

Влияние «российского менталитета» на стиль российского менеджмента

С. В. Бадмаева*,

кандидат педагогических наук, доцент кафедры управления человеческими ресурсами факультета менеджмента Российской экономической академии имени Г. В. Плеханова

Е. К. Тимофеева**,

студент факультета менеджмента Российской экономической академии имени Г. В. Плеханова

В статье рассматривается специфика российского менеджмента с учетом национальных особенностей русского народа, а также ставятся задачи, что означает понятие «менталитет», рассмотреть особенности «российского менталитета» и выявить его влияние на стиль российского менеджмента. Авторы исходят из того, что управление – форма выражения ментальности. В этом контексте утверждается, что в российском менеджменте невозможно ни слепое копирование, ни полное отрицание западного или восточного опыта управления. По мнению авторов, российские менеджеры должны формировать свой собственный стиль управления, особенность которого состоит в его гибкости, приспособляемости и маневренности, при этом должны учитываться: устоявшийся дуализм менталитета, его различия в разных регионах, огромные просторы страны.

Ключевые слова: менталитет, ментальность, биопсихологическая программа поведения, характерологический феномен, дуализм, управление, российский менеджмент.

Наш народ известен своим огромным трудолюбием и ленью, любовью к риску и удивительной осторожностью и, конечно же, своей богатой историей, которая во многом повлияла на формирование рус-

ского менталитета со всеми его особенностями. Другими словами, русский характер, как и любой другой, был преимущественно сформирован временем и пространством. История и географическое положение на-

* sbadmaeva @yandex.ru

** Ekaterinat@bk.ru

ложили на него свой неизгладимый отпечаток. Века постоянной военной опасности породили особый патриотизм русских и их стремление к сильной централизованной власти; суровые климатические условия вызвали необходимость жить и работать сообща; бескрайние просторы – особый российский размах. В данной работе мы рассмотрим особенности «русского менталитета» и условия его формирования, иначе говоря, попытаемся определить ментальность русского народа, которая, как известно, играет огромную роль в жизни людей. Она влияет не только на нашу повседневную жизнь, но и на профессиональную. В связи с этим, основная цель работы – выявить специфику российского менеджмента с учетом национальных особенностей русского народа.

Для начала приведем несколько определений менталитета.

«Менталитет можно определить как подсознательную социально-психологическую «программу» действий и поведения отдельных людей, нации в целом, проявляемую в сознании и в практической деятельности людей» [5].

В словаре «Современная западная философия» (1991) термины «менталитет», «ментальность» трактуются следующим образом: «ментальность», «менталитет» (от лат. *mens* – ум, мышление, образ мыслей, душевный склад) – глубинный уровень коллективного и индивидуального сознания, включающий и бессознательное.

Менталитет – совокупность готовностей, установок и предрасположений индивида или социальной группы действовать, мыслить, чувствовать и воспринимать мир определенным образом. Ментальность формируется в зависимости от традиций, культуры, социальных структур и всей среды обитания человека и сама, в свою очередь, их формирует, выступая как порождающее сознание, как трудноопределимый исток культурно-исторической динамики» [3].

У менталитета свое собственное место в психологических и идеологических структурах сознания. Оно обусловлено социаль-

ными, этническими, возрастными, профессиональными, религиозными, научными, культурными и иными стереотипами людей, самобытностью их включенности в тот или иной социум [6]. Ментальность отличается от ценностных ориентаций, идеологии, общественного настроения более устойчивым характером, восходит к бессознательным глубинам психики, в большей степени опирается на стихийные полусознательные схемы поведения. Сущность менталитета как социального явления – сплочение людей в социальные, исторические общности посредством общей устойчивой духовной настроенности их внутреннего мира.

Влияние менталитета на бизнес

В настоящее время общепризнано, что менталитет является одним из важнейших факторов, влияющих на формы, функции и структуру управления. Организация, являясь социальной системой, обладает всеми характеристиками того общества, в котором она функционирует. Люди, работающие в организации, несут в себе все особенности национальной культуры.

«Проявление биопсихологической программы поведения людей сказывается на различных сферах человеческой деятельности: быту, общении, производстве. Значительное влияние она оказывает на управление. Человек не может быть свободным от общества, от самого себя, своей ментальности. При этом он всегда находится в определенной иерархической системе: или подчиняет и руководит, или подчиняется. Даже в одиночестве он руководит своими действиями, поступками, исходящими подсознательно из его ментальности. Следовательно, управление есть форма выражения ментальности» [6].

