© 2014 г.

В.В. КАРАЧАРОВСКИЙ, О.И. ШКАРАТАН, Г.А. ЯСТРЕБОВ

КУЛЬТУРА И МОДЕРНИЗАЦИЯ В ЗЕРКАЛЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ РОССИЙСКИХ И ИНОСТРАННЫХ ПРОФЕССИОНАЛОВ В МУЛЬТИНАЦИОНАЛЬНЫХ ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВАХ В РОССИИ

КАРАЧАРОВСКИЙ Владимир Владимирович – кандидат экономических наук, доцент (E-mail: vvk@hse.ru); *ШКАРАТАН Овсей Ирмович – доктор исторических наук, ординарный профессор* (E-mail: ovsey@hse.ru); *ЯСТРЕБОВ Гордей Александрович, кандидат социологических наук, старший научный сотрудник* (E-mail: g.yastrebov@hse.ru); *авторы – сотрудники Национального исследовательского университета "Высшая школа экономики" (НИУ ВШЭ).*

Аннотация. *Предмет исследования – кросс-культурные взаимодействия в сегменте высококвалифицированного труда российской экономики. Проводится анализ взаимных оценок российскими и иностранными профессионалами, работающими в мультинациональных трудовых коллективах, деловых качеств друг друга и происходящих в ходе совместной работы перекрестных культурных заимствований. Дается характеристика локальных и универсальных черт культуры труда российских профессионалов, её открытости изменениям, потенциала влияния на другие культуры. Наряду с этим суждения работающих в России и иностранцев анализируются в сравнении с характеристиками российской хозяйственной культуры, приписываемыми ей в разные периоды и на разных фазах развития российского общества. Это позволяет очертить набор характеристик российской хозяйственной культуры, близкий к инвариантному, – своего рода её "не-модернизируемое" ядро.*

Ключевые слова: *модернизация • профессионалы • экспаты • национальная хозяйственная культура • культура труда • трудовые практики • ценности • установки*

Кросс-культурные взаимодействия в среде профессионалов как основа обновления экономики. Национальная хозяйственная культура – краеугольный камень модернизации экономики. Но насколько очевиден этот тезис, настолько же сложен набор инструментов для работы с этим объектом. Однозначного ответа на вопрос о роли национальной культуры в модернизационных процессах к настоящему моменту нет. История знает несколько вариантов серьезных системных перестроек,

Статья базируется на материалах исследований, проведенных при финансовой поддержке Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ (проект № 81 / http://brp.hse.ru), Фонда поддержки социальных исследований "Хамовники" (проект № 2013 002 / http://khamovniky.ru) и Российского гуманитарного научного фонда (проект № 13-03-00493 / http://www.rfh.ru) в 2013–2014 гг.

изменивших облик целых стран и континентов, в каждом из которых культура играла принципиально разную роль.

Наиболее ярко эта мысль проиллюстрирована С. Хантингтоном, предложившим типологию реакций современных и традиционных обществ на влияние западной культуры, соотнося понятия “модернизация” и “вестернизация”. В частности, могут иметь место: модернизация без вестернизации (“реформизм”), модернизация на основе вестернизации (“кемализм”), а также промежуточный вариант, при котором “не-западные общества, впитывая значительные элементы западной культуры, достигают прогресса на пути к модернизации <…> однако с увеличением темпов модернизации удельный вес вестернизации снижается и происходит возрождение местных культур” [Хантингтон, 2003: 107–108; Hantington, 1996: 75].

Какое место занимает российская культура в российской модернизации сегодня? Если в начале 1990-х гг. ответ на этот вопрос можно было дать скорее в обобщенном виде, то к настоящему моменту уже накоплен конкретный опыт кросс-культурных взаимодействий на микроуровне. Действительно, на рубеже 1990–2000-х гг., в связи с усилением присутствия в России транснациональных компаний, взаимодействие российской культуры с иностранными культурами переместилось с макро- на микроуровень – уровень компаний, где сталкиваются не обобщенные ценности, а конкретные деловые практики. Анализ подобного опыта[1] позволяет, во-первых, максимально близко подойти к подлинным характеристикам национальной хозяйственной культуры, преодолев влияние стереотипов, во-вторых, оценить её на устойчивость (способность сохранять ядро базовых качеств) и изменчивость (способность усваивать новые социокультурные образцы).

