социокультурной среды на креативный потенциал американских, российских и иранских студентов было выявлено, что американцы и россияне обладают более выраженной способностью генерировать оригинальные решения поставленной проблемы по сравнению со своими иранскими сверстниками. Результаты свидетельствуют о том, что оригинальность и инновативность зависят от социокультурного контекста [Kharkurin & Motalleebi, 2008].

В 2008 г. мы провели в России и Канаде собственные эмпирические исследования взаимосвязи культурных ценностей индивида с установками на инновации. При этом выявлялись межгрупповые различия ценностей и отношение к инновациям, а также характер взаимосвязей между ними. Были выбраны три группы студентов из культурных ареалов с неодинаковой степенью модернизированности: канадцы, москвичи и учащиеся вузов Южного федерального округа (ЮФО) [Лебедева, 2009]. В ходе исследования были обнаружены существенные межкультурные различия в отношении к инновациям: у канадских и московских студентов настрой более позитивный, чем у их сверстников из ЮФО. Различий между московскими и канадскими студентами не найдено.

Еще одно кросскультурное исследование, организованное выпускницей магистратуры ГУ-ВШЭ А.Я. Каллер в России и США в 2009 г., показало, что креативность и индекс инновативности личности у российских студентов значительно выше, чем у американских.

Итак, по креативности и способности к инновациям наши студенты не отличаются от американских и канадских, даже в чем-то превосходят их. Чем же обусловлена разница между москвичами и студентами ЮФО внутри российской выборки? Мы полагаем, что дело в культуре, ценностных приори-

татах (кстати, меняющихся в процессе модернизации).

В результате сравнения ценностей русских и канадцев оказалось, что приоритет **безопасности, самостоятельности и власти** намного выше у московских студентов, а канадские студенты предпочитают **универсализм и традиции**. Сопоставление ценностей студентов из Москвы и из университетов ЮФО выявило, что для первых приоритетными являются **самостоятельность, стимуляция, гедонизм, достижение, благожелательность**, а для вторых — **безопасность, конформность, традиции, универсализм, власть**.

Все перечисленные межкультурные и межрегиональные различия в ценностных приоритетах отражают различия по линии «традиционализм — модернизм».

По сравнению с канадскими московские студенты отдают явное предпочтение **безопасности**; студенты из ЮФО придают ей еще более серьезный вес (наряду с **конформностью**). Обе ценности способствуют гармонии социального взаимодействия, помогают избегать конфликтов и нарушения групповых норм, однако акцент на них и поддержание статус-кво сдерживают поиск новых решений стоящих перед обществом задач, а следовательно, инновационность.

Самостоятельность, высоко ценяемая московскими студентами, — источник креативности; она побуждает к инновациям и стимулирует продуцирование новых подходов в условиях кризисов.

Согласно результатам множественного регрессионного анализа взаимосвязей между ценностями и инновативными установками, **самостоятельность, стимуляция и универсализм** способствуют позитивному отношению к инновациям, а **власть и традиции** препятствуют ему (это подтверждается данными по канадской и частично московской выборкам). Зарубежные исследования содержат аналогичный вывод [Dollinger, Burke & Gump, 2007; Shane, 1992, 1995], что свидетельствует о близком к универсальности характере рассматриваемой взаимозависимости.

Вместе с тем в московской выборке и выборке ЮФО проявилась культурная специфика упомянутых ранее взаимосвязей. У москвичей **власть** коррелирует с характерным для инноваций показателем — «риск ради успеха», что может объясняться ролью иерархии в русской культуре и тем, что инновации в основном внедряются «сверху», а риски, связанные с новыми решениями, могут как подкрепляться авторитетом и ресурсами власти, так и в случае успеха быть опорой для самой власти. Среди студентов ЮФО ценности **стимуляции** (тяга к разнообразию, новизне, риску) негативно связаны с показателями ориентации на будущее и уверенности в себе и занимают последнее, десятое, место. В московской и канадской выборках они находятся на пятой позиции. Низкая значимость указанных ценностей в более традиционных культурах может быть причиной слабого стремления к творчеству и инновациям. Такое предположение согласуется с идеями зарубежных исследователей о том, что новизна не

столь важна в культурах Востока по сравнению с западными. Западная концепция креативности прежде всего связана с инновацией, в то время как восточная включает в себя новую интерпретацию традиции (а не ее разрушение) [Lubart, 1999; Raina, 1999]. Выявленная нами культурно-специфическая взаимосвязь между ценностями и инновативными установками ставит практическую проблему **внедрения инноваций с учетом культурной и региональной специфики** [Лебедева, 2009].