В связи с этим, выраженное стремление к коллективизму или индивидуализму, преобладание трудолюбия или лениности, бережливости или расточительства определяют формы и методы управления, пронизывают поведение, действия управ-

ленцев. Таким образом, соответствие между менеджментом и менталитетом сглаживает противоречия между управляемыми и управляющими, способствует преодолению кризисных ситуаций.

Голландский ученый Герт Хофстейд осуществил большой исследовательский проект по изучению различий национальных культур в деятельности дочерних компаний многонациональной корпорации в 64 странах [8]. Он опросил более 160 000 менеджеров и сотрудников организаций об удовлетворенности их своим трудом, коллегами, руководством, о восприятии проблем, возникающих в процессе работы, о жизненных целях, верованиях и профессиональных предпочтениях. Из этого масштабного исследования был сделан вывод, что большинство различий в рабочих ценностях и отношениях объясняется национальной культурой, а также зависит от ме-

ста в организации, от профессии, возраста и пола. Этот ученый выделил несколько аспектов, характеризующих менеджеров, специалистов и организацию в целом:

- 1) индивидуализм–коллективизм;
- 2) дистанция власти;
- 3) стремление к избеганию неопределенности;
- 4) мужественность–женственность.

Первый показатель – «индивидуализм–коллективизм» – оценивает степень интеграции индивидов в группы. Характеристика индивидуалистической и коллективистской культуры организации представлена в табл. 1.

Второй показатель – «дистанция власти» – измеряет степень, в которой наименее наделенный властью индивид в организации принимает неравноправие в распределении власти и считает его нормальным положением вещей.

Таблица 1

Характеристика индивидуалистической и коллективистской культуры организации

Параметры культуры	Индивидуалистическая	Коллективистская
Вмешательство в личную жизнь	Руководство не желает вмешиваться в личную жизнь сотрудников	Сотрудники ожидают участия организации в решении их личных дел
Влияние организации на самочувствие сотрудников	Слабое	Сильное
Защита интересов	Сотрудники считают, что должны надеяться только на себя, отстаивать свои интересы	Сотрудники ожидают, что предприятие будет защищать их интересы
Функционирование предприятия	Индивидуальная инициатива каждого члена организации	Чувство долга и лояльность сотрудников
Продвижение по службе	Внутри или вне организации на основе компетенции	Исключительно внутри организации в соответствии со стажем
Мотивация	Руководство использует новые идеи и методы, стимулирует активность индивидов и групп	Руководство использует традиционные формы
Социальные связи	Дистанционность	Сплоченность

Низкий уровень дистанции власти свидетельствует о следующем:

- в организации довольно четко обозначено неравенство ролей;
- подчиненные рассматривают свое высшее руководство в качестве таких же, как они, людей;
- высшие руководители доступны;
- в организации право первенствует над силой;
- все люди обладают равным правом;
- лучший способ изменения существующей системы – перераспределение власти.

Высокий уровень означает признание того, что:

- неравенство нормально в этом мире, где каждый имеет право на место и вверху, и внизу, защищают этот порядок;
- иерархическое устройство – это природное неравенство; только некоторые люди совершенно свободны, большинство зависят от других людей;
- подчиненные рассматривают своих руководителей как «других» людей;
- высшее руководство недоступно;
- приказы не обсуждаются: сила предшествует праву.

Третий показатель «стремление к избеганию неопределенности» измеряет степень, в которой люди чувствуют угрозу от неопределенных, неясных ситуаций, и степень, в которой они стараются их избегать. На основе этой характеристики можно зафиксировать степень комфортности поведения людей в новой, отличающейся от повседневности ситуации. В организациях с высоким уровнем избегания неопределенности руководители, как правило, концентрируются на частных вопросах и деталях, ориентированы на выполнение задания, не любят принимать рискованных решений и брать на себя ответственность. В организациях с низким уровнем избегания неопределенности руководители концентрируются на стратегических вопросах, готовы принимать рискованные решения и брать ответственность на себя.

Четвертый показатель – «мужественность/женственность». «Мужской менталитет» предполагает:

- наличие возможностей для продвижения по службе;
- требование хорошо оплачиваемой работы;
- наличие возможностей обучения или повышения квалификации;
- наличие возможности быть в курсе технических новостей.

