

СОЦИОЛОГИЯ ТРУДА

С.А. Коротаев

КРЕАТИВНОСТЬ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРОФЕССИОНАЛОВ: ОПЫТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВОВ В РОССИИ*

На протяжении последних лет научным и экспертным сообществом уделяется значительное внимание проблеме низкой инновационности российской экономики. Среди причин инновационного отставания исследователями обсуждаются: незаинтересованность бизнеса в инновациях при наличии более простых и высокодоходных стратегий получения прибыли; коррупция и административные барьеры, недостаточная защита частной собственности; политическая нестабильность и т. п. Поскольку в основе любого инновационного продукта или решения лежит некоторая идея, являющаяся результатом творчества сотрудников компании, выпустившей продукт, то низкая креативность профессионалов, обусловленная устаревшими управленческими и трудовыми практиками, может, на наш взгляд, рассматриваться как значимый фактор низкой инновационности отечественных компаний. Актуальным в таком случае является исследование российской трудовой культуры как фактора креативности и поиск возможных путей ее изменения в направлении, благоприятном для реализации креативного потенциала профессионалов. Особый интерес в данных обстоятельствах представляют смешанные коллективы, состоящие из россиян и экспатов, как среда, где потенциально могут происходить прогрессивные изменения отечественной трудовой культуры. В данной работе предпринята попытка выявить особенности российской трудовой культуры, препятствующие или способствующие креативному поведению, на примере смешанных трудовых коллективов, а также воздействие иностранных практик на связанные с креативным поведением аспекты этой культуры.

Как показали результаты исследования, российские профессионалы в большей части не вовлечены в трудовой процесс. Они не интересуются значением и конечным результатом собственной деятельности, не ищут

* Проект осуществляется в рамках программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ 2013.

Коротаев Сергей Александрович — аспирант Национального исследовательского университета — Высшей школы экономики, Лаборатория сравнительного анализа развития постсоциалистических обществ (Sergey_a.k@mail.ru)

Sergey Korotaev — Laboratory for Comparative Analysis of Post-Socialist Development, NRU HSE (Sergey_a.k@mail.ru)

альтернативных путей достижения цели. Они избегают инициативы и нуждаются в строгом контроле руководителя, чувствуют ответственность за формальное исполнение инструкций, но не за достижение результата. Метафорически такой стиль работы может быть охарактеризован как служба, когда внимание сотрудника сосредоточено на процессе, а не итогах деятельности, как в западной культуре. Данная особенность российских профессионалов рассматривается иностранными менеджерами как серьезное препятствие для эффективной работы. Некоторые респонденты отметили, что ими предпринимаются попытки стимулировать вовлеченность и инициативу российских сотрудников, однако никому из них не удалось достигнуть устойчивого положительного результата.

Ключевые слова: *креативность, российская трудовая культура, российская управленческая культура, профессионалы, экспаты.*

В странах — лидерах современного мира начиная со второй половины XX в. происходят кардинальные структурные изменения социально-экономического характера, определяемые в литературе как переход от индустриального общества к обществу постиндустриальному. По мнению ряда исследователей, мы сейчас переживаем очередную технологическую революцию, связанную с бурным развитием информационных технологий. Новую парадигму развития, идущую на смену индустриальной парадигме, один из наиболее признанных футурологов М. Кастельс определил как информационно-технологическую. Ее отличительной особенностью является использование информации как главного ресурса. К ключевым чертам этой парадигмы он относит всеохватность эффектов новых технологий, сетевую логику любой системы, основанной на новых технологиях, и конвергенцию отдельных технологий в высокоинтегральной системе. Благодаря развитию компьютерной техники и средств коммуникации мир впервые оказался вовлечен в единую глобальную экономику, способную «работать как единая система в режиме реального времени в масштабе всей планеты» (Кастельс 2000). Конкурентоспособность отдельных национальных и региональных кластеров этой глобальной экономики во многом определяется их способностью к поддержанию и развитию наиболее инновационных отраслей экономики, максимально ориентированных на глобальный рынок. Переход к информационной, в терминологии Кастельса, экономике вызвал значительные изменения в социально-профессиональной структуре общества, из группы профессионалов выделились так называемые информационные работники — высококвалифицированные профессионалы, вовлеченные в процесс производства и обработки информации, занятые в сфере информационных технологий, телекоммуникации, производства продуктов и услуг, основанных на знании. Информационные производители являются ключевыми акторами инновационной деятельности в современной экономике.