Московские студенты не уступают своим западным сверстникам по степени креативности и стремления к инновациям; ценностные различия между ними не слишком радикальны: наши студенты придают большое значение **самостоятельности и стимуляции** (*открытость к изменениям*), вместе с тем они ценят **безопасность и власть** (проявление русской культурной специфики), которые на Западе не являются приоритетными и не способствуют инновативности. Другая особенность — культурная разнородность российского социума, представленного регионами, находящимися на разных ступенях модернизации и неодинаково относящимися к инновациям. Она скрывает в себе серьезный вызов развитию инновационной экономики. Но подобный многокультурный уклад может стать и преимуществом: креативности требуется рыночная упаковка, и здесь нужны другие таланты и ценности — их в России великое множество.

Социально-психологическая база инновационных процессов в России

Далее обратимся к социально-психологической составляющей инновационных процессов, имеющих своих носителей и социальную базу. Творчески мыслящие и деятельные люди — главное достояние любой нации. Отношение к ним, провозглашаемое и фактическое, — характеристика прогрессивности общества, его шансов на успех в международном соревновании [Пригожин, 2003; Советова, 2000].

Наше исследование показало, что инновационный потенциал российских студентов высок даже в сравнении с их сверстниками из развитых стран. Почему же на выходе мы имеем столь невнятные результаты? Где теряется этот потенциал?

В отношении к любым изменениям — социальным, экономическим, политическим — всегда проявляются отличительные черты индивида и группы людей. Но за многообразием проявлений можно увидеть повторяющееся, типичное. А.Л. Журавлев выделяет социально-экономические типы людей в зависимости от интенсивности проявления следующих психологических компонентов по отношению к организационно-экономическим нововведениям:

- психологическая готовность к нововведениям (мотивационный компонент);
- подготовленность к жизнедеятельности в новых условиях (знания, умения, навыки, опыт и т.п.);

• реальная активность (действия, поступки, практическая деятельность).

Разные сочетания желаний, знаний и действий позволяют разделить людей на несколько типов: от активных реформаторов (желают экономических изменений, умеют работать в новых условиях и активно действуют) до активных противников перемен (не желают, не умеют и действуют против изменений) [Журавлев, 1993, с. 10]. Их распределение в российских организациях непостоянно: в условиях преобразований желания, знания и действия людей могут меняться неожиданно быстро, причем в сторону как позитивного, так и негативного к ним отношения, что свидетельствует о многофакторной природе и необходимости дифференцированной оценки психологической готовности тех или иных категорий граждан к социальным инновациям.

В магистерском исследовании студентки ГУ-ВШЭ О. Ковалевой «Ценности и отношение к инновациям», проведенном под руководством Н.М. Лебедевой на ряде российских предприятий в 2008 г., ранжирование респондентов по интегральному показателю «индекс инновационности личности» позволило выделить две группы: *новаторов* (позитивно воспринимают инновации) и *консерваторов* (негативно воспринимают инновации). Для *новаторов* характерны более высокий уровень образования и молодой возраст.

Обусловлены ли различия в отношении к инновациям ценностными ориентациями *новаторов* и *консерваторов*?

По данным исследования, наиболее значимыми блоками ценностей *новаторов* являются **самостоятельность, достижение и стимуляция**, а наименее предпочтительными — **традиция и конформность**. *Новаторы* высоко ценят свободу выбора, творчество, познание, новизну и состязательность в жизни; стараются быть автономными и независимыми, выражать свои собственные интересы; стремятся к достижению успеха; не подстраиваются под окружение.