Для женской же роли более важными являются:

- работа в дружеской атмосфере;
- наличие приемлемых условий труда;
- наличие хороших отношений с руководством и хорошего взаимодействия с коллегами.

Измерение «мужественности/женственности» имеет важное значение для определения методов мотивации на рабочем месте, выбора способа решения наиболее сложных задач, для разрешения конфликтов.

На основе различного сочетания этих параметров Г. Хофстейд провел сравнение организаций многих стран мира, некоторые из них представлены в табл. 2.

Согласно этим исследованиям, параметр дистанции власти в России один из самых высоких (95 пунктов). Высшее руководство дистанцируется от рядовых работников, а подчиненные, в свою очередь, рассматривают руководство как «других» людей. Тенденция к избеганию неопределенности в России оценивается как высокая (90 пунктов). Это свидетельствует, что для большинства работников характерна большая тревога за будущее, боязнь неудач, слабая готовность к риску и инновациям, низкая мотивация.

Средние значения по шкале «индивидуализм–коллективизм» (50 пунктов) свидетельствуют о наличии достаточно высокой степени разнообразия по этому параметру. Г. Хофстейд отнес Россию к «женственному» типу менталитета, для которого характерны высокая степень толерантности, низкая степень дискриминации, социальная ориентация. Тем не менее, за последние 10–15 лет происходят изменения в сторону «мужественности». Появилось достаточно много организаций, где в боль-

шей степени преобладают традиционные «мужские», более агрессивные ценности.

Особенности и условия формирования «российского менталитета»

«Рождение» терминов «российский менталитет» и «российская ментальность» связывают с горбачевской эпохой гласности, когда стал популярен термин «советский менталитет» – типичный для «простого советского человека» комплекс ценностей, установок, поведенческих стереотипов (позже его назвали «совковостью») [2]. В 80–90-х годах XX века понятия «советский менталитет» и «российский менталитет» употреблялись как синонимы. После прихода к власти Б. Н. Ельцина, развала СССР и возникновения Российской Федерации советский менталитет стал восприниматься как частный случай российского менталитета. Учитывая многонациональность российского государства, большинство авторов считают русский менталитет частью российского. Однако некоторые ученые (в том числе Н. А. Бердяев) воспринимают понятия «русский» («русская идея», «русское призвание») и «российский» практически синонимичными [1].

На формирование характера русского человека большое влияние оказала географическая среда. С момента зарождения российского государства его территория постоянно расширялась за счет освоения все новых и новых земель. Это выработало в русских легкость к переменам мест, быстрое привыкание к этнически чуждой среде. В отличие от европейской, русская душа очень свободолюбива [7]. Во многом это обусловлено общением с азиатскими народами, более чем двухсотлетним татаро-монгольским игом [10]. Умение выдерживать сверхнапряжение стало отличительной чертой русского национального характера. Это умение было спасительным в период нашествий, голода, серьезных социальных потрясений, репрессий. В характере русского народа выделяются такие качества, как патриотизм, воля, доброта, даровитость, способность к разработке сложнейших теоретических и прикладных вопросов развития науки, техники, искусства. Русские вобрали в себя черты как европейских, так и азиатских народов, и во многом именно поэтому представляют собой особенный характерологический феномен. Н. А. Бердяев, В. Г. Крысько,

Таблица 2

Характеристики менталитета различных стран по Г. Хофстейду

Страна	Дистанция власти	Индивидуализм – коллективизм	Мужественность – женственность	Избегание неопределенности
США	40 (низкая)	92 (высокая)	62 (высокая)	46 (низкая)
Германия	35 (низкая)	67 (высокая)	66 (высокая)	65 (средняя)
Япония	54 (средняя)	46 (средняя)	95 (высокая)	92 (высокая)
Франция	68 (высокая)	71 (высокая)	43 (средняя)	30 (средняя)
Голландия	38 (низкая)	80 (высокая)	14 (низкая)	53 (средняя)
Гонконг	68 (высокая)	25 (низкая)	57 (высокая)	29 (низкая)
Индонезия	78 (высокая)	14 (низкая)	46 (средняя)	48 (низкая)
Россия	95 (высокая)	50 (средняя)	40 (низкая)	90 (высокая)
Китай	80 (высокая)	20 (низкая)	50 (средняя)	60 (высокая)

А. П. Прохоров, Л. В. Милов объясняют дуализм русского национального характера дуализмом природных условий, в которых изначально проживают россияне (на большей части территории России – континентальный климат с выраженной сезонностью): «Весь зимний период настраивает людей на то, чтобы его переждать без какой-либо целенаправленной деятельности» [1]. Ему противостоит теплое время года, когда за короткий срок надо успеть выполнить большой объем полевых работ.