При этом российская экономика, напротив, характеризуется крайне низкой долей инновационной продукции в общем объеме производства не только

по сравнению со странами Западной Европы, но и со многими государствами Восточной Европы. Экономика, основанная на экспорте сырья, производящая крайне незначительное количество высокотехнологичной продукции, не может обеспечить стабильного развития в долгосрочной перспективе, что в очередной раз продемонстрировано недавним снижением цен на нефть. Среди наиболее обсуждаемых причин низкой инновационности отечественной экономики можно отметить незаинтересованность бизнеса в инновациях при наличии более простых и высокодоходных стратегий получения прибыли, коррупцию и административные барьеры, недостаточную защиту частной собственности, политическую нестабильность и т. п. Другим значимым, на наш взгляд, фактором, все еще не получившим достаточного внимания в отечественной литературе, являются устаревшие управленческие и трудовые практики, препятствующие реализации креативных способностей российских профессионалов (Шкаратан, Карачаровский 2002). Действительно, поскольку в основе любого инновационного продукта или решения лежит некоторая идея, являющаяся результатом творчества сотрудников компании, выпустившей продукт, то низкая креативность профессионалов может рассматриваться как значительное препятствие для инновационной деятельности. Предполагая неспособность отечественной трудовой культуры эффективно стимулировать креативную деятельность, мы сталкиваемся с вопросом о том, в каком направлении и каким образом эта культура может быть изменена для решения рассматриваемой проблемы. Конгруэнтность национальной культуры существующей институциональной среде обеспечивает их относительную устойчивость во времени и сопротивляемость попыткам «навязанной модернизации». Следовательно, вряд ли можно ожидать, что формальный механический перенос западных трудовых практик в российскую среду даст положительный результат. Отечественные управленцы разделяют эту точку зрения, выражая сомнение в эффективности иностранных управленческих практик в российских условиях (Gurkov 2002). Вопрос о переносе на отечественную почву западных культурных норм и трудовых практик также изучался, в частности, с позиций анализа изменений, происходящих с российскими работниками, имевшими опыт работы за рубежом, и успешности применения усвоенных норм в российских условиях. Как показывает ряд исследований, воспроизводство усвоенных зарубежных социокультурных образцов на российской почве требует, чтобы индивид, являющийся их носителем, был «огражден» от влияния местной культуры и институтов высоким статусом или специфическим социальным окружением (Константиновский, Вознесенская, Чередниченко 2009).

В то же время, несмотря на то, что национальная культура труда и управления является феноменом, проявляющим высокую устойчивость к внешним институциональным и культурным воздействиям, она способна трансформироваться под их влиянием в тех случаях, когда привносимый извне культурный код оказывается привлекательнее, полезнее по сравнению с культурным кодом, воспроизводимым местной («принимающей») институциональной средой. На рубеже 1990-х — 2000-х гг., в связи с усилением присутствия в России транснациональных компаний, взаимодействие российской и западной культур пе-

решло на микроуровень — уровень компаний. Оно стало частью производственных взаимодействий, в которых сталкиваются конкретные трудовые практики, заставляя людей ежедневно переступать через многолетние привычки и стереотипы, для того чтобы обеспечить эффективность работы коллектива и, в конечном итоге, собственную эффективность. В таких условиях проявление конформности в отношении ряда привнесенных практик является необходимым условием успешной трудовой деятельности и карьерного роста для сотрудников-россиян. Экспаты испытывают влияние принимающей культуры, что также может привести к сближению разделяемых ими практик с теми, что характерны для местной культуры. Таким образом, возникает эклектичная компромиссная трудовая и управленческая культура, которая, гипотетически, может, с одной стороны, более эффективно, чем русская, обеспечивать реализацию креативного потенциала профессионалов, с другой, быть устойчивой в существующей институциональной среде.

На основе вышесказанного смешанные трудовые коллективы представляются наиболее благоприятной средой для изучения влияния культуры труда и управления на креативность отечественных профессионалов. Помимо возможности изучения перспективных с точки зрения реализации креативного потенциала направлений трансформации российской трудовой культуры, подобный взгляд дает и иные преимущества. Так, он позволяет рассматривать отечественные трудовые практики на основе оценок иностранных специалистов, чья невовлеченность в принимающую культуру позволит выпукло и с большей объективностью выявить ее специфические черты, оказывающие влияние на креативное поведение.

Цели исследования: (1) выявить специфические особенности российской трудовой культуры, препятствующие или, наоборот, способствующие реализации креативного потенциала работников; (2) выяснить, являются ли изменения трудовой культуры российских профессионалов под воздействием зарубежных трудовых практик благоприятными или неблагоприятными с точки зрения реализации этого потенциала.

Культура как фактор креативности

Существует множество работ по проблемам креативности, основанных на эмпирических данных, полученных в условиях культуры развитых стран Запада. Среди факторов, влияющих на креативность поведения сотрудников, выделяются как внутренние (стиль мышления, опыт, социальные навыки, самовосприятие, мотивация, вовлеченность в трудовой процесс), так и внешние по отношению к индивиду (коллеги, стиль управления, сложность работы и др.). Обобщая, можно сказать, что креативное поведение демонстрируется в организации тогда, когда оно возможно (сотрудникам предоставлены необходимые ресурсы, в том числе определенный уровень автономии, характер задач подразумевает возможность их творческого решения и т. п.), желательно (работники верят, что в компании ценится и поощряется креативность) (напр. Carson P., Carson K. 1993; Goncalo, Staw 2006; Farmer, Tierney, Kung-McIntyre 2003; Amabile 1996; Schepers, Berg 2007) и имеет высокие шансы на успех (профессио-

нал верит, что имеет необходимые знания, навыки и способности для достижения креативного результата *в данных обстоятельствах*, креативность является значимой составляющей его самовосприятия) (напр. Farmer, Tierney, Kung-McIntyre 2003; Tierney, Farmer 2002; Oldham, Cummings 1996). К сожалению, данный корпус работ не позволяет выявить влияние национальной культуры, поскольку подавляющее большинство исследований было проведено в единой культурной среде, кроме того, мы не можем быть уверены в том, что приведенные результаты, модели и теории адекватно описывают креативность индивидов, принадлежащих к иным типам культур (Hennessy, Amabile 2010).