Для *консерваторов* доминирующими являются ценности, связанные с **безопасностью, благожелательностью и универсализмом**, а **стимуляция и власть** не представляют особого интереса. *Консерваторы* нуждаются в стабильности, гармонии общества, окружения и самого индивида, определенности и предсказуемости окружающего мира, они не пытаются преобразовать реальность вокруг себя, не стремятся к новизне, состязательности. Для них характерна охранительно-созерцательная позиция, пассивность.

В результате проведения множественного регрессионного анализа взаимосвязей между ценностями культуры и отношением к инновациям было обнаружено, что *новаторам* присущи **самостоятельность** (связана с креативностью) и **гедонизм** (связан с индексом инновационности личности). Действительно, при отсутствии свободы выбора и действия вряд ли удастся раскрыть творческий потенциал личности. И если взаимозависимость с **самостоятельностью** была ожидаема, то связь с ценностью **гедонизма** — весьма интересный факт. И **гедонизм**, и **стимуля-**

ция, согласно теории Ш. Шварца, относятся к полюсу *открытости к изменениям*, вместе они отражают стремление к позитивному эмоциональному переживанию (занятие творчеством ассоциируется с удовольствием, наслаждением).

У *консерваторов* инновационные установки относятся со **стимуляцией** (согласовывается с общим индексом инновационности личности и креативностью) и **безопасностью** (коррелирует с общим индексом инновационности личности и ориентацией на будущее). Позитивная взаимосвязь **безопасности** с инновационными установками противоречит теории Ш. Шварца [Schwartz, Bilsky, 1987, 1990; Schwartz, Bardi, 1997; Smith, Peterson, Schwartz, 2002]. Скорее всего, причина кроется в особенностях нашей социокультурной среды: *консерваторов* лишь тогда можно склонить к инновациям, когда ничего не грозит их стабильности, карьере, личной безопасности.

Каким образом сочетание ценностей этих двух полярных категорий влияет на инновационный климат в России и ее деловую культуру?

Инновационный климат и деловая культура в России: результаты исследований

Восприимчивость организации и общества к новизне, инновационным трендам во многом зависит от инновационного климата, в наибольшей степени благоприятствующего инициативному поиску нетрадиционных, новаторских решений, самостоятельной постановке персоналом широкого круга организационных, производственных задач и выбору средств и путей их реализации.

Инновационный климат — сформированная определенным образом обстановка, позволяющая человеку чувствовать себя свободным, мотивированным, готовым к творческой работе. Выделяют следующие организационные отношения, позволяющие в полном объеме использовать творческий потенциал трудового коллектива:

- поддержка инновационной деятельности руководством;
- содействие экспериментаторству на всех уровнях;
- высокий уровень коммуникаций и их постоянное совершенствование;
- использование комплексных мотивационных систем;
- применение соучаствующего стиля управления, что предупреждает сопротивление персонала технологическим и организационным нововведениям;
- непрерывное пополнение сотрудниками своих знаний [Харин, Коленский, 2003].

Инновационный климат можно назвать внешним слоем организации. Существует и более глубокий слой — **организационная (корпоративная) культура**. Инновационная корпоративная культура основана на создании творческой атмосферы в компании, поощряющей работников к созданию нового; глав-

ная ценность для сотрудников — возможность творчески работать за вознаграждение.

Ф. Тромпенаарс и Ч. Хампден-Тернер выделяют четыре типа организационных культур: *семья, эйфелева башня, самонаводящаяся ракета и инкубатор* [Тромпенаарс, Хампден-Тернер, 2004].

Семья ориентирована на власть, причем власть является политической реалией: она присуща не ролям, исполняемым начальниками, а им лично; руководитель воспринимается как заботливый отец, которому виднее, что и как делать подчиненным. Большое значение имеет «вертикальная лояльность». Изменения в ней могут происходить революционно, и лидеры, дабы не потерять власть, готовы идти на большие уступки. Но на пути эволюционных преобразований часто встают «внутри-семейные конфликты», выражающиеся в борьбе за власть. Такая культура характерна для компаний в странах с поздней индустриализацией: Греции, Италии, Японии, Южной Корее, Испании и др. Сюда же можно отнести и Россию.