Остановимся на некоторых отличительных чертах русского характера и рассмотрим их чуть более подробно.

Коллективизм, общинность. «Столетиями русские крестьяне, составлявшие подавляющее большинство населения России до начала XX века, жили общинами. Община объединяла крестьян, являлась их защитой от внешнего мира – иноземных захватчиков, разбойников, помещиков, государственных чиновников и т. д. Все важнейшие вопросы решались сообща, на общей сходке. Таким образом, вопреки распространенному убеждению, система коллективизма, социального равенства, уравниловки была распространена в русском обществе задолго до установления социалистического строя и вошла в плоть и кровь» [9]. Чувство коллективизма часто подталкивает русских свободно вмешиваться в дела знакомых, соседей и просто прохожих на улицах.

Отношение к власти и закону. Прежде всего, следует отметить, что у русских особенное отношение к власти. Русские не любят государства, они или бунтуют против государства, или покорно несут его гнет. Это противоречие между русской анархичностью, любовью к вольности и русской покорностью государству, согласием народа служить образованию огромной империи не может не поражать. Что касается отношения к различного рода законам, правилам и предписаниям в России, его можно выразить следующей фразой: не все то, что предписывается, должно выполняться. Зная об этом отношении русских к законам, никто уже не удивится, увидев куря-

щих студентов под грозной надписью «Не курить!».

Отношения между людьми. Чувство братства и коллективизма породило множество других особенностей национального характера русских. Отношения между людьми в России носят неформальный характер, и понятие дружбы ценится очень высоко. Откровенность русских в личных вопросах не перестает удивлять иностранцев.

Для русских рассказать совершенно незнакомым людям, оказавшимся волей случая в одном с ними купе поезда, детальные подробности своей личной жизни является привычным делом. Формальные же, светские отношения и разговоры им чужды и малопонятны.

Отношение к деньгам и богатству. «Чрезвычайно сложное отношение сложилось в России к деньгам и богатству. Русская культура, а в частности религия, всегда провозглашала, что “не в деньгах счастье”. Мысль о том, что счастье не купишь, глубоко укоренилась в сознании русских» [9]. Это непростое отношение к богатству сохранилось в России и по сей день. Богатство вызывает зависть, неприязнь. Богатство осуждают. При этом в России распространен принцип «мы бедные, но гордые».

Поведение в общественных местах. «Часто пишут об особой “мрачности” русских, связанной с определенной традицией поведения. Причина здесь не в особенностях характера русских, а в особенностях их поведения. В России не принято улыбаться посторонним. В лучшем случае это воспринимается как проявление глупости. В русском языке есть поговорка: “... Смех без причины – признак дурачины”» [12]. Когда в России открывался первый Макдоналдс, его русских сотрудников учили постоянно улыбаться клиентам, что вызвало большое количество сложностей, ибо, как сказал один из молодых сотрудников, «люди подумают, что мы полные дураки» [9]. Серьезное, сосредоточенное выражение лица русских на улице – не признак их особой мрачности, а лишь традиция, считающая улыбку чем-то сокровен-

ным и предназначенным близкому и приятному человеку.

Отношение к труду и ведению дел.

Главный фактор, определяющий отношение русских к труду, связан с историей крепостного права. По переписи конца XIX в. в России более 80 % населения составляли крестьяне. А в течение почти тысячелетия до этого в России существовали различные формы крепостничества, которое со временем изменялось только в сторону ужесточения. «Если посмотреть по своей сути, то жизнь крестьянина делилась на две неравные части. Большую часть рабочего времени он трудился на помещика. Остальное время – работал на самого себя. Если крестьянин хорошо выкладывался, работая на хозяина, то ему не оставалось сил также качественно работать и на себя. Поэтому в менталитете четко закрепились разделение между “работой на себя” и “работой на хозяина”. В итоге качества работы зависят от того, как работник воспринимает свой труд» [4].

