

## **Дебютные работы**

*IR* Мы публикуем фрагмент магистерской диссертации В.В. Алексева. Работа подготовлена автором в Центре социологического образования Института социологии РАН (2000–2001 гг.) и посвящена исследованию агрессивных практик управления.

## **АГРЕССИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ПРАКТИКА УТИЛИТАРНОЙ ЭТИКИ**

**Алексеев Всеволод Владимирович**

аспирант Алтайского государственного университета, факультет социологии

Email: [ic103wwa@uic.asu.ru](mailto:ic103wwa@uic.asu.ru)

### **Аннотация**

В статье рассматриваются социальные условия, способствующие формированию и проявлению агрессивных управленческих практик в современном российском бизнесе. Анализ основан на исследованиях в сфере малого и среднего предпринимательства, проводившихся отечественными социологами в 1990-е гг., а также на эмпирическом исследовании двух московских фирм весной 2001 г.

Современные российские менеджеры испытывают определенные трудности в своей деятельности. С одной стороны, менеджеры – индивидуалисты, оперирующие рациональными принципами полезности, а потому чуждые всякой идеологизированности системы социальных отношений. С другой стороны, многие менеджеры, и особенно менеджеры высшего уровня, ощущают острую потребность в общественном идеале, позволяющем им более предметно понимать основные цели общества. Этот идеал имеет для них практическую ценность, поскольку, опираясь на него, они могут формулировать долговременные ориентиры деятельности предприятий или отраслей экономики.

В обществе существует явно противоречивое отношение к менеджерам (топ-менеджерам), владельцам предприятий и используемым ими практикам руководства. Довольно часто применяются агрессивные управленческие практики, что формирует негативное отношение к руководству со стороны подчиненных. Однако истинные причины и функции подобных практик остаются, как правило, не осознанными ни менеджерами, ни персоналом, ни более широкой общественностью, что приводит к упрощенным трактовкам данного социального феномена.

Агрессивные практики рассматриваются преимущественно как дисфункциональные характеристики управленческой деятельности, связываемые, как правило, с низким уровнем цивилизованности российского общества и бизнеса, некомпетентностью менеджеров, «тяжелым» наследством предыдущего этапа развития страны и т.п. [Сухиненко, Зеленцова 2001]. Однако, на наш взгляд, это отражает лишь одну сторону данного феномена. Нам представляется возможным обосновать и другой аспект проблемы, в соответствии с которым агрессивные управленческие практики являются закономерным, неизбежным, а часто и необходимым атрибутом управленческих отношений в условиях переходного российского общества.

Понятие «агрессивные управленческие практики» имеет следующие значения. Во-первых, агрессивные практики следует понимать как форму властных отношений (т.е. отношений, целью которых является принуждение менеджерами подчиненных к выполнению определенных действий) и как ресурс, к которому менеджеры прибегают в определенных ситуациях, возникающих в процессе управленческой деятельности. Во-вторых, если

агрессия понимается как намеренное причинение вреда другому человеку, возникает проблема определения того, что считать вредом. По мнению А. Этциони [Этциони 1999], концепция ущерба является довольно сомнительной. Представляется возможным преодолеть эту неопределенность, введя в анализ культурный и, в частности, нормативно-ценностный аспект вопроса. Это позволяет анализировать те нормативные образцы поведения, которые формулируют для себя и для других сами менеджеры. Иначе говоря, речь идет об управленческих идеологиях. Управленческие идеологии рассматриваются Р. Бендиксом как системы идей, в воспроизводстве которых заинтересованы те, кто использует свой авторитет в экономических целях и ищет объяснение или оправдание своей власти [Романов 2000: 76].

В определении агрессивного менеджмента понятие «намеренное причинение вреда» необходимо рассматривать в трех смыслах. *Во-первых*, это ситуативное нанесение вреда, вызванное каким-то уникальным стечением обстоятельств. Этот аспект агрессивного менеджмента в данной работе не рассматривается. *Во-вторых*, нормативно закрепленное причинение вреда. Здесь осуществляется переход от уровня личности к уровню локальной социальной общности. Рассмотрение агрессивного менеджмента под таким углом зрения предполагает введение в фокус анализа неформальных отношений, а точнее, неформальных норм взаимоотношений руководителей и подчиненных.

Существует мнение [Алашеев 1995], что неформальные отношения работают на воспроизводство всей трудовой жизни предприятия; что они, являясь неотъемлемой частью производства, воспроизводят сам процесс изготовления продукции наравне с формальными нормами. Таким образом, если речь идет об агрессивном менеджменте как о совокупности нормативно закрепленных в данной организации управленческих практик (пусть и на уровне неформальных норм взаимоотношений руководства и персонала), то следует говорить о специфической форме организации трудового процесса (о специфической организационной культуре).

*В-третьих*, причинение вреда понимается как одна из практик выживания бизнеса в условиях современного российского общества. Здесь анализ должен быть сосредоточен на социокультурных факторах, детерминирующих возникновение и форму агрессивных управленческих практик. В качестве важного критерия анализа – наряду с экономическим, политическим, идеологическим – выступает господствующий в данном обществе тип этики. В качестве аналитической модели нами выбрана концепция коммунитарного общества А. Этциони.

Рассматривая в качестве *объекта* данного исследования менеджеров как социальную группу, а в качестве *предмета* – агрессивные управленческие практики в деятельности данной социальной группы, *целью* исследования мы избрали определение функций и институционального контекста возникновения агрессивных управленческих практик, используемых руководителями современных частных компаний, как с точки зрения функционирования организации, так и с позиции социокультурных процессов современного российского общества.

*Основными задачами* исследования являются следующие:

- 1) определить роль культуры и этики в формировании и использовании агрессивных управленческих практик;
- 2) на основе исследований современного отечественного менеджмента сформулировать гипотезы о причинах, функциях и распространенности агрессивных управленческих практик;
- 3) на базе эмпирического исследования построить объяснительную модель присутствия агрессивного менеджмента в социальном пространстве современного российского общества.

В процессе анализа было выделено несколько факторов, послуживших основой для формирования теоретических гипотез исследования. Эти факторы и соответствующие *гипотезы* описываются ниже.

- А. Агрессивность внешней среды является одним из наиболее существенных факторов агрессивного менеджмента.
1. Российский менеджмент действует в условиях жесткой агрессивной среды, что требует адекватных реакций с его стороны.
  2. Агрессивные методы, в том числе методы взаимодействия с партнерами по бизнесу, являются необходимым условием ведения бизнеса и, в целом, выживания организации в современной России. В этом смысле агрессивные практики являются ресурсом формирования новых хозяйственных субъектов.
  3. Модель агрессивного взаимодействия с организационным окружением переносится менеджерами и на внутриорганизационные взаимодействия.
- Б. Степень жесткости вертикальной иерархии напрямую связана с вероятностью проявления агрессии в управленческих отношениях.
1. Патернализм и авторитаризм, унаследованные от советской системы хозяйствования, оказывают значительное влияние на формирование управленческих идеологий руководителей современных частных предприятий.
  2. В условиях экономической и правовой неопределенности наиболее эффективным является принцип концентрации власти. В этом смысле, агрессивные управленческие практики становятся ресурсом современного менеджмента.

Рассмотрим выделенные факторы более подробно.

### **Агрессивность внешней среды – фактор агрессивного менеджмента**

Сегодня все исследователи разделяют мнение о том, что в современной России бизнес действует в условиях жесткой и даже агрессивной среды. Эта среда характеризуется следующими явлениями.

1. *Государственный (налоговый) рэкет*, выражающийся в завышенных фискальных ставках (превращающих любой немонопольный бизнес в нерентабельный) и заставляющий предпринимателей уходить в «тень».
2. *Чиновничий рэкет – коррупция*. Ответ – опять-таки «уход в тень»: не засвечиваться, не вести никакой открытой деятельности, лучше одну за другой открывать и закрывать фирмы. Честному предпринимателю в таких условиях работать практически невозможно, зато принимающим подобные правила игры – очень даже неплохо. Последние готовы платить штрафы и давать взятки за свой полулегальный и нелегальный бизнес. Такое положение вещей сознательно поддерживается госчиновниками, обладающими «разрешительными полномочиями» [Бабаева 1997: 100]. (В социалистической системе хозяйствования действовал разрешительный, а не регистрационный принцип, который отразился в организации бизнес-деятельности (на всех ее этапах), плавно переключившись из планово-государственной советской в так называемую рыночную российскую экономику.) В таких обстоятельствах бизнесменов пугает не только сбор налогов как таковой, но и то, что в любой момент можно доказать преступный характер их деятельности. Фактически отношения между предпринимателями и чиновниками в современной российской экономике носят характер неформальной взаимозависимости. Этот тип отношений описали исследователи, изучавшие крупные российские промышленные предприятия в 1992–1995 гг. Как отметил Леонид Сартания (генеральный директор ООО «Сапфир и К<sup>0</sup>») в

беседе с корреспондентом журнала «Я & Бизнес», «нашему бизнесмену важнее всего научиться общению с госчиновниками. Закон часто допускает двойное толкование, в результате чего возникает конфликт» [Романюк: 62].