Тип *эйфелевой башни* можно охарактеризовать как формалистскую бюрократию, где структура стоит выше выполняемых ею функций. В такой деперсонализированной рационально-правовой системе цели организации отделены от потребности во власти и личностных привязанностей, иерархия рациональна и выполняет координирующую функцию. Осуществление инноваций, часто вызывающих опасения в компаниях с подобной корпоративной культурой, возможно лишь посредством реализации крупных структурных изменений.

Самонаводящаяся ракета ориентирована прежде всего на конкретные задачи и цели, реализуемые командами специалистов, где величина вклада каждого заранее неизвестна. Ставка делается на высококвалифицированных специалистов и междисциплинарную работу. Данный тип модели эмоционально нейтрален, инновации внедряются легко в процессе постановки и решения нетривиальных, новых и творческих задач.

Инкубатор опирается на экзистенциальную идею вторичности организации по отношению к самореализации индивидов. Предприятие служит инкубатором для самовыражения и самореализации человека, его цель — свести к минимуму рутину и создать условия для творческой деятельности. Не менее важен спонтанный и неформальный обмен информацией. *Инкубаторы* основываются предпринимателями либо творческими коллективами, ими движет мощный эмоциональный потенциал.

На практике перечисленные выше модели, как правило, смешаны, но применительно к национальным культурам преобладающим является чаще всего один тип.

В 2008 г. в Лаборатории социально-психологических исследований ГУ-ВШЭ было проведено исследование на тему «Социокультурные факторы экономического развития» (в рамках Программы фундаментальных исследований ГУ-ВШЭ). Одной из задач было выявление корпоративных культур, с которыми чаще всего сталкиваются респонденты (студенты и сотруд-

ники международных компаний общей численностью 670 человек) в российском контексте, и какие из них представляют собой наиболее желательные модели. В табл. 2 отражены различия между реальными и предпочитаемыми типами корпоративной культуры.

По оценкам респондентов, наиболее распространенными моделями в российских реалиях являются модели *семья* и *эйфелева башня*, основанные на строго иерархических отношениях. Обе ориентированы на власть, которая зиждется на аскриптивном (приписываемом) статусе. Но если в *семье* статус приписывается личности, то в *эйфелевой башне* мы имеем дело с присвоением статуса роли. С помощью метода регрессионного анализа выявлены взаимосвязи измерения корпоративной культуры *семьи* с ценностью **конформность**, культуры *эйфелевой башни* — с ценностями **власти** и **традиции**.

Подавляющее большинство респондентов предпочли бы **эгалитарные** (основанные на равноправии) модели корпоративной культуры: *самонаводящуюся ракету* и *инкубатор*. Ориентация на *инкубатор* связана с низким показателем **дистанции власти**. Положительное отношение к **индивидуализму** и отрицательное — к ценностям **власти** и **традиции** обуславливает выбор *самонаводящейся ракеты*.

Рассогласованность существующих и желаемых моделей корпоративной культуры свидетельствует о незавершенности трансформации и нестабильности системы ценностей в современном российском обществе. Широко распространенные культурные модели коллективизма, иерархии, традиционализма, конформности испытывают серьезное давление со стороны **индивидуализма** и **эгалитаризма** — главных стимуляторов инноваций [Shane, 1992].

Чтобы глубже понять инновационную реальность в российских организациях, рассмотрим оценку инновационного климата организации *новаторами* и *консерваторами*. В табл. 3 представлены различия в восприятии респондентами своих коллег и руководства.

В некоторых работах [Пригожин, 2003; Советова, 2001] встречается предположение о том, что *новаторы* воспринимают организационную среду как более консервативную, а *консерваторы* — наоборот, как более инновативную. Но полученные данные убеждают нас в обратном: чем больше в организации *новаторов*, тем сильнее ощущение, что среда инновационная, т.е. *новаторы* меняют под себя среду (либо воспринимают ее как более благоприятную для ин-

Табл. 2. **Различия между реальными и идеальными типами корпоративной культуры в российских организациях**

	Реальная организация	Идеальная организация
Семья	4.59***	2.14***
Инкубатор	2.25***	4.82***
Эйфелева башня	4.05***	2.24***
Самонаводящаяся ракета	2.48***	4.93***