Следует отметить, что русские любят рисковать. «Любимое слово “авось” означает, что надо положиться на судьбу, если повезет – выиграешь, а о том, что будет, если проиграешь, думать не надо. Любимые русские поговорки: “волков бояться – в лес не ходить”, “кто не рискует, тот не выигрывает» (вариант – “тот не пьет шампанское”), “риск – благородное дело» [9]. Эта особенность русской природы распространяется не только на повседневную жизнь, но и на деловые отношения. «Одновременно с этим в русском характере уживается и прямо противоположная черта – излишняя осторожность и подозрительность. Эти качества русского бизнесмена приводят часто к тому, что совещания, переговоры чересчур затягиваются, принятие окончательного решения откладывается».

Анализ и обобщение рассмотренных в работе характерных черт позволяет выделить системообразующие особенности российского менталитета:

- 1) дуализм;
- 2) максимализм и нигилизм одновременно;

3) нежелание брать на себя ответственность за свою судьбу;

4) полная самоотдача тому, во что (в кого!) в данный момент веришь, что в данный момент делаешь в сочетании с приоритетом *super ego* (принципы морали, нравственности, духовности) над *ego* (принцип личной выгоды, материальной реальности);

5) неготовность к компромиссам, к диалогу, сотрудничеству, которые рассматриваются не как здравый смысл, а как проявление слабости;

6) постоянная борьба за идею (как правило, носящую не личный, а общественный смысл);

7) терпение как способ ответа на внешние обстоятельства и готовность к самопожертвованию;

8) высокие адаптационные способности, креативность;

9) патологически тяжелое эмоциональное переживание своих неудач, сопровождающееся чувством безысходности, крушения надежд, в достижении определенной желаемой цели.

Учет особенностей российского менталитета в менеджменте

Российский менеджмент хочется видеть гибким, приспособляемым и маневренным, однако при этом нельзя не учитывать:

- 1) устоявшийся дуализм менталитета;
- 2) его различия в разных регионах;
- 3) особенности территории нашей страны, в частности – ее объем, расстояния между ее частями и т. п.

Формирование российского менеджмента должно также учитывать основную тенденцию развития ментальности в сторону развивающегося индивидуализма, все больше ориентируясь на личность, осуществление индивидуального контроля, учет индивидуального вклада и оплату согласно ему.

Необходимо отличать и отмечать лиц, у которых преобладает индивидуальная ментальность. Таким людям лучше всего поручать персональные участки работы, где они могли бы проявить все свои способ-

ности. Работников же с коллективистской психологией целесообразно использовать на участках, где применяются специфические, адекватные им методы управления с акцентом на коллективный труд, коллективную ответственность. Специфической чертой российского менеджмента должна стать опора на трудолюбие работника, ориентация на старательность и пунктуальность. Эти заложенные в народе качества необходимо всячески поощрять. При воспитании данных качеств необходимо проявлять жесткость, которая является вынужденной мерой [11]. Стратегическая же перспектива русского менеджмента – движение к более мягкому по форме, но и более эффективному по содержанию управлению.

Российский менеджмент должен учитывать христианские традиции, которые в своей сущности отражают негативное отношение к жадности, богатству. Отсюда еще одна черта «русского менталитета»: люди могут работать не столько ради денег, сколько ради осуществления какой-либо общественной, политической или религиозной идеи. Энтузиазм, возникший на данной основе, мог бы стать важнейшей составляющей выхода Рос-

сии из кризисной ситуации, дав толчок ее социально-экономическому развитию и в наши дни.

Таким образом, русский менеджмент должен учитывать особенности национальной ментальности и использовать опыт управления других стран. Иными словами, невозможно ни слепое копирование западного или восточного опыта, ни полное отрицание достижений западной и восточной школы менеджмента. И первое и второе одинаково неприменимо. Российские менеджеры должны формировать свой собственный стиль управления, для которого характерно сочетание гибкости и жесткости. Жесткость является вынужденной мерой, направленной на прививание сотрудникам пунктуальности и исполнительности. В целом же, российский менеджмент должен двигаться в сторону лояльности и способствовать развитию индивидуализма. И, наконец, нельзя не отметить, что необходимым осторожный подход к формированию российского менеджмента, учитывающий особенности «русского менталитета», разнообразие и широту российских условий. От него во многом зависит не только переход к рыночной экономике, но и место России в мировом сообществе.