Исследования взаимодействия культур на уровне компаний широко распространены за рубежом. Но результаты этих исследований неоднозначны. С одной стороны, компании, практикующие найм сотрудников с различным культурным бэкграундом, зачастую оказываются более конкурентоспособными, чем традиционные монокультурные компании. Обычно это связывается с внутренним культурным разнообразием, стимулирующим креативность и более интенсивный обмен опытом, знаниями и идеями внутри компании [Maznevski, 1994; Snow, Snell, Davison, Hambrick, 1996; Townsend, DeMarie, Hendrickson, 1998; Marquardt, Horvath, 2001]. С другой стороны, существуют исследования, демонстрирующие неэффективность работы смешанных команд, нередко заканчивающейся досрочным прерыванием контрактов иностранных профессионалов и их возвращением на родину, что сопряжено со значительными убытками для компаний [Tung, 1981]. В качестве одной из ключевых причин таких явлений указывается “культурный шок” – неспособность иностранных профессионалов преодолеть дистанцию с “принимающей” культурой, при тесном каждодневном соприкосновении с ней в ходе производственных взаимодействий[2].

Применительно к России проблематика роли культуры в экономическом развитии и, в том числе, вопрос о переносе на российскую почву иностранных (как правило, западных) культурных норм и трудовых практик, дали импульс целому комплексу исследований. (Обзор результатов таких исследований и их теоретико-методологических предпосылок представлен, например, в работах: [Шкаратан, Карачаровский, 2002: 31–50; Сусоколов, 2006: 236–264; см. также: Барсукова, 2001; Лебедева, Татарко, 2007; Латова, Латов, 2008; Ядов, 2009; Лапин, 2011]).

Накопленный в России опыт попыток модернизации (как удачных, так и провалившихся) позволяет говорить об эффекте “колеи” (термин, предложенный А.А. Аузаном), с которым систематически сталкивается любая очередная российская модернизация и который удерживает страну на строго определенной траектории развития [Аузан, 2007: 54–60]. Более того, исследования показывают, что практическое воспроизводство на российской почве даже усвоенных зарубежных социокультурных образцов зачастую требует, чтобы индивид, являющийся их носителем, был “огражден” от влия-

---

[1] Классическим примером может служить работа Р.Д. Льюиса [Льюис, 2001].

[2] Исходные положения теории “культурного шока” (cultural shock theory) были сформулированы американским антропологом К.Обергом [Oberg , 1960].

ния местной культуры и институтов высоким статусом, специфическим социальным окружением или видом деятельности, в котором “западный” тип поведения строго необходим (см., напр.: [Константиновский, Вознесенская, Чередниченко, 2009: 187). При этом нельзя с уверенностью говорить о существовании некоего общепризнанного эталона сравнения успешности культур. Модернизация сегодня не может быть обеспечена на основе стратегии “…перенимать и имитировать существующие структуры западного общества, которые сами начинают подвергаться изменению”, на что в свое время обратила внимание В.Г. Федотова [Федотова, 1997].

Наш анализ сконцентрирован на культуре труда наиболее продвинутого в современной экономике социального слоя – профессионалов, работающих в многонациональных корпорациях. Гипотетически, представители этого слоя должны демонстрировать наибольшую степень усвоения зарубежных социокультурных образцов, ведь это напрямую определяет их личный профессиональных успех. Но происходит ли это на самом деле?

Трудовые практики российских профессионалов в структуре кросс-культурных взаимодействий: антагонизм – комплементарность – открытость изменениям. Цель нашего анализа состоит в выявлении тех элементов культуры труда российских профессионалов, которые позволяют судить: (1) о локальности и универсальности её черт (можно ли говорить об эффективности российской культуры труда не только в локальном российском окружении, но и выделить тот пласт качеств, который делает ее “конвертируемой” в глобальной экономике); (2) об её открытости изменениям (можно ли выделить группу качеств, в обогащении которыми нуждается российская культура труда, причем при условии, что необходимость в таком обогащении признается необходимой её представителями); (3) о потенциале её влияния (способности обогатить своими качествами другие культуры, при условии, что необходимость в таком обогащении признается необходимой представителями других культур).

Мы представляем результаты пилотного анализа этой группы вопросов на основе взаимных независимых оценок деловых качеств друг друга российскими и иностранными профессионалами, работающими совместно в мультинациональных трудовых коллективах в России[3].

В анкетах мы просили иностранных респондентов назвать деловые качества работающих вместе с ними российских коллег, которые способствуют или, напротив, мешают эффективной/слаженной работе трудового коллектива. Далее мы спрашивали, не приобрели ли сами иностранные профессионалы какие-либо новые деловые качества в ходе совместной работы с российскими коллегами и, какие из этих качеств они, скорее всего, сохранят после возвращения на родину. Аналогичные вопросы мы задавали российским респондентам. Примеры типовых ответов российских и иностранных профессионалов приведены в табл. 1 и 2. Каждая таблица содержит три блока суждений, позволяющих измерить культуру в трех указанных выше аспектах.