*** p<0.001.

Табл. 3. **Различия в оценке инновационного климата новаторами и консерваторами**

Параметры оценки инновационного климата	Оценка инновационного климата	
	Новаторы	Консерваторы
Сотрудников вашей организации можно охарактеризовать как: 1 – консервативных 5 – поддерживающих нововведения	3.68***	3.1***
Руководство вашей организации можно охарактеризовать как: 1 – консервативное 5 – активных инноваторов	3.85***	2.7***

*** различия достоверны на уровне $p < 0,001$.

новаций). Может наблюдаться и обратный эффект: инновационный климат организации формирует положительное отношение сотрудников к инновациям, благоприятствует инициативному поиску нетрадиционных, новаторских решений, самостоятельной постановке задач и выбору средств и путей их решения.

Все упомянутое выше — актуальные гипотезы для дальнейших исследований и внедренческих практик. Инновации можно осуществлять двумя способами: опираясь на сотрудников-новаторов или изменяя среду организации, создавая в ней инновационный климат, где человек чувствует себя свободным, мотивированным и готовым к творческой работе.

Стимулирование инновационного развития России

Результаты исследований показали: несмотря на высокий потенциал креативности нашей молодежи, наблюдается серьезное инновационное отставание России от многих стран. Во многом это обусловлено особенностями культуры и социальных институтов. Ценности русских студентов не слишком отличаются от ценностей их западных сверстников, хотя первые выше ценят власть и безопасность. Гораздо больше отличий внутри поликультурной России, что связано с различной степенью модернизированности регионов страны. В подобных условиях единые модели инновационного развития имеют мало шансов на успех, поэтому учет культурно-региональной специфики крайне важен.

В организациях существенное значение имеют корпоративная культура и инновационный климат. Мы желаем эгалитарных условий, а работаем в иерархических. Нельзя забывать и о том, что новаторы видят свою среду более инновационной, чем

консерваторы, и это залог того, что количество новаторов может перейти в качество.

Сейчас уже многие понимают, что обязательным условием инновационных преобразований является преодоление культурного барьера, прежде всего традиционно патерналистских и иерархических моделей на всех уровнях, губящих всякую инициативу и творческие порывы и в итоге препятствующих рыночным процессам. Они зиждутся на ценностях власти, безопасности, конформизма.

В статье «Немодный креатив» журналист Семен Новопрудский пишет: «Россия ментально не готова к инновационному развитию, которое власть считает стратегической задачей. В патерналистской стране, где инициатива всегда наказуема, где наука из эпохи в эпоху существует в политических шарашках или финансовых резервациях, где бизнес скован льдом вулгарного государственного регулирования, а само государство предельно расковано по части воровства казенных средств, инновации в принципе не могут стать органичной частью экономики. Россия способна придумать, но не производить» [Новопрудский, 2009].

Мысль ясна. По части креативности мы, возможно, и не уступаем остальному миру, но что касается внедрения продуктов креативности в экономику, промышленность и т.д., а тем более продвижения их на рынок — тут возникают проблемы.

По мнению журналиста, российское государство веками отучало население стремиться к технологическому прогрессу и нынешняя реальность по-прежнему не способствует проявлению инновационных усилий: «**Инновационный конвейер** может возникнуть только как результат соединения таланта одиночки с воспринимающей его идеи инфраструктурой. Вот и выходит, что главная российская инновация заключается в том, чтобы изменить саму атмосферу существования страны. Тогда, может быть, появится шанс и на другие инновации» [там же].

О необходимости экономических реформ пишет и Сергей Алексашенко в своей статье «Экономический совок»: «...действия российских властей отражают их полнейшее неверие в рыночные механизмы. При возникновении малейших проблем или осложнений власть пытается найти решение не через создание соответствующих стимулов, а путем прямого вмешательства государства... Вот и получается, что реальная антикризисная политика российских властей состоит в сочетании “ручного управления” и ползучей национализации — гремучая и крайне опасная смесь. Нельзя сказать, чтобы российская власть осознанно двигала страну в сторону советской экономической системы, ведь ее неэффективность сегодня понятна практически всем. Это неосознанное сползание (курсив наш. — Н.Л., Е.Я.), что выглядит не лучше. Эффективность экономики, очевидно, будет снижаться тем быстрее, чем дальше Россия будет продвигаться по этому пути... Говорить о неизбежности такого маршрута нельзя, но нужно очень хорошо осознавать, что “наш паровоз” уже поставлен на эти рельсы и, если просто ждать и ничего не менять, движение в сторону экономического “совка” будет продолжаться. Чтобы сойти с этих рельсов,

