

**В.В. Радаев**

## **ЧЕТЫРЕ СПОСОБА УТВЕРЖДЕНИЯ АВТОРИТЕТА ВНУТРИ ФИРМЫ \***

### **Некоторые результаты обследования предпринимателей**

---

Радаев Вадим Валерьевич — кандидат экономических наук, заведующий сектором экономической социологии Института экономики РАН.

---

\* Данная работа является частью проекта по социологии нового российского предпринимательства, осуществляемого исследовательским коллективом в составе Г.К. Булычкиной, В.В. Радаева (руководитель), Я.М. Рошиной и М.О. Шкаратан. Техническая и вспомогательная работа выполнена О.Н. Куликовой и Д.Р. Назаргалиной. Мы благодарим за поддержку исследований Институт экономики РАН и Междисциплинарный академический центр социальных наук (Интерцентр).

Любая власть вырабатывает стратегии утверждения собственного авторитета — более или менее целостные системы действия, обеспечивающие воспроизводство отношений субординации. Каковы способы утверждения власти в трудовых отношениях, складывающихся в рамках нового российского предпринимательского сектора? Иерархия, формальная или неформальная, внутри хозяйственного предприятия существует почти непременно. Без этого оно вряд ли жизнеспособно. Исключения в виде рабочих кооперативов, поддерживающих принципиально неиерархическую структуру отношений, существуют. Организационные основы этой формы изучены, например, И. Брауном [1]. Но такие кооперативы встречаются не так уж часто, и большая часть нынешних российских кооперативов к ним на деле не относится.

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, деловитостью и эффективностью. Переход к контрактной системе, рационализация деловых интересов — эти черты нового («рыночного») взаимодействия нанимателей и наемных работников, как ожидается, постепенно распространятся и на традиционные сферы занятости. Данная гипотеза требует более конкретного рассмотрения.

Для анализа отношений между руководителями и подчиненными мы будем использовать четыре *концептуальные переменные*: бюрократизм, патернализм, фратернализм и партнерство. Каждое из этих понятий несет определенную оценочную нагрузку. Так, в обыденном сознании «бюрократизм» имеет выраженную негативную коннотацию (сразу видится «бумагопроизводитель в нарукавниках,

зажимающий всякое здоровое начинание»). «Патернализм» воспринимается как «отжившая форма отношений» в период «революционного перехода к рынку». «Фратернализм» (если его перевести как «братство») смутно напоминает лозунги недостроенного социализма. «Партнерство» же, напротив, ассоциируется с чем-то передовым и крайне эффективным.

Если освободить эти понятия от оценочного содержания, они могут быть интерпретированы следующим образом.

*Бюрократизм.* В основе взаимодействия в рамках данного типа отношений лежит административная иерархия. За каждым работником жестко закреплены его функциональные обязанности. Начальникам положено принимать решения, подчиненным — их исполнять, строго следуя букве распоряжений. Контроль за работой представляет отлаженную процедуру текущих проверок. Ответственность за провалы несет соответствующий исполнитель. Контакты между начальниками и подчиненными в основном формальны (деперсонифицированы) и ограничены делами чисто служебного свойства.

*Патернализм.* Иерархичность отношений четко выражена, и 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 имеет 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 благодаря утверждению своего личного влияния. Несмотря на строгую иерархию, взаимоотношениям придается личностный характер, выходящий за чисто служебные рамки. Вне рабочие проблемы подчиненных также становятся предметом непосредственной заботы и опеки со стороны руководителя.

*Фратернализм.* Иерархия в отношениях старательно сглаживается. Отчетливо выражено стремление принимать решения коллегиально. Руководитель считает необходимым обсуждать их содержание, разъяснять подчиненным заложенный в них смысл, заручиться их осознанной поддержкой. Тем самым он претендует, скорее, на роль «лидера», а не «хозяина» или «начальника». Подчиненным предоставляется достаточная самостоятельность, дело во многом строится на доверии. Работа организована гибко, предполагается взаимная помощь и поддержка как со стороны лидера, так и рядовых участников. Любой неуспех есть общая беда всего коллектива. Отношения носят подчеркнуто неформальный характер. Строгого деления проблем подчиненных на «рабочие» и «вне рабочие» нет.