Позитивные суждения иностранцев о деловых качествах русских (блок “FR+”)[4] позволяют выделить полезные качества русской культуры труда с точки зрения

---

[3] Раздел базируется на данных опроса российских (N = 83) и иностранных (N = 54) профессионалов, проведенного по формализованной программе с включением открытых вопросов (анализ ответов на которые составляет основу статьи). Опрос проведен в Москве в сентябре-декабре 2013 г., в смешанных трудовых коллективах российских компаний и российских филиалов транснациональных компаний следующих отраслей и секторов экономики: сектор информационных технологий, сектор товаров повседневного спроса, наука, консалтинг (сектор деловых услуг), финансы, строительство, недвижимость, промышленность. В опросе приняли участие иностранные профессионалы из США, Канады, Великобритании, Германии, Франции, Италии, Испании, Голландии, Японии, Польши, Чехии, Словакии, Сербии, Болгарии, Израиля, Турции, Перу, Пакистана, Марокко.

[4] Название блока образована как английская аббревиатура “FR” (Foreigners about Russians). Соответственно, блоки суждений русских об иностранцах обозначены как “RF” (Russians about Foreigners). Символы “+” и “–” обозначают позитивность и негативность оценок. Символы “U” и “L” обозначают характер деловых качеств – соответственно, полезные не только в российском, но и в глобальном институциональном контексте (Universal) либо полезные исключительно в российском институциональном контексте (Local).

Таблица 1

Оценка деловых качеств российских профессионалов, работающими совместно с ними иностранными профессионалами*

Связь “качество – эффективность”	Примеры ответов иностранных профессионалов
Блок “FR–”: качества, которые мешают эффективной работе трудового коллектива или предприятия в целом	Низкая мотивация, нежелание брать инициативу в свои руки, лень, необязательность, склонность искать легкий путь, склонность сопротивляться изменениям Любят сохранять статус-кво, оставлять всё так, как есть Неумение управлять своим временем Склонность искать виновного, а не решать проблему Желание принимать решения, не неся ответственности Формальное отношение (для проформы, для создания видимости) к важным корпоративным мероприятиям
Блок “FR+”: качества, которые способствуют эффективной работе трудового коллектива или предприятия в целом	Креативность, изобретательность в достижении целей, способность к нестандартному мышлению Способность находить обходные пути решения проблем, обходить строгие правила, преодолевать бюрократические препоны; способность быстро ориентироваться в ситуации, адаптироваться к изменениям Стрессоустойчивость; стойкость в бедственных ситуациях; способность “не драматизировать” положение дел Амбициозность, целеустремленность, одержимость Усердие (трудолюбие) и энтузиазм в достижении цели Готовность идти в указанном направлении (готовность получать приказы) Терпеливы, отходчивы, почтительны
Качества, которые не были свойственны иностранным профессионалам, но появились в результате совместной работы с российскими коллегами (самооценка)	**Блок “FR^U”: качества, оцениваемые иностранными профессионалами как полезные даже после возвращения на родину** Стал лучше понимать людей с разными биографиями и различными жизненными приоритетами Научился работать в экстремальных ситуациях. Научился приспосабливаться к существенному изменению в планах Умение мыслить нешаблонно Стал более терпелив, развил в себе способность достигать компромисса. Гибкость. Навыки управления командой с высоким внутренним разнообразием Взял за правило всегда иметь “план B” (запасной вариант действий) **Блок “FR^L”: качества, полезность которых не очевидна в случае возвращения на иностранных профессионалов родину** Научился работать с людьми, которым не доверяю Научился преодолевать бюрократические препоны, стал более уступчив к бюрократии Освоение навыков работы с большими объемами документов и сложными правилами регулирования.

* Приведены данные опроса иностранных профессионалов (N = 54).

иностранцев. Блок “FR^U” указывает на “миссионерский” потенциал российской культуры, её способность обогащать своими качествами культуры, которые вступают с ней во взаимодействие. В этом смысле можно говорить о “конвертируемых” качествах российской культуры труда, то есть имеющих ценность не только в локальном российском, но и в глобальном контексте. Напротив, блок “FR^L” позволяет очертить набор деловых качеств российских профессионалов, имеющих локальный характер. Это качества, которые заимствуются представителями других культур с целью повысить свою эффективность в условиях работы в России, однако теряют актуальность, когда иностранцы покидают пределы России.

Таблица 2

Оценка деловых качеств иностранных профессионалов, работающими совместно с ними российскими профессионалами*

