



Творческая активность сотрудников организации: обзор современных исследований

АБДУЛЛАЕВА Мехирбан Махаметжановна

КОРНЕВА Оксана Геннадьевна

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

Аннотация. Цель статьи состоит в систематизации основных направлений в современных исследованиях творческой активности на рабочем месте, что обусловливается актуальностью проблемы «регламентации» творческой активности, поиска запускающих её «триггеров» и определения ценности её результатов для организации. *Метод.* Анализ феномена творчества был начат с результатов, полученных с применением методов корпусной лингвистики для выделения общих контекстно-специфических слов и коллокаций (биграмм), описывающих сложившиеся представления о творчестве в целом. Был рассмотрен ряд парадигм и подходов к феномену творчества, представленных в научных трудах. *Результаты.* Результатом проведённого анализа стало выделение наиболее частотных семантических компонентов, описывающих природу творчества, и таких параметров описания творчества как: отношение к «творящему» субъекту «активное — пассивное»; источник творчества «внешний — внутренний» по отношению к субъекту деятельности. Анализ данных, представленных в литературе, позволяет выделить три основных подхода в изучении творчества на рабочем месте: субъект-ориентированный (акцентирующий своё внимание на характеристиках, особенностях самого субъекта творчества); контекстный (выделяющий особенности среды, способствующей или мешающей творческой активности специалистов); субъект-контекстный (описывающий механизмы и проявления специфического поведения в момент создания нового, в процессе выхода за пределы наличных условий и личностных характеристик). *Выводы.* Сопоставление трёх выделенных подходов позволяет говорить о том, что наиболее перспективным направлением разработки проблемы творческой активности сотрудников в организации является субъект-контекстный подход. Его высокая прогностическая ценность обосновывается учётом условий творчества на разных уровнях и в разных сочетаниях, что позволяет создавать более гибкие модели творческой активности. *Оригинальность* статьи заключается в предоставлении обзора существующих подходов к изучению творчества, который позволяет обеспечить более глубокое понимание механизмов творчества на рабочем месте и может стать основой для будущих исследований.

Ключевые слова: творчество, организационная психология, креативность, личностный подход, контекстный подход, интеракционистский подход.

Введение

Мир организаций, менявшийся с течением времени, в настоящее время характеризуется большим разнообразием форм, структур и целевой направленности. Бурное развитие организаций как социотехнических систем было связано с внедрением новых технологических

процессов, обострением конкурентной борьбы и поиском средств обеспечения их эффективного функционирования. Всё это требовало серьезных усилий со стороны менеджмента организаций по решению экономических, управленческих, психологических проблем, возникающих в ходе реконструкций и инноваций. Внедрение и обобщение этого практического опыта привело к появлению множества теорий и концепций, объясняющих успех компаний в организации совместной деятельности людей для достижения определённых целей. Эти теории и концепции можно расположить между двумя полярными представлениями о «внутреннем устройстве» организаций, которые описываются метафорами «организация как машина» и «организация как живой организм» (Кирхлер, Маейр-Пести, Хофманн, 2005; Талалаев, 2012).

Такое различное понимание организации закономерно приводит к разной «трактовке» человека-работника, его взаимодействия и отношений с организацией (Виханский, Миракян 2018; Липатов, 2012; Штроо, 2007). С позиции «механистической» организации человек является одним из ненадёжных «элементов» системы и потому подлежит жёсткому подбору к осуществляемым трудовым задачам и строгому контролю извне. Так, несмотря на революционные преобразования в менеджменте организаций, отчасти связанные с поддержкой инициативности рабочих по рационализации трудовых процессов, концепция «научной организации труда» в итоге утверждает, что «следование многочисленным правилам, законам и формулам заменяет собою личное суждение индивидуального рабочего» (Тейлор, 2007, с. 167). Учёт «человеческой» природы работающих людей в «органической» организации требует рассмотрения сотрудников с точки зрения их индивидуальных возможностей в осуществлении деятельности и наличия творческого потенциала, позволяющего гибко реагировать на изменения среды. «Практика деловой активности становится все менее связанной правилами, а творчество и изобретательность как на уровне производства, так и в работе с потребителями становятся ключевыми факторами» (Гарет, 1998, с. 22).

Обзор сложившихся представлений о взаимоотношениях личности и организации к настоящему времени позволяет сделать вывод о том, что, несмотря на отношение к работнику как самому ценному ресурсу, в современных организациях «философия инструментальной рациональности и контроля всё ещё занимает прочное и господствующее положение» (Липатов, 2012, с. 95). И это становится проблемой в новых социально-экономических условиях и для организаций, решающих задачи привлечения и удержания перспективных специалистов, и для сотрудников, стремящихся к независимости, благополучию и профессиональному самосовершенствованию. Если ещё в начале 2000-х гг. считалось, что высокотехнологические отрасли по сравнению с традиционной экономикой менее стабильны и быстрее изменяются, то в настоящее время эти различия практически исчезли. «Неопределённость компьютеризированного, постоянно изменяющегося глобального рынка приводит к тому, что «новаторское мышление» становится необходимым для корпоративного мира в целом и для представителей самых разных профессий» (Паундстоун, 2008, с. 13).

Постановка проблемы

Интерес к творческой активности персонала¹, под которой мы понимаем самые разнообразные проявления творческой деятельности, выражающиеся в особенностях её осуществления и качествах полученного результата, связан с необходимостью предсказывать,

¹ В контексте данного обзора «творчество» и «креативность» (*creativity*) будут рассматриваться как синонимы, так как их различие представляет собой отдельную нетривиальную исследовательскую задачу. В целом мы исходим из предположения, что креативность включена в творческий процесс. Согласно данному положению «прикладные характеристики креативности дополняют и конкретизируют сложившиеся представления о творчестве, творческом процессе, творческом акте и субъекте творчества (творческой личности)» (Сироткин, 2015, с. 87).

предвосхищать и стимулировать «нужное» поведение работника в существующем организационном контексте. Этот контекст может задаваться большим количеством переменных — целью организации, её ресурсами, особенностями технологии, степенью зависимости от среды и больших систем, в которые она включена. «Причём для каждого сотрудника это окружение специфично как в силу его собственного выбора важных для него характеристик и аспектов организации, так и в связи с его местом в организационном окружении, выполнением конкретных функций и работ» (Липатов, 2012, с. 87). Например, «технологический» параметр до недавнего времени позволял противопоставлять производственные компании и организации, оказывающие услуги, сейчас в эпоху постиндустриального общества всё чаще говорят о «компаниях традиционных отраслей народного хозяйства и отраслей экономики знаний» с преимущественно с командной формой работы, которая требует поиска и привлечения людей с особыми характеристиками (Осипова, Кабалина, Мондрус, 2018, с. 39). Поэтому организационный контекст, в котором осуществляется деятельность сотрудников, полнее описывается особенностями кадровой политики (Крымов, 2008), уровнем рутинности, стандартизованности трудовых задач, а также степенью автономности их выполнения и степенью свободы в осуществлении деятельности, предоставляемой организациями своим сотрудникам. Однако ни один параметр организационного контекста не гарантирует ни отсутствия творческой активности, ни обязательного наличия. При этом следует отметить, что «многие виды профессиональной деятельности, на первый взгляд, не содержащие ничего творческого, не только приносят глубокое творческое удовлетворение, но и демонстрируют образцы высокого творчества и в объектном и субъектном аспектах» (Нечаев, 2005, с. 39).

Цель нашей работы заключается в систематизации основных направлений в исследованиях различных проявлений творчества человека на рабочем месте в связи с тем, что одной из интересных и актуальных проблем современных организаций является проблема «регламентации» творческой активности, поиска запускающих её «триггеров» и определения ценности её результатов для организации.

Первый вопрос, с которым сталкиваются исследователи, касается описания феноменологии творчества. Его можно сформулировать следующим образом: «Что такое творчество?» или «Какие виды творчества мы можем рассматривать?». Здесь следует отметить, что некоторые исследователи считают, что «творчество» имеет не одно измерение, его можно разделить на виды и подтипы (Пономарев, 2006), другие утверждают, что выделение видов творчества противоречит самому характеру этого явления, оно либо есть, либо его нет (Альтшуллер, 2011). Проведённый нами с помощью методов корпусной лингвистики семантический анализ 2758 документов, содержащих слово «творчество», обнаруженных в национальном корпусе русского языка², позволяет описать всё его многообразие в виде классификаций на разных основаниях (Таблица 1).

Анализ биграмм с глаголами позволяет дополнить семантическими компонентами понимание природы творчества и выделить параметр описания творчества по отношению к «творящему» субъекту — «активное — пассивное». Оно может рассматриваться как «активное начало», что выражается его позицией в предложениях. В таких предложениях, согласно идеям американского лингвиста Ч. Филлмора (1981), творчество играет «семантическую роль» «агенса» (*agent*) — «главного» участника описываемой ситуации, выражаемой глаголом, контролирующего ход событий: творчество стимулирует, захлёстывает, погружает, влияет и тому подобное. Оно же может выступать и в роли «пассивного» объекта манипуляции, по Ч. Филлмору (1981), как «пациенс» (*patient*) — участник событий, не контролирующий

² Национальный корпус русского языка существует (<http://www.ruscorpora.ru/>) с 2003 года и содержит разные тексты от начала 19 до начала 20 веков общим объёмом 140 миллионов словоупотреблений.

их ход или претерпевающего изменения в процессе, и потому творчество можно стимулировать, анализировать, обсуждать, понимать, запрещать, изучать, сравнивать и тому подобное.