*Партнерство.* Иерархические отношения явно не выражены. Решения принимаются на основе общего обсуждения, где каждый вносит предложения в соответствии со своей квалификацией и сферой компетенции. Подчиненные должны понимать смысл решений и выполнять их в ходе самостоятельной работы. Руководитель не приказывает, а «координирует» общие действия. За

каждым четко закреплены соответствующие функции, причем наниматель в них не вмешивается, текущий контроль, как правило, не предусмотрен. Но конечная ответственность за отведенный участок работы путем заранее оговоренных формальных процедур возлагается на конкретного работника. Невзирая на коллегиальность, отношения деперсонифицированы, переведены на служебно-контрактную основу. Никто не считает обязательным налаживание внеслужебных связей или вникание в чьи-то личные дела.

Итак, в бюрократических отношениях руководитель принимает на себя роль «начальника», в патерналистских — ведет себя, скорее, как «хозяин», при реализации фратерналистских стратегий претендует на роль «лидера», а в отношениях партнерства становится «координатором».

Бюрократическая система в идеале напоминает машину с хорошо отлаженными функциональными механизмами. Патернализм противостоит подобному «механицизму», перенося в хозяйственную среду отношения семейного характера, когда «хозяин» становится мастером, а младшие члены семьи выполняют роль учеников и подмастерьев. Фратернализм возникает из артельных, общинных, товарищеских отношений, в которых «братья по оружию» следуют за своим «лидером», «старшим братом». Партнерство же отличается демократизмом — самостоятельные индивиды объединяются для работы по свободному контракту, а верховный «координатор» распределяет подряды и контролирует соблюдение оговоренных условий.

Классическое описание бюрократической системы дано М. Вебером [2]. С тех пор популярность этой темы (особенно среди политологов) не ослабевает. О патернализме написано, пожалуй, ничуть не меньше (в первую очередь приверженцами «моральной экономики») [3, 4]. Несколько более непривычно понятие фратернализма, введенное в активный оборот исследователями проблем малого и среднего бизнеса Р. Скэйсом и Р. Коффи [5, р. 108—117]. К партнерским моделям более склонны экономисты — теоретики «контрактной экономики» [6], хотя используют они их по-другому и для решения иных задач.

В качестве исходного «материала» для построения основных стратегий нами выбраны переменные со следующими альтернативными значениями: 1. Определение дистанции с подчиненными (утверждение иерархии / сглаживание иерархии); 2. Принятие решений (единоличное / коллегиальное); 3. Проведение принятых решений (приказ / разъяснение); 4. Текущий контроль за ходом исполнения решений (регулярная проверка / работа «на доверии»); 5. Способ организации труда (взаимозаменяемость / четкое функциональное разделение); 6. Форма ответственности за принятые решения (коллективная / функциональная); 7. Степень формальности отношений (приятельские / чисто служебные контакты); 8. Вовлеченность в проблемы подчиненных (решение внеслужебных проблем / только служебные дела).

Не претендуя на полноту описания, мы считаем, что эти переменные характеризуют базовые формы организации и контроля, общий стиль и степень регламентации трудовых отношений.

Наши идеальные типы оказываются в результате попарно пересеченными. Патернализм вместе с фратернализмом

противопоставляются бюрократизму и партнерству, а патернализм вместе с бюрократизмом по другим параметрам противопоставляются партнерству и фратернализму. Интенсивность идеального типа выявляется на основе простой квазишкалы — суммарного количества выбранных респондентом признаков по каждому из этих типов. Диапазон шкалы соответственно варьируется от нуля до восьми.

Во многих подходах к системам утверждения авторитета допускаются, на наш взгляд, серьезные упрощения, свойственные прямолинейному историцизму. Например, «патернализм представляется своего рода «недобитком» феодализма, постепенно преодолеваемым индустриальным развитием и присущим в основном малоразвитым странам (в первую очередь третьего мира). Если речь идет о развитых странах, патерналистские отношения находят в «восточной ветви» цивилизации (например, Японии). Россия соответственно рассматривается как «недомодернизированный» социальный организм с неизлеченными до конца болезнями «азиатчины». Патернализм связывается также с доиндустриальными технологиями и идеологиями, сохраняющимися в сравнительно отсталых хозяйственных сферах, прежде всего в сельском хозяйстве. Речь идет о локальных, относительно замкнутых территориальных общностях, мелких хозяйственных единицах, в частности, семейных предприятиях. Конечная перспектива «традиционных» отношений при такой трактовке ясна — рано или поздно они падут под напором наступающей цивилизации, предстающей в образе крупных рационально-организованных хозяйственных систем.