Связь “качество – эффективность”	Примеры ответов российских профессионалов
Блок “RF–”: качества, которые мешают эффективной работе трудового коллектива или предприятия в целом	Непонимание особенностей российского рынка и потребителей, не осознают локальных реалий. Привыкли мыслить категориями, которые здесь *(в России – прим. авторов)* неприменимы. Ложное ощущение собственной правоты во всем. Чрезмерная пунктуальность. Дотошность. Скрупулёзность. Не всегда готовы работать со сложными клиентами, к которым требуется индивидуальный подход. Чрезмерное внимание позиционированию себя и результатов своей деятельности в компании. Безличное отношение к работе. Бескомпромиссное следование процессам *(склонность действовать “как положено”, следовать “букве”, а не “духу” правил. – прим. авторов)*
Блок “RF+”: качества, которые способствуют эффективной работе трудового коллектива или предприятия в целом	Позитивный настрой. Вера в успех. Точность, следование распорядку. Исключительная организованность. Вежливость и тактичность. Дипломатичность. Политкорректность. Внешняя доброжелательность, располагающая к себе, вежливость. Открытость для общения с подчинёнными. Коммуникабельность. Навыки ведения переговоров. Умение доходчиво и терпеливо объяснить предмет. Умение брать на себя ответственность. Нацеленность на результат. Стремление к победе – работа на результат. Полностью отдаются работе. Высокая мотивация. Готовность вникать в детали. Компетентность. Высокий профессионализм.
Качества, которые не были свойственны российским профессионалам, но появились в результате совместной работы с иностранными коллегами (самооценка)	**Блок “RF^{U}”: качества, оцениваемые как полезные, даже если не работаешь в сотрудничестве с иностранцами** Коммуникабельность. Навыки ведения переговоров. Умение расположить к себе людей, найти общий язык в решении рабочих вопросов. Презентационные навыки, навыки позиционирования себя в компании. Бо́льшая степень самоорганизации. Способность к быстрому/самостоятельному принятию решений. Системный, дипломатический подход к выстраиванию отношений с высшим руководством. Безличное отношение к работе. Структурированность. Организация собственного рабочего времени. Умение концентрироваться на выполнении задачи. Ориентация на результат/прибыль. Развитие стратегического мышления. Профессиональная честность. **Блок “RF^{L}”: качества, полезность которых не очевидна, если не работаешь в сотрудничестве с иностранцами** Работа в режиме жесткого дед-лайна. Работа в жестко поставленные сроки. Сдержанность в оценках и суждениях. Навыки самостоятельной работы без контроля со стороны.

* Приведены данные опроса российских профессионалов (N = 83).

Позитивные суждения россиян об иностранцах (блок “RF+”) указывают на деловые качества, которые либо уже присутствуют в российской культуре труда, либо являются с точки зрения россиян легитимными и привлекательными для заимствования. Блок “RF^{U}” – это заимствованные российскими работниками у иностранных коллег де-

ловые качества, использование которых с точки зрения россиян будет полезным не только при работе совместно с иностранцами. Блок “RF^L” содержит заимствованные россиянами качества, которые рассматриваются ими лишь с узко инструментальный точки зрения, только для приспособления к работе с иностранцами.

Наконец, негативные суждения иностранцев о деловых качествах россиян (блок “FR–”) и негативные суждения россиян о деловых качествах иностранцев (блок “RF–”) указывают на зону несовместимости культур.

Из сравнения данных таблиц 1 и 2 видно, что область напряженности между российскими и иностранными профессионалами, работающими совместно, возникает вокруг оси: “инициатива – ответственность – отношение к корпоративным нормам – тайм-менеджмент – степень безличности при решении рабочих вопросов”. Действительно, иностранные профессионалы часто отмечают недостаточную мотивацию российских коллег, нежелание проявлять инициативу, брать на себя ответственность, плохую самоорганизацию (неумение эффективно организовать своё рабочее время), скептическое отношение к корпоративным мероприятиям (часто в этой связи упоминается посещение российскими коллегами различных корпоративных тренингов лишь “для проформы”). Нередко указывают на такую черту, как склонность искать виновного, а не решать проблему.

В свою очередь критика россиянами своих иностранных коллег строится вокруг таких качеств иностранцев, как “мышление готовыми шаблонами, наряду с уверенностью в собственной правоте”, избыточной скрупулезности в текущей работе, необоснованной бескомпромиссности в следовании правилам, даже если это противоречит целесообразности. Частый пункт критики – “безличное” отношение к работе и несклонность учитывать различного рода “личные обстоятельства” или использовать в отдельных случаях индивидуальный подход при решении рабочих вопросов.

Интересно, что по некоторым из этих качеств происходят перекрестные заимствования. Например, среди приобретенных в процессе работы с россиянами качеств иностранцы называют “умение слушать другого”, “способность лучше понимать людей с разными биографиями и различными жизненными приоритетами”. И, наоборот, россияне заимствуют у иностранцев такие качества, как “безличное отношение к работе”. Но, в большинстве случаев, этот культурный обмен является инструментальным, его цель – адаптация к работе друг с другом.

Многие деловые качества оценивается обеими сторонами друг в друге как позитивные и достойные заимствования. В суждениях иностранных работников о российских коллегах можно выделить две группы положительно оцениваемых качеств. Первая группа охватывает некий “среднерусский набор”: отходчивость, изобретательность, умение мыслить нешаблонно, стойкость в бедственных ситуациях, усердие и трудолюбие. Вторая – отражает инструментальный набор, необходимый для адаптации к реалиям российской жизни: умение преодолевать бюрократические препоны, обходить строгие правила, не драматизировать ситуацию, а также – стрессоустойчивость и терпеливость.