Таблица 1. Результаты семантического анализа текстов со словом «творчество» (биграммы³ с прилагательными)

Основания для классификации	Виды творчества
по количеству участников	коллективное, индивидуальное
по принадлежности	народное, личное, совместное, собственное, детское
по отраслям	художественное, научное, научно-техническое, техническое, культурное, языковое, политическое, музыкальное
по предмету	молитвенное, математическое, оперное, песенное, клиповое, поэтическое, литературное, лубковое
по форме	устное, письменное, русскоязычное, виртуальное, визуальное, цифровое
по характеру	бесстрастное, серьезное, драматическое, комическое, сатирическое, радостное, бурное, самозабвенное
по происхождению	божественное, анонимное
по результату	плодотворное, пустое
по времени	раннее, современное, дальнейшее
по оценке	живое, плохое, яркое, новое, замечательное, наивное, профессиональное
по степени неординарности	оригинальное, необычное, подобное, самобытное, бездарное

Кроме того, используя предикативные⁴ характеристики, можно выделить, два «источника» творчества — условно внешнее или внутреннее по отношению к субъекту деятельности — «зависимое (сознательное, рациональное) — независимое (бессознательное, интуитивное)». В первом случае творчество является сознательно управляемым процессом нахождения нового пути или создания нового продукта (Когда Д. Донцову спросили о том, откуда берётся вдохновение, писательница задумалась: «Я просто работаю. У меня нет никакого секрета»⁵), во втором — «независимое» от контроля самого субъекта творчества, описываемое как вдохновение, как особое состояние творца. А. С. Пушкин в «Путешествие в Арзрум во время похода 1829 года» пишет: «Искать вдохновения всегда казалось мне смешной и нелепой причудой: вдохновения не сыщешь; оно само должно найти поэта» (Цит. по: 2015, с. 414).

Второй вопрос, возникающий в исследованиях творчества, связан с тем, как его изучать? Обращение к корпусу научных текстов, позволяет выделить два подхода в изучении творчества и его продуктов, которые методологически реализуются на разных основаниях. Первый, условно обозначенный нами как «личностный», связан с характеристиками самого субъекта труда и акцентирует свое внимание на феноменах творчества, которые дополняют или сопровождают работу профессионалов. В этом подходе актуальными становятся задачи выявления личностных и интеллектуальных ресурсов по постановке целей, по принятию решений, определения наличия и развития креативных способностей, описания творческого поведения, выделения этапов в достижении творческих результатов (Альтшуллер, 2011; Ильин, 2009; Понамарев, 2006; Sternberg, Lubart, 1999; Федорова, 2018). Этот подход дополняется большим количеством текстов, посвященных изучению творчества выдающихся представителей человеческой культуры, и их автобиографиями, описывающими «изнутри» процессы творения.

3 **Биграмма** — (коллокации) неслучайное сочетание двух лексических единиц, связанных семантическими отношениями (Литвишко, 2019), в нашем случае «прилагательное + творчество» или «творчество + глагол» и тому подобное.

4 **Предикат** (от лат. *praedicatum* — сказуемое) — «в логике — понятие, определяющее предмет суждения — субъект и раскрывающее его содержание» (Москвин, 2007, с. 533).

5 <https://eksmo.ru/news/darya-dontsova-ya-prosto-rabotayu-u-menya-net-nikakogo-sekreta-ID15464199/>

Второй подход можно пометить как «контекстный» или «средовой», в котором творчество можно стимулировать или запрещать извне. Приверженцы этого подхода исходят из признания априори «творческой» природы деятельности человека, что отчасти связано с расплывчатостью критериев новизны и оригинальности в оценке результатов процессов творчества. В рамках этого подхода исследователи занимаются изучением самых разных факторов, влияющих на творчество, выделением триггеров, запускающих творческий процесс, — это особенности организационной среды, отношения с руководством, с коллегами, психологическая атмосфера в рабочей команде, количество времени, отводимое на задачу, степень регламентации выполнения трудовых задач по срокам и процедурам (Журавлев, Ушаков, Холодная, 2015).

Выделение этих двух подходов отчасти подтверждается анализом слов, частотно упоминающихся в текстах рядом со словом «творчество». Первая группа слов — «инициатива», «увлечённость», «вдохновение», «профессионализм», «воображение», «фантазия», «талант», «интуиция», «одарённость», «гениальность» — относятся к самому творцу, а вторая группа — «самостоятельность», «свобода», «инновации», «мозговой штурм», «командная работа» — описывают условия, в которых творчество проявляется.

Творчество как труд, не отчуждённый от субъекта, может сопровождать любую деятельность человека, хотя наиболее ярко оно проявляется в работах художников, композиторов, писателей, архитекторов, учёных. «Научное творчество — это создание в воображении модели мира, которая адекватна существующей, то есть единственно возможной, реальности. Творчество в искусстве — это создание в воображении одного из вариантов реальности, возможной, но необязательно существующей» (Галимов, 2009, с. 37). Осуществление деятельности сотрудниками организации даже по строго определённым регламенту в контролируемых условиях не позволяет противопоставлять «творчество» и «труд» как разделённые элементы человеческой практики (Чубаров, 2013) и порождает необходимость сознательного управления творческой активностью сотрудников. Это направление уже оформилось в качестве самостоятельного в разных дисциплинах — в психологии (Дмитриева, Баландина, Дмитриева, 2018), экономике (Михальниченко, Смирнова, 2014), педагогике (Нишнева-Ксенофонтова, Нишнева, 2019), социологии (Салогуб, Демина, Чистова, 2019). Таким образом, менеджмент творчества является той междисциплинарной проблемой, рассмотрение которой требует учёта огромного количества факторов: макро- и микроэкономических показателей, культурных особенностей, психологических качеств, социальных процессов.

Творчество как объект управления в организациях может представлять в различных формах. Так, экономисты рассматривают: инновационный менеджмент, управление новыми знаниями, управление талантами, креативный менеджмент и менеджмент креативности, дизайн менеджмент проектной деятельности и эвристический менеджмент (Михальниченко, Смирнова, 2014). Управление креативностью может быть различным в зависимости от целей, нужд и возможностей организации. Однако исследователи отмечают, что наиболее устойчивым полем для инициирования и ведения процессов создания нового, выступают организации, ориентированные на инновации (Ушаков, 2011).

Само по себе, творчество можно рассматривать как процесс и как результат (итог этого процесса), при этом продукт творчества может оцениваться по-разному, иногда диаметрально противоположным образом. Некоторые исследователи, пытаясь устранить несоответствие между творческим характером деятельности и банальностью полученного результата, выделяют различные категории творчества и анализируют особенности творческого процесса и творческого результата. Например, в зависимости от того: является ли субъект деятельности творческим или нет (творчество как личностная характеристика), насколько

творческим является полученный результат (уровень проявления творчества), как идёт творческий процесс, постепенно, по нарастающей или носит взрывной, революционный характер (стиль творчества), чем детерминируется творческое поведение (внутренние или внешние факторы) (Barbot et al., 2011; Unsworth, 2001, Madjar, Greenberg, Chen, 2011). В исследовании, проведённом в двух американских компаниях, было показано, что, если сотрудники согласовывают своё индивидуальное поведение с правилами, введёнными в соответствии с организационными предпочтениями, уровень эффективности организации повышается (Boggy et al., 2018). Т. Монтэг с соавторами, опираясь на исследования производительности труда, настаивают на соблюдении трёх важных концептуальных условий при изучении творчества на рабочем месте: 1) отделять творческое поведение от творческих результатов, которые оно производит; 2) различать ожидаемое и неожиданное творческое поведение; 3) вводить параметр полезности как альтернативный параметру новизны в измерении творческого результата (Montag et al., 2012). Видимо, с неоднозначностью, с неочевидной рациональной пользой результатов творческого труда связано стремление многих менеджеров жёстко контролировать рабочее поведение своих сотрудников во избежание необычных ситуаций и непредвиденных изменений в производственном процессе (Кеннеди, 2012).

Традиционно «позитивистский» взгляд на творческую активность как движущую силу роста и развития (Zhou, Hoyer, 2014) начинает смещаться в сторону всё более противоречивых и неоднозначных трактовок. Например, в пяти исследованиях «тёмной стороны» творчества, было показано, что творческое мышление человека способствует неэтичному поведению, потому что творческие личности могут оправдать своё поведение. Было показано, что более креативные участники, как правило, чаще обманывают, чем менее творческие личности, и что диспозиционное творчество является лучшим предиктором неэтичного поведения по сравнению с интеллектом (Gino, Ariely, 2012). Таким образом, сама ценность творчества требует дополнительного обсуждения.

Два направления в изучении творческой активности профессионалов, выделенных при опоре на обыденную картину мира, отражённую в текстовых документах, — «личностное» (рассмотрение творчества как личностной характеристики, особенностей самого субъекта творчества) и «контекстное, или средовое» (анализ факторов среды, вдохновляющей, провоцирующей творческую активность специалистов или препятствующей ей) — можно дополнить ещё одним направлением, обсуждаемым в большом корпусе научных текстов по проблеме творчества. Это «интеракционистское», для которого характерны описания проявлений специфического поведения в момент создания нового, в процессе выхода за пределы наличных условий как взаимодействие характеристик субъекта творческой деятельности и факторов рабочей среды (Zhou, Hoyer, 2014). Рассмотрим результаты исследований, проведённых на разных выборках с целью изучения творчества и креативного поведения специалистов и рабочих групп в организации. Внимание исследователей к проявлениям творчества и креативности на рабочем месте, которые демонстрируют отдельные сотрудники и команды, объясняется пониманием, что творческое поведение является ключевым драйвером организационных инноваций и успеха.