История, однако, содержит факты, не укладывающиеся в приведенную схему. Сначала действительно казалось, что патернализм — не более чем отголосок средневекового прошлого, проистекающий из традиционалистской идеи безусловной гарантии прожиточного минимума, возложения на «хозяев» моральных обязанностей по элементарному «страхованию» жизни своих работников и прозябающего простого люда [3, р. 27, 33, 40]. Затем выяснилось, что многие черты, свойственные, скажем, традиционной сельской общине в Юго-Восточной Азии, проявлялись в относительно сходных формах в становящемся буржуазном английском обществе XVIII века [4, р. 95]. Во второй половине следующего столетия патерналистская практика заимствовалась промышленными капиталистами. В середине XX в. многие считали, что с распадом большинства семейных фирм и разрушением локальной замкнутости фабричных сообществ патернализм ожидает крах [7]. Тем не менее он не только по-прежнему остается стержнем воспроизводства социальных отношений в сельском хозяйстве [8], но и проникает в «святая святых» — современную хозяйственную корпорацию

На смену «личному» патернализму приходит новый «менеджерский» патернализм [9, р. 274, 393] Роль «хозяинч» берет на себя крупная фирма. Происходит своего рода персонификация, одушевление безличного тела корпорации. При этом если в Японии, например, руководитель печется о внеслужебных делах и моральном облике своих подопечных, как заботливый и уважаемый отец, то британская фирма культивирует скорее партнерские (в нашей

терминологии) отношения, начальник напоминает здесь сержанта добровольной армии, а подчиненные — солдат, набранных по срочному индивидуальному контракту [9, р. 220, 234]. За последние 20 лет японский стиль взаимодействия получил широкое распространение, во всяком случае тезис о «японизации» западного менеджмента обсуждается весьма активно [10]. Применительно к российскому обществу патернализм чаще всего рассматривается в контексте отношений населения с государством [11], но подобные отношения на уровне предприятия укоренены у нас, пожалуй, в не меньшей степени. Привязанность людей к своему месту работы весьма высока, и социальный контроль государства реализуется во многом именно через его ячейки — предприятия.

Итак, во-первых, «традиционные» формы хозяйства и жизни оказались более живучими, нежели это предполагалось теоретиками прогрессизма. Какую бы страну мы ни взяли, везде под модернистскими наслоениями проступают силуэты «устаревших» укладов. Во-вторых, «традиционное» вбирается и осваивается новыми хозяйственными формами. Помимо легитимации власти и поддержания устойчивости социальной микросреды, патерналистские стратегии используются и в чисто утилитаристских целях — например, для обеспечения долгосрочных перспектив прибыльного развития предприятия. Этот тип отношений иногда называют «патерналистским капитализмом». В-третьих, понятие «традиционности» оказывается многозначным. Корень «старого» патернализма, характерного для манориального хозяйства или семейных компаний раннекапиталистической стадии, — не в следовании «традиции», но в служении конкретному хозяину. Хозяин же подкрепляет свои позиции безвозмездными дарениями, неперенным оказанием помощи своим подопечным в трудную годину, одновременно подпитывая их преданность и поддерживая социальную дистанцию [12, р. 472—473]. А место отдельной личности здесь в принципе могут со временем занять семья, предприятие или государство. В-четвертых, прежние стратегии получают совершенно новые идеологические основания. Современные гуманистические идеи, в том числе в эгалитаристских проектах социализма и демократии, стали постоянным вызовом технологии хозяйственного управления, требующей, как известно (просто для того, чтобы быть эффективной), определенного формализма и административной иерархии. Это столкновение технократических и социал-демократических идеалов на хозяйственном уровне вряд ли будет преодолено в сколь-либо обозримом будущем и заставит каждый раз отыскивать новые решения, в частности, «нерационального» свойства.

Сказанное относится и к прочим типам. Главное же заключается в том, что при всех своих вариациях базовые способы утверждения авторитета представляют собой нечто более фундаментальное, чем конкретные способы производства. Управленческие стратегии, еще вчера однозначно считавшиеся «традиционными», утверждаются ныне как вполне современное явление, причем в таком многообразии форм, которое нельзя уложить в простые дихотомии типа «традиционное — модернизированное» (первое, разумеется, со знаком «минус», второе — со знаком «плюс»).