Представленные в литературе кросскультурные исследования креативности проведены, по большей части, на основе сравнения работников, представляющих такие сильно различающиеся по культуре регионы, как Западная Европа и Северная Америка, с одной стороны, и Восточная Азия, с другой (напр. Hempel, Sue-Chan 2010; Shane, Venkataraman, MacMillan 1995; Erez, Nouri 2010; Mok, Morris 2010; De Dreu 2010). Интерес к подобной постановке вопроса не удивителен. За последние полвека ряд азиатских государств демонстрировали бурный экономический и технологический рост, вырвавшись из «третьего мира» в число наиболее развитых стран. Успехи были достигнуты в наиболее высокотехнологичных и наукоемких отраслях экономики и в науке. Важно, что эти достижения были основаны на разумном использовании ценностей национальных культур, а не бездумном копировании институционального устройства и управленческих техник англосаксонских стран. Однако, отдавая должное этим результатам, необходимо отметить, что они были получены в процессе догоняющего развития с заимствованием ключевых инноваций из США и Европы, и в настоящий момент некоторые свидетельства отставания Японии, Кореи и Китая в деле создания кардинальных прорывных инноваций вызывает повышенный интерес со стороны правительственных и научных кругов этих государств к данной проблеме (см. Mok, Morris 2010).

Сравнение представителей Восточной Азии (Япония, Корея, Китай, Тайвань, также некоторые государства Юго-Восточной Азии с преобладающим китайским этносом) и Запада (в первую очередь США) не позволяет выявить особенности реализации креативности в условиях иных культур, в том числе российской. Таким образом, без надежных эмпирических результатов, полученных на отечественном материале, и при отсутствии ясной картины влияния культуры на креативность вообще, имеющаяся литература может нам дать лишь общее представление о степени и гипотетически возможных направлениях влияния российской трудовой культуры на креативность профессионалов в отечественной среде.

Часть авторов вместо использования дихотомии «Восток — Запад» операционализируют культуру через измерения Хофстеде: «индивидуализм — коллективизм», степень избегания неопределенности, высокая — низкая дистанции власти (напр. Erez, Nouri 2010). Допуская, что культурометрические показатели являются достоверными предикторами креативности, можно интерполировать результаты зарубежных исследователей креативности для России на основе имеющихся в литературе сведений. Однако проблема в том (мы

в данном случае не обсуждаем культурометрический подход *per se*), что реально использующие хофстедовскую терминологию авторы также основывают свои выводы на сравнении обобщенных культур Запада и Востока, где первая рассматривается как индивидуалистичная, толерантная к неопределенности, с низкой дистанцией власти, а вторая — коллективистская, избегающая неопределенности, с высокой дистанцией власти (Hofstede 1983; см. тж. Лебедева, Татарко 2009). Таким образом, имеющиеся данные не позволяют судить о наличии какой-либо причинно-следственной связи и даже эмпирически подтвержденной корреляции между проявлениями креативности и показателями шкал Хофстеде, поскольку представляют лишь две точки в воображаемом пространстве, включающем, в качестве осей ценности по Хофстеде, и какое-либо измерение креативности.

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

Методология

Ключевыми категориями представленного исследования являются «креативность» и «культура».

Креативность. Согласно наиболее общеупотребительному определению, предложенному Т. Амабиле, креативность — это создание продуктов, идей или решений, являющихся: 1) новыми и 2) потенциально применимыми в соответствующей сфере (Amabile 1996). Как показал наш опыт, значительную трудность представляют поиск и выделение актов креативной деятельности респондентов; подход Амабиле оказывается слишком строгим, ограничивающим долю

релевантного эмпирического материала. В работе Р. Дразина и его соавторов (Drazin, Glynn, Kazanjian 1999) предложено рассматривать креативность как процесс, в котором индивид в своем поведении, мышлении и эмоциях вовлечен в попытку производства креативного результата. Идеи не обязательно будут признаны креативными, но сам процесс генерации таких идей будет назван «креативностью». Тогда креативный продукт по Амабиле является возможным результатом креативного процесса по Дразину. Именно такое понимание креативности взято за основу в нашем исследовании.

Культура. Поскольку специфика работы каждого конкретного предприятия, предыстория его деятельности накладывают свой отпечаток на принятые способы социального взаимодействия сотрудников, мы можем условно выделить дополнительный по отношению к национальному, иерархический уровень вариации трудовой культуры — организационную культуру. Учитывая существование мультинациональных корпораций, а также глобализацию многих отраслей бизнеса, что связано со стандартизацией практик ведения дел в таких отраслях по всему миру, следует рассматривать национальную культуру труда как один из факторов, определяющих корпоративную культуру, степень и направление влияния которого зависят от множества параметров. Ряд авторов связывают различия организационных культур со спецификой условий ведения бизнеса в разных секторах экономики (Deal, Kennedy 2000). Более того, даже внутри компании возможно существование нескольких субкультур, возникающих на основе различных функциональных подразделений (Denison, Mishra 1995; Drazin, Glynn, Kazanjian 1999).