государству нужно многое сломать и в своих идеологических воззрениях, и в понимании современной экономики, и в практической жизни, т.е. пойти на те самые реформы, которых власть всячески пытается избежать. Реформы действительно процесс болезненный и зачастую приводят их инициаторов к последствиям, нежелательным лично для них. Только вот непонимание насущности реформ и затягивание с их реализацией приводят к гораздо более тяжелым последствиям для всей страны, а плата, которую придется заплатить обществу за ошибки властей, возрастет многократно» [Алексашенко, 2009].

По-видимому, движение экономики по инновационному пути могут обеспечить лишь столь нежелательные социальные инновации.

Основываясь на результатах отечественных и зарубежных исследований, мы позволим себе предложить меры, способные помочь российскому обществу адекватно ответить на стоящий перед ним вызов.

Инновации по-русски требуют:

- введения в систему образования ценности самостоятельности и установки на новаторство (с акцентом на удовлетворение, приносимое творчеством);
- смены установок в обучении с зазубривания материала на генерирование новых идей;
- формирования навыков настойчивости в отстаивании собственных идей, неконформизма — в частности, при помощи так называемых тренингов ассертивности;
- внедрения организационных культур эгалитарного типа (*инкубатор, самонаводящаяся ракета*) в инновационные отрасли;
- создания коллективов, где тон задают новаторы, а также поощрения их инновационной активности и поддержки инновационного климата;
- образования менеджеров: руководство должно быть креативным и не бояться риска.

России требуются талантливые управленцы с пониманием нашей культуры и ее отличий от других, более успешных в инновационном плане. Перспективным источником улучшений представляются российская диаспора в развитых странах и сетевые структуры с участием ее представителей. Анна Ли Саксениан, декан Школы информации Университета Калифорнии в Беркли (США), которая изучает инновационные процессы в Силиконовой долине и по всему миру уже несколько десятков лет, считает, что сильнее всего совершенствованию национальных инновационных систем вредят **монополизация** и попытка **централизованного управления** новаторами. Последние исследования г-жи Саксениан посвящены поисковым сетям и их месту в современной экономике. Общая логика инновационного процесса, по ее словам, заключается в переходе от «большого взрыва» и попыток его клонирования к плавному, поступательному децентрализованному изменению. Целесообразнее налаживать связи с мощными центрами типа Силиконовой долины, чем пытаться воссоздать их у себя на родине. Всякое намерение воспроизвести чужие инновационные инструменты и инфраструктуру, идущее «сверху», окажется за-

ведомо менее успешным, чем попытки изменений, базирующиеся на веяниях «снизу». Для достижения и сохранения лидерства на мировых рынках уже недостаточно просто удовлетворять спрос потребителей — следует постоянно отслеживать возникающие альтернативы и брать их на вооружение. Движение вперед невозможно без активного поиска вариантов. Осуществляют его не правительства, а многочисленные сети, для создания которых единого шаблона не существует.

Для иллюстрации успешной сетевой работы г-жа Саксениан приводит пример Тайваня. Он широко известен и хорошо описан в различных источниках. После Второй мировой войны сотни тысяч молодых китайцев отправились из Тайваня получать образование в США. Большинство из них остались в Америке, создав неформальные сети, облегчающие социализацию и обустройство в новой среде. Многие заняли средние и высокие посты в системе местной электронной промышленности, в том числе в венчурном бизнесе. В 1970-е гг. они стали проявлять интерес к установлению деловых связей с родной страной. Одной из причин тому стало наличие в Тайване дешевой рабочей силы. Другим ключевым фактором было то, что **у власти находились люди, прислушивавшиеся к диаспоре и восприимчивые к ее модернизирующему влиянию**. Именно заокеанские китайцы убедили руководство страны не следовать путем Японии с ее тяжелой промышленностью, а сразу настроиться на микроэлектронное будущее, благодаря чему Тайвань превратился во флагмана полупроводниковой индустрии.