Конечно, можно ожидать, что, скажем, ориентации на

неформальные отношения в большей степени присущи малым по размеру предприятиям [13] или локальным («тесным») сообществам [12, p. 473, 477—479], что крупные современные фирмы нуждаются в более интенсивном бюрократическом контроле [14]. Тем не менее, нельзя не учитывать многозначность привычных понятий и соответственно непригодность простых линейных решений при характеристике хозяйственных систем.

Ориентация на патерналистские, партнерские и прочие отношения — только первый шаг к характеристике менеджерской стратегии. «Чистые» типы встречаются разве что в порядке исключения, и любая стратегия есть сложная комбинация различных ориентации, вбирающая их в качестве своих элементов. Делая следующий шаг, мы определяем их «удельный вес», склонность к разным типам управленческого действия. Четыре идеальные ориентации, таким образом, только растягивают некий «экран», на котором высвечиваются стратегии разной конфигурации. Идеальный тип (ориентация) подобен вектору (оси координат), а эмпирический (стратегия) образует подобие геометрической фигуры.

Итак, стратегия являет собой пересечение разных ориентации. Нет, скажем, предпринимателей—«бюрократов» или предпринимателей—«фратерналистов». Дело сложнее. Если нашим первым шагом было «внесистемное» рассмотрение альтернативных значений переменных, а вторым шагом определялась интенсивность проявления каждого идеального типа, то третий шаг состоит в конструировании эмпирических типов предпринимательских стратегий как сочетания четырех базовых ориентации.

Конечно, любое формализованное исследование обречено оставаться на уровне не слишком сложных типологий и схематизации. Оно не способно воссоздать атмосферу и «дух», царящие в межличностных взаимоотношениях. Это лишь диаскоп, проецирующий в некие более или менее удачные схемы действия живых актеров. Анализ установок также не дает полной картины всего происходящего на предприятиях, и мы описываем не столько структуру отношений «руководитель — подчиненные», сколько структуру действия самих нанимателей, точнее, того, что они пытаются воплотить с большим или меньшим успехом. В этом есть элементы идеализации, символической игры, внутренней борьбы за самоутверждение, но вместе с тем здесь, на наш взгляд, высвечиваются и более глубокие отношения, ибо интересующие нас предпочтения предпринимателей обусловлены отнюдь не только их «идейными пристрастиями», а возможно, в большей мере личным организационным опытом.

Опрос руководителей московских негосударственных хозяйственных предприятий завершен нами в апреле 1993 года. В качестве базы использовалась репрезентативная выборка Мосгорстата, в которой представлены предприятия всех форм негосударственной собственности и всех основных сфер хозяйственной деятельности. Из собранных более трех с половиной сотен анкет после выбраковки оставлены анкеты 277 руководителей. Среди них 88% — мужчины, 12% — женщины. Возраст наиболее многочисленной группы респондентов — 36—45 лет. 82% опрошенных имеют законченное высшее образование. 89% являются первыми лицами на своих предприятиях (председателями,

президентами, генеральными директорами), остальные — их заместители. Средний стаж предпринимательской деятельности — 4—5 лет (46%). Основная часть фирм — мелкие и средние. На 53% из них занято 11—50 человек; свыше 500 человек работают лишь на 2—3% предприятий [15].

Начнем анализ собранной информации с отношения респондентов к выработке и принятию хозяйственных решений. Доля тех, кто ратует за «коллегиальность», оказалась довольно высокой — 37%. Речь, скорее всего, идет о том, что эксперты обычно называют «работой в команде», не утратившей, видимо, своей популярности. Но 50% предпринимателей все же предпочитают решать свои дела единолично. Что касается способов «проведения» уже принятых решений, то единодушия здесь намного больше. Подавляющая часть руководителей против «открытой диктатуры», во всяком случае, лишь 10% из них склонны требовать простого исполнения воли начальника. 78% считают необходимым разъяснять подчиненным смысл своих действий, заручаясь тем самым поддержкой снизу.

Мнения о наилучшем способе организации трудового процесса разделились практически поровну. 48% опрошенных убеждены, что обязанности должны быть «распределены между конкретными исполнителями и четко зафиксированы». Тех, кто полагает, что формальную регламентацию трудовых функций осуществить крайне затруднительно и при необходимости исполнители должны замещать друг друга, — несколько меньше (40%).