Мы полагаем, что наиболее адекватным подходом к операционализации культуры применительно к целям нашей работы является рассмотрение ее как совокупности разделяемых в коллективе практик, под которыми понимаются стереотипные образцы поведения в некоторых стандартных ситуациях. В свою очередь, повторяемость таких ситуаций определяется относительной стабильностью существующих практик. Практики можно рассматривать как инструмент, позволяющий индивиду успешно преследовать легитимные в данной культурной среде цели. При этом имеющиеся практики определяют (и ограничивают) горизонт целеполагания сотрудника. Коллеги могут проявлять лояльность к отличиям на уровне установок индивида, но только до тех пор, пока он демонстрирует внешнюю конформность, воспринимаемую на уровне практик. Кроме того, сходные ценностные установки могут оказывать противоположное влияние на результат принятия решения в различных социокультурных средах, характеризующихся различными формами стереотипного поведения (Гаськов 1988). Резюмируя, можно заключить, что, во-первых, разделяемые членами организации практики зачастую могут в большей, чем установки, степени характеризовать корпоративную культуру, т. к. именно на этом уровне осуществляется ее гомогенизирующее воздействие; во-вторых, на уровне практик и через практики происходит столкновение, взаимодействие и взаимопроникновение национальных трудовых культур в смешанных коллективах, поскольку именно на этом уровне инокультурные сотрудники могут демонстрировать (вероятно, неосознанно) неконформность, нарушая

представляющиеся легитимными для носителей рецепиентной культуры стереотипы поведения.

Таким образом, предлагается не рассматривать культуру как предиктор какого-либо показателя креативности поведения, но деконструировать ее, выявляя компоненты, связанные с креативной деятельностью.

Данные

Эмпирическая база исследования представлена 150 глубинными интервью. В качестве респондентов выступают высококвалифицированные профессионалы иностранного происхождения, работающие в России, и русские, работающие в смешанных коллективах. Интервьюирование проводилось в Москве, Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде, Новосибирске. На данный момент процесс сбора эмпирических данных не закончен, обработана лишь часть интервью с экспатами, на основе анализа которых получены представленные результаты.

Результаты

Понимание креативности респондентами. Блок интервью, связанный с исследованием креативности, начинается с вопроса о том, считает ли респондент свою работу креативной (творческой). Как в случае положительного, так и в случае отрицательного ответа интервьюер спрашивал, что именно собеседник подразумевает под креативностью (творчеством). Далее предполагалось, что «креативные» профессионалы приведут примеры из своего опыта, подтверждающие их креативность. Данные кейсы, как ожидалось, послужат исходным эмпирическим материалом для выявления и анализа трудовых практик, способствующих или препятствующих творческой деятельности. Аналогичный блок вопросов был посвящен российским коллегам / подчиненным интервьюируемого. Просьба определить понятие креативности служила двойной цели: помочь респонденту отобрать релевантные примеры из собственного опыта и дать нам возможность выявить имплицитные (бытовые) концепции креативности профессионалов в России. Возможное различие в последних между русскими и экспатами стало бы одним из культурно обусловленных факторов, определяющих специфику реализации креативного потенциала отечественных профессионалов.

Неожиданным для нас результатом стало то, что большинство профессионалов испытывают значительные сложности при попытке ответить на данный вопрос. Зачастую они либо затрудняются дать определение творческому поведению, либо предлагают туманные, противоречивые или крайне специфические трактовки креативности, практически не имеющие пересечения с разделяемыми в академической среде подходами к ее концептуализации: *«Если я правильно понимаю, инновационная — это что-то новое... Компании, которые [были созданы с моим участием] здесь, вначале ничего не делали, а через 2 года уже каким-то товаром торгуют. Если это — творческое, то, конечно, у нас очень творческая работа. [Так что для тебя творчество?] Успех для клиента, если мы решаем его задачу»* (бизнес-консультант, Голландия).

В данном случае исходно верный посыл о связи креативности с новизной обесценивается предположением о достаточности физической новизны продукта в рамках одной серии (т. к. нигде не сказано, были ли созданные компании в чем-то уникальны). Предложенное же резюме, как представляется, вообще не связано с предыдущими рассуждениями.

Другие респонденты ассоциировали креативность со значимостью работы, сложностью, необходимостью преодоления затруднений. Креативной может быть названа деятельность, связанная со сферами искусства и т. п.: *«Считаю ли я свою работу творческой? Если можно назвать творческой работу, которая влияет на сознание людей, то — да»* (финансовый консультант, коучер, Венгрия); *«В основном я объясняю Россию иностранцам, и это требует креативности, чтобы не было оскорбительно»* (предприниматель, коучер, США); *«Я считаю свою работу креативной по разным причинам. Иногда текст изначально плохо написан, нужен креативный подход к тому, чтобы его подправить. Еще мы работаем довольно много с креативными заказами: переводим фильмы, иногда музыку. [Является ли креативной работа ваших сотрудников?] Частично — да. Они должны получить креативные результаты от фрилансеров, иногда им помочь. Иногда доделать после них»* (директор переводческой компании, Великобритания).