Квазигосударственные венчурные фонды, организованные выходцами из США при поддержке властей, оказались успешными и послужили моделью для частных инвесторов. Был создан индустриальный парк в Синьчжу, сначала считавшийся близнецом Силиконовой долины, а затем ставший ее полноправным партнером. Успех Тайваню обеспечили и возвращающиеся соотечественники, способствовавшие коренным институциональным изменениям в стране путем **донесения ценности горизонтальности и открытости до сознания властей**. Не менее важными активами для страны стали их деловые контакты, деньги и опыт.

Альтернативой Тайваню выступает Финляндия. Хотя ее инновационная система — одна из наиболее развитых в мире, по мнению г-жи Саксениан, она неперспективна. Все дело в том, что в ней доминирует несколько крупных фирм, горизонтальные связи неэффективны и система давно не порождает интересных стартапов. На примере Финляндии можно говорить о нежизнеспособности всей концепции интеграции национальных инноваций.

Г-жа Саксениан предлагает для России только одну рекомендацию, исходя из собственных представлений о разнородности, обязательной многовариантности и открытости неизвестному будущему. Для успешного стимулирования инноваций правительству следует консультироваться с новаторами.


Готова ли Россия к созданию международной сетевой инновационной структуры с участием много-

численной и преуспевающей российской диаспоры? Готовы ли наши бывшие соотечественники помочь нам? Как наилучшим образом вовлечь их в процесс преобразования страны? Эти вопросы обсуждали участники X Международной конференции ГУ-ВШЭ по проблемам развития экономики и общества, проведенной в апреле 2009 г., на заседании круглого стола, посвященного вкладу диаспор в экономический рост «материнских» стран. И. Фрумин, Д. Попов, С. Творогова (ГУ-ВШЭ) и И. Федюкин (ЦЭФИР) представили результаты опроса нескольких сотен русских, проживающих за рубежом, в основном в США, согласно которым абсолютное большинство не против работать в России. Сдерживающим фактором для них являются не столько низкие зарплаты, сколько **информационная закрытость и плачевное состояние российской академической инфраструктуры**. Тем не менее около половины опрошенных сотрудничали с коллегами из стран бывшего СССР в течение последних пяти лет и позитивно оценивают результаты.

В то же время присутствовавшие на мероприятии представители российской научной диаспоры скептически отнеслись к российским инновационным

программам. Их отпугивают колоссальный (с точки зрения живущих за рубежом ученых) **объем бюрократической работы**, сопровождающей получение даже небольшого государственного финансирования, а также затянутость самого процесса. Еще один серьезный аргумент — неразвитость инфраструктуры экспериментальных исследований, не позволяющая вывести российские научные лаборатории (даже с помощью заокеанских соотечественников) на уровень, сравнимый с западным.

Мнение наших соотечественников, работающих за рубежом, представляет особый интерес при выборе дальнейшего пути. Отвыкшие от особенностей российской культуры представители диаспоры отчетливо видят институциональные препоны на пути инновационного процесса. Нам необходим их заинтересованный взгляд со стороны, способный увидеть, куда нам двигаться.

Ключевая роль в переводе страны на инновационный путь принадлежит правительству, которое с помощью **демократизации всех сфер жизни страны** [Ясин, Снеговая, 2009] и одновременно контроля за соблюдением законов сможет привести Россию к успеху на международной арене. 

Алексашенко С. Экономический совок // Ведомости. 15 мая 2009 г. <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2009/05/15/195678> (дата обращения: 17.06.2009).

Журавлев А.Л. Социальная психология личности и малых групп: некоторые итоги исследования // Психологический журнал, 1993, т. 14, № 4. С. 4–15.

Индикаторы инновационной деятельности: 2007. Статистический сборник. М.: ГУ-ВШЭ, 2007.

Инновационное развитие — основа модернизации экономики России. Национальный доклад. М.: ИМЭМО РАН, ГУ-ВШЭ, 2008.