Каково отношение руководителей к контролю за работой? В том, что «лучше строить дело на доверии», уверены 54% опрошенных. По их мнению, постоянный контроль мешает успешной деятельности. Каждый третий, однако, тяготеет к более «плотному» текущему контролю, утверждая, что «лучше постоянно проверять ход работы». Стремление к более или менее жесткому «прессингу» косвенно указывает на характер оценки руководителем квалификации его подчиненных, а, возможно, и их моральных качеств.

Доверие доверием, но представим теперь, что предприятие потерпело хозяйственную неудачу. В такой ситуации понятно желание почти трех четвертей респондентов (72%) возложить ответственность на конкретных исполнителей. Ощущение «единства фирмы» и «общности вины за общее дело» возникает редко (17%).

Особой проблемой является оценка «ширины» и «глубины» контактов с непосредственными подчиненными. В лучшем случае один человек из трех придерживается точки зрения, согласно которой целесообразно ограничить общение рамками служебных обязанностей (впрочем, неизвестно, в какой мере это удастся на деле). Более половины (54%) стоят на том, что лучше, конечно, поддерживать с подчиненными приятельские отношения и вне работы. Что же касается вовлеченности руководителя во внеслужебные проблемы работающих с ним людей, то здесь все более или менее ясно. Лишь 19% заявляют: «это не принято», остальные пытаются оказать коллегам какую-то помощь.

Характерно, что при достаточно высокой степени неформальности отношений считается целесообразным держать между собой и своими подчиненными некоторую «полезную» дистанцию (63%). Лишь 24% выбирают более демократическую манеру, предпочитая быть «на равных» со всеми.

Рассмотрим теперь интенсивность проявления описанных выше идеальных типов (рис.1). В целом руководители более склонны несколько «замазывать» иерархический характер отношений на предприятии, оставляя при этом за собой основные контрольные функции. Фратернализм оказался популярнее патернализма, а партнерство привлекательнее строгих бюрократических порядков. Имидж «лидера» представляется более приемлемым, нежели «хозяина», а роль «координатора» — предпочтительнее роли «начальника». Предприниматели стремятся, таким образом, реализовать свою власть через мобилизацию неформальных внутренних ресурсов, а для повышения степени идентификации людей со своим делом и их общности с руководством в трудовом процессе готовы тратить время и нервы на разъяснения своих решений, устанавливать доверительную связь.

Рисунок 1.

	Фратернализм	Ф + П	Патернализм	
	44,0	33,3	25,5	
П + Ф	38,7	19,3	11,5	2,5
		13,2	15,6	11,5
		6,2	10,7	9,5
	30,1	26,4	31,7	
	Партнерство	Б + П	Бюрократизм	
				П + Б

Можно говорить об известной приверженности опрошенных неформальному стилю отношений, который тем не менее не нивелирует разницы в положении и не снимает требований ответственно исполнять порученное дело. «Дружеский» фратернализм для большинства респондентов ближе «суховатого» партнерства, а «заботливый» патернализм предпочтительнее «эффективного» бюрократизма. Пусть в тебе видят неформального «лидера», а не просто «координатора» и «заказчика», признают «хозяина», а не «начальника». Привычнее стирать жесткие грани между «службой» и «дружбой», деловым и личным, работой и жизнью. Желательно, чтобы работник сначала отождествлял себя со своей фирмой, а затем уже — с конкретным профессиональным занятием. Питаться на работе всем «трудовым коллективом», быть в курсе домашних обстоятельств — это ли не почва для консолидации в многотрудном деле выживания нового бизнеса.

Статистически значимых связей (по Пирсону,  $p < 0,01$ ) идеальной ориентации с некоторыми характеристиками самих предпринимателей и отдельными параметрами деятельности предприятий немного. Склонность к бюрократизму, как выяснилось, зависит от занимаемой должности в период, непосредственно предшествующий нынешним занятиям. Эта же связь значима для смешанной ориентации «бюрократизм —