3. *Рэкет организованной преступности.*

4. Кроме указанных выше факторов, несомненно, стоит говорить и об *экономической конкуренции*. Однако сама по себе конкуренция относится к естественным факторам, стимулирующим развитие бизнеса, и присутствует всегда и везде, где существуют рыночные отношения. Агрессивным фактором среды она становится, лишившись цивилизованных механизмов регуляции и приобретя нерыночный характер. Нечестность деловых партнеров, «кидающих» и «подставляющих» друг друга, использование противозаконных методов разрешения конфликтов и пр. – все это факторы, переводящие конкуренцию из разряда рыночной в нерыночную.

Модель общения с агрессивной средой вольно или невольно переносится предпринимателем-менеджером на внутриорганизационный уровень. Вероятно, именно совмещение роли собственника и директора предприятия накладывает отпечаток на стиль руководства, делая его более жестким.

Проблема риска – одна из наиболее существенных при изучении российского предпринимательства. «России переход к “мягкому” менеджменту пока не грозит, – считает Игорь Бунин, ведущий российский эксперт по проблемам развития предпринимательства. – Успеха в деле добиваются люди с сильным или даже агрессивным началом» [Бунин 1994: 256]. И хотя эта оценка была сделана семь лет назад, она в значительной степени остается актуальной и сегодня. Ряд исследований российского предпринимательства, проведенных под руководством В.В. Радаева, А.Е. Чириковой, Е.С. Гвоздевой, Л.В. Бабаевой и других ученых, подтверждают справедливость этого тезиса. Так, например, опрос региональных предпринимательниц, проведенный под руководством А.Е. Чириковой, показал увеличение числа предпринимательниц, убежденных в том, что только стратегии риска способны помочь выжить бизнесу в современных условиях. Причинами этого являются, с одной стороны, рост конкуренции, а с другой – особенности деятельности региональных предпринимателей, вынужденных выживать в более агрессивных условиях [Чирикова 1998].

Без сомнения, агрессивность среды, в которой действуют бизнесмены, накладывает отпечаток и на характер их отношений с персоналом, на построение внутрифирменной политики. Однако существуют и другие факторы, определяющие специфику менеджмента. Одним из таких факторов являются управленческие традиции, сформировавшиеся в нашей стране в предыдущие десятилетия.

### **Социокультурные факторы агрессивного менеджмента (патернализм)**

Несмотря на то, что отечественные предприниматели декларативно ориентированы на западный стиль деловых отношений, в реальном поведении они часто демонстрируют патриархальные традиции. Это проявляется, прежде всего, в стиле работы с персоналом. Лучше взять на работу «своего» или рекомендованного «своим», чем приглашать специалиста по конкурсу. Подобная установка пустила крепкие корни. Неопределенность правовой ситуации, в которой приходится действовать негосударственным коммерческим предприятиям, требует безусловной надежности и доверительности в отношениях между сотрудниками. «Свой», пусть даже менее подготовленный, – это все-таки член «клана». «Чужой» – только партнер, с которым нужно устанавливать отношения на жесткой, но четкой договорной основе. Вскоре начинают сказываться дефекты ориентации на «свойство». Нанимателя и нанимаемого (т.е. «своего») связывают определенные ожидания и иллюзии, которые могут подвести обоих. «Свои» часто не оговаривают в

деталей условия сотрудничества. Тот, кто берет на работу, ждет личной преданности и лояльности по отношению к фирме, а тот, кого берут, нередко считает, что ему будут предоставлены особые привилегии, а ошибки будут прощаться [Перепелкин 1995: 37].

Хотя тенденция набора сотрудников «по знакомству» продолжает действовать и сейчас, набирает силу альтернативная тенденция приема персонала (как рядового, так и руководящего) по конкурсу на основе обезличенной оценки профессиональной квалификации [Бабаева, Лапина 1997: 55].

Набор персонала по знакомству – это лишь одна из черт патриархальных традиций, действующих в современном российском бизнесе. Патернализм как социальный феномен гораздо более многогранен и характеризуется в литературе следующим образом. Ему свойственна четко выраженная иерархичность отношений. Права «хозяина», который обычно принимает единоличные решения, неоспоримы. От подчиненных ожидается лояльность по отношению к начальнику. Вдаваться в смысл тех или иных решений им не обязательно. «Хозяин» бдительно контролирует действия своих подчиненных, но при необходимости берет на себя часть возложенных на них функций. Организация труда носит достаточно гибкий характер, исполнители могут периодически замещать друг друга в напряженных ситуациях. Ответственность за провалы – общая, коллективная. «Хозяин» поддерживает единство организации, но не путем формальной регламентации, а через утверждение своего личного влияния. Несмотря на строгую иерархию, взаимоотношениям придается личностный характер, выходящий за сугубо служебные рамки. Внеурочные проблемы подчиненных также становятся предметом непосредственной заботы и опеки со стороны руководителя [Радаев 1994: 149]. Однако патернализм предполагает не только опеку, но и принуждение. Границы допустимого принуждения вариативны и зависят от разных причин [Романова 2000: 26]. Таким образом, можно заключить, что ключевым моментом в патерналистских отношениях является зависимость работника от руководителя. Эта зависимость является желанной для работника-«патерналиста», поскольку, делегируя руководству ответственность за определение и реализацию своей жизненной стратегии, он таким образом освобождает себя от ответственности принимать самостоятельные решения в проблемных ситуациях [Темницкий 2000: 56-57].

Распространенность в нашей стране подобной формы трудовых отношений подтверждается рядом исследований, проведенных как на крупных промышленных предприятиях, так и в малых и средних частных фирмах. Вот что пишет по этому поводу один из участников проекта «Крупные промышленные предприятия: перестройка управления и трудовых отношений» П.В. Романов: «Наверное, невозможно понять суть происходящих сегодня на предприятиях России социально-экономических изменений без понимания их механизма, сложившегося в результате всей семидесятилетней истории советского общества. Система управления, распределения и информационного обмена продолжает воспроизводиться в новых условиях и является тем контекстом, на который накладываются нынешние инновации. На наш взгляд, понятие патернализма наиболее точно и полно характеризует многие стороны жизни российских предприятий: поведенческую стратегию руководства, взаимоотношения в трудовых коллективах, взаимодействие уровней производства и стереотипные ожидания рабочих» [Романов 2000: 13]. Однако, по мнению А.Л. Темницкого, между прошлым «советским» и нынешним «постсоветским» патернализмом имеется существенное различие. При «советском» патернализме акцент делается на «самовоспроизведении» отношений лояльной зависимости. При «постсоветском» эти отношения следует заслужить [Темницкий 2000: 64].

Можно было бы возразить, что крупные промышленные предприятия – это совершенно иной тип организаций, нежели малый и средний бизнес: они гораздо более инертны, и именно поэтому в них еще проявляются патерналистские отношения, унаследованные от прежнего общества. Однако исследования в сфере среднего и малого бизнеса опровергают

подобного рода аргументы. Конечно, в малом бизнесе патернализм не так масштабен, как в промышленности, хотя бы потому, что здесь он не оказывает значительного влияния на внерабочую жизнь своих сотрудников в силу отсутствия так называемого соцульбтыта. Тем не менее, основные черты патерналистских управленческих стратегий успешно адаптируются современным бизнесом. Так, результаты исследования женщин-руководителей малых и средних фирм Москвы показали, что руководители предпочитают использовать принцип концентрации власти, четкую иерархию отношений. Наблюдается тенденция отказа от статусного лидерства в пользу харизматического [Чирикова, Кричевская 2000]. Такие тенденции современных руководителей определяются не только факторами агрессивной внешней среды, но и определенными ориентациями их подчиненных.

Исследования, проведенные на частном швейном предприятии Москвы в 1990-е гг. [Темницкий 2000], также зафиксировали, что ориентация на партнерские отношения с руководством не особенно выражена в рабочей среде. Во взаимоотношениях патерналистских и партнерских ориентаций патернализм не только остается ведущим принципом, но и является притягательным для большинства работников частного предприятия. Была выявлена ориентация рабочих на неоспариваемое выполнение любых заданий руководителя, на дружеские и доверительные отношения с руководством и отсутствие ориентации на обладание полной информацией о делах предприятия.

Патерналистские ориентации рабочих обладают на сегодня более сильным, по сравнению с партнерскими, потенциалом конструктивности их использования. Рабочие-«патерналисты» демонстрируют более высокий уровень ответственности за работу всего предприятия и за использование рабочего времени.

Эти выводы авторы исследования объясняют тем, что партнерство, предполагающее равноправное взаимовыгодное сотрудничество, является более трудным путем, требующим значительных интеллектуальных и волевых усилий при построении стратегии отношений руководства – подчинения. Однако на сегодня рабочий-«партнер», который должен обладать качествами «сильного» работника (высокий уровень профессиональной компетентности, дисциплинированности и т.д.) и не иметь неудовлетворенных бытовых потребностей, является малораспространенным типом [Темницкий 2000: 64-65].