Креативность иногда рассматривалась как качество, необходимое лишь на некоторых этапах работы, например, в период адаптации к новой должности, новым условиям: *«На первых порах, когда я только сюда приехал, да, надо было креативить, нужно было иметь это качество. Но потом, когда уже прошло достаточное количество времени, это качество перестало быть главным и теперь в моей работе важна внимательность (в подсчетах, аналитике), точность, аккуратность. Работа приобрела оттенок рутины»* (банковская сфера, Швеция); *«В данный момент не могу назвать свою работу креативной, поскольку, хотя архитектура, безусловно, креативная сфера, выступаю в данный момент как менеджер — организую работу. (...) Мои подчиненные креативны, поскольку они инженеры и архитекторы»* (руководитель группы инженеров в российском отделении австрийской компании, Мексика).

Данные наших интервью существенно отличаются от результатов других работ, посвященных исследованию имплицитных концепций креативности: в них респонденты в подавляющем большинстве все же выделяют оригинальность, новизну, неконвенционность как ключевые аспекты креативности (Lemons 2010; Petocz, Reid A, Taylor 2009), хотя часть из них отождествляли креативную деятельность с работой в сфере искусства (Lemons 2010).

Трудности, испытанные профессионалами при попытке ответить на вопросы, касающиеся креативности, свидетельствуют о том, что данный концепт не входит в их дискурс о профессионализме. Вопросы профессионального творчества или креативности не становились, по всей видимости, предметом их рефлексии до встречи с интервьюером. Отсюда креативность не является значимой частью самовосприятия большинства профессионалов-экспатов, трудовая мотивация не связана со стремлением к творчеству. Следовательно, создание условий, благоприятных для креативной деятельности их русских подчиненных, может быть лишь побочным результатом инокультурного воздействия.

Кроме того, вывод об отсутствии ясных представлений о творчестве у профессионалов имеет и чисто методологическое значение. Так, некоторые исследования (напр., Madjar, Oldham, Pratt 2002) основаны на оценке креативности с использованием закрытых вопросов, предполагающих выставление респондентом баллов коллегам или подчиненным, при этом зачастую объектом оценки выступает именно деятельность человека, а не конкретный продукт. Учитывая несформированность представлений интервьюируемых о феномене креативности, можно предположить, что ее оценки в значительной степени являются следствием «гало-эффекта»* и не вполне отражают реальную степень креативности поведения.

Креативность отечественных профессионалов. Несмотря на то, что опрошенные экспаты крайне скупко комментировали степень собственной креативности и креативности своих коллег, мы все же можем сделать некоторые предварительные выводы относительно российских профессионалов. Во-первых, иностранные специалисты оценивают отечественную управленческую культуру как жесткую, строго иерархичную, основанную на негативной мотивации (наказании), иначе говоря, обладающую теми качествами, которые препятствуют креативному поведению сотрудников: «[Из ответа на вопрос о трудностях с инновациями:] *если вы смотрите на то, как бы наказать людей, говорите делать то или нет, это не поддерживает инновации (...)* Первое, что вам следует сделать — дать возможность делать ошибки [сотрудникам]» (управленческий консалтинг, Израиль); «*Это... основанная на угрозе система (...)* В США вы получаете зарплату, но вы можете получить дополнительные деньги за дополнительную работу. Но здесь все наоборот. Они просто забирают часть из ваших выплат как штраф. Это демотивирует. (...) Если вы беспокоитесь о том, что в каждый день можете потерять деньги, вы не можете сфокусироваться на серьезных задачах» (старший менеджер по закупкам, США); «*Стандартный подход в России сфокусирован на инициативе менеджеров и следовании правилам. Каждая система имеет собственные правила, которым необходимо подчиняться, а также правила наказания...*» (член совета директоров, США); «*Власть начальника здесь [в России] какая-то безграничная. Он может накричать на подчиненного ни за что ни про что, и не важно совершенно, заслуженно или нет*» (банковская сфера, Швеция).

Соответствующая трудовая культура русских проявляет себя и в условиях западных управленческих практик, что обычно воспринимается экспатами как значительное препятствие для эффективной работы компании. Отечественные профессионалы, согласно данным интервью, избегают проявлять инициативу, принимать самостоятельные решения, им гораздо комфортнее работать при наличии детальных инструкций и правил, пусть и без возможности действовать автономно: «*Подчиненные в России не любят брать на себя ответственность за свою работу. Они всегда ждут, что появится кто-то другой, кто скажет им, как надо поступить в той или иной ситуации. И от начальника они ждут, что тот не*

* Влияние общего впечатления о человеке на оценку его конкретных аспектов.