Основные подходы к изучению творчества на рабочем месте

Субъект-ориентированный («личностный») подход к изучению творчества

В рамках субъектно-ориентированного («личностного») подхода исследователи рассматривают творчество как индивидуальную деятельность, для прогнозирования результатив-

ности которой необходимо выявлять связи между творческим поведением работающего человека и такими его характеристиками, как проактивность, творческая самоэффективность, оптимизм, вовлеченность в творческий процесс (Zhou, Hoyer, 2014). Например, в квази-эксперименте по решению бизнес-кейсов в диадах было показано, что креативность как дивергентное мышление, как компонент самоактуализации и как состояние потока статистически связаны и это отчасти объясняет значимые различия в количестве предпринимаемых попыток разрешения конфликта у сотрудников с высокой и низкой мерой выраженности креативности (Федорова, 2018). Попытки найти линейную связь креативности с выраженностью личностных черт из «Большой пятёрки» (Goldberg, 1992) не увенчались успехом. Однако было показано, что фактор открытости новому опыту коррелирует с высоким уровнем творческих способностей (Raja, Johns, 2010). В другом исследовании было обнаружено, что просоциальная мотивация выступает в качестве модератора для внутренней мотивации и творческого поведения. Когда мотивация участия в делах коллег, оказания поддержки другому человеку была высокой, были выражены показатели внутренней мотивации и креативности, и наоборот (Grant, Berry, 2011). Эти данные были дополнены результатами другого исследования, в котором было показано, что важную роль в модерации связи внутренней мотивации и творческого поведения может также играть поиск помощи (Mueller, Kamdar, 2011).

Несмотря на скромные результаты изучения связей характеристик субъекта, приводящих к росту креативности или проявлениям творчества в работе, многие авторы, учитывая возможную неортогональность факторов «Большой пятёрки» личностных черт, продолжают прилагать свои усилия в направлении поиска комплексных взаимодействий факторов, влияющих на творческую деятельность. Так, в исследовании Е. М. Павловой и Т. В. Корниловой была выделена триада личностных особенностей представителей творческих профессий — «толерантность и интолерантность к неопределённости, эмоциональный интеллект, интуитивный стиль», включённых в регуляцию креативности (Павлова, Корнилова, 2019).

Возможность «управления» креативностью работающего человека через его эмоциональное состояние обсуждают целый ряд исследователей. Проведённый мета-анализ 62 экспериментальных и 10 эмпирических работ, рассматривающих связь настроения и творчества, показал, что в целом «позитивные настроения» способствуют творчеству больше, чем нейтральные. Но сила этого эффекта зависит от «знака» (нейтрального или отрицательного) настроения и типа творческого задания (Davis, 2009). Если выделять отдельные этапы в творческом процессе, то определённые настроения надёжно влияют только на некоторые аспекты творческого акта, что может быть связано с действием разных психологических механизмов. Например, настойчивость и мотивация достижений относятся к скорости решения творческих задач, но не к гибкости, диагностируемой в виде частого переключения между когнитивными категориями (Baas, De Dreu, Nijstad, 2008). Некоторые данные указывают на то, что аффективные состояния, которые влияют на скорость творчества, необязательно обеспечивают новизну результатов. Например, маниакальные состояния немецкого композитора Роберта Шумана (1810-1856) были связаны с увеличением количества работ, но не с повышением их оригинальности (Weisberg, 1994). Хорошее настроение человека способствует творческой работе, но не обеспечивает качества продукта (Madjar et al., 2011).

Изучение личностных факторов, которые могут определять участие человека в творческой деятельности, связывают с двумя разными типами творчества — радикальным (предполагающим прорывную по характеру деятельность, ведущую к новым идеям, существенно отличающимся от уже существующих) и последовательным (или адаптивным, предполагающим деятельность по модификации уже существующих идей). Отчасти такое деление

основывается на различии рутинной и творческой видов работ. Результаты показывают, что личностные ресурсы, готовность идти на риск и продвижение по службе связаны, прежде всего, с радикальным творчеством. Склонные к такому типу творчества сотрудники нуждаются в работе с дополнительным творческим потенциалом. С обычной работой лучше справляются те, чью деятельность можно описать как последовательное творчество, кто может находить наилучшее соответствие решений трудовых задач организационным требованиям (Madjar et al., 2011).

К субъект-ориентированному подходу, на наш взгляд, можно отнести исследования групповой креативности как характеристики рабочей группы, выступающей в качестве субъекта творческой деятельности. Особенность такой деятельности заключается в том, «что каждый участник группы является создателем нового, но при этом принципиально невозможно определить его индивидуальный вклад в общий продукт или результат» (Гайдар, 2013, с. 53). В «составляющие» творческого процесса входят: состав группы, созданный по принципу дополнения групповых ролей, соответствующее поведение членов, возникающие коллективные аффективные состояния, опыт сотрудничества (Gilson, Shalley, 2004; Chirumbolo et al., 2005; Tsai et al., 2012).

Используя опросы и данные интервью, исследователи анализировали участие команд в творческих процессах. Результаты кластерного анализа показали, что более творческие команды — это те, которые считают, что их задачи требуют высокого уровня творчества, работают на рабочих местах с высокой взаимозависимостью задач, занимаются общими целями, ценят совместное решение проблем и имеют климат, способствующий креативности. Кроме того, члены более творческих коллективов проводили больше времени в общении друг с другом и имели примерно равный организационный статус (Gilson, Shalley, 2004).

В другом экспериментальном исследовании проверялась гипотеза о влиянии когнитивной закрытости (*cognitive closure*) как стремлении получить однозначный ответ на вопрос и отвращении к двусмысленности на степень креативности в малых группах (Chirumbolo et al., 2009). Участники в группах по четыре человека выполняли задание, в котором им приходилось создавать рекламные слоганы для продукта. Некоторые группы состояли из людей с высокой диспозиционной потребностью в закрытости, тогда как другие группы состояли из людей с низкой потребностью в закрытости и спокойнее воспринимали неоднозначную информацию. Результаты показали, что идеальная структура, степень проработки и креативность, по оценке независимых судей, были ниже в группах респондентов с высокой потребностью в закрытии, по сравнению с низкой. Эти результаты свидетельствуют о том, что тенденция к ограничению числа генерируемых гипотез и общепринятых идей как следствия когнитивной закрытости, снижают степень креативности во взаимодействующих группах.

Выше были описаны результаты исследований связи настроения и индивидуального творческого поведения, но учитывая, что в организациях люди работают в коллективе, интерес учёных был обращён к взаимосвязям между позитивным аффективным тоном групповых взаимодействий и командным творчеством. Анализ данных, собранных от членов и руководителей 68 научно-исследовательских групп, показал, что позитивный групповой аффективный тон был полезен для творчества команды только тогда, когда доверие в команде было низким. Однако, если доверие внутри команды было высоким, позитивный групповой аффективный тон мог отрицательно сказываться на творчестве и продуктивности рабочей группы за счёт особенностей протекания внутригрупповых процессов, связанных с интересом и вниманием к друг другу, а не к содержанию деятельности (Tsai et al., 2012). Стоит отметить, что вопрос связи позитивного группового тона (*positive group affective tone*) широко изучается за рубежом, однако в последнее время, исследователи чаще опираются

на комплексный подход, учитывающий не только внутренние групповые процессы, но и особенности лидерства, организационные условия для реализации инновативных моделей поведения и другое (Яголковский, 2011; 2019; Shin, Kim, Lee, 2019).

Контекстный («средовой») подход к изучению творчества

Если обратиться к исследованиям, посвящённым поиску конкретных факторов среды, определяющих особенности творческого поведения, то к наиболее значимым относят организационный климат, так как он может стимулировать или ингибировать творческое поведение сотрудников, организационную структуру, возраст и размер организации. Сложность взаимодействия структурных элементов организации, их число и устойчивость связей между ними определяет то, как протекают творческие процессы, например, в многоуровневых организациях, имеющих большое количество подразделений возрастает уровень формализации и контроля, что неизбежно влияет на гибкость и способность создавать новое. Например, формализация как элемент общего дизайна работы выгодна для организаций и позволяет быть готовым к непредвиденным обстоятельствам (Juillerat, 2010). Однако утверждать, что только формализация или продуманная организация работы позволят справиться с текущими проблемами, нельзя.

Фактором, выходящим за пределы отдельной организации, является фактор среды (экономической, политической, финансовой), которая характеризуется неопределённостью, непредсказуемостью (Талёб, 2012) и во многом задаёт требование к инновационности, «а также управлению уровнем новизны и нестандартности продуктов, производимых организаций или услуг оказываемых ею» (Ушаков, 2011, с. 508). На наш взгляд, именно фактор среды определяет «параметры» функционирования организации с позиций: *менеджмента качества*, задающего потребительские характеристики товаров и услуг, постоянно улучшаемые сообразно требованиям рынка, и *менеджмента инноваций*, предполагающего наличие приёмов и процедур, закреплённых в корпоративной культуре и поощряющих продуктивное творчество.

Традиционно антиподом творческого в работе является шаблонность исполнения и поэтому описание особенностей рабочей среды, которая диктует соблюдение правил и допускает некоторое отклонение от них, становится интересной задачей для исследователей. Например, в исследовании рутинизации (*routinization*) как «автоматичности в поведении», которая развивается посредством повторного выполнения по некоторому шаблону как более, так и менее объёмных комплексов действий, было показано, что творческие процессы запускаются даже в условиях стандартных, повторяющихся задач и ситуаций (Ohly et al., 2006). Рутинизация деятельности за счёт наличия шаблона может оказывать не только отрицательный, но и положительный эффект для проявления творчества и проактивности работника.