патернализм». Иными словами, «начальнические» и «хозяйские» повадки, привычка ожидать подчинения переносятся из прошлого опыта, накопленного до предпринимательской карьеры. Вчерашние руководители государственных предприятий или подразделений и сегодня чаще прочих своих коллег готовы более открыто поддерживать иерархический порядок в отношениях с подчиненными. В обратной зависимости от должностного уровня на последнем месте работы оказалась популярность ориентации, скрывающих и сглаживающих иерархичность отношений (это относится в первую очередь к «фратерналистам», но также и к сочетающим элементы фратерналиста и партнерства). Выходцы из рабочих, низших служащих или рядовых специалистов в большей степени склонны относиться к своим подчиненным как к «собратьям» или «коллегам». Склонность к патернализму проявилась и в расположенности к благотворительным деяниям. Это касается и смешанной патерно-фратерналистской ориентации. Предприниматели, ратующие за неформальность («семейственность») внутренних отношений и считающие для себя важным оказывать подчиненным свою личную поддержку, придерживаются подобных взглядов и вне своей фирмы. Склонность к партнерским формам отношений с подчиненными прямо зависит от возраста руководителя, что объяснить уже не так просто. При объединении с соседними ориентациями связь исчезает. Руководители, более зрелые по возрасту, судя по всему, предпочитают не выставлять свою власть, действуя в этом отношении более гибко. Но и не имеют особого желания влезать в чужие личные дела, брать на себя еще одно тяжелое бремя. При конструировании эмпирических типов предпринимательских стратегий, складывающихся из различных сочетаний четырех базовых ориентации, выяснилось, что 15,6% опрошенных не имеют предпочтений. Общая картина распределения предпочтений стратегий представлена в таблице.

### Стратегии утверждения авторитета внутри фирмы

Тип стратегии	%	Тип стратегии	%
«Лидеры»	19,3	«Начальники»	9,5
«Лидеры» и «координаторы»	13,2	«Координаторы»	6,2
«Хозяева» и «лидеры»	11,5	«Хозяева»	2,5
«Хозяева» и «начальники»	11,5	Нет предпочтений	15,6
«Начальники» и «координаторы»	10,7		

Обозначения стратегий соответствуют типам, преобладающим в конкретной комбинации.

Обращает на себя внимание несколько большая укорененность «псевдоэгалитарных» стратегий, а также условное лидерство фратерналистской ориентации. Популярность преимущественно патерналистских стратегий оказалась, против ожиданий, не слишком высокой. Семейных по происхождению фирм, кстати, тоже довольно мало — менее 20%.

Возможно, такой «расклад» обусловлен небольшими размерами охваченных опросом предприятий. Ведь и сама идея фратерналиста выросла из исследования мелких и средних частных строительных

фирм, где трудовые отношения обладают, по мнению Р. Скэйса и Р. Коффи, рядом особенностей, проистекающих из самой технологии подрядных работ [5, р. 54]. А у нас, заметим, строительные кооперативы — эти вестники первой предпринимательской волны — еще занимают достаточно весомое место. Однако особой «отраслевой» специфики пока не замечено (исключение составляют отдельные частные наблюдения: чуть большая приверженность бюрократической регламентации в медицинских учреждениях и т.п.).

Проявление связи с размерами предприятий и сферой их деятельности, наверное, не обязательно. Формирование систем действия все же не «отраслевая» проблема и не продукт масштабов производства, но порождение неких субкультурных «очагов». И здесь, очевидно, важнее какие-то исторические традиции — например, советский опыт коллективистского «упаковывания» управленческих действий.

Утверждения о возрастающей деперсонификации трудовых отношений в бизнесе похожи на новый миф. Деперсонификация препятствует, судя по всему, и то, что преобладающая часть наших предпринимателей (76%) входит в число собственников предприятий. А «собственники-менеджеры», стягивающие на себя основную часть вертикальных связей, как считается, более привержены культивированию неформальной обстановки. К тому же действительно работающие системы формальной регламентации традиционно являются слабым местом любой нашей организации.

Неформальность отношений, впрочем, не означает ослабления контроля. Напротив, там, где стираются грани между служебным и личным, контроль часто становится плотнее, централизация выше, а дистанция, разделяющая руководителя и его подчиненных, значительнее. Это хорошо видно как на примере японской корпорации, так и в совершенно другой среде — в калифорнийских фирмах с их активно демонстрируемой демократичностью (все обращаются к «боссу» по имени, вместе проводят уик-энды и т. п.) [16].