будет требовать от них самостоятельных решений, а просто скажет им, что делать. В Европе это совсем иначе» (банковская сфера, Швеция); «Люди боятся власти, боятся с ней взаимодействовать. Очень важное выражение в России: “инициатива наказуема”. Это совершенно необъяснимо с точки зрения американцев» (бизнес тренер, США); «Также русские очень высоко ценят отношения с начальником: все, что говорится начальством, непререкаемо и должно быть выполнено в точности, без обсуждений. Также русские проявляют очень мало инициативы. (...) В Японии, напротив, инициатива очень ценится» (начальник отдела, Япония); «Некоторые говорили, что это не моя проблема [не входит в сферу их должностных обязанностей], то есть они понимают, но им неинтересно работать, не хотят искать творческое решение проблемы» (менеджер, США); «Иногда, я согласен, им не хватает инициативы» (менеджер по работе с ключевыми клиентами, Франция); «Русские любят правила. В действительности, если у них нет правил, им некомфортно делать что-либо. (...) Я думаю, люди [здесь] не противодействуют решениям, которые им кажутся неверными, может быть, это история или культура, русские говорят “ок”. В США: “Почему это так? Мы должны изменить это”, — когда им что-то кажется неправильным. Тогда как в России: “Ох, это правило, это то, что мы должны делать» (старший менеджер по закупкам, США); «Мы, европейцы, ожидаем, что человек именно сам берет инициативу, (...) понимает, что если ты что-то спрашиваешь, то это не только то, что ты [буквально] спрашиваешь, но и то, что с этим связано. Здесь очень часто возникали проблемы, потому что человек половину того, что мы ожидали, не делал, а потом говорил, что мы же это спросили, это он делал, а остальное не делал. (...) Любят приказы, в Голландии сотрудники не любят приказы... В Голландии ожидаешь от человека, что он сам тоже думает, почему это делает, здесь такого нет» (менеджер, Нидерланды).

Многие иностранцы вынуждены перенимать местные управленческие практики, чтобы добиваться результатов от подчиненных: «Я выучил ценность крика и давления» (управленческий консалтинг, Израиль); «Мне было непонятно, почему мои просьбы не выполняют, а потом я понял, что это зависит от того, как ты дашь команду» (менеджер, США).

Один из респондентов сетует на то, что его голландское руководство не осознает важность наказания для мотивации русских сотрудников и не дает ему необходимых полномочий, отмечает недопустимость переноса голландских управленческих практик в российские условия, поскольку это поощряет русских игнорировать распоряжения руководства.

Интересно, что некоторые экспаты находят удобным работать с подчиненными, представляющими российскую трудовую культуру: «Я полагаю, я предпочел бы работать с русскими, поскольку им можно просто сказать, что нужно делать, тогда как с французами приходится пытаться договориться» (менеджер по работе с ключевыми клиентами, Франция).

Как видно, в текстах интервью русские предстают, по большей части, не вовлеченными в трудовой процесс сотрудниками. Иначе говоря, они значительно меньше иностранцев интересуются целью и результатами своей деятельности, им не так свойственна рефлексия по поводу возможных альтер-

нативных способов достижения результата или степени адекватности поставленных задач, что внешне проявляется в отсутствии инициативы и стремления к установлению обратной связи с руководством.

Такой тип поведения логически связан с потребностью в жестком контроле со стороны руководства. Сотрудник чувствует ответственность не за достигнутые результаты, а за формальное выполнение распоряжений. Так, например, русские редко стремятся поставить под сомнение или изменить решения руководства, а в случае «бесмысленных» или воспринимаемых как таковые распоряжений пытаются получить наиболее подробные инструкции для их исполнения. При этом, как отмечают иностранцы, русские ответственно относятся к трудовой деятельности, часто перерабатывают: *«Русские — очень трудолюбивые (super-hardworking) люди»* (R&D менеджер, Уругвай); *«Отличие [русских] в том, что они допоздна могут оставаться на работе, и это не проблема для них»* (технический директор, Франция); *«Для меня дико было, что работают очень много именно русские»* (ведущий инженер, Марокко).

В данном случае перед нами предстает совершенно парадоксальная картина того, как люди готовы вкладывать значительные усилия в дело, суть и итог которого их совершенно не волнует. Метафорически мы можем противопоставить западный тип восприятия труда *как совместного достижения цели* и отечественный *как службы, где основное внимание направлено на процесс, а не результат*. Работник предоставляет себя менеджеру и выполняет задания исключительно для его (менеджера) «удовольствия». Разумеется, он не может знать, чего именно руководителю бы хотелось от него получить, следовательно, любая инициатива или критика являются абсурдными. Также абсурдным являлось бы стремление брать на себя ответственность в подобной ситуации. Консерватизм в такой системе является важной защитной реакцией, поскольку в условиях отсутствия целерационального планирования любое отклонение может привести к непредсказуемым последствиям.

Интересно, что концентрация на процессе позволяет обходиться минимальным уровнем взаимодействия по профессиональным вопросам между коллегами, поощряя индивидуализм сотрудников. Таким образом, русские парадоксальным образом сочетают индивидуалистические черты* с консерватизмом и склонностью к жесткой иерархии.

Обозначенная особенность осознается рядом опрошенных экспатов как существенная проблема, препятствующая эффективной работе сотрудников. Предлагаются пути ее преодоления, включающие индивидуальную работу с сотрудниками, направленную на внедрение практик обратной связи с руководством, а также практик управления, позволяющих привлекать подчиненных к принятию решений: *«Просто трачу кучу времени, сижу с ними. Когда у них проблемы с проектом, я спрашиваю: “Что ты пытаешься сделать?” Я сижу с ними все время. (...) Первое время я весь день тратила на них и только по вечерам делала свою собственную работу. И это часть того, что менеджеру следует делать»*

* Свидетельства крайней степени индивидуалистичности российских менеджеров приведены в работе (Puffer 1996).