Среди заимствованных иностранцами у россиян качеств, которые они оценивают как полезные для себя не только применительно к работе в России, но и в дальнейшем, можно отметить: способность работать в экстремальных ситуациях, умение приспосабливаться к существенному изменению в планах, правило всегда иметь запасной вариант действий, индивидуальный (в противовес “безличному”) подход к работе в коллективе, умение достигать компромисса, осторожность, нешаблонное мышление. В набор качеств, которые иностранцы заимствуют у россиян, не считая их полезными где-либо, кроме России, входят как вполне ожидаемые (например, “уступчивость к бюрократии” или “освоение работы с большим объемами документов и сложными правилами регулирования”), так и весьма неожиданные (показательный пример, “умение работать с людьми, которым не доверяю”).

Зона признания российскими профессионалами деловых качеств своих иностранных коллег несколько шире: вера в успех (в противовес скептицизму и песси-

мизму), организованность и умение управлять своим временем, дипломатичность и политкорректность (используемая в любых, даже самых рядовых рабочих вопросах), нацеленность на результат и прибыль, высокая вовлеченность в работу (в противовес отношению к работе как к обязательной “нагрузке”), высокий профессионализм и “профессиональная честность” (в противовес восточной “профессиональной хитрости”).

Среди заимствованных россиянами качеств наиболее часто отмечаются: умение концентрироваться на задаче, структурированность и системность мышления, способность к самоорганизации, умение брать на себя ответственность, “профессиональная честность”, умение позиционировать себя в компании, умение выстраивать отношения с руководством на системной дипломатической основе.

Инвариантные характеристики российской культуры труда и управления: взгляд со стороны совпадает со взглядом из прошлого?[5]

Одна из предпосылок нашего исследования состояла в том, что представители других культур могут выполнять функцию оценки сильных и выявления слабых мест в “принимающей” их культуре, “маркируя” в ходе производственных взаимодействий те качества работников, с которыми в аналогичных ситуациях они не сталкиваются в своих странах.

Этот подход к анализу выявляет небезынтересный факт – многие суждения иностранцев (независимо от их принадлежности к тому или иному классу или национальности) о деловых качествах россиян совпадают с результатами исследований русского национального характера 10–20 летней давности, а также наблюдений за “среднестатистическим” русским работником и в более далёкой ретроспективе. Это позволяет выдвинуть гипотезу о наличии устойчивого, “не-модернизируемого” ядра в культуре труда россиян.

Среди таких примеров – часто упоминаемая работающими в России иностранцами пассивность и безразличие россиян к делам компании. Это очень близко к тому, что в своё время Н.О. Лосский обозначил как **безразличие к “средней области” культуры:** “…материальная культура стоит в России на низком уровне развития. Русский народ до сих пор не овладел грандиозной территорией своего государства <…> бедность, в значительной степени, есть следствие малого интереса народа к материальной культуре” [Лосский, 1991: 56].

«Мы, насколько это возможно, попытались “зарядить” организацию энергией, поскольку люди были очень пассивны” (Великобритания, советник председателя правления банка). *“Если у нас клиент опаздывает, я постоянно сам готов оставаться и ждать его. Он ведь приносит деньги – подождем полчаса-час, ничего страшного. Но вот удивительно – до моего прихода такого не было! В 17:45 … все уходят домой, всё безразлично – “приходите завтра”»* (ближневосточное государство, руководитель отдела продаж в торговой компании). *«Что бросается сразу в глаза – это наверное, пунктуальность, которой не существует в России. Дома* (в Германии – прим. авторов) *даже анекдоты рассказываю: “В 7 часов будешь на ужин? – В 7 по-русски или по-немецки?”»* (Германия, представитель топ-менеджмента рекрутингового агентства).

“Средняя область культуры” – та часть жизненного пространства, которая начинается за порогом собственного дома и заканчивается там, где начинает проявляться “государево” дело, задачи национального значения, сфера осуществления мессианских идей. Это все то, что уже не имеет личного значения, но еще не приобрело

---

[5] Раздел базируется на материалах 50 полуформализованных интервью, проведенных в 2013 г. с иностранными профессионалами, работающими в смешанных трудовых коллективах российских компаний и российских филиалов транснациональных компаний в отраслях – сектор информационных технологий, сектор товаров повседневного спроса, наука, консалтинг (сектор деловых услуг), финансы, строительство, недвижимость, промышленность. Основу выборки составляют респонденты из США, Великобритании, Германии, Франции, Японии, Словакии, Сербии, Израиля, Перу, Пакистана, Марокко.