### **Нормативность и необходимость агрессивных практик в управленческой деятельности в современном отечественном бизнесе**

Расширение в России сферы негосударственной экономики приводит к утверждению частной собственности на хозяйственные ресурсы в качестве нового источника власти. Принято полагать, что здесь формируется особая среда трудовых отношений, отличающаяся большей жесткостью, деловой хваткой и ориентацией на эффективность [Радаев 1994: 149]. В условиях нестабильной экономической ситуации большинство руководителей (как мужчин, так и женщин) предпочитают использовать принцип концентрации власти внутри фирмы, хотя технология, строящаяся на таком принципе, полезна и при построении деловых отношений с партнерами. Влияние отдельных сотрудников должно определяться близостью к руководителю и тем потенциалом влияния, который руководитель делегирует своим партнерам. Четкая иерархия отношений в таком взаимодействии позволяет снизить потенциал возможных конфликтов, усилить контроль над ситуацией, ускорить принятие решений в стремительно изменяющихся условиях.

Исследование, выполненное в 1995–1997 гг. А.А. Возьмителем, Л.Е. Душацким, Е.Я. Таршисом, показало, что российские предприниматели, как правило, формулируют для себя и окружающих просоциальные системы ценностей и мотивов своей

деятельности, однако на практике они зачастую вынуждены действовать совсем по иным законам. Возможно, специфика российского бизнеса состоит в том, что благие намерения бизнесменов реализуются антисоциальными способами. Исследование выявило тенденцию роста успешности бизнеса по мере снижения степени его цивилизованности. Иными словами, цивилизованный бизнес в нецивилизованной стране экономически малоэффективен и потому не получает должного развития. По мнению авторов, нельзя рассчитывать, что доминирующий в России тип предпринимателя в скором времени изменится [Душацкий 1999: 94].

При явной неопределенности моральных установок<sup>1</sup> большинства участвующих в малом бизнесе субъектов (которые вынуждены были расстаться со вчерашними нормами и принципами, но еще не выработали новых моральных ценностей) побеждает диктат сильного, а точнее – того, кому эту болезненную психологическую ломку вообще не нужно переживать. На практике это выражается в том, что наиболее «сильным» в данной среде является тип, изначально отвергавший ценности прежде существовавшей социальной системы и потому не обремененный психологическим наследием [Бабаева, Лапина 1997: 176].

Подобное положение является проявлением естественного хода вещей – как бы «природного» развития. Пока процесс формирования предпринимательского класса (точнее, достаточно четко очерченных социально-экономических групп внутри него) не закончился, пока естественным образом не сформировалась элита этого класса (способная утвердить и закрепить некие присущие ему ценности, одновременно не противоречащие общечеловеческим, и распространить их на все общество), в среде малого бизнеса будет преобладать психологический тип с авантюристическими наклонностями [Бабаева, Лапина 1997: 173].

Высококвалифицированные менеджеры, получившие качественное образование западного образца, оказываются в сегодняшней ситуации ненужными, так как сложившаяся «система» отторгает их [Сухиненко, Зеленцова 2001: 27].

Люди, прошедшие обучение менеджменту на основе западных принципов и образцов управления, часто оказываются неадаптированными к российской социально-экономической действительности. Они знают, как делать «правильный» бизнес, но в реальности попадают в ситуацию, когда от управленца требуются совсем другие качества и умения – используя различные средства, в том числе внеэкономические, заставить поставщика ждать деньги, а потребителя – платить. Как отметила Наталья Алещенко (директор фонда «Женская инициатива») в беседе с корреспонденткой журнала «Я & Бизнес»: «...нашему предпринимателю, прежде всего, необходимо учиться цивилизованному бизнесу. Решая вопрос о том, чему учить предпринимателя, надо иметь в виду, что он должен оставаться культурным и образованным, действуя в достаточно агрессивной среде» [Романюк 2001: 62-63].

Современный этап развития экономических отношений в России характеризуется высоким уровнем неопределенности, рисков и угроз. Субъекты экономических отношений, действующие в таких условиях, вынуждены выстраивать модели взаимодействия, дающие возможность каким-то образом стабилизировать ситуацию, взять ее под контроль. Сложные модели взаимодействия экономических субъектов, предполагающие использование хорошо разработанных процедур привлечения третьих лиц, участия государства, практикуемые в экономически развитых демократических

---

<sup>1</sup> На наш взгляд, скорее следует говорить о двойных моральных стандартах: «личных» и «профессиональных». В первом случае речь идет о менеджере как о человеке и о том, чего он хочет, а во втором – о том, что он действительно вынужден делать. Две эти этики могут конкурировать или конфликтовать между собой.

странах, зачастую оказываются неэффективными в условиях кризисного состояния нашей страны. В результате широкое распространение в менеджменте получили более простые и радикальные управленческие практики, среди которых особое место занимают агрессивные средства и способы построения отношений как с деловыми партнерами, так и с персоналом собственных организаций. Исследованию внутрифирменных отношений персонала и руководства и посвящена эмпирическая часть данной работы.

Ориентация исследования на изучение управленческих идеологий, формулируемых самими руководителями, стремление подтолкнуть их к рефлексии относительно управленческих практик вообще и собственных практик в частности дает основание избрать качественную методологию как наиболее адекватную целям данной работы.

### **Методика исследования**

В данном исследовании использовалось глубинное направленное интервью. Для его проведения был создан путеводитель из 19 базовых вопросов. Вопросы путеводителя являлись лишь опорой и в процессе реального интервью могли видоизменяться.

Структура путеводителя имеет три смысловые части. Первая касается структуры и сферы деятельности организации, в которой проводится исследование; принципов, лежащих в основе внутриорганизационных отношений. Она направлена на изучение того, какова, в общих чертах, организационная культура данной фирмы. Вторая часть затрагивает тему представлений респондента о функциях менеджера, о том, что, по его мнению, делает руководителя «настоящим» руководителем. Третья часть фокусируется непосредственно на теме агрессивного менеджмента. Причем она строится таким образом, что в процессе интервью респонденты выступают скорее как эксперты, размышляющие о том, что такое агрессивный менеджмент, нежели как субъекты, использующие агрессивные управленческие практики в своей деятельности. Такой характер построения вопросов обусловлен двумя особенностями. Во-первых, задачей выявить представления и стереотипы руководителей относительно того, что такое *агрессия* в управленческих отношениях. Это понятие является ключевым, так как четко ориентирует респондента на анализ совершенно определенного аспекта управленческой деятельности. Во-вторых, в силу табуированности данной темы задавать прямой вопрос: «Проявляете ли Вы агрессию в управлении персоналом и в каких формах Вы это делаете?» – совершенно невозможно, так как на него будет получен отрицательный ответ. Однако когда задается вопрос о знаниях, представлениях респондента, а не о его реальном поведении в конкретных ситуациях, проблема неответа или отрицательного ответа снимается. Кроме того, предполагается, что при определении и объяснении данного понятия респондент вольно или невольно будет опираться на свой опыт, что даст возможность в определенных пределах судить о реальных агрессивных практиках, используемых им в своей управленческой деятельности.

Исследование основано на целеориентированной выборке критических случаев. В качестве таких случаев выступали две организации с разным типом организационной культуры и видами деятельности. Это позволило сравнить полученные результаты и проследить, существует ли принципиальная разница в использовании агрессивных управленческих практик, их значении и обосновании руководителями.

В выборку вошли две частные московские фирмы, относящиеся к разряду малых: Частное охранное предприятие и Агентство, занимающееся управленческим консультированием. В описании и интерпретации результатов каждая фирма анализировалась как отдельный кейс, что позволило создать два образа управленческой и организационной культуры и затем сформулировать общие выводы, касающиеся агрессивного менеджмента.



## Кейс №1. Культура дисциплины (Частное охранное предприятие)

### Организационная культура, структура и тип власти

Частное охранное предприятие (ЧОП) было организовано в 1997 г. и насчитывает 50 работников. Руководящий состав включает генерального директора, заместителя и главного бухгалтера. Бухгалтер (жена генерального директора) также участвует в приеме кадров. Все трое являются соучредителями предприятия.

Это мужской коллектив, состоящий из бывших военнослужащих, как правило, офицеров, что создает определенную организационную культуру, которую условно можно назвать культурой «дисциплины». Причем эта культура формируется не столько в самой организации, сколько переносится из уже существующего социального института (армия), где подчинение старшему по званию является не только нормой, но и обязанностью.

*«Раньше я принимал на работу бывших милиционеров, а теперь предпочитаю работать с военными, как правило, офицерами запаса, так как они знают, что такое дисциплина. Частный охранник должен быть строгим, тактичным и коммуникативным. Он должен нравиться заказчику, иначе при малейшем замечании будет уволен».*

Речь идет о специфической организационной культуре, которая определяется двумя важнейшими факторами: полом сотрудников и военным типом организации. Можно предположить, что в данной культуре крик руководителя или даже оскорбление подчиненного допустимы, если они «за дело». Кроме того, это может свидетельствовать просто о специфическом дискурсе данной культуры, хотя заместитель директора и декларирует принцип корректного поведения:

*«Руководитель, по нашим понятиям, как у нас в фирме принято, должен быть всегда вежливым и корректным, потому что, когда руководитель сорвался, нахамил..., руководитель всегда должен быть корректен и вежлив к клиентам, ко всем. К подчиненным у нас такой принцип работы, не надо никогда ни кричать, ни топтать ногами. Ну, бывают разные моменты с людьми, когда при увольнении или еще что. Надо корректно объяснить ребятам, почему и за что. Никогда не надо повышать голос, кричать, толку от этого не будет» [интервью 2].*

Однако подобная практика демонстрирует неформальные отношения и связана скорее с личностью человека, по отношению к которому она применяется, чем с его профессиональными качествами. Иначе говоря, руководитель «переходит на личности».