В продолжение этого исследования изучались взаимосвязи между рутинизацией, некоторыми характеристиками работы, такими как контроль работы, сложность работы, поддержка руководителя, ограничение времени, с одной стороны, и креативностью, инновациями, личной инициативой и внесением своих предложений в систему организационных изменений, с другой стороны. Результаты показали, что рутинизация положительно связана с творчеством и инновациями, но не с выдвиганием предложений. Интересно, что контроль работы был самым сильным предиктором творчества, инноваций и личной инициативы. Сложность работы стала положительным предиктором только для инноваций. Как и предполагалось, нехватка времени имела перевернутое U-образное отношение с творчеством и инновациями, но линейную положительную связь с личной инициативой. Для подачи пред-

ложений поддержка руководителя была самым сильным предиктором. Однако, вопреки ожиданиям, отношения с руководителем и творчество связаны отрицательно. Поддержка руководителя была положительно связана с более высокой личной инициативой. Авторы исследования подчёркивают, что рутинизация содержимого работы может иметь негативные последствия, потому что повторение приводит к скуке, но рутинизация в конкретных задачах может привести к положительным результатам. Положительная взаимосвязь рутинизации, творчества и инноваций подтверждает предположение, что рутинизация позволяет сотрудникам разрабатывать новые идеи во время работы и реализовывать их (Ohly et al., 2006).

В исследовании П. Петроу с соавторами 92 представителя разных профессий в течение пяти рабочих дней оценивали по 5-балльной шкале количество задач (рабочую нагрузку), конфликт задач (разногласия, несогласованности), степень необходимости привлечения дополнительных ресурсов (использование своих способностей, структурирование задач) и социальной поддержки (просить совета или помощи у коллег). Результаты многоуровневого анализа показали, что творческий потенциал работников был выше при умеренном конфликте задач, чем при низком и высоком уровнях, даже при условии увеличения своих рабочих ресурсов. Интересно, что, когда сотрудники привлекали социальные ресурсы работы (помощь и советы коллег), связь между креативностью респондентов и решением задач была линейной и позитивной (Petrou, 2018).

Бихевиоральный подход к изучению творчества, выделяемый наряду с психоаналитическим и гуманистическим, реализуется в исследованиях, направленных на поиск связей между вознаграждением и творчеством. Прямых связей установить не удалось, но было выделено пять видов модераторов, которые могут способствовать мотивации людей быть более креативными. Установлено, что противоречивые результаты могут быть связаны с различиями в условиях вознаграждения: (а) вознаграждение, зависящее от целей, (б) степень, в которой участникам предоставляется информация о своей прошлой или текущей творческой производительности, (в) степень, в которой вознаграждение и контекст предлагает свободный выбор или навязывает контроль, (г) степень, в которой контекст служит для улучшения взаимодействия задач, и (д) степень сложности задачи. Результаты показывают, что вознаграждение за креативное достижение цели, сопровождающееся позитивной и целенаправленной обратной связью, предоставлением большого выбора в средствах реализации задачи и менее контролируемых условиях, как правило, увеличивают вероятность творческого подхода и новых результатов. Если в тех же условиях вознаграждать только за завершение работы или достижение цели, то можно наблюдать незначительное отрицательное влияние на творческую составляющую работы (Bygon, Khazanchi, 2012). Это исследование заостряет внимание на том, что мы можем называть творческим подходом, какие его параметры выделяем, и на том, как мы можем его измерять для того чтобы, например, сравнивать творческую производительность сотрудников.

Интересным направлением в контекстном подходе изучения творчества является обращение к стресс-факторам среды. Результаты мета-анализа показывают, что влияние стрессоров на творческие способности зависит от того, что является источником стресса и какой тип стресса он вызывает. Так, была обнаружена криволинейная связь между страхом оценки и креативностью, так, получение низких оценок снижало творческую производительность при условии контроля. Но при этом отсутствие контроля снижало творческие способности. Была получена линейная отрицательная связь между неконтролируемостью и креативностью (Bygon, Khazanchi, Nazarian, 2010). Эти данные показывают, что влияние стрессоров на творческое поведение работников является более сложным, чем это предполагалось ранее.

Ещё одним фактором среды, с которым связывают проявление творческого поведения сотрудников является вовлечённость руководителей, поддерживающих креативность у подчинённых. Особенности лидера как человека, ответственного за организацию и управление творческой активностью сотрудников, занимают особое место в исследованиях, посвящённых анализу успешных организаций (Коллинз, 2013). Важность стиля руководства для творческого процесса неоднократно подчёркивалась различными исследователями (Психология лидерства, 2020). С 1970-х годов традиционное лидерство, описываемое как распоряжающееся поощрительной и информационной властью, дополняется представлением о трансформационном лидерстве, характеризующемся «главенством коллективной идентичности в самовосприятии» (Bass, 1999, с. 23), акцентирующем внимание на интересах сотрудников и обладающим, прежде всего, экспертной и референтной властью в группе при решении творческих задач (Дайл, Канджеми, Ковальски, 2015; Reddy, Mehta, 2019). В ряде исследований было показано, что поддержка руководителями творческого подхода к работе влияет на восприятие работниками ожиданий от креативности и повышает их творческую самоэффективность. Кроме того, оптимизм и позитивное настроение были связаны со стремлением работников участвовать в творческих процессах как таковых (Ohly, Fritz, 2010).

Используя данные ежедневного наблюдения за рабочим поведением 149 сотрудников, авторы изучали взаимосвязь с характеристиками работы и творческими проявлениями в поведении своих респондентов. Была обнаружена положительная связь между хроническим и ежедневным дефицитом времени, контролем работы, сложностью задачи, с одной стороны, и творчеством, а также активным поведением, наблюдаемых в течение одного рабочего дня, с другой стороны (Рисунок 1). Эти результаты свидетельствуют о том, что более высокая оценка сложности проблемы, связанная с высоким уровнем контроля за работой и нехваткой времени в один рабочий день, коррелирует с более активным и творческим поведением в тот же день. Кроме того, межуровневый анализ медиаторов показал, что ежедневные рабочие характеристики действуют как механизм, лежащий в основе взаимосвязи между постоянными рабочими характеристиками и оценкой трудностей. Это исследование подтверждает данные о нехватке времени как стрессоре, который запускает творческое поведение и приводит к благоприятным результатам (Ohly, Fritz, 2010).

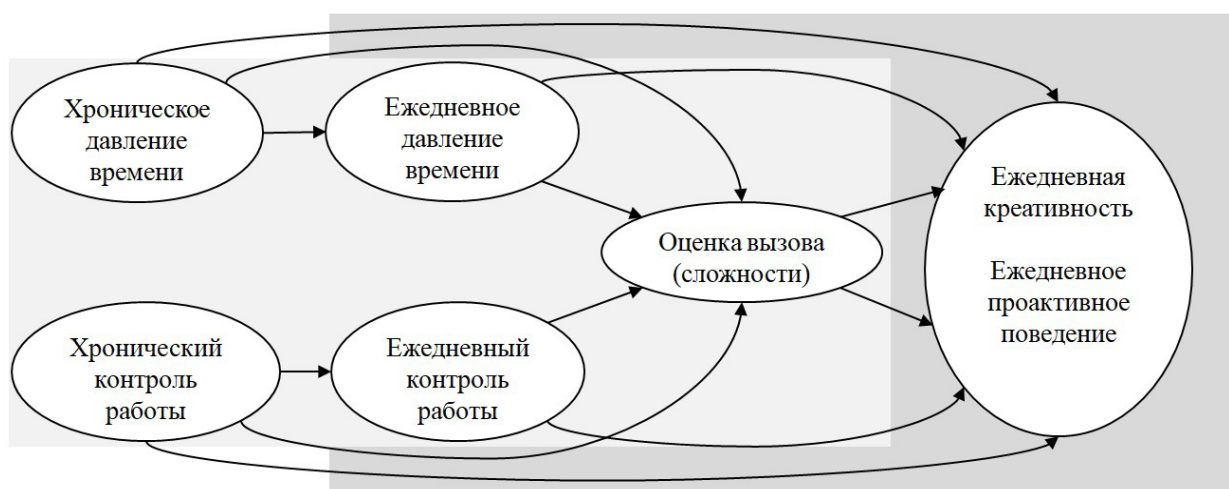


Рисунок 1. Структурная модель влияния постоянных и ежедневных характеристик работы на творчество и проактивное поведение (по: Ohly, Fritz, 2010, с. 545)

Интеракционистский («субъект-контекстный») подход к изучению творчества

В проведённом нами анализе работ, реализующих «личностный» и «средовой» подходы к исследованию творчества, нельзя не отметить большого количества точек соприкосновения между ними, когда в работу субъекта творческой активности, обладающего своим набором характеристик, вмешиваются факторы организационного окружения, или когда организационный контекст «провоцирует» творческую активность сотрудника, к ней не склонного. Поэтому появление теорий и концепций, объясняющих творческую активность как результат взаимодействия личности и организации, вполне ожидаемо. Например, компонентная теория творчества предлагает комплексную модель социальных и психологических компонентов, необходимых человеку для творческой работы. В этой теории для любой творческой активности необходимы четыре составляющих: три из них связаны с субъектом активности — это релевантные навыки, важные для творчества процессы и внутренняя мотивация, и один компонент, внешний по отношению к субъекту активности, — это социальная среда, в которой работает человек. Социальная среда может включать те факторы рабочей среды, которые затрагивают творческую активность сотрудников: внешние мотиваторы, нормы критики новых идей, готовность к рисковому поведению среди топ-менеджмента организаций (Amabile, 2013).