значения национального. Это область “малых дел”, элементарных бытовых запросов, следуя которым, западные общества достигли своей современной благоустроенности. Другой комплекс черт, проявляющихся в отношении россиян к работе, уходит корнями к “**этике праздности**” [см.: Миронов, 2001]:

“В порядке вещей, что работники (в России – прим. авторов) *опаздывают на работу и уходят с работы раньше, чем положено. Люди уходят в отпуск на 4 недели, тогда как люди в США не ушли бы в отпуск вообще. Русские гораздо более расслабленно относятся к работе”* (США, аналитик финансового отдела в банке). *“Вот немцы: приходят на работу в 9 и уходят в 5 и делают свою работу… И никто не будет ходить по часу на обед или болтать с коллегами о том, как у них дела. Просто работают, а потом едут домой и там уже отдыхают с семьей. Может в нашем бизнесе это несколько по-другому, чем в других компаниях, но в целом я вижу, что здесь к работе немножко другое отношение. Производительность труда ниже, чем в других странах – лично я знаю, что наши коллеги в Лондоне, в Германии в 2 раза больше вырабатывают на человека”* (Германия, представитель топ-менеджмента рекрутингового агентства). *“Каждый второй день у кого-нибудь из сотрудников день рождения. Весь офис на них собирается, но тратить на это целый час непозволительно. Я запретил это делать своим сотрудникам”* (Германия, представитель топ-менеджмента рекрутингового агентства). *“Отпуска здесь немыслимо длинные. Например, если бы вы захотели спросить кого-либо о чем-либо, то вам следует знать, что если они в отпуске, то вы не получите ответа три недели. В США такое невозможно, потому что мы не уходим в такие длинные отпуска, а в отпуске люди все равно проверяют электронную почту. Здесь нет”* (США, менеджер по технологическим операциям FMCG-компании).

“Этика праздности” – система ценностей, основывающаяся на традиции не рассматривать время в качестве одного из наиболее ценных активов, на который можно получать доход. Исторически в России она во многом была обусловлена геоклиматическим фактором, когда значительное количество нерабочих дней было вызвано непогодой. Соответствующий ценностный комплекс был прочно усвоен российской хозяйственной культурой, которая, по меткому замечанию Б.Н. Миронова, вместо хорошо известного американского императива “время – деньги”, произвела альтернативную установку: “время – праздник” [Миронов, 2001: 106].

Российский работник весьма часто наделяется иностранцами качествами, на первый взгляд прочно связанными с этикой праздности и проистекающими из неё, – такими как **“необязательность”, “лень”, “отсутствие интереса к работе”, “нежелание брать на себя ответственность и инициативу”:** *“Есть вопросы, которые должен решать определенный человек в компании. Но в России очень часто люди с себя вопросы переправляют трем другим и смотрят, кто его сделает. … Я это неоднократно встречал, причем не только в этой компании, а во многих компаниях”* (восточноевропейское государство, представитель топ-менеджмента проектно-строительной компании). *“Я однажды задал вопрос одному из своих менеджеров, и он был занят и переслал его другому коллеге: Олег ответит. А Олег также переслал этот вопрос дальше Игорю, а тот еще кому-то, в итоге на мой вопрос так никто и не ответил. Я был очень недоволен этим”* (США, владелец транспортной компании).

Однако необходимо сделать как минимум две поправки для того, чтобы правильно оценить место этих качеств в общей системе установок и поведенческих практик российского работника.

Во-первых, проблема русской культуры труда – отнюдь не в неэффективности тех или иных её пластов, но в том, что арсенал её качеств не может быть использован одинаково эффективно в любых направлениях экономического строительства. Как точно заметила С.В. Лурье: “…принято считать, что немцы любят порядок, а русские – нет. Думаю, что это утверждение нельзя доказать. Опрос покажет, что в одинаковых социальных слоях и у немцев, и у русских любовь к порядку примерно одинаковая. Вопрос в том, какие сферы жизни народ упорядочивает, а какие нет” [Лурье, 1994: 53].

Можно сказать, что русская культура труда не обладает свойством “изотропности” в пространстве задач экономического строительства. Действительно, “сверхрезультат” в России обычно достигался в некоторых избранных направлениях, которые объявлялись приоритетными (обычно это крупные задачи национального строительства), при этом другие направления стагнировали на протяжении жизни целых поколений. И суть в данном случае состоит не столько в том, какие сферы деятельности финансируются, а какие нет, сколько в том, какие из них артикулируются культурой, а какие оставляют людей равнодушными.