Культура имеет значение. Каким образом ценности способствуют общественному прогрессу / Под ред. Л. Харрисона и С. Хантингтона. М.: Изд-во Московской школы политических исследований, 2002.

Лебедева Н.М. Базовые ценности русских на рубеже XXI века // Психологический журнал, 2000, т. 21, № 3. С. 73–87.

Лебедева Н.М. Ценностно-мотивационная структура личности в русской культуре // Психологический журнал, 2001, т. 22, № 3. С. 26–36.

Лебедева Н.М. Кросскультурные особенности отношения российской молодежи к инновациям / Молодые москвичи. Кросскультурное исследование. М.: РУДН, 2008. С. 9–40.

Лебедева Н.М. Ценности и отношение к инновациям российских и канадских студентов // Психологический журнал, 2009, № 4 (в печати).

Лебедева Н.М., Татарко А.Н. Ценности культуры и развитие общества. М.: ИД ГУ-ВШЭ, 2007.

Новопрудский С. Немодный креатив. www.gazeta.ru/column/novoprudsky/3180551.shtml (дата обращения: 17.06.2009).

Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003.

Тромпаарс Ф., Хампден-Тернер Ч. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса. Мн.: ООО «Попурри», 2004.

Чепуренко А.Ю. Малое предпринимательство в социальном контексте. М.: Наука, 2004.

Советова О.С. Социальная психология инноваций. СПб: Издательство С.-Петербургского университета, 2000.

Ясин Е.Г., Снеговая М.В. Тектонические сдвиги в мировой экономике: что скажет фактор культуры? М.: ИД ГУ-ВШЭ, 2009.

Culture and Subjective Well-Being / Ed. by E. Suh. Diener. London, 2000.

Culture Matters: How Values Shape Human Progress / Ed. by L. E. Harrison and S. P. Huntington. New York: Basic Books, 2000.

Dollinger S.J., Burke Ph.A., Gump N.W. Creativity and Values // Creativity Research Journal, 2007 (in press).

Harbison F.H., Burgess E.W. Modern Management in Western Europe // American Journal of Sociology, 1954, № 60. P. 15–23.

Inglehart R., Baker W.E. Modernization, Cultural Change and the Persistence of Traditional Values // American Sociological Review, 2000, v. 65. P. 19–51.

Kharkhurin A., Motallebi S.N.S. The Impact of the Creative Potential of American, Russian, and Iranian College Students // Creativity Research Journal, 2008, v. 20, № 4. P. 404–411.

Lubart T.I. Creativity Across Cultures / R. J. Sternberg (Ed.). Handbook of creativity. Cambridge: Cambridge University Press, 1999. P. 339–350.

Raina M.K. Cross-Cultural Differences. / M.A. Runco, R. Pritzker (Eds.). Encyclopedia of creativity, v. 1. San Diego, CA: Academic Press, 1999. P. 453–464.

Schwartz S.H., Bilsky W. Toward a Universal Psychological Structure of Human Values // Journal of Personality and Social Psychology, 1987, v. 53. P. 550–562.

Schwartz S.H., Bilsky W. Toward a Theory of the Universal Content and Structure of Values: Extensions and Cross Cultural Replications // Journal of Personality and Social Psychology, 1990, v. 58. P. 878–891.

Schwartz S.H., Bardi A. Value Hierarchies Across Cultures: Taking a Similarities Perspective // Journal of Cross-Cultural Psychology, 2001, v. 32. P. 268–290.

Shane S. Why Do Some Societies Invent More Than Others? // Journal of Business Venturing, 1992, № 7. P. 29–46.

Shane S., Venkataraman S., Mac-Millan I. Cultural Differences in Innovation Strategies // Journal of Management, 1995, v. 21, № 5. P. 931–952.

Smith P., Peterson M., Schwartz S. Cultural Values, Sources of Guidance and Their Relevance to Managerial Behavior // Journal of Cross-Cultural Psychology, 2002, v. 33, № 2. P. 188–208.

Tompson J. Organizations in Actions. New York: McGraw Hill, 1967.

Triandis H.C. Culture and Social Behavior. New York: McGraw-Hill, Inc., 1994.