Одно из интересных исследований профессионального творчества как особого вида деятельности специалиста, протекающей в условиях контроля, ограниченной автономии и отсутствия свободы в выборе трудовых задач, было проведено К. Ансвортом. В теоретическом обзоре автор приводит доводы против однородности феноменов творчества и креативности и предлагает свою классификацию на основе начального триггера — того, что побуждает к творчеству. В результате было описано четыре типа творчества: ответное (*responsive*), ожидаемое (*expected*), содействующее (*contributory*) и активное (*proactive*) (Unsworth, 2001). Адаптивное творчество возникает как реакция на определённые внешние воздействия и требования ситуации при ограниченных возможностях контроля, например, фокус-группа, созданная для решения проблемы, или, по сей день остающийся одним из наиболее известных способов управления творчеством метод «мозгового штурма» (Osborn, 1942). Мозговой штурм — один из первых, описанных в литературе методов групповой работы, ориентированный на создание новых идей, который впоследствии стал основой для других способов организации творческого процесса в группе (метод аукциона идей, рефлексивного полилога и других) (Ушаков, 2011, Штроо, 2019). Ожидаемая креативность связана с поиском и обнаружением проблем, заданных внешними требованиями. Например, работа группы контроля качества, с которой каждый участник сам определяет, что подлежит измерению или на что следует обратить особое внимание. Содействующая креативность возникает как реагирование на конкретные проблемы из-за внутренних побуждений, а не потому, что этого требует ситуация. Пример тому — помогающее поведение, когда сотрудники творчески включаются в решение проблем, к которым изначально не имеют отношения. В случаях, когда сотрудники добровольно выдвигают предложения по совершенствованию производственного процесса или продукта, предвосхищают возникновение проблем и стремятся из внутренних побуждений разрешить их, говорят об «активном» творчестве.

Результатом обзора эмпирических работ в области организационной психологии, опубликованных с 2000 г., является типология «взаимодействий» субъекта и контекста, в котором осуществляется творческое поведение. На основе завершающих «эффектов» в виде прибыли или убытков различают несколько типов субъект-контекстных отношений (Zhou, However, 2014).

Синергетические отношения, в которых сочетаются позитивные качества субъекта и контекста, например, любопытство, поток и творчество (Schutte, Malouff, 2020).

Антагонистические отношения, в которых совмещаются негативные качества субъекта и контекста, например, было показано, что творчество провоцируется взаимосвязью жёсткого руководства (*abusive supervision*) как враждебного поведения, и мотивов, которыми сотрудники объясняют поведение руководства, — мотив причинить вред, а не мотив содействовать их деятельности (Liu et al., 2012).

Тормозящие отношения, когда один из факторов описывается как позитивный, другой — как негативный. Например, было показано, что организационная гибкость смягчает негативное влияние неопределённости на организационную креативность, что в очень динамичных и сложных условиях организации должны уметь сокращать бюрократию, чтобы справиться с проблемами неопределённости (Darvishmotevali et al., 2020).

Конфигурационные отношения, которые включают факторы, не являющиеся однозначно полезными или вредными, но которые могут способствовать или препятствовать творчеству в конкретных сочетаниях (конфигурациях) с другими факторами, например, к таким можно отнести исследования о взаимосвязи творческого процесса с состояниями измененного сознания (Girn et al., 2020).

В основе данной типологии лежит идея о том, что в некоторых случаях факторы, самостоятельно действующие на творчество положительно или отрицательно, сочетаясь между собой, компенсируют друг друга или создают обратный эффект.

Одна из известных интеракционистских моделей креативного поведения, была предложена Р. Вудманом и соавторами, в которой выделяются три уровня креативности: индивидуальная, групповая и организационная (Рисунок 2). Уровень индивидуальной креативности представляет собой совокупность предшествующего опыта, когнитивного стиля и способностей, личностных факторов, соответствующих знаний, мотивации, социальных и контекстных влияний. Уровень групповой креативности рассматривается как совокупность индивидуального творческого поведения при взаимодействии с другими участниками группы, групповых процессов и контекстуальных влияний. Организационное творчество как совокупность творческих процессов и результатов целой организации с учётом контекстуальных влияний (Woodman, Sawyer, Griffin, 1993).

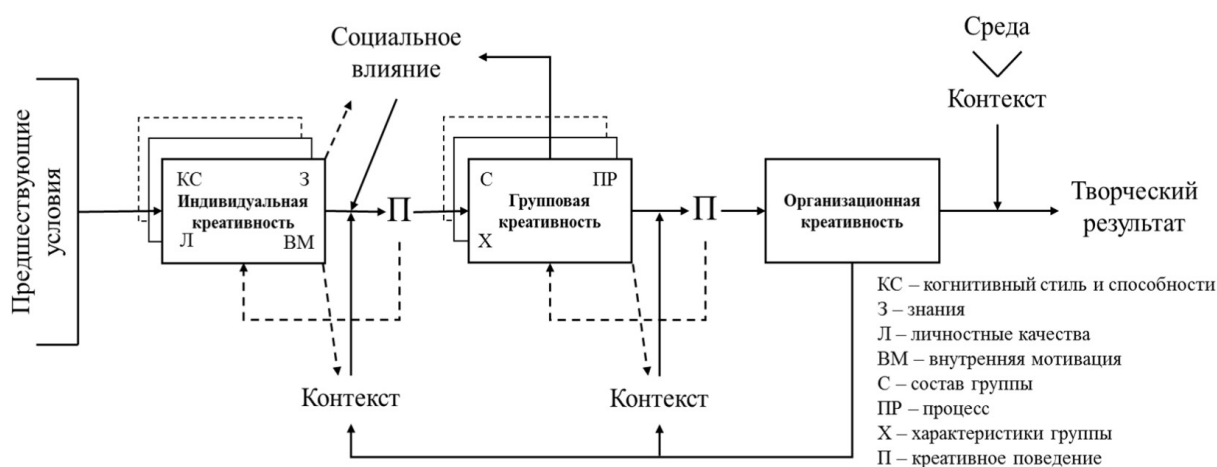


Рисунок 2. Интеракционистская модель креативности в организации (по: Woodman, Sawyer, Griffin, 1993, с. 295)

В данной модели творчество рассматривается как результат сложного взаимодействия: стабильных (личностные черты) или изменяющихся (состояния, настроение) характеристик субъекта креативной деятельности (индивидуума, диады или команды) и контекстуальных, средовых факторов. Именно поэтому большинство специалистов в области организационной психологии и психологии управления говорят об отказе от микроменеджмента, о важности предоставления автономии в работе и свободы в выборе задач для стимуляции творческого поведения сотрудников, которые в жёстких условиях экономии ресурсов могут находить и предлагать оригинальные решения традиционных проблем.

Выводы

Обзор современных исследований, посвящённых творческой активности сотрудников организации, показывает, что в последние годы существует тенденция к более сложному пониманию феномена творчества, включающая изучение его «тёмной» стороны. В ее основе лежат представления о возможности выделения различных типов и уровней творчества, а также факторов, влияющих на него как со стороны субъекта творческого процесса, так и со стороны организационной среды. Изучение разнообразных способов, с помощью которых характеристики субъекта и особенности контекста деятельности совместно влияют на креативность сотрудников и рабочих групп, является актуальной задачей для планирования будущего организаций. Результаты аналитического обзора исследований феноменов творчества и проявлений творческой активности на рабочем месте позволяют прийти к следующим выводам, которые помогают сориентироваться в основных эффектах взаимодействия субъекта труда и организационного контекста.

1. Анализ данных, представленных в литературе последних лет, позволяет выделить три основных подхода в изучении творчества на рабочем месте: 1) субъект-ориентированный («личностный»), акцентирующий свое внимание на характеристиках, особенностях самого субъекта творчества; 2) контекстный («средовой»), выделяющий особенности среды, способствующей или мешающей творческой активности специалистов; 3) субъект-контекстный («интеракционистский»), описывающий механизмы и проявления специфического поведения в момент создания нового, в процессе выхода за пределы наличных условий и личностных характеристик.

2. Обзор работ, лежащих в русле субъект-ориентированного («личностного») подхода к анализу творческой активности, позволяет выделить в качестве «ключевых» характеристик сотрудников, имеющих принципиальное значение для работы. Это «просоциальность» сотрудника, его стремление взаимодействовать с коллегами, готовность просить помощь и внутренняя мотивация к творческой активности. При этом эмоциональное состояние субъекта творческой активности не гарантирует высокой оригинальности и качества итогового продукта и не может рассматриваться отдельно от групповых и организационных особенностей. Для группового субъекта творческой деятельности важными являются: взаимозависимость задач, выполняемых членами группы; равный организационный статус членов группы; высокая когнитивная открытость. Такие «социальные эффекты», как доверие и эмоциональный тон взаимодействий могут разнонаправлено влиять на творческий процесс, при определённых сочетаниях как стимулируя, так и мешая ему.

3. В контекстном («средовом») подходе рассматриваются ситуации, в которых организационный климат, структура, особенности регламентации трудовой деятельности, стиль руководства, а также другие внешние по отношению к субъекту деятельности факторы влияют на частоту проявлений творческой активности и её результативность. Результаты

проведённых исследований позволяют выделить факторы, оказывающие положительный эффект на протекание творческого процесса, — это умеренный уровень несогласованности между задачами, поддержка руководителя, возможность привлечения социальных ресурсов для решения творческих задач. К факторам среды, при определённых условиях положительно влияющим на продуцирование новых идей, относятся: высокая алгоритмизация, подразумевающая хорошо налаженную структуру рабочих операций и рутинизация деятельности. Для успешного управления творческим процессом в организации, несмотря на косвенный характер влияния, необходимо учитывать особенности программ вознаграждения за работу и действия стрессоров (таких, как страх перед оценкой, контроль, нехватка времени). Данный подход особенно продуктивен в контексте обсуждения методов управления творчеством на организационном уровне.

4. Субъект-контекстный («интеракционистский») подход предлагает комплексное рассмотрение внутренних («личностных») и внешних («средовых») факторов, связанных с творческой активностью. Особенности данного подхода являются выделение разных уровней творчества и стремление учесть весь спектр взаимодействий между организационным окружением и характеристиками субъекта. Особо подчёркивается важность того, что факторы, рассматриваемые самостоятельно, которые действуют на творчество однозначно, в сочетании между собой могут изменяться и не приводить к ожидаемым результатам. Так, жёсткое руководство должно рассматриваться только в сочетании с его восприятием сотрудниками, а неопределённость экономической среды может компенсироваться гибкостью организации. Это позволяет создавать разнообразные модели творческой активности, принимающие во внимание сочетания конкретных условий её осуществления, что делает интеракционистский подход перспективным для построения более точных прогнозов управления творчеством в реальных организациях.