Литература

1. Бердяев Н. А. Русская идея. М., 2007.
2. Большой русский энциклопедический словарь / Гл. ред. А. Е. Махов. М., 2003.
3. Большой толковый словарь русского языка / Гл. ред. С. А. Кузнецов. СПб., 2003.
4. Жданова Е. А. Три особенности русского менталитета. М., 2004 URL: http://www.elitarium.ru/2004/05/27/tri_osobennosti_rossijskogo_mentaliteteta.html.
5. Картавий М. А., Нехамкин А. Н. Методологические принципы формирования русского менеджмента, М., 1999 URL: <http://www.cfin.ru/press/management/1999-3/02.shtml>.
6. Кондратьев М. Ю., Ильин В. А. Азбука социального психолога-практика. М., 2007.
7. Крысько В. Г. Этнопсихология и межнациональные отношения. М., 2002.
8. Павловская А. В. Как иметь дело с русскими. М., 2003 URL: http://www.elitarium.ru/2003/12/24/kak_imet_delo_srusskimi.html.
9. Понуждаев Э. А. Организационное поведение»: курс лекций. 2004. URL: http://www.elitarium.ru/2004/05/06/russkie_stereotipy_tradicii_i_mentalnost.html.
10. Прохоров А. П. Русская модель управления. М., 2007.
11. Сергеева А. В. Русские стереотипы, традиции и ментальность, 2004 URL: http://www.elitarium.ru/2004/05/06/russkie_stereotipy_tradicii_i_mentalnost.html.
12. Современная западная философия / Сост. и отв. ред. В. Малахов, В. П. Филатов. М., 1991.

Effect of «Russian Mentality» on the Russian Style of Management

S. V. Badmaeva,

PhD in Education, Associate Professor, Department of Human Resource Management, Faculty of Management, Russian Economics Academy named after G. V. Plekhanov

E. K. Timofeeva,

Student, Faculty of Management, Russian Economics Academy named after G. V. Plekhanov

The article discusses specifics of the Russian management, taking into account its national features. The objectives of the article were: to study the construct of «mentality», the characteristics of the «Russian mentality» and influence of the «Russian mentality» on the Russian style of management. The authors consider that management is a form of expressing the mentality. In this context it is argued that the Russian management can neither be a blind imitation or a complete denial of the western or eastern experience in management. According to the authors the Russian managers have to form their own management style. The main features of such a style should include: flexibility, adaptability and mobility. The following issues should be taken into account: established dualism of the mentality, its differences in different regions and the vastness of the country.

Keywords: mentality, biopsychological program of behavior, characterological phenomenon, dualism, management, Russian management.

References

1. *Berdjaev N. A.* Russkaja ideja. M., 2007.
2. Bol'shoj rossijskij jenciklopedičeskij slovar' / Gl. red. A. E. Mahov. M., 2003.
3. Bol'shoj tolkovyj slovar' russkogo jazyka / Gl. red. S. A. Kuznecov. SPb., 2003.
4. *Zhdanova E. A.* Tri osobennosti rossijskogo mentaliteta. M., 2004 URL: http://www.elitarium.ru/2004/05/27/tri_osobennosti_rossijskogo_mentaliteta.html.
5. *Kartavyj M. A., Nehamkin A. N.* Metodologičeskie principy formirovanija rossijskogo menedzhmenta, M., 1999 URL: <http://www.cfin.ru/press/management/1999-3/02.shtml>.
6. *Kondrat'ev M. Ju., Il'in V. A.* Azbuka social'nogo psihologa-praktika. M., 2007.
7. *Krys'ko V. G.* Jetnopsihologija i mezhnacional'nye otnoshenija. M., 2002.
8. *Pavlovskaja A. V.* Kak imet' delo s russkimi. M., 2003 URL: http://www.elitarium.ru/2003/12/24/kak_imet_delo_srusskimi.html.
9. *Ponuzhdaev Je. A.* Organizacionnoe povedenie»: kurs lekcij. 2004. URL: http://www.elitarium.ru/2004/05/06/russkie_stereotipy_tradicii_i_mentalnost.html.
10. *Prohorov A. P.* Russkaja model' upravlenija. M., 2007.
11. *Sergeeva A. V.* Russkie stereotipy, tradicii i mental'nost', 2004 URL: http://www.elitarium.ru/2004/05/06/russkie_stereotipy_tradicii_i_mentalnost.html.
12. *Sovremennaja zapadnaja filosofija / Sost. i otv. red. V. Malahov, V. P. Filatov.* M., 1991.