Вторая поправка исходит из того, что хрестоматийная русская “необязательность” и “лень” отнюдь не есть самостоятельные качества. Они представляют собой лишь одну из проекций более сложного явления российского менталитета, раскрывающегося в следующем противоречии, – наряду с безынициативностью и безответственностью, иностранные профессионалы совершенно четко фиксируют в русских и почти противоположные качества – **трудолюбие и способность к сверхнапряжению сил**: *“Для меня дико было, что работают очень много, именно русские. Могут задержаться допоздна. Могут прийти раньше времени. Могут на выходные выйти. У нас так не принято. Даже летом, насколько я знаю, там сокращают рабочий день до трех”* (североафриканское государство, ведущий инженер в строительной компании). *“Некоторые из них* (русских работников – прим. авторов*) могут работать долгие, долгие часы. Мы тоже работаем долго, но не настолько. Некоторые* (русские – прим. авторов) *задерживаются на работе до 12 часов ночи. Но я не вижу в этом необходимости! Кроме того, я просто напросто ценю границу между работой и личной жизнью”* (США, редактор отдела исследований в российском банке). *“По моему собственному опыту, всё как раз наоборот – люди* (русские работники – прим. авторов) *могут оставаться на работе допоздна и это для них не проблема! Во Франции, например, любят работать 35 часов в неделю и не больше, а после шести вечера все идут домой наслаждаться своей личной жизнью. Французы гораздо более расслабленно относятся к работе, чем русские…”* (Франция, совладелец ИТ-компании).

Ответ, разъясняющий это кажущееся противоречие, возможно, прост, – достаточно отметить, что соответствующие качества приписываются русскому работнику, в большинстве случаев, лишь во вполне определенном контексте. Например, трудолюбие, – почти всегда отмечается не как некая изо дня в день наблюдаемая добродетель, но лишь как способность приложить максимум усилий для того, чтобы выполнить работу в сжатые сроки *(“в последний момент”).* Трудолюбие выступает как качество работников, которое фиксируется в короткие периоды мобилизации (действительно, легко заметить, что в России всегда “горит” план, отчетность, квартальные показатели и т.д.). Безынициативность и лень, сосуществующие с колоссальной способностью к мобилизации, – яркий пример амбивалентности черт русского работника.

На протяжении столетий эта особенность проявлялась практически во всех слоях российского общества и хорошо известна как склонность русских к **авральному характеру труда**. Так, В.О.Ключевский писал: “Ни один народ в Европе не способен к такому напряжению труда на короткое время; но нигде в Европе, кажется, не найдем такой непривычки к ровному, умеренному, постоянному труду, как в той же Великороссии” [Ключевский, 1956–1959: 313–314]. Те же качества у русских отмечал И.П. Павлов: “…У нас рекомендующими чертами являются не сосредоточенность, а натиск, быстрота, налет. Это, очевидно, мы и считаем признаком талантливости, кропотливость и усидчивость для нас плохо вяжется с представлением о даровитости” [Павлов, 1991]. И ровно о том же говорят приезжающие сегодня в Россию работать иностранные профессионалы, обращая внимание, что данное качество лежит на границе эффективности и неэффективности: *“Они* (русские – прим. авторов) *фанатичны в получении результатов. Если вы дадите им задачу, они её решат. Они посвящают себя работе. 23.00 пятницы, а люди ещё на работе. Однажды я забыла на работе сумку и, вернувшись, обнаружила, что они ещё продолжали работать. Тут два ва-*

рианта: либо вы фанатично преданы работе, либо вы абсолютно неэффективны" (США, менеджер отдела исследований и разработок FMCG-компании). *«На моей первой работе в России у меня были менеджеры примерно моего же возраста. Они имели привычку сбрасывать на меня тонну работы в самый последний момент, хотя целый день занимались всякой ерундой… Я рассказал об этом моим русским друзьям и они ответили что-то вроде: "Не волнуйся, они с русскими поступают так же"»* (США, редактор электронной газеты).

Здесь хотелось бы сказать об одной ошибке, которую часто допускают реформаторы, стремясь искоренить в национальной культуре исконные и привить некие "правильные" качества, обычно "западного" происхождения. Действительно, хорошо знакомый нам "аврал" имеет почти целиком отрицательную коннотацию, а противоположности аврала – систематическому размеренному труду, – напротив, часто приписываются свойства идеала, хотя практика почти всегда показывает его неосуществимость на российской почве. В этом смысле эффективнее была бы обратная стратегия – не пытаясь радикально изменить базовые черты культуры, изменять институты под укорененные в культуре черты. Интересно, что именно к такому выводу зачастую приходят работающие в России иностранные управленцы, стремясь повысить эффективность своих компаний или вверенных им подразделений, состоящих из русских: *«Если вы хотите бороться с опозданием на работу, тогда вы должны быть на работе раньше всех. Нужен личный пример. Но здесь ведь как получается: "я руководитель, у меня есть привилегии, я делаю, как хочу, а вы приходите, пожалуйста, как положено". Можно штрафы вводить. Но система штрафов тоже не работает. … Отчасти с опозданием удалось справиться лишь благодаря переходу на гибкий график работы, когда ты приходишь на работу, когда хочешь, но главное – сделать работу»* (Германия, представитель топ-менеджмента рекрутингового агентства).