В своём докладе «Будущее рабочих мест» основатель и бессменный президент Всемирного экономического форума Клаус Шваб отмечает, что мы стоим у истоков четвёртой промышленной революции, которая по масштабу изменений в жизни каждого человека, не имеет аналогов во всём предыдущем опыте человечества. Эти изменения требуют понимания того, что ждёт следующее поколение работников, какими характеристиками оно должно обладать, чтобы соответствовать требованиям времени, и как должны меняться организации, чтобы конкурировать и удерживать лучших (Шваб, 2020; Schwab, Samans, 2016).

Литература

- Альтшуллер, Г. (2011). *Найти идею: Введение в ТРИЗ-теорию решения изобретательских задач*. М.: Альпина Паблишер.
- Виханский, О. С., Миракян, А. Г. (2018). Новое тысячелетие: управленческие аномалии и современные концепции лидерства. *Российский журнал менеджмента*, 16(1), 105–126.
- Гайдар, К. М. (2013). *Социально-психологическая концепция группового субъекта*. Воронеж: Изд-во Воронежского гос. ун-та.
- Галимов, Э. М. (2009). По поводу конца науки. *Знание — сила*, 8, 36–42.
- Дайл, Д. М., Канджеми, Д. П., Ковальски, К. Ж. (2007). Трансформационное лидерство. В сб.: Д. П. Канджеми, К. Ж. Ковальски (ред.). *Психология современного лидерства: Американские исследования* (23–31). М.: Когито-Центр.
- Дмитриева, Н. А., Баландина, Е. Г., Дмитриева, С. О. (2018). Управление творческой деятельностью младших школьников: Материалы X Международной научной конференции. В сб.: Л.

- В. Лысогорова (ред.). *Артемовские чтения* (122–126). Самара: ООО «Научно-технический центр».
- Журавлев, А. Л., Ушаков, Д. В., Холодная, М. А. (ред.) (2015). *Современные исследования интеллекта и творчества*. М.: Изд-во «Институт психологии РАН».
- Ильин, Е. П. (2009). *Психология творчества, креативности, одаренности*. СПб.: Питер.
- Кеннеди, Д. (2012). *Жесткий менеджмент: Заставьте людей работать на результат*. М.: Альпина Паблишер.
- Кирхлер, Э., Майер-Пести, К., Хофманн, Е. (2005). *Психологические теории организации*. Харьков: Гуманитарный центр.
- Коллинз, Д. (2013). *От хорошего к великому: почему некоторые компании совершают прорыв, а другие нет*. М.: Манн, Иванов и Фербер.
- Крымов, А. А. (2009). *Вы — управляющий персоналом*. М.: Вершина.
- Липатов, С. А. (2012). Проблема взаимодействия человека и организации: концепции и направления исследований. *Вестник Московского университета. Серия 14. Психология*, 1, 85–96.
- Литвишко, О. М. (2019). Структурные особенности биграмм-коллокаций в международных юридических документах. *Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 2: Языкознание*, 18(2), 37–48.
- Льюис, Г. (1998). *Менеджер-наставник: Стратегия раскрытия таланта и распространения знаний*. Минск: Амалфея
- Михальченко, М. В., Смирнова, В. Г. (2014). Сравнительный анализ концепций управления творческой деятельностью в бизнес-организациях. *Вестник университета*, 9, 168–251.
- Москвин, А. Ю. (2003). *Большой словарь иностранных слов*. М.: Центрполиграф.
- Нечаев, Н. Н. (2005). *Профессионализм как основа профессиональной мобильности*. М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов.
- Нишнева-Ксенофонтова, Н. Л., Нишнева, Н. Н. (2019). Инновационный педагогический менеджмент как фактор формирования креативности обучающихся в высшей школе. *Гуманитарные проблемы военного дела*, 3, 175–181.
- Осипова, А. С., Кабалина, В. И., Мондрус, О. В. (2018). Практики привлечения и отбора талантливых сотрудников в экономике знаний и традиционных отраслях. *Организационная психология*, 8(4), 39–74.
- Павлова, Е. М., Корнилова, Т. В. (2019). Триада «толерантность к неопределенности — эмоциональный интеллект — интуитивный стиль» и самооценка креативности у лиц творческих профессий. *Психолого-педагогические исследования*, 11(1), 107–117.
- Паундстоун, У. (2004). *Как сдвинуть гору Фудзи? Подходы ведущих мировых компаний к поиску талантов*. М.: Альпина Паблишер.
- Пономарев, Я. А. (2006). Перспективы развития психологии творчества. В сб.: Д. В. Ушаков (ред.). *Психология творчества: школа Я. А. Пономарева* (145–276). М.: Изд-во «Институт психологии РАН».
- Психология лидерства, (2020). *HBR: 10 лучших статей*. М.: Альпина Паблишер.
- Пушкин, А. С. (2015). Путешествие в Арзрум во время похода 1829 года. В сб.: *Пушкин, А. С. Полное собрание сочинений в десяти томах*, 6.
- Салогуб, А. М., Демина, Н. В., Чистова, М. В. (2019). Структура креативного управления: уровни управленческого воздействия. *Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология*, 1, 127–134.

- Сироткин, Л. Ю. (2015). Творчество и креативность: возможности понятийного компромисса. *Вестник Казанского государственного университета культуры и искусств*, 3, 82–86.
- Талалаев, А. А. (2012). Контроллинг в управлении организацией с позиций живых систем. *Контроллинг*, 46, 15–22.
- Талеб, Н. Н. (2012). *О секретах устойчивости: Эссе. Прокрустово ложе: Философские и житейские афоризмы*. М.: Колибри, Азбука-Аттикус.
- Тейлор, Ф. У. (2010). *Принципы научного менеджмента*. М.: 1991.
- Ушаков, Д. В. (ред.). (2011). *Творчество: от биологических оснований к социальным и культурным феноменам*. М.: Изд-во «Институт психологии РАН».
- Федорова, А. А. (2018). Взаимосвязь креативности и конфликтного поведения сотрудников организаций. *Организационная психология*, 8(2), 119–157.
- Филлмор, Ч. (1981). Дело о падеже. *Новое в зарубежной лингвистике*, 10, 369–495.
- Чубаров, И. М. (2013). Освобожденная вещь vs. овеществленное сознание. Взаимодействие понятий «отстранение» (Verfremdung) и «отчуждение» (Entfremdung) в русском авангарде. *EINA1: Проблемы философии и теологии*, 2(1–2).
- Шваб, К. (2020). *Четвертая промышленная революция*. М.: Эксмо.
- Штроо, В. А. *Методы активного социально-психологического обучения. Учебник и практикум для академического бакалавриата*. М.: Юрайт, 2019.
- Штроо, В. А. (2007). Человек и организация в условиях модернизации экономики. В сб.: Е. Г. Ясин (ред.). *Модернизация экономики и государство: В 3-х кн. Кн. 3.* (391–399). М.: Издательский дом ГУ-ВШЭ.
- Яголковский, С. Р. (2011). *Психология инноваций: подходы, модели, процессы*. М.: Издательский дом НИУ ВШЭ.
- Amabile, T. (2013). Componential theory of creativity. In E. H. Kessler (ed.). *Harvard Business School: Encyclopedia of Management Theory*. Sage Publications.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9–32.
- Baas, M., De Dreu, C. K., Nijstad, B. A. (2008). A meta-analysis of 25 years of mood-creativity research: Hedonic tone, activation, or regulatory focus?. *Psychological bulletin*, 134(6), 779.
- Barbot, B., Besançon, M., Lubart, T. (2011). Assessing Creativity in the Classroom. *Open Education Journal*, 4(2), 124–132.
- Borry, E. L., DeHart Davis, L., Kaufmann, W., Merritt, C. C., Mohr, Z., Tummers, L. (2018). Formalization and consistency heighten organizational rule following: Experimental and survey evidence. *Public Administration*, 96(2), 368–385.
- Byron, K., Khazanchi, S. (2012). Rewards and creative performance: a meta-analytic test of theoretically derived hypotheses. *Psychological bulletin*, 138(4), 809.
- Byron, K., Khazanchi, S., Nazarian, D. (2010). The relationship between stressors and creativity: a meta-analysis examining competing theoretical models. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 201.
- Chirumbolo, A., Mannetti, L., Pierro, A., Areni, A., Kruglanski, A. W. (2005). Motivated closed-mindedness and creativity in small groups. *Small Group Research*, 36(1), 59–82.
- Darvishmotevali, M., Altinay, L., Köseoglu, M. A. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*. doi:10.1016/j.ijhm.2020.102499
- Davis, M. A. (2009). Understanding the relationship between mood and creativity: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 108(1), 25–38.
- Gino, F., Ariely, D. (2012). The dark side of creativity: original thinkers can be more dishonest. *Journal of personality and social psychology*, 102(3), 445.