*«При общении с сотрудниками иногда приходится повышать голос, так как военные, привыкшие к приказным отношениям, часто лучше понимают такое обращение, чем вежливую просьбу выполнить мое распоряжение. Это специфика мужского коллектива. Например, не вышел у меня человек на объект, я звоню своему заместителю и говорю, что надо подменить, а он “закрутился” и забыл. Я приезжаю в офис и говорю ему: “Ты дурак, что ли?!”».*

На вопрос о том, как, по его мнению, в таких случаях чувствует себя его заместитель, респондент ответил: *«Ну, он краснеет, чувствует, что виноват, испытывает угрызения совести».*

Создание чувства вины у подчиненного, возможно, является важной управленческой практикой: за неудачи, ошибки подчиненного в выполнении им своих обязанностей наказанию подвергается он как личность, а не как профессионал. В этом случае личность человека связывается с профессиональными функциями, которые он выполняет. Вероятно, это позволяет сделать отношение работника к его профессиональным функциям более внимательным, они становятся значимыми лично для него. Это мобилизует

работника, заставляет более ответственно относиться к делу<sup>2</sup>. Кроме того, человеком, у которого создается чувство вины, легче руководить. Пожалуй, это довольно удачная, хотя и очень агрессивная практика. Хорошо известно, что ценности, стереотипы, нормы, лежащие в основе как индивидуальной, так и социальной культуры, довольно медленно поддаются трансформации. В таком случае, где же предпринимателю взять необходимых для рыночной экономики работников? Даже если работник – отличный профессионал, его личностные качества могут препятствовать успешной работе в условиях рыночных отношений. Это особенно важно, когда речь идет о руководящих работниках.

*«Самое сложное – найти хорошего заместителя. Он должен быть инициативным, должен не бояться ответственности».*

В этом смысле агрессивные практики, в том числе создание чувства вины, могут носить воспитательный, социализирующий характер, а руководитель – играть роль воспитателя. Таким образом, эта исключительно психологическая, межличностная практика приобретает социологическое значение – формирование у работника нового отношения к делу. Ее использование руководителями может быть исключительно инструментальным. Менеджеры прекрасно осознают воздействие такой практики на подчиненных и прибегают к ней в случае необходимости. Подчиненный сразу начинает ощущать личную ответственность за выполняемое им дело.

Значимость для бизнеса такого качества, как способность брать на себя ответственность за выполняемое дело, наглядно демонстрирует следующий фрагмент интервью.

*«Я создал охранное агентство только тогда, когда понял, что знаю достаточно и готов к ответственности. Вообще я люблю начинать с нуля. Ушел из МУРа в никуда, просто написал заявление и ушел. Теперь я знаю, что, даже если все мои подчиненные уйдут от меня, то я создам новое агентство, это меня не пугает, так как я перестал бояться ответственности. Моя фирма – это я. Проколы фирмы – это мои проколы».*

Этот фрагмент свидетельствует еще об одном факте: данный руководитель воспринимает себя как сильного независимого человека, хозяина своей судьбы и своего дела, которого не страшат неопределенность и трудности. Желание начинать с нуля – одна из важных характеристик успешных бизнесменов, о чем свидетельствуют исследования предпринимательства, проведенные в последние годы [Бунин 1994, Бабаева 1997, Чирикова 2000]. Кроме того, он позиционирует себя как справедливого руководителя, который заботится о своих людях.

*«Своим подчиненным я плачу чуть больше, чем в других ЧОПах. Кроме того, два раза в год выплачиваю премии, на праздники поздравляю семьи охранников. Забота о людях – это скорее мораль. Я сам долго работал в милиции и знаю, что такое формальное отношение. Когда тебя награждают грамотами, званиями, значками, но делается это чисто формально, ты на самом деле никого не интересуешь. Другое дело, когда я своему работнику на праздник дарю открытку, а в ней – “соточка”, человеку приятно. Людям нравится работать в моем коллективе. Даже те, кто получают высшее образование, остаются у меня. Есть те, кто подолгу ждет места в моей фирме, чтобы устроиться сюда».*

Власть внутри фирмы сконцентрирована в руках директора, а заместитель (одновременно являющийся и соучредителем), хотя и не удовлетворяет его как руководитель (неинициативен), продолжает занимать свою должность просто потому, что они вместе

---

<sup>2</sup> Вероятно, это может быть одним из факторов, объясняющих повышенную ответственность работников-«патерналистов» в отношении не только своих профессиональных функций, но и предприятия в целом.

начинали дело<sup>3</sup>. Подобная «жалость» к своему профессионально несостоятельному помощнику, забота о сотрудниках, жесткая иерархия власти – все это может говорить о наличии патерналистских ориентаций руководителя данной организации, и – судя по тому, что людям нравится работать в его фирме, – об аналогичных ориентациях подчиненных. Кроме того, подчеркивается роль материального вознаграждения (высокая зарплата, премии) в кадровой политике и высказывается пренебрежение к различного рода символическим наградам (значкам, грамотам, званиям и т.п.), что свидетельствует о доминировании в данной организации утилитарного типа власти. Однако дисциплинарный характер данной культуры, развитые неформальные отношения и патерналистские тенденции делают достаточно значимой нормативную сторону жизни организации и, следовательно, использование руководством нормативной власти.

*«Я не “покупаю” людей. Даже когда кто-то из моих людей хочет уйти в другое место, например, ему там больше обещают, я предлагаю ему поработать там какое-то время, не увольняясь отсюда. Если ему там не понравится, то он вернется. Однако если человек увольняется из моего агентства, то назад я его уже не принимаю. Это мое жесткое условие».*

*«К охранникам у нас два принципа: предупреждать, если по какой-то причине опаздываешь или не выходишь на работу, и чтобы охранник приходил на работу трезвым и был на работе трезвым. Предупреждаешь ребят: “Позвони, скажи, что заболел, лучше отсидись дома”. Кто-то понимает, а кто не понимает, с теми мы расстаемся. А так говорится потому, что народ у нас все-таки пьющий».*

### **Агрессия как несправедливость: интерпретации понятия «агрессивный менеджмент»**

Первой реакцией генерального директора на вопрос о том, что значит руководить агрессивно, было:

*«Слово “агрессивное” мне не нравится, оно имеет негативный смысл. Я бы сказал «наступательное руководство».*

Собственно говоря, нами и предполагалось, что данное понятие вызовет подобную реакцию. В обыденном сознании за понятием «агрессия» устойчиво закрепился негативный смысл. С другой стороны, интересно то, что респондент сразу уточнил, что лучше использовать понятие «наступательное руководство». Это может свидетельствовать о том, что так или иначе данный руководитель сталкивался с необходимостью осмысления агрессивных практик в своей деятельности. В результате он сразу определяет альтернативу агрессивному поведению.

*«Мне часто приходится принимать решения в быстро изменяющихся ситуациях, поэтому нужно действовать оперативно. Советоваться, просить нет времени, так как у меня нет права на ошибку, я как сапер. Я должен четко формулировать задачи подчиненным и требовать их неукоснительного исполнения. Например, если кто-то не вышел на работу, то я звоню тому, у кого выходной и говорю: “Ты должен быть через*

---

<sup>3</sup> «Терпимость» по отношению к своему неинициативному заместителю может быть объяснена и иначе. Хорошо известен принцип дополнительности при формировании управленческой команды. В соответствии с этим принципом руководитель подбирает помощников «под себя», т.е. так, чтобы они компенсировали его слабые стороны. В этом случае «мягкий», неинициативный, но исполнительный заместитель уравновешивает ярко выраженную напористость, активность и предприимчивость своего начальника.

*два часа там-то и там-то». Меня не интересует, что у него дома, какие у него планы, в этот момент я должен заботиться об организации, а не о данном человеке. Конечно, за сверхурочную работу я повышаю ставку. Наступательность – это мгновенное принятие правильного решения».*

Здесь респондент формулирует принципы руководства, которые, по результатам многих исследований [Бабаева 1997, Чирикова 1997, 2000, Сухиненко и Зеленцова 2001, Темницкий 2000 и др.], являются довольно распространенными в современном отечественном бизнесе: концентрация власти в руках топ-менеджера, приоритет задачи над отношениями и т.п. Использование данных принципов обосновывается предпринимателями тем, что они являются наиболее адекватными в существующей экономической ситуации. Это подтверждает гипотезу о том, что модель взаимодействия с агрессивной средой переносится в организационную среду. Неопределенность постоянно изменяющегося организационного окружения, риски, с которыми сталкивается руководитель («у меня нет права на ошибку, я как сапер»), делает самого руководителя агрессивным фактором для подчиненных. Например, если того требует ситуация, он в любой момент может приказать человеку выйти на работу, даже если у того выходной: «Меня не интересует, что у него дома, какие у него планы, в этот момент я должен заботиться об организации, а не о данном человеке». Несмотря на то, что он выплачивает сверхурочные подчиненному, а также пытается объяснить ему свое решение, факт остается фактом – у подчиненного нет выбора, он не может отказаться без негативных для себя последствий. Здесь действует такой же приказной порядок, что и в армии. Только, в отличие от армии, за выполнение приказа следует реальное вознаграждение, а не только благодарность.