(R&D менеджер, Уругвай); *«Мы также пытаемся сократить бюрократию. Мы объясняем, почему нам необходимо изменить бумажную работу. Некоторые люди чувствуют себя комфортно среди бумаг, но мы рекомендуем им покинуть банк. Это не то, что нам нужно. Нам нужны энергичные, полные энтузиазма, инициативные люди. Но это не то, что может измениться за один день, необходимо несколько лет для реальных изменений»* (советник председателя правления банка, Великобритания); *«Мы видим, что, вовлекая сотрудников в дискуссию, обеспечивая обратную связь, помогая менеджерам сфокусироваться на сферах, важных для сотрудников, мы добиваемся того, что сотрудники начинают демонстрировать результаты. Когда вы налаживаете коммуникацию, вы можете сделать вашу организацию более эффективной»* (управленческий консалтинг, Израиль).

Однако, как свидетельствуют сами респонденты, используемые меры имеют лишь ограниченный успех.

Проблема недостаточной инициативы и низкой вовлеченности русских профессионалов далеко не в первый раз поднимается в литературе. В.С. Магун на основе данных Всемирного исследования ценностей (World Values Survey) занимался выявлением связанных с работой ценностных синдромов представителей разных стран на основе факторного анализа. Им были выделены два ключевых фактора: первый связан с предпочтением гедонистических интересов в ущерб профессиональной самоотдаче, второй предполагает стремление к тяжелому труду ради материального благополучия. По первому фактору россияне стабильно занимают ведущие места в выборке стран WVS в период с 1990 по 1999 гг., иначе говоря, они предпочитают высокий заработок, стабильность и комфорт на работе возможности проявлять инициативу, ответственности и карьерным перспективам. В то же время в отношении второго синдрома наблюдаются значительные перемены за первое пореформенное десятилетие: если в 1991 г. отечественные сотрудники придавали наибольшее значение комфортному времяпрепровождению на работе, то в 1999 г. их интересы сместились к противоположному полюсу — материальному благополучию ценой тяжелого труда (Магун 2005). Иными словами, и теперь русские работники стремятся найти «теплое местечко», но в рамках конкретной должности готовы тяжело работать в неблагоприятных условиях. Эти данные хорошо соотносятся с нашими результатами: интервьюируемые отмечают как пассивность и невовлеченность русских коллег, так и их склонность к переработкам.

В то же время авторы более ранних исследований приходят к противоположным выводам. В.А. Ядов по данным опроса 1970–1971 гг. выявил значительную по численности группу творчески ориентированных инженеров, вовлеченных в профессиональную деятельность, имеющих установки на самостоятельность и инициативность (Ядов 2013: 99–101). Результаты опроса высокопоставленных советских управленцев, проведенного в 1990–1991 гг., свидетельствуют, что респонденты причисляли склонность к оригинальности, новаторству, творчеству к распространенным качествам русского работника (Шкаратан, 2003). Впрочем, сравнение, очевидно, проводилось с представителями других национальностей СССР, которые социализировались в сходных институциональных условиях.

Так или иначе, поднятая проблема требует дальнейшего изучения, и мы ожидаем, что обработка данных интервьюирования русских профессионалов, работающих в смешанных коллективах, позволит углубить наше понимание этого вопроса.

Заключение

Проведенный качественный анализ интервью экспатов позволил нам сделать следующие выводы: креативность не является значимой частью самовосприятия большинства иностранных профессионалов, работающих в России, трудовая мотивация не связана со стремлением к творческой деятельности; отечественная трудовая культура оценивается экспатами как крайне неблагоприятная для реализации креативного потенциала сотрудников.

Отмеченная проблема ярко выступает именно при взгляде извне на российскую культуру. Внутри же культуры низкая степень вовлеченности в трудовой процесс рассматривается абсолютно непроблемно, как данность, обусловленная представлением о совершенном несовпадении интересов начальника и подчиненного. Возможно, именно этим объясняется то, что данному вопросу в литературе уделяется недостаточно внимания. Тем не менее, представляется, что даже при устранении прочих неблагоприятных факторов, низкая креативность российских профессионалов будет служить серьезным препятствием экономическому росту страны, развитию инновационных отраслей экономики, что определяет необходимость дальнейших исследований по данной теме.

Приведенные результаты носят предварительный характер. Тем не менее, они позволяют нам уточнить направление будущих исследований. Так, в качестве одной из ключевых задач при интервьюировании российских профессионалов будет выявление практик, содействующих повышению их вовлеченности в трудовой процесс, осознанию связи собственной работы и результатов деятельности подразделения, компании.

Литература

Гасков В.М. Социальные аспекты международного обмена производственным опытом. М.: МНИИПУ, 1988.

Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / Пер. с англ. под науч. ред. О. И. Шкаратана. М.: ГУ ВШЭ, 2000.

Константиновский Д., Вознесенская Е., Чередниченко Г. Эффект длительного пребывания россиян в странах Запада / Ядов В.А. (ред.). Воздействие западных социокультурных образцов на социальные практики в России. М.: ТАУС, 2009.

Латов Н.В., Латова Ю.В. Открытия и парадоксы этнометрического анализа российской хозяйственной культуры по методике Г. Хофстеда // Мир России, 2007, 16(4), с. 43–72.