- Girn, M., Mills, C., Roseman, L., Carhart-Harris, R. L., Christoff, K. (2020). Updating the dynamic framework of thought: Creativity and psychedelics. *NeuroImage*, 116726.
- Goldberg, L. R. (1992). The development of markers for the Big-Five factor structure. *Psychological assessment*, 4(1), 26.
- Gilson, L. L., Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of management*, 30(4), 453–470.
- Grant, A. M., Berry, J. W. (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of management journal*, 54(1), 73–96.
- Juillerat, T. L. (2010). Friends, not foes?: Work design and formalization in the modern work context. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 216–239.
- Liu, D., Liao, H., Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of management journal*, 55(5), 1187–1212.
- Madjar, N., Greenberg, E., Chen, Z. (2011). Factors for radical creativity, incremental creativity, and routine, noncreative performance. *Journal of applied psychology*, 96(4), 730.
- Montag, T., Maertz Jr, C. P., Baer, M. (2012). A critical analysis of the workplace creativity criterion space. *Journal of Management*, 38(4), 1362–1386.
- Mueller, J. S., Kamdar, D. (2011). Why seeking help from teammates is a blessing and a curse: A theory of help seeking and individual creativity in team contexts. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 263–276.
- Ohly, S., Fritz, C. (2010). Work characteristics, challenge appraisal, creativity, and proactive behavior: A multi level study. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 543–565.
- Ohly, S., Sonnentag, S., Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), 257–279.
- Osborn, A. F., (1942). *How to "Think Up"*. New York, London: McGraw-Hill Book Co.
- Petrou, P., Bakker, A. B., Bezemer, K. (2019). Creativity under task conflict: The role of proactively increasing job resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(2), 305–329.
- Raja, U., Johns, G. (2010). The joint effects of personality and job scope on in-role performance, citizenship behaviors, and creativity. *Human Relations*, 63(7), 981–1005.
- Reddy, A. V., Mehta, H. N. (2019). Mediating role of transformational leadership on the relationship between burnout and intention to quit among the employees of select hotels in South India. *Organizational Psychology*, 9(4), 8–17.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M. (2020). Connections between curiosity, flow and creativity. *Personality and Individual Differences*, 152, 1–3.
- Schwab, K., Samans, R. (2016). The future of jobs: Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution. *Global Challenge Insight Report*, World Economic Forum, Geneva. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf (дата обращения: 12.04.2020).
- Shin, Y., Kim, M., Lee, S. H. (2019). Positive group affective tone and team creative performance and change-oriented organizational citizenship behavior: A moderated mediation model. *The Journal of Creative Behavior*, 53(1), 52–68.
- Sternberg, R. J., Lubart, T. I. (1999). The concept of creativity: Prospects and paradigms. *Handbook of creativity*, 1, 3–15.
- Tsai, W. C., Chi, N. W., Grandey, A. A., Fung, S. C. (2012). Positive group affective tone and team creativity: Negative group affective tone and team trust as boundary conditions. *Journal of Organizational Behavior*, 33(5), 638–656.

- Unsworth, K. (2001). Unpacking creativity. *Academy of management review*, 26(2), 289–297.
- Weisberg, R. W. (1994). Genius and madness?: A Quasi-experimental test of the hypothesis that manic-depression increases creativity. *Psychological Science*, 5(6), 361–367.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293–321.
- Zhou, J., Hoever, I. J. (2014). Research on workplace creativity: A review and redirection. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1).

Поступила 05.05.2020



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Creative Activity of the Employees in Organizations: the Overview of Modern Research

Mehirban ABDULLAEVA

Oksana KORNEVA

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

Abstract. *Purpose.* The aim of the article was to organize the main directions in modern research of the workplace creativity. The idea was based on the problem of “regulating” creative activity, searching for “triggers” that started it and determining the value of its results for the organization. The analysis of creativity was carried out using the methods of corpus linguistics to determine context-specific words and collocations (bigrams), in addition, several paradigms of the concept of creativity presented in scientific works were considered. *Findings.* The result of the carried-out analysis was the selection of the most frequent semantic components of the nature of creativity and such parameters for describing creativity as: attitude to the subject of creativity as “active — passive”; the source of creativity as “external — internal” in relation to the subject of activity. The analysis of the research allows us to identify three main approaches to the study of creativity in the workplace: subject-oriented (focusing on the features of the creativity subject); contextual (highlighting the features of the environment that promote or interfere creative activity); subject-contextual (describing the mechanisms of the specific behavior in the moment of the creation of a new one, in the process of leaving the present environmental conditions and personal characteristics). A comparison of the three approaches allows us to say that the subject-contextual approach is the most promising direction in the development of the employees’ creative activity. Its high predictive value is justified by considering the conditions of creativity at different levels, which allows you to create more flexible models of creative activity. *The originality of the article* is to provide an overview of existing approaches to the study of creativity, which allows providing a deeper understanding of the mechanisms of creativity in the workplace and can become the basis for future research.

Keywords: creativity, organizational psychology, actor-centered approach, context-centered approach, interactive approach.

References

- Al'tshuller, G. (2011). *Nayti ideyu: Vvedeniye v TRIZ-teoriyu resheniya izobretatel'skikh zadach* [Find an idea: Introduction to the TRIZ theory of inventive problem solving]. M.: Al'pina Publisher.
- Amabile, T. (2013). Componential theory of creativity. In E. H. Kessler (ed.). *Harvard Business School: Encyclopedia of Management Theory*. Sage Publications.
- Baas, M., De Dreu, C. K., Nijstad, B. A. (2008). A meta-analysis of 25 years of mood-creativity research: Hedonic tone, activation, or regulatory focus? *Psychological bulletin*, 134(6), 779.

- Barbot, B., Besançon, M., Lubart, T. (2011). Assessing Creativity in the Classroom. *Open Education Journal*, 4(2), 124–132.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9–32.
- Borry, E. L., DeHart Davis, L., Kaufmann, W., Merritt, C. C., Mohr, Z., Tummers, L. (2018). Formalization and consistency heighten organizational rule following: Experimental and survey evidence. *Public Administration*, 96(2), 368–385.
- Byron, K., Khazanchi, S. (2012). Rewards and creative performance: a meta-analytic test of theoretically derived hypotheses. *Psychological bulletin*, 138(4), 809.
- Byron, K., Khazanchi, S., Nazarian, D. (2010). The relationship between stressors and creativity: a meta-analysis examining competing theoretical models. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 201.
- Chirumbolo, A., Mannetti, L., Pierro, A., Areni, A., Kruglanski, A. W. (2005). Motivated closed-mindedness and creativity in small groups. *Small Group Research*, 36(1), 59–82.
- Chubarov, I. M. (2013). Osvobozhdennaya veshch' vs. oveshchestvlennoye soznaniye. Vzaimodeystviye ponya-tiy «otstraneniye» (Verfremdung) i «otchuzhdeniye» (Entfremdung) v russkom avangarde [Freed item vs. materialized consciousness. The interaction of the concepts of “estrangement” (Verfremdung) and “alienation” (Entfremdung) in the Russian avant-garde]. *EINAI: Problemy filosofii i teologii*, 2(1–2)
- Collins, D. (2013). *Ot khoroshego k velikomu: pochemu nekotoryye kompanii sovershayut proryv, a drugiye net* [Good to Great: Why Some Companies Break Through and Others Don't]. M.: Mann, Ivanov i Ferber.
- Darvishmotevali, M., Altinay, L., Köseoglu, M. A. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*.
- Davis, M. A. (2009). Understanding the relationship between mood and creativity: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 108(1), 25–38.
- Dmitriyeva, N. A., Balandina, Ye. G., Dmitriyeva, S. O. (2018). Upravleniye tvorcheskoy deyatel'nost'yu mladshikh shkol'nikov: Materialy X Mezhdunarodnoy nauchnoy konferentsii [Management of the creative activity of primary schoolchildren: Materials of the X International Scientific Conference]. In L. V. Lysogorova (red.). *Artemovskiye chteniya* (122–126). Samara: OOO «Nauchno-tekhnicheskiiy tsentr».
- Dyle, D. M., Kanjemi, D. P., Kowalski, K. J. (2007). Transformatsionnoye liderstvo [Transformational leadership]. In D. P. Kanjemi, K. J. Kowalski (ed.). *Psikhologiya sovremennogo liderstva: Amerikanskiye issledovaniya* (23–31). M.: Kogito-Tsentr.
- Fedorova, A. A. (2018). Vzaimosvyaz' kreativnosti i konfliktnogo povedeniya sotrudnikov organizatsiy [The relationship between creativity and conflict behavior of employees of organizations]. *Organizational Psychology*, 8(2), 119–157.
- Fillmore, C. (1981). Delo o padezhe [Case of the case]. *Novoye v zarubezhnoy lingvistike*, 10, 369–495.
- Galimov, E. M. (2009). Po povodu kontsa nauki [About the end of science]. *Znaniye — sila*, 8, 36–42.
- Gaydar, K. M. (2013). *Sotsial'no-psikhologicheskaya kontseptsiya gruppovogo sub'yekta* [Socio-psychological concept of the group subject]. Voronezh: Izd-vo Voronezhskogo gos. un-ta.
- Gilson, L. L., Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of management*, 30(4), 453–470.
- Gino, F., Ariely, D. (2012). The dark side of creativity: original thinkers can be more dishonest. *Journal of personality and social psychology*, 102(3), 445.
- Girn, M., Mills, C., Roseman, L., Carhart-Harris, R. L., Christoff, K. (2020). Updating the dynamic framework of thought: Creativity and psychedelics. *NeuroImage*, 116726.