Заместитель генерального директора, напротив, затруднился дать определение агрессивного управления:

*«Вопрос очень высоких материй, может быть. Я не знаю, я не могу понять не то что самого вопроса, а того, что такое агрессивное управление. Сейчас модно говорить «агрессивный стиль руководства» и все прочее».*

Вероятно, это связано с тем, что заместитель рассматривал данное понятие в более широком межличностном контексте отношений в организации, в то время как директор формулировал его с точки зрения принятия организационных решений.

Оба руководителя данной организации отмечают, что агрессия всегда связана с нарушением определенных ценностно-нормативных условий, как с точки зрения общечеловеческих ценностей, так и с точки зрения профессиональной этики.

*«Агрессивность – это неуважение к мнению подчиненного, чрезмерно приказной тон, когда приказы не объясняются. Такой руководитель любую девчужку, которая находится в его подчинении, может послать на хрен. Агрессия – это неуважение чуждого “я”. У человека есть свой мир, куда ты вторгаешься и навязываешь свое мнение. Агрессивность – это чванство, самодурство».*

*«...Если говорить об агрессивном стиле руководства, то это когда, если грубо сказать, человек идет “по трупам” к повышению, через “бурелом” поперся. Такие люди агрессивные. Для меня, если человек наглый, ... он идет “по трупам”, несмотря ни на ранги, ни на что. ... Агрессивный стиль руководства – это руководство наглое, обижаящее других людей».*

В этом смысле явно выраженные проявления агрессии (физическое насилие, крик, оскорбления) не являются обязательным условием отнесения управленческих практик к агрессивным. Основной параметр – это нарушение критериев справедливости (как она понимается в данном сообществе или в общечеловеческом смысле) в отношениях с

подчиненными. Поэтому сюда же, по словам заместителя, можно отнести различного рода проявления «хамства». Под хамством понимается следующее.

*«Вот когда я работал в другой охранной фирме, у нас был “хороший” генеральный директор, который всегда улыбался и говорил, мол, знаете, ребята денег на зарплату нет. Агрессивный, в моем понимании, – это вот “ты такой, сякой”, там все прочее. Это такое подспудное определение. А здесь человек мелко, потихоньку. Как я рассказывал, он улыбается, не выплатил нам денег... Вот так человека мурыжат, мурыжат. Если ты обещал человеку, сделай. Если сразу знаешь, что не можешь, то не обещай человеку никогда. Если ты пришел устраиваться на работу, у тебя есть определенные обязанности, а тебя потом начинают нагружать дополнительными за ту же самую зарплату, то это уже не совместимо с тем, что есть».*

Речь здесь идет о том, что оба руководителя формулируют определенные этические нормы, причем осуществляется попытка вписать этику профессиональных отношений в общечеловеческую этику. На практике же следование этим принципам им не всегда удается. Так, по словам заместителя, генеральный может иногда и «с плеча рубануть»:

*«...Он сначала решает, и только потом мы начинаем разговаривать и можем прийти к другим мнениям. Он, конечно, прислушивается к нам, но может и жесткое решение принять. Оно и правильно».*

Несмотря на то, что заместитель считает такую практику руководителя правильной, на вопрос о том, что чувствуют окружающие, когда генеральный ведет себя подобным образом, он ответил:

*«Какое-то чувство неудовлетворения есть. Надо сначала переговорить, а уж потом это самое...».*

Согласно данному заместителем определению агрессивного руководства, подобную практику следует отнести к агрессивному поведению – ведь она вызывает неудовлетворение, обижает. Однако он объясняет, почему такое поведение руководителя правильно:

*«Наша милицейская система какая была, такая и осталась. Есть руководитель, который это самое, он и не должен быть мягким, он жестким должен быть, требовательным, это накладывает его специфика работы».*

Иначе говоря, причинение вреда здесь легитимировано определенной корпоративной культурой, в которой создается образ жесткого, требовательного начальника. С точки зрения данного респондента, жесткость не является агрессивностью, хотя, по сути, имеет те же самые последствия для подчиненного. В результате, по определению А. Этциони, в данной фирме имеет место организационное согласие.

Гуманистическая направленность директора отступает перед требованиями внешней среды и необходимостью сохранения организации. Однако он не считает свою управленческую стратегию агрессивной, определяя ее как наступательный стиль (или, в крайнем случае, как напористый), который хотя и может быть жестким, основанным на единоличном принятии решения, характеризуется «прозрачностью» (понятностью подчиненным). В этом, по мнению генерального, принципиальная разница между агрессивностью и наступательностью.

*«Агрессивность может причинять моральное неудовольствие, а наступательность – нет. Но даже если мое решение вызывает у человека неудовольствие, то я должен объяснить ему причину этого решения и компенсировать его неудовольствие. Например, если парень хотел пойти со своей девушкой в кино, а я заставляю его выйти на подмену, то я должен объяснить ему, что на заработанные за сверхурочную работу деньги, он сможет сводить свою девушку не только в кино, но и в ресторан».*

Обоснование решения может следовать как до, так и после того, как оно сформулировано для подчиненного. В последнем случае обоснование носит скорее оправдательный характер, вызванный потребностью сгладить нанесенный подчиненному вред. Ведь у подчиненного нет выбора, решение принимается без него. Можно предположить, что данный руководитель достигает таким способом определенного компромисса в конфликте между утилитарной (ориентация на успех фирмы и свой личный успех) и гуманистической (забота о людях) этикой. Причем важно то, что респондент постоянно апеллирует именно к моральному, а не эмоциональному удовлетворению. Он подчеркивает рациональность, обоснованность принимаемых им решений, а не то, какие эмоции они вызовут у подчиненных. В этом и реализуется принцип приоритета задачи над отношениями. Цели фирмы ставятся выше индивидуальных. Поэтому здесь речь идет уже не об удовольствии, а о долге, как для руководителя, так и для подчиненного. Респондент допускает, что его приказы иногда могут вызывать неудовольствие у подчиненных, особенно если эти распоряжения продиктованы критическими ситуациями и потому являются неожиданными для подчиненных. Однако он не считает подобные действия агрессивными практиками: ведь он же действует не в своих личных интересах, он не «самодур», он в первую очередь заботится об интересах фирмы. По его мнению, подчиненные должны это понимать и удовлетворяться теми объяснениями, которыми он сопровождает неприятные для них решения. Фактически он требует от подчиненных преданности делу, чтобы они, как и он, ставили интересы фирмы выше личных. Правда, как он сам выразился: «Моя фирма – это я», а следовательно, интересы его фирмы – это его личные интересы.

### **Причины использования агрессивных практик**

Руководители данной организации видят разные причины использования агрессии в управленческой деятельности, однако оба они подчеркивают психологические характеристики и ценностные представления руководителя. На вопрос «Как Вы считаете, с чем связано агрессивное руководство, каковы его причины?» были получены следующие ответы.

*«Невоспитанностью и личными причинами. Например, если начальник самодур, то он и замов подберет таких же. Но если орать на человека, то он работать хорошо не будет и в конце концов уйдет в другое место».*

*«Причины могут быть любыми. От того, что недоспал или переспал, какие-то личные дела. От воспитания зависит человека. Есть коммерсанты, ребята трудятся, пахнут с утра до вечера, до 12 часов ночи. Человек очень устает, поэтому может где-то и сорваться, сильное перенапряжение. ...Сейчас, хоть и есть возможность заработать, но очень высокое напряжение, которое постоянно давит. Может, отражаются на людях вот эти скачки доллара, неопределенность статуса коммерческих структур, налоги и т.п.».*

Если говорить о том, что утилитарная этика господствует в современном российском бизнесе, можно предположить, что успешные руководители действуют согласно стратегии «разумного эгоизма». В соответствии с этой стратегией использование гуманистической этики оправдано настолько, насколько ее применение полезно для дела.

### **Агрессивный менеджмент как стратегия успеха**

Описывая последствия агрессивного руководства для организации, в которой оно практикуется, респондент (заместитель) обозначил его как специфическую стратегию

поведения в условиях выживания, «дикого» рынка, когда между субъектами рыночного взаимодействия отсутствуют какие бы то ни было отношения доверия.