Лебедева Н.М., Татарко А.Н. Культура как фактор общественного прогресса. М.: ГУ-ВШЭ, 2009.

Магун В.С. Трудовые ценности экономически активного населения семи стран мира // Мы и они: Россия в сравнительной перспективе / Под ред. В.А. Мау, А.А. Мордашева, Е.В. Турунцева. М., 2005.

Шкаратан О.И., Карачаровский В.В. Русская трудовая и управленческая культура: опыт исследования в контексте перспектив экономического развития // Мир России, 2002, 11(1), с. 3–56.

Шкаратан О.И. Русская культура труда и управления // *Общественные науки и современность*, 2003, 1, с. 30–54.

Ядов В.А. (ред.) Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности: диспозиционная концепция. 2-е расширенное издание. М.: ЦСПиМ, 2013.

Amabile T.M. *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press, 1996.

Brockner J. Unpacking Country Effects: On the Need to Operationalize the Psychological Determinants of Cross-national Differences, *Research in Organizational Behavior*, 2003, 25, pp. 333-367.

Carson P.P., Carson K.D. Managing Creativity Enhancement through Goal-Setting and Feedback, *Journal of Creative Behavior*, 1993, 27, pp. 36-45.

Deal T., Kennedy A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Perseus Books Group, 2000.

De Dreu C.K.W. Human Creativity: Reflections on the Role of Culture, *Management and Organization Review*, 2010, 6(3), pp. 437-446.

Denison D.R., Mishra A.K. Toward of Theory of Organizational Culture and Effectiveness, *Organizational Science*, 1995, 6(2), pp. 204-223.

Drazin R., Glynn M.A., Kazanjian R.K. Multilevel Theorizing about Creativity in Organizations: A Sensemaking Perspective, *The Academy of Management Review*, 1999, 24(2), pp. 286-307.

Erez M., Nouri R. Creativity: The Influence of Cultural, Social, and Work Contexts, *Management and Organization Review*, 2010, 6(3), pp. 351–370.

Farmer S.M., Tierney P., Kung-McIntyre K. Employee Creativity in Taiwan: An Application of Role Identity Theory, *Academy of Management Journal*, 2003, 46(5), pp. 618–630.

Gardner W. L., Gabriel S., Lee A.Y. “I” value freedom but “We” value relationships: Self-construal priming mirrors cultural differences in judgment, *Psychological Science*, 1999, 10, pp. 321–326.

Goncalo J.A., Staw B.M. Individualism–collectivism and group creativity, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2006, 100, pp. 96–109.

Gurkov I. *Management Innovations in Russian Export-Oriented Companies: The Results of Large-Scale Surveys conducted in Russian Enterprises*. 2002. (http://gurkov.ru/publ_html/publik/2002/Gurkov-JEEMS-2002-revised.htm) (Дата обращения: октябрь 2014).

Hempel P.S., Sue-Chan C. Culture and the Assessment of Creativity, *Management and Organization Review*, 2010, 6(3), pp. 415–435.

Hennessey B.A., Amabile T.M. Creativity, *Annual Review of Psychology*, 2010, 61, pp. 569–598.

Lemons G. Bar Drinks, Rugas, and Gay Pride Parades: Is Creative Behavior a Function of Creative Self-Efficacy?, *Creativity Research Journal*, 2010, 22(2), pp. 151–161.

Hofstede G. Culture’s Consequences: International Differences in Work-Related Values, *Administrative Science Quarterly*, 1983, 28(4), pp. 625–629.

Madjar N., Oldham G.R., Pratt M.G. There’s No Place like Home? The Contributions of Work and Nonwork Creativity Support to Employees’ Creative Performance, *Academy of Management Journal*, 2002, 45(4), pp. 757–767.

Mok A., Morris M.W. Asian-Americans’ creative styles in Asian and American situations: Assimilative and contrastive responses as a function of bicultural identity integration, *Management and Organization Review*, 2010, 6(3), pp. 371–390.

Oldham G.R., Cummings A. Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work, *The Academy of Management Journal*, 1996, 39(3), pp. 607–634.

- Petocz P., Reid A., Taylor P. Thinking Outside the Square: Business Students' Conceptions of Creativity, *Creativity Research Journal*, 2009, 21(4), pp. 1–8.
- Puffer S. Leadership in a Russian Context, in: Puffer S. (ed.) *Business and Management in Russia*. Cheltenham: Edward Edgar Publishing, 1996.
- Shane S., Venkataraman S., MacMillan I. Cultural Differences in Innovation Championing Strategies, *Journal of Management*, 1995, 21(5), pp. 931–952.
- Schepers P., Berg P.T. Social Factors of Work-Environment Creativity, *Journal of Business and Psychology*, 2007, 21(3), pp. 407–428.
- Tierney P., Farmer S.M. Creative Self-Efficacy: Its Potential Antecedents and Relationship to Creative Performance, *The Academy of Management Journal*, 2002, 45(6), pp. 1137–1148.
- Westwood R., Low D.R. The Multicultural Muse: Culture, Creativity and Innovation, *International Journal of Cross Cultural Management*, 2003, 3(2), pp. 235–259.