Этот принцип находит отражение и в известных теоретических построениях. Так, особого внимания заслуживает исследование американского социолога Дж. Хасса, сравнительно недавно проведенное в России, и его концепция "*власти-культуры*" [Hass, 2012]. Исследование показало, что для эффективности управления недостаточно простого наличия у управленца твердого намерения и ресурсов. Бо́льших результатов с меньшими затратами удается добиться, осуществляя требуемые нововведения, основываясь на адекватном представлении о "менталитете" сотрудников как определенной данности, сформированной в других обстоятельствах.

Непростой российский вопрос: заимствовать или оставаться собой?

Российская культура труда в последнее время довольно часто проверяется на прочность. В конце 1980–1990-х гг. она выдержала масштабную экспансию западных ценностей, произошедшую на макроуровне, а с начала 2000-х годов её контакты с культурами западного типа происходят на микроуровне, во все более уплотняющемся пространстве межфирменных и внутрифирменных взаимодействий.

Анализ взаимных оценок российскими и иностранными профессионалами, работающими в мультинациональных трудовых коллективах, деловых качеств друг друга позволил установить наличие зон *"локальности" и "универсальности" российской культуры труда*, степень её *открытости изменениям*, а также *потенциал её влияния, её способность обогатить другие культуры.*

Проведенный в сравнительной ретроспективе анализ восприятия российской культуры труда иностранными профессионалами, работающими в России длительное время и имеющими возможность наблюдать её изнутри, позволил выявить *инвариантный набор характеристик, своего рода "не-модернизируемое" ядро российской культуры труда*.

Наконец, был продемонстрирован феномен *амбивалентности основных черт, составляющих ядро российской культуры труда.*

Но остаётся дилемма – сможет ли российская культура труда в очередной раз найти золотую середину между императивом "заимствовать" и потребностью "остаться собой"?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Аузан А.А. “Колея” российской модернизации // Общественные науки и современность. 2007. № 6. С. 54–60.

Барсукова С.Ю. Неформальная экономика и система ценностей россиян // Социологические исследования. 2001. № 1. С. 57–62.

Ключевский В.О. Сочинения в 8-ми томах. М.: Госполитиздат, 1956–1959. Т. 3.

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

Лапин Н.И. Социокультурные факторы российской стагнации и модернизации // Социологические исследования. 2011. № 9. С. 3–18.

Латова Н.В., Латов Ю.В. Этнометрические подходы к сравнительному анализу хозяйственно-культурных ценностей // Вопросы экономики. 2008. № 5. С. 80–102.

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

Лосский Н.О. Условия абсолютного добра. М.: Республика, 1991.

Лурье С.В. Антропологи ищут национальный характер // Знание – сила. 1994. № 3. С. 48–56.

Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе: от столкновения к взаимопониманию. 2-е изд. М.: Дело, 2001.

Миронов Б.Н. Отношение к труду в дореволюционной России // Социологические исследования. 2001. № 10. С. 99–108.

Павлов И.П. О русском уме // Литературная газета. 1991. № 30. С. 7.

Сусоколов А.А. Культура и обмен. Введение в экономическую антропологию. М.: SPSL-“Русская панорама”, 2006.

Федотова В.Г. Модернизация другой Европы. М.: ИФ РАН, 1997. Гл. I.

Хантингтон С. Столкновение цивилизаций. М.: АСТ, 2003.

Шкаратан О.И., Карачаровский В.В. Русская трудовая и управленческая культура: опыт исследования в контексте перспектив экономического развития // Мир России: Социология, этнология. 2002. Т. 11.№ 1. С. 3–56.

Ядов В.А. (ред.). Воздействие западных социокультурных образцов на социальные практики в России. М.: ТАУС, 2009.

Hantington S. The Clash of Civilization and the Remarking of World Order. N.Y., 1996.

Hass J. Power, Culture and Economic Change in Russia: to the Undiscovered Country of post-socialism, 1988–2008. Routledge, 2012.

Marquardt M.J., Horvath L. Global Teams: How Top Multinationals Span Boundaries and Cultures with High-speed Teamwork. Palo Alto, CA: Davies-Black, 2001.

Maznevski M.L. Understanding our Differences: Performance in Decision-making Groups with Diverse Members // Human Relations. 1994. № 47. P. 531–552.

Oberg K. Cultural Shock: Adjustment to New Cultural Environments // Practical Anthropology. 1960. № 7. P. 177–182.

Snow C.C., Snell S.A., Davison S.C., Hambrick D.C. Use Transnational Teams to Globalize your Company // Organizational Dynamics. 1996. № 32. P. 50–67.

Townsend A.M., DeMarie S., Hendrickson A.R. Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future // The Academy of Management Executive. 1998. № 12. P. 17–29.

Tung R.L. Selecting and Training of Personnel for Overseas Assignments // Columbia Journal of World Business. 1981. № 16. P. 68–79.