*«Можно идти по трупам в достижении своей цели. “В бизнесе друзей не бывает, – как мне один человек сказал, – в бизнесе есть только партнеры”. Занимаясь одним бизнесом, если он только партнер, то он может “съесть” своего партнера, сильный – более слабого. Пусть это считается агрессивным стилем руководства, человек идет к своей цели, хочет больше и больше».*

Интересно, что, по мнению данного руководителя, в бизнесе должны быть не только партнерские, но и дружеские отношения. Последние, в сущности, выполняют функцию неформального контроля, социальной власти, основанной на разделяемом всеми участниками взаимодействия признании общечеловеческих ценностей. Именно такие неформальные ценности и отношения способны послужить ограничителем для действия принципа экономической выгоды. Оценивая состояние современного российского общества, он отметил:

*Р.: В нашем так называемом демократическом обществе такой принцип и существует. Человек, который рвется к власти, он таким образом и действует в основном. ...Сейчас это распространенное явление.*

*И.: А в бизнесе?*

*Р.: Дело не в том. Структура одинаковая. Как устроено все общество, так устроен и бизнес. Например, если бы государство не воровало, то и в бизнесе не воровали бы.*

Несмотря на столь негативную оценку современного состояния дел, оба руководителя отмечают, что, в общем, существует тенденция ухода агрессивных отношений из бизнеса.

*«Эти отношения постепенно уходят, хотя частные случаи встречаются. Например, у меня есть знакомый, он действует как компьютер, без эмоций. Он “подминает” под себя подчиненных, если кто с ним не согласен, “обливает грязью”. Но, в общем, сейчас есть выбор. Люди уходят к тем, у кого конструктивный стиль общения».*

*«Сейчас, в основном, проблемы решаются за “круглым столом”».*

## **Кейс №2. Культура рефлексивной ответственности (Агентство профессионального сервиса)**

### **Структура организации, власти и организационная культура**

Исследуемая фирма образована в 1993 г. и занимается управленческим консультированием, «вопросами организационного строительства, организационного развития». Число сотрудников фирмы – порядка 30 человек (точной цифры названо не было). В отличие от первой фирмы, это агентство является комплексной организацией, состоящей из трех структурных подразделений: экономической службы, которая занимается продажами, маркетингом; отдела разработчиков, где работают специалисты, выполняющие разного рода аналитическую и проектную работу; отдела менеджеров, которые организуют работу, разрабатывают идеи, строят отношения с клиентами. Причем, по словам одного из ее директоров, фирма постоянно растет, и ее структура постоянно меняется.

Топ-менеджмент данного предприятия представлен тремя директорами-соучредителями. Каждый из них имеет собственные функциональные обязанности (академический директор, производственный директор и генеральный директор), а в определенных случаях они объединяются в команду для творческого решения задач развития организации.

*«Есть такая форма, называемая содиректорат. Она применяется, когда организация небольшая и когда идет интенсивное развитие. Когда требуется, с одной стороны, сконцентрировать достаточно мощный творческий потенциал, а с другой – когда нужно параллельно выстраивать процедурную часть деятельности. В организационном развитии один из важнейших принципов, который нужно строго соблюдать, – это четко разделять развитие и функционирование организации. Поэтому у нас и возникла такая система управления, когда есть содиректорат. В рамках этого содиректората есть творческая группа, которая занимается развитием... Мы различаем, когда мы творческая группа, а когда – содиректорат».*

Характер деятельности организации довольно сложен и требует от работников высокого интеллектуального и личностного потенциала. Интеллектуалоемкий труд, научно-исследовательские разработки накладывают отпечаток и на характер внутриорганизационных отношений, построение определенного типа организационной культуры.

*«У нас ответственность сконцентрирована в большей степени на человеке, а не на организации. Степень компетентности и индивидуальной ответственности каждого специалиста и менеджера предельно высока. У нас нет возможности контролировать каждого, следить за графиком ежедневной работы, это в принципе невозможно. Поэтому у нас каждый человек – это такая минилаборатория и минипредприятие. Поэтому отношения у нас строятся по принципу гиперответственности каждого, это с одной стороны. А с другой – это строгое выполнение графика работ».*

Источник рекрутирования персонала для данной организации – элитные вузы Москвы.

*«...При приеме на работу мы смотрим не столько на образование человека, техническое или гуманитарное, а на склонности, на опыт. Всегда человек к нам приходит из элитного вуза, при этом мы его еще год готовим у себя».*

В отличие от армии как социального института, институт высшего образования предполагает гораздо более развитые ценности рациональности, личной ответственности и самоконтроля, рефлексивности индивида по поводу личной биографии, социального окружения, профессии. Эти же ценности интенсивно эксплуатируются и в исследуемой фирме. Соответственно, культуру данной организации можно условно определить как «культуру рефлексивной ответственности», противопоставив ее «культуре дисциплины», к которой была отнесена организация первого типа. Если в первом случае дисциплина понимается как подчинение приказу и строгое выполнение инструкций начальства, то во втором случае самодисциплина является результатом осознания индивидом необходимости тех или иных действий, значения, которое они имеют для него и для функционирования организации (отдела). В соответствии с этим индивид выстраивает внутреннюю систему контроля за исполнением обязанностей, лежащих в сфере его ответственности.

*«Каждый сотрудник нашей организации должен находиться в субъектной позиции. Это означает, что он должен осознавать, чего он хочет по отношению к нашей организации, к позиции, деятельности и т.д. А во-вторых, он должен себе представлять, как он это хотение будет реализовывать. Это один принцип. Второй принцип состоит в следующем. У нас есть представление о том, как мы работаем, чем занимаемся, каковы взаимодействия в нашей организации. Значит, человек должен понять это и руководствоваться этими подходами и принципами. Если где-то он расходится со значимой для нас позицией, то либо он должен измениться, либо ему придется уйти от нас».*

Однако второй принцип, сформулированный данным руководителем, не означает, что организация имеет жесткую, раз и навсегда фиксированную структуру функциональных



позиций, а человек является в ней всего лишь безликим исполнителем. По словам опрошенных руководителей, организация открыта для инноваций, источником которых может стать любой ее член.

*«...Человек должен проявить себя. У нас люди, которые “ни рыба, ни мясо” не выживают, то есть люди, которые приходят для того, чтобы просто отсидеть рабочее время, вряд ли займут достойное место на нашей штатной лестнице, и даже недостойное».*

*«...Если ты пришел, и у тебя есть своя концепция, то ты можешь работать в ней, но должен соотносить ее с нашей технологией. Соотнеси свое с тем, что мы делаем, и когда ты соотнес, тогда начинай применять».*

Чтобы попасть в данную организацию, человек должен пройти три стадии адаптации: испытательный срок; профессиональное освоение имеющегося; работа в рамках своей сферы ответственности, выполнение тех функций и ролей, которые человек на себя принял. Вероятно, именно благодаря такой тщательной «притирке» организации и «новобранца» формируется довольно устойчивая система отношений внутри фирмы, достигается высокий уровень согласия между руководством и подчиненными. Фактически руководство данной организации проводит политику выстраивания общности интересов еще в процессе рекрутирования персонала. Те, чьи интересы не совпадают с интересами фирмы, отсеиваются еще на стадии адаптации. В результате в этом агентстве фактически отсутствует практика увольнения.

*«...Наказания в виде увольнения за что-либо – пока у нас практики такой не было, хотя я как руководитель, администратор, не отрицаю такой возможности. Если что-нибудь произойдет принципиально для нас значимое, то вполне возможно и такое решение».*

Однако все сказанное не означает, что в организации не существует конфликтов и что люди не уходят из нее. Напротив, руководство прекрасно осознает неизбежность конфликтов и относится к ним спокойно, рационально.

*«У нас были случаи, когда человек уходил с испытательного срока или со стажировки, потому что либо себя не проявил, либо проявил в такой агрессивной позиции. Агрессивной в том смысле, что он как бы игнорирует установленные правила и позиции или устанавливаемые правила и позиции. Значит, в этом случае разговор у нас обычно бывает прямой: “Мы Вас не понимаем. Мы видим, что Вы как-то сформировали свое представление о нас, поэтому предлагаем срок стажировки продлить. У Вас есть решение, либо Вы согласитесь с этим, либо мы с Вами расстаемся”.*

Ориентации руководства данной организации можно определить как партнерские – по крайней мере, в сравнении с патерналистскими тенденциями, имеющими место в первой проанализированной нами фирме. Кроме того, структура власти в этой фирме имеет иной характер. Если в первом случае мы наблюдали явно выраженную концентрацию власти в руках генерального директора, то во втором случае власть гораздо более децентрализована. В целом, структура согласия в организации носит утилитарный характер. Неформальные отношения между руководством и подчиненными имеют место, что проявляется, в частности, в традиции совместного проведения каких-либо праздничных мероприятий, как официальных, так и неофициальных. Однако такие мероприятия рассматриваются не только как дань традиции, но и как возможность оптимизировать деятельность фирмы за счет лучшего понимания личностного потенциала работников, раскрывающегося на таких неформальных событиях. В силу того, что организация является комплексной, содержащей различные профессиональные и статусные позиции, в ней существует возможность вертикальной и горизонтальной мобильности. Это позволяет осуществлять символический контроль за счет

использования таких средств, как престиж, возможность творческой самореализации и др., т.е. за счет средств, отсутствующих в организации первого типа.

### **Руководитель – человек надорганизационный**

Интересные данные были получены в интервью относительно того, что составляет суть руководителя, делает человека «настоящим» руководителем, отличает руководителя от не-руководителя. Здесь респонденты сформулировали характеристики, которые описывают, в целом, два типа руководителей. Первый тип можно условно назвать «руководитель-создатель» (собственник), а второй – «руководитель-исполнитель» (менеджер). Причем их следует различать не столько по их статусу или занимаемой ими позиции, сколько по их способностям.