Статистически значимая связь между типами выбираемых стратегий и социально-демографическими характеристиками предпринимателей или параметрами предприятий в большинстве случаев отсутствует. Вряд ли можно ожидать простых эмпирических объяснений при анализе достаточно сложных систем социального действия. Именно многообразие этих действий, не подводимое под шаблоны однолинейных схем, правомерно считать на данном этапе самым важным эмпирическим результатом.

Стратегии, относимые к «преодоленному» историческому прошлому, весьма динамичны, активно приспосабливаются к изменяющимся хозяйственным условиям и соседствуют с более «современными» формами поведения.

Ответа на многие вопросы пока нет. Например, немаловажную роль в отношениях между руководителями и подчиненными должны играть национальные особенности (имеются результаты кросскультурного анализа менеджерских стилей [17]). Некоторые черты советской управленческой системы уже подмечены в первых кросскультурных исследованиях. Так, по сравнению со своими американскими коллегами, советские руководители придерживаются

менее строгих бюрократических правил: подчиненные всех уровней могут обращаться к первому лицу, которое само привыкло «опускаться» до забот и проблем каждой ступени производственной иерархии. Наши руководители также куда больше заботятся о быте и отдыхе своих работников и т. п. [18, 19].

Пока не установлено, как варьируются в российских условиях предпринимательские стратегии по отношению к отдельным группам занятых, представляющих разные сегменты рынка труда, его «ядро» и периферию.

Ясно главное: формируя сценарии своих организующих действий или даже не задумываясь об этих сценариях, предприниматели переносят в сферу трудовых отношений более широкий социальный опыт, выстраивают своего рода общество в миниатюре.

### Литература

1. Brown I. T., Jr. Sustaining the entrepreneurial vision in cooperative firms / Ed. by R. Ronstadt et al. *Frontiers of entrepreneurship research*. Wesley: Babson College. 1986. P. 361—364.
2. Weber M. *Economy and society*. Vol. 1. Berkeley: University of California Press, 1978. P. 217—226.
3. Scott J. *The moral economy of the peasant: rebellion and subsistence in Southeast Asia*. New Haven: Yale University Press, 1976.
4. Thompson E. P. *The moral economy of the english crowd in the eighteenth century // Past and Present*. 1971. Vol. 50. P. 76—136.
5. Scase R., Coffee R. *The entrepreneurial middle class*. London: Croom Helm, 1982.
6. Williamson O. E. *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: The Free Press, 1985.
7. Morris B., Smyth J. *Paternalism as an employer strategy: 1800—1960*. Economic and social research council program «The Social Change and Economic Life Initiative»: Report. 1989. October.
8. Newby H., Bell C, Rose D., Sounders P. *Property, paternalism and power: class and control in rural England*. London: Hutchinson. 1978.
9. Dore R. *British factory — Japanese factory: the origins of national diversity in industrial relations*. London: George Allen & Unwin Ltd., 1973.
10. Wood S. *Japanization and / or Toyotism // Work, employment and society*. 1991. Vol. 5. N 4. P. 567—600.
11. *Простой советский человек: Опыт социального портрета на рубеже 90-х*. // Отв. ред. Ю. А. Левада. М.: Мировой океан, 1993.
12. Norris G. M. *Industrial paternalism capitalism and local labour markets // Sociology*. 1978. Vol. 12. No. 3.
13. Stanworth / ., Curran J. *Employment relations in the small firm // Ed. by P. Burns, J. Dewhurst // Small business and entrepreneurship*. London: Macmillan. 1989. P. 161.
14. Ram M. *Control and autonomy in small firms: The case of the west midlands clothing industry // Work, employment and society*. 1991. Vol. 5. N 4. P. 601—619.
15. Радаев В. *Российские предприниматели, кто они? (На примере Москвы) // Вестник статистики*. 1993, N 9. С. 3—13.

16. Kirp D. L., Rice D. S. Fast forward — styles of California management // Harvard Business Review. 1988. Vol. 66. N 1. P. 79—80.
17. Culture and management: Selected Readings / Ed. by T.D. Weinshall. Harmondsworth: Penguin Books, 1977.
18. Vlachoutsicos C, Lawrence P. What We Don't Know About Soviet Management // Harvard Business Review. 1990. Vol. 68. N 6. P. 52.
19. Можно ли управлять предприятием вместе? / Браков Е. А., Влахучикос Х., Лоуренс П. и др. М.: Внешторгиздат. 1990. С. 252.