- Goldberg, L. R. (1992). The development of markers for the Big-Five factor structure. *Psychological assessment*, 4(1), 26.
- Grant, A. M., Berry, J. W. (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of management journal*, 54(1), 73–96.
- Il'in, Ye. P. (2009). *Psikhologiya tvorchestva, kreativnosti, odarennosti* [Psychology of creativity, creativity, giftedness]. SPb.: Piter.
- Juillerat, T. L. (2010). Friends, not foes?: Work design and formalization in the modern work context. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 216–239.
- Kennedy, D. (2012). *Zhestkiy menedzhment: Zastav'te lyudey rabotat' na rezul'tat* [Tough management: Make people work for results]. M.: Al'pina Publisher.
- Kirchler, E., Mayer-Pesti, K., Hofmann, Ye. (2005). *Psikhologicheskiye teorii organizatsii* [Psychological theories of organization]. Khar'kov: Gumanitarnyy tsentr.
- Krymov, A. A. (2009). *Vy — upravlyayushchiy personalom* [You are a human resources manager]. M.: Vershina.
- Lewis, G. (1998). *Menadzher-nastavnik: Strategiya raskrytiya talanta i rasprostraneniya znaniy* [Mentor manager: A strategy for unlocking talent and spreading knowledge]. Minsk: Amalfeya.
- Lipatov, S. A. (2012). Problema vzaimodeystviya cheloveka i organizatsii: kontseptsii i napravleniya issledovaniy [The problem of human-organization interaction: concepts and directions of research]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 14. Psikhologiya*, 1, 85–96.
- Litvishko, O. M. (2019). Strukturnyye osobennosti bigramm-kollokatsiy v mezhdunarodnykh yuridicheskikh dokumentakh [Structural features of bigram-collocations in international legal documents]. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 2: Yazykoznaniye*, 18(2), 37–48.
- Liu, D., Liao, H., Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of management journal*, 55(5), 1187–1212.
- Madjar, N., Greenberg, E., Chen, Z. (2011). Factors for radical creativity, incremental creativity, and routine, noncreative performance. *Journal of applied psychology*, 96(4), 730.
- Mikhal'chenko, M. V., Smirnova, V. G. (2014). Sravnitel'nyy analiz kontseptsiy upravleniya tvorcheskoy deyatel'nost'yu v biznes-organizatsiyakh [Comparative analysis of the concepts of creative activity management in business organizations]. *Vestnik universiteta*, 9, 168–251.
- Montag, T., Maertz Jr, C. P., Baer, M. (2012). A critical analysis of the workplace creativity criterion space. *Journal of Management*, 38(4), 1362–1386.
- Moskvin, A. Yu. (2003). *Bol'shoy slovar' inostrannykh slov* [A large dictionary of foreign words]. M.: Tsentrpoligraf.
- Mueller, J. S., Kamdar, D. (2011). Why seeking help from teammates is a blessing and a curse: A theory of help seeking and individual creativity in team contexts. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 263–276.
- Nechayev, N. N. (2005). *Professionalizm kak osnova professional'noy mobil'nosti* [Professionalism as the basis for professional mobility]. M.: Issledovatel'skiy tsentr problem kachestva podgotovki spetsialistov.
- Nizhneva-Ksenofontova, N. L., Nizhneva, N. N. (2019). Innovatsionnyy pedagogicheskiy menedzhment kak faktor formirovaniya kreativnosti obuchayushchikhsya v vysshey shkole. *Gumanitarnyye problemy voyennogo dela*, 3, 175–181.
- Ohly, S., Fritz, C. (2010). Work characteristics, challenge appraisal, creativity, and proactive behavior: A multi level study. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 543–565.

- Ohly, S., Sonnentag, S., Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), 257–279.
- Osborn, A. F. (1942). *How to "Think Up"*. New York, London: McGraw-Hill Book Co.
- Osipova, A. S., Kabalina, V. I., Mondrus, O. V. (2018). Praktiki privlecheniya i otbora talantlivykh sotrudnikov v ekonomike znaniy i traditsionnykh otraslyakh [The practice of attracting and selecting talented employees in the knowledge economy and traditional industries]. *Organizational Psychology*, 8(4), 39–74.
- Paundstone, U. (2004). *Kak sdvinut' goru Fudzi? Podkhody vedushchikh mirovykh kompaniy k poisku talantov* [How to move Mount Fuji? Approaches of the world's leading companies to talent search]. M.: Al'pina Pabliher.
- Pavlova, Ye. M., Kornilova, T. V. (2019). Triada «tolerantnost' k neopredelennosti — emotsional'nyy intellekt — intuitivnyy stil'» i samootsenka kreativnosti u lits tvorcheskikh professiy [The triad "tolerance to uncertainty — emotional intelligence — intuitive style" and self-esteem of creativity in people of creative professions]. *Psikhologo-pedagogicheskiye issledovaniya*, 11(1), 107–117.
- Petrou, P., Bakker, A. B., Bezemer, K. (2019). Creativity under task conflict: The role of proactively increasing job resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(2), 305–329.
- Ponomarev, Ya. A. (2006). Perspektivy razvitiya psikhologii tvorchestva [Prospects for the development of the psychology of creativity]. In D. V. Ushakov (ed.). *Psikhologiya tvorchestva: shkola Ya. A. Ponomareva* (145–276). M.: Izd-vo «Institut psikhologii RAN».
- Psikhologiya liderstva, (2020). [Leadership Psychology] *HBR: 10 luchshikh statey*. M.: Al'pina Pabliher.
- Pushkin, A. S. (2015). Puteshestviye v Arzrum vo vremya pokhoda 1829 goda [Travel to Arzrum during the 1829 campaign]. In *Pushkin, A. S. Polnoye sobraniye sochineniy v desyati tomakh*, 6.
- Raja, U., Johns, G. (2010). The joint effects of personality and job scope on in-role performance, citizenship behaviors, and creativity. *Human Relations*, 63(7), 981–1005.
- Reddy, A. V., Mehta, H. N. (2019). Mediating role of transformational leadership on the relationship between burnout and intention to quit among the employees of select hotels in South India. *Organizational Psychology*, 9(4), 8–17.
- Salogub, A. M., Demina, N. V., Chistova, M. V. (2019). Struktura kreativnogo upravleniya: urovni upravlencheskogo vozdeystviya [The structure of creative management: levels of management impact]. *Vestnik Adygeyskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 1: Regionovedeniye: filosofiya, istoriya, sotsiologiya, yurisprudentsiya, politologiya, kul'turologiya*, 1, 127–134.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M. (2020). Connections between curiosity, flow and creativity. *Personality and Individual Differences*, 152, 1–3.
- Schwab, K. (2020). *Chetvertaya promyshlennaya revolyutsiya* [The fourth industrial revolution]. M.: Eksmo.
- Schwab, K., Samans, R. (2016). The future of jobs: Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution. *Global Challenge Insight Report, World Economic Forum*, Geneva. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf (дата обращения: 12.04.2020).
- Shin, Y., Kim, M., Lee, S. H. (2019). Positive group affective tone and team creative performance and change-oriented organizational citizenship behavior: A moderated mediation model. *The Journal of Creative Behavior*, 53(1), 52–68.
- Sirotkin, L. Yu. (2015). Tvorchestvo i kreativnost': vozmozhnosti ponyatiynogo kompromissa [Creativity and creativity: possibilities of conceptual compromise]. *Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo universiteta kul'tury i iskusstv*, 3, 82–86.

- Sternberg, R. J., Lubart, T. I. (1999). The concept of creativity: Prospects and paradigms. *Handbook of creativity*, 1, 3–15.
- Stroh, W. A. (2019). *Metody aktivnogo sotsial'no-psikhologicheskogo obucheniya* [Methods of active social and psychological learning]. M.: Yurayt.
- Stroh, W. A. (2007). Chelovek i organizatsiya v usloviyakh modernizatsii ekonomiki [Man and organization in the context of economic modernization]. In Ye. G. Yasin (ed). *Modernizatsiya ekonomiki i gosudarstvo: V 3-kh kn. Kn. 3* (391–399). M.: Izdatel'skiy dom GU-HSE.
- Talalayev, A. A. (2012). Kontrolling v upravlenii organizatsiyey s pozitsiy zhivyykh sistem [Controlling in managing an organization from the standpoint of living systems]. *Kontrolling*, 46, 15–22.
- Taleb, N. N. (2012). *O sekretakh ustoychivosti: Esse. Prokrustovo lozhe: Filosofskiy i zhiteyskiy aforizmy* [On the secrets of sustainability: Essays. Procrustean bed: Philosophical and everyday aphorisms]. M.: Kolibri, Azbuka-Attikus.
- Taylor, F. W. (2010). *Printsiipy nauchnogo menedzhmenta* [Principles of Scientific Management]. M.: 1991.
- Tsai, W. C., Chi, N. W., Grandey, A. A., Fung, S. C. (2012). Positive group affective tone and team creativity: Negative group affective tone and team trust as boundary conditions. *Journal of Organizational Behavior*, 33(5), 638–656.
- Unsworth, K. (2001). Unpacking creativity. *Academy of management review*, 26(2), 289–297.
- Ushakov, D. V. (ed.). (2011). *Tvorchestvo: ot biologicheskikh osnovaniy k sotsial'nym i kul'turnym fenomenam* [Creativity: from biological foundations to social and cultural phenomena]. M.: Izd-vo «Institut psikhologii RAN».
- Vikhanskiy, O. S., Mirakyan, A. G. (2018). Novoye tysyacheletie: upravlencheskiye anomalii i sovremennyye kontseptsii liderstva [New Millennium: Management Anomalies and Modern Concepts of Leadership]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*, 16(1), 105–126.
- Weisberg, R. W. (1994). Genius and madness?: A Quasi-experimental test of the hypothesis that manic-depression increases creativity. *Psychological Science*, 5(6), 361–367.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293–321.
- Yagolkovsky, S. R. (2011). *Psikhologiya innovatsiy: podkhody, modeli, protsessy* [Psychology of innovation: approaches, models, processes]. M.: Izdatel'skiy dom NIU VSHE.
- Zhou, J., Hoever, I. J. (2014). Research on workplace creativity: A review and redirection. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1).
- Zhuravlev, A. L., Ushakov, D. V., Kholodnaya, M. A. (Eds.) (2015). *Sovremennyye issledovaniya intellekta i tvorchestva* [Modern research of intellect and creativity]. M.: Izd-vo «Institut psikhologii RAN».

Received 05.05.2020