*«Руководитель всегда думает о будущем, находится над организацией, а не в организации. Говорить о том, что руководитель – это тот, который наверху, а подчиненный – тот, который внизу, бессмысленно».*

*«Он должен иметь достаточно компетенции, полномочий, он умеет мотивировать людей».*

*«...Руководитель всегда должен нести некий интерес, некую идею, позицию, которая должна реализовываться в деятельности руководимой им организации. Т.е. это всегда надорганизационная позиция. Руководитель должен понимать, кому и зачем нужна деятельность его организации, т.е. он должен видеть место своей организации в ее системном окружении».*

Первый тип руководителя способен создавать организации (очень часто «с нуля»), мыслить творчески, выходя за рамки общепринятых правил и стереотипов, второй же должен быть хорошим профессионалом, способным обеспечить воспроизводство и развитие созданной организации. Поведение первого характеризуется непредсказуемостью, способностью адекватно реагировать на изменение ситуации. Деятельность второго предсказуема и строится в рамках определенных профессиональных обязанностей и организационной культуры предприятия, на базе которых формируется фиксированный стиль руководства.

*«Все успешные руководители, у них одна из принципиальных характеристик – это адекватность ситуации. Если ты неадекватен ситуации, то ты несешь экономические, личные и все прочие потери. Они адекватны, потому они и богаты. Моностильность – это удел исполнителя, который существует в стабильных условиях, которые для него поставили и удерживают. Он на этих условиях формирует стиль».*

### **Агрессия: определение, причины, обоснования**

Определяя агрессивный стиль управления, руководители данной фирмы, так же, как и ранее генеральный директор ЧОПа, провели различие между позитивной и негативной функцией агрессии. Все они отметили, что как таковая она имеет место в управленческой деятельности любого руководителя, однако определили ряд условий ее использования. Как отметил один из директоров предприятия:

*«С точки зрения управления, формы проявления агрессии, я считаю, необходимы, но они должны иметь границы. Вопрос должен идти о границах проявления агрессии управленцем, а не о том, хорошо это или плохо».*

Определения агрессивного руководства в данном случае, в сущности, не отличаются от тех, что были даны руководителями первой фирмы. Все эти дефиниции сводятся к утверждению, что агрессия – это поведение, разрушающее определенный социальный

порядок данной организации, т.е. угрожающее существованию самой организации, либо действие, причиняющее вред конкретным участникам или группам данной организации.

*«...Такая форма отношений с людьми, когда давящий агрессивно навязывает свою точку зрения».*

В любом случае, агрессивные действия воспринимаются как угроза теми, по отношению к кому они направлены.

*«Агрессия – это всегда угроза. Агрессия – это угроза твоим интересам».*

Однако данные руководители говорят и о том, что без проявлений агрессии отношения в фирме просто немыслимы. При этом следует четко различать агрессивный стиль руководства и агрессивные практики, понимаемые как определенные инструменты воздействия на подчиненных (руководители часто не рассматривают такие практики как примеры агрессивного менеджмента.) Подобные инструменты могут выполнять различные функции. Материалы интервью позволяют выделить, во-первых, функцию мотивации и привлечения внимания.

*«Повышенный голос, может, даже крик где-то, резкое отношение, высказывания относительно поведения и поступков, совершаемых тем или иным человеком. Это все ситуационные вещи, они не относятся к агрессии, потому что иногда либо ситуация этого требует, либо люди, с которыми ты работаешь. Они просто не воспринимают – информационно не воспринимают и значимость чего-то не воспринимают. Эмоциональная окраска поведения формирует определенное отношение к тому, о чем говорят. По крайней мере, концентрируется внимание на этом, и формируется определенное отношение, что мимо этого пройти нельзя. Такие вещи – они вряд ли связаны с агрессивностью. Кричи, не кричи – это все процессы, связанные совсем с другим. Смысл крика – обращать внимание на тобой высказанную идею».*

Вторая функция – воспитательная. Использование различного рода санкций (формальных и неформальных) в тех случаях, когда никакие иные либеральные средства не оказывают нужного воздействия на подчиненного.

*«Ну, например, я, являясь директором этой фирмы, бухгалтеру три раза объяснил, но вижу, что не доходит. Ну, и я имитирую раздраженно-агрессивное поведение, при этом, я так, ну где-то раздражение есть, но оно совершенно контролируется, перехожу на жесткий тон. Достаточно, если совсем достали, – на «Вы», жестко выговариваю. В результате – слезы. То, что бухгалтером это воспринимается как агрессия, это однозначно. Она меня таким видит. Смотришь – дошло. Ну, поревела. На следующий день вроде... Но это не на каждый день, это связано только с вопросами принципиальной угрозы мне лично, ей лично, интересам фирмы, из-за того, что она деньги хранит не так, финансовые документы бросает где попало и все прочее. Ну, то есть, это надо жестко просто поступить, что бы это закрепилось».*

Помимо такого инструментального использования агрессии, была отмечена и другая ее функция (генеральный директор ЧОПа определял ее как наступательность):

*«Второй агрессивный стиль руководства – это когда энергично строятся отношения, и руководимая организация начинает вести себя агрессивно. В короткие сроки, в четких формулировках, на ясных схемах, при подготовленных планах, каждому раздается с объяснениями. Это такой энергичный нормальный административный стиль».*

Данный руководитель отметил, что подобный стиль полезен, когда организация еще совсем молодая и руководителю необходимо проводить свою волю, без чего ни одна организация развиваться не будет; этот стиль также полезен в кризисных ситуациях, когда на обсуждения нет времени.

Все три руководителя исследуемого агентства сошлись во мнении относительно того, что агрессия в управленческой деятельности не может быть средством на каждый день, в противном случае нужно говорить о какой-либо ненормальности (психической или нравственной) менеджера, использующего агрессию в качестве управленческого стиля. Как отметил один из директоров:

*«Агрессия – это очень энергозатратное поведение, и нормальный человек не может постоянно вести себя так».*

В качестве причины проявления управленцем агрессии (но не как инструментальной практики) все руководители, опять же единогласно, назвали непонимание, неотрафлексированность руководителем того, что он делает, и того, какие последствия его действия имеют для фирмы, непонимание процессов, происходящих в организации. Иначе говоря, речь идет о непрофессионализме и о неразвитости у руководителя саморефлексии.

*«А когда это все бестолково, не подготовлено ничего, люди не понимают, что им надо делать, то может вылезти агрессия руководителя, который обиду на свою бестолковость переносит, списывает на бестолковость своего окружения».*

## **Выводы**

Один из основных выводов, который можно сделать на основе проведенных интервью, заключается в следующем. Необходимо различать «деструктивных» руководителей («самодуров» и некомпетентных менеджеров), для которых организация является средством достижения личных интересов, а нужды и самочувствие персонала их совершенно не заботят, и «конструктивных» руководителей, которые заботятся не только о своей выгоде, но и об интересах людей, работающих на них. И те, и другие могут быть успешными предпринимателями, однако время деструктивных руководителей проходит, так как подобные агрессивные стратегии ведения бизнеса и построения внутриорганизационных отношений становятся неадекватными. Хотя в деловых отношениях оба типа руководителей руководствуются утилитарной этикой<sup>4</sup>, конструктивные руководители, в отличие от деструктивных, видят позитивный потенциал использования этических принципов в работе с персоналом и ведении бизнеса. Можно сказать, что деструктивные менеджеры живут сегодняшним днем, а конструктивные ориентируются на будущее, на развитие бизнеса. Оба типа менеджеров используют в своей деятельности агрессивные практики, но у деструктивных руководителей они являются стилевыми характеристиками, способом построения внутриорганизационной политики, а у конструктивных эти практики становятся вспомогательным средством, обеспечивающим успешность функционирования организации. Руководители второго типа предпочитают неагрессивные способы взаимодействия с персоналом.

Следующий вывод по результатам исследования заключается в том, что в каждой организации существуют определенные агрессивные практики, которые не воспринимаются руководством в качестве таковых. Точнее говоря, в интервью

---

<sup>4</sup> Здесь можно не согласиться с выводами исследований, проведенных под руководством А.Е. Чириковой [Чирикова 1997], согласно которым утилитарный подход к оценке действующих мотивов предпринимательской деятельности неправомерен. Утилитаризм предполагает ориентацию не только на материальную выгоду, но и на успех как конечный результат. Конечно, каждый руководитель как личность имеет систему интериоризованных моральных ценностей, которые оказывают влияние на его профессиональную деятельность, однако сама профессиональная деятельность делает необходимым использование именно утилитарной этики как наиболее реалистичного основания построения бизнес-стратегий в современном обществе.

руководители относили подобные практики к агрессивным, но, как правило, отмечали, что подобная агрессия носит исключительно инструментальный характер. Она применяется ими вполне осознанно, как практика, позволяющая адекватно решать какие-то частные задачи. По всей видимости, именно этот факт объясняет ту неохоту, с которой опрошенные руководители определяли такие действия как агрессивные. Обычно это различного рода санкции формального и неформального характера (выговоры, крик, оскорбления, невербальные проявления в виде различных жестов или действий и т.п.).

Особенно бурная эмоциональная реакция, с которой один из респондентов постоянно акцентировал необходимость безоценочного отношения к подобного рода агрессии, может свидетельствовать о наличии определенного морального конфликта, заключающегося в столкновении традиционных гуманистических ценностей (согласно которым агрессия имеет негативный смысл) с ценностями утилитаризма. Причем, обосновывая свои действия утилитарными причинами, рациональной правильностью принимаемых решений, менеджеры считают, что используемые ими время от времени агрессивные практики, по сути дела, полезны и для самих подчиненных, по отношению к которым эти практики применяются.

Исходя из материалов интервью такую позицию можно объяснить следующим образом. Высокая степень неопределенности и агрессивности организационного окружения требует от руководителя и руководимой им организации быстрых, четких и правильных действий. Однако человеческий фактор может препятствовать этому. Конкретно, речь идет о тех случаях, когда подчиненному не достает понимания своих обязательств, а следовательно, и ответственного отношения к ним. Под пониманием подразумевается не столько профессиональная компетентность, сколько способность думать, принимать адекватные ситуации решения. Понимание в таком смысле слова предполагает наличие у человека реалистичного взгляда на вещи, развитых аналитических способностей и саморефлексии. Подобные качества формируются в либеральных обществах, одной из основ которых является утилитарная этика.

Тоталитарный режим, господствовавший до недавнего времени в нашей стране, способствовал формированию дисциплинарного типа личности, образом которого в трудовой сфере является рабочий-«патерналист». Основной чертой такого рабочего является делегирование ответственности за собственную жизнь, за принимаемые им решения какой-либо вышестоящей инстанции (начальнику или структуре). Человек с таким типом личности способен эффективно действовать только в стабильных условиях с жестко определенными, ясно очерченными границами, устанавливаемыми для него кем-то извне. Возрастание неопределенности в среде его существования снижает эффективность его деятельности и общую адаптационную способность. Формирование нового социального типа личности – процесс долгий и сложный. В результате, на современных государственных и частных предприятиях заняты люди, в той или иной степени несущие в себе черты дисциплинарной личности.

Руководители, сталкиваясь с проявлениями подобных черт (на уровне стереотипов сознания, поведенческих паттернов) в своих работниках, вынуждены предпринимать какие-то меры воздействия для изменения (разрушения) этих стереотипов, препятствующих эффективному исполнению работником своих обязанностей. Стереотипы, являющиеся крайне устойчивыми образованиями, можно изменить либо в результате длительной работы по их критическому осмыслению, либо в результате переживания человеком кризисных ситуаций, выход из которых – только в отказе от привычных и выработке новых моделей поведения. В этом смысле агрессия руководителя может служить одним из средств создания таких кризисных ситуаций для подчиненного. Однако агрессивные практики, с этой точки зрения, эффективны только в тех случаях, когда руководитель объясняет подчиненному причины их использования и формулирует ему более эффективную поведенческую модель или нормативный образец. Таким

образом, можно говорить о том, что агрессивные управленческие практики являются одним из необходимых условий формирования новой этики трудовых отношений, которая, по мнению Г.Л. Тульчинского, «является своеобразным практическим ориентиром-образцом для нравственной культуры других сфер общественной жизни»<sup>5</sup>.

На основе этих рассуждений можно заключить, что в частных организациях с жесткой иерархией власти и культурой дисциплины агрессивные практики руководителя в значительной мере носят тот же характер, что и в любой тоталитарной организации: это санкции, обеспечивающие воспроизводство существующего порядка, структуры организации, беспрекословное подчинение руководителю предприятия. Однако тот факт, что предприятие является частным и действует в условиях рыночной конкуренции, накладывает свой отпечаток и на характер власти, делая ее более «прозрачной» для подчиненных. Эти выводы относятся к первой организации, проанализированной в данном исследовании (Частное охранное предприятие): здесь руководитель стремится сделать свою позицию понятной для подчиненных.

В тех организациях, которые имеют тенденцию практиковать партнерские отношения между руководством и персоналом, предъявляют высокие требования к интеллектуальному и личностному развитию своих сотрудников, стремятся к децентрализации власти и формируют культуру рефлексивной ответственности, агрессивные практики руководства носят иной характер. Здесь они в большей степени ориентированы не столько на прояснение для подчиненных позиции руководителя, сколько на формирование собственной осознанной позиции подчиненного в отношении выполняемой им деятельности.

Основной вывод представленной работы заключается в том, что агрессивные управленческие практики являются одним из ресурсов менеджеров, руководящихся принципами утилитаризма, в формировании нового субъекта социально-экономических отношений. Использование подобных практик обусловлено, с одной стороны, макросоциальными переходными процессами современного российского общества, а с другой – принципами организации и функционирования человеческого сознания. Любые трансформационные процессы предполагают преодоление сопротивления и разрушение старого. Чем интенсивнее такие процессы в обществе, тем острее противоречия и конфликты, возникающие между теми, кто внедряет новое, и теми, кто является носителями отживших, устаревших стереотипов и поведенческих паттернов. Рассматривая менеджмент как одну из наиболее реалистично настроенных, динамичных социальных групп, мы предположили, что именно менеджеры чаще всего сталкиваются в своей деятельности с не отвечающими реалиям сегодняшнего дня ценностными и поведенческими моделями как общества в целом, так и отдельных его представителей. Однако ориентация на успех дела заставляет менеджеров преодолевать подобные препятствия всеми возможными способами, что зачастую и приводит к использованию агрессивных практик. Таким образом, решая конкретные организационные задачи, менеджеры вольно или невольно становятся агентами трансформации этических норм и ценностей современного общества.

А. Этциони [Этциони 1999] утверждает, что либеральное общество, в котором степень социального порядка ограничена и которое полагается на рыночные механизмы, прибегает в основном к прагматическим средствам. В здоровом коммунитарном обществе

---

<sup>5</sup> Тульчинский Г.Л. Этика бизнеса в современной России // Оправдание морали. Сборник научных статей. К 70-летию профессора Ю.В. Согомонова. Отв. ред. В.И. Бакштановский и А.Ю. Согомонов. Москва–Тюмень: Издание центра прикладной этики и НИИ прикладной этики ТюмГНГУ, 2000. С. 167.

порядок в целом обеспечивается за счет нормативных средств. В этом смысле социальным порядком здорового общества является порядок нравственный. В российском же обществе еще только формируются основы либерального порядка, не говоря уже о порядке нравственном. Это делает особенно актуальным утилитаристский подход, являющийся одной из этических основ либерализма. В соответствии с этой концепцией, хороши все средства, в перспективе способствующие достижению максимальных выгод. Не случайно, что менеджеры (и особенно успешные) как наиболее динамичная социальная группа в своей деятельности в полной мере используют ценности концепции разумного эгоизма.

### **Библиография**

- Алашеев С.Ю.* Неформальные отношения в процессе производства: «взгляд изнутри» // Социологические исследования, 1995. № 2. С. 12-18.
- Бабаева Л.В., Лапина Г.П.* Малый бизнес в России в эпоху экономических реформ. М.: Институт социологии РАН, 1997.
- Бунин А.М.* Бизнесмены России: 40 историй успеха. М.: Изд-во ОА «ОКО», 1994.
- Душацкий Л.Е.* Ценностно-мотивационные доминанты российских предпринимателей // Социологические исследования, 1999. № 7. С. 91-94.
- Переделкин О.В.* Российский предприниматель: штрихи к социальному портрету // Социологические исследования, 1995. № 2. С. 35-40.
- Радаев В.В.* Четыре способа утверждения авторитета внутри фирмы // Социологический журнал, 1994. № 2. С. 149-156.
- Романов П.В.* Социологические интерпретации менеджмента: Исследования управления, контроля и организаций в современном обществе. Саратов: Саратовский технический государственный университет, 2000.
- Романов П.В.* Формальные организации и неформальные отношения: Кейс-стади практик управления в современной России. Саратов: Издательство Саратовского университета, 2000.
- Романюк В.* Как и чему учить предпринимателей? // Я & Бизнес, 2001. № 2. С. 62-63.
- Российское предпринимательство: стратегия, власть, менеджмент / Под ред. А.Е. Чириковой. М.: Институт социологии РАН, 2000.
- Сухиненко Д., Зеленцова А.* Переосмысление управления в современном мире. Вызов России. М.: Московская школа политических исследований, 2001.
- Темницкий А.Л.* Патернализм и партнерство в корпоративной культуре российских компаний / *Чирикова А.Е.* (отв. ред.) Российское предпринимательство: стратегия, власть, менеджмент. С. 56-65.
- Чирикова А.Е.* Деловая женщина в экстремальных ситуациях // Социологические исследования, 1998. № 10. С. 68-76.
- Чирикова А.Е.* Лидеры российского предпринимательства: менталитет, смыслы, ценности. Москва: Институт социологии РАН, 1997.
- Чирикова А.Е., Кричевская О.Н.* Женщина-руководитель: деловые стратегии и образ «я» // Социологические исследования, 2000. № 11. С. 45-57.
- Этциони А.* Новое золотое правило. Сообщество и нравственность в демократическом обществе / *Иноземцев В.Л.* (ред.) Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология. М.: Academia, 1999. С. 309-334.