

Р.Н. Ботавина



ТИКА МЕНЕДЖМЕНТА





Р.Н. Ботавина

ТИКА

МЕНЕДЖМЕНТА

1993

Рекомендовано Методическим Советом
Московского банковского института
в качестве учебника
для студентов, обучающихся
по экономическим специальностям



МОСКВА
"ФИНАНСЫ И СТАТИСТИКА"

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

И.В. Девина,
кандидат философских наук,
заведующая кафедрой
социально-гуманитарных дисциплин
Московского банковского института;

И.В. Филин,
кандидат психологических наук,
Московский банковский институт

Б86 **Ботавина Р.Н.**
Этика менеджмента: Учебник. – М.: Финансы и статистика,
2002. – 192 с.

ISBN 5-279-02407-4

Рассматриваются проблемы становления и соблюдения этических принципов в деловом обществе, необходимых для его нормального функционирования. Анализируются природа и сущность этики менеджмента, этики менеджера и этики организации. Впервые обсуждаются роль и значение этики в мировых экономических отношениях.

Для преподавателей, студентов высших специальных учебных заведений, обучающихся по курсу «Менеджмент», «Мировая экономика», «Социология управления», «Экономика и управление», управленческого персонала организаций всех форм собственности, государственных служащих, политиков.

Б 1203020200 – 155
010(01) – 2002 89 – 2002

УДК 330.162 (075.8)
ББК 87.75я73

АВТОР

ISBN 5-279-02407-4 Р. Н. Ботавина, 2001

Вторая половина XX в. отмечена появлением новой тенденции в развитии мирового сообщества – единения в понимании моральных ценностей и целенаправленного проникновения стандартов и норм этики в управление экономикой. Нормы, стандарты, требования этического характера все более приобретают вид системы, т.е. комплекса взаимосвязанных идей, концепций и достаточно жестких требований, предъявляемых сегодня к управленческому персоналу и организациям в целом.

Реформы, проводимые в России при вхождении в рыночную экономику, позволяют говорить о том, что страна осваивает опыт международных экономических отношений на уровне предприятий и организаций и имеет менеджеров, способных управлять организациями на уровне мировых требований современного менеджмента по созданию и продвижению конкурентоспособной продукции. Однако она отстает, и весьма существенно, от специфических этических требований, предъявляемых в современном мире к поведению менеджеров и функционированию организаций.

Особую важность имеет внедрение этических идей в практику государственного менеджмента, поскольку преодоление трудностей, испытываемых российской государственностью, является важным (если не определяющим) фактором прогрессивного преобразования российского общества.

К сожалению, и менеджмент частных предприятий, и государственный менеджмент допускает неэтичные поступки, аморальные явления (такие как коррупция, взяточничество и др.). Цель современной образовательной политики состоит в формировании и воспитании таких управленческих кадров для частного сектора экономики и для государственных и муниципальных органов управления, которые обладали бы не только знаниями и системным, аналитическим и прогнозным стилем мышления, но и имели бы высоконравственную идеологию в качестве платформы для реализации перечисленных черт.

Настоящий учебник – попытка изложить в систематизированном виде основы этики менеджмента – ее природу и сущность, ее связи с другими областями наук и сферами практической дея-

тельности, основные принципы и механизмы внедрения этических норм, стандартов и требований в практику российского менеджмента, дать рекомендации по повышению уровня этичности служебного поведения и поступков менеджера, а также взаимодействия организаций в целом с внешней средой.

Этику менеджмента можно рассматривать с точки зрения ее внутреннего содержания и внешнего выражения. Говоря о внутреннем содержании, мы имеем в виду тот комплекс представлений об этике, нравственности, основах различения добра и зла, который присущ каждому человеку и на формирование которого оказывает влияние общество, организация, где человек работает, и т.п. В определенной степени эти проблемы нашли отражение в данном учебнике. Этические представления человека могут выражаться, в частности, в манерах, одежде, речи, стиле общения. Внешнему выражению совокупности этических норм посвящено учебное пособие «Этика деловых отношений», которое также выходит в издательстве «Финансы и статистика» в 2001 г.

Глава 1

ПРИРОДА И СУЩНОСТЬ ЭТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА

Этика менеджмента – наука, рассматривающая поступки и поведение человека, действующего в сфере управления (менеджера), и функционирование организации как «совокупного менеджера» относительно своей внутренней и внешней среды в том аспекте, в каком действия менеджера и организации соотносятся с общечеловеческими этическими требованиями.

Базовая составляющая этики менеджмента – социология.

Кроме базовой, есть еще две составляющие этики менеджмента: этика (поскольку этика менеджмента – профессиональная этика) и управление (поскольку этика менеджмента занимает определенное место в ряду категорий менеджмента).

Таким образом, этика менеджмента рассматривается под углом зрения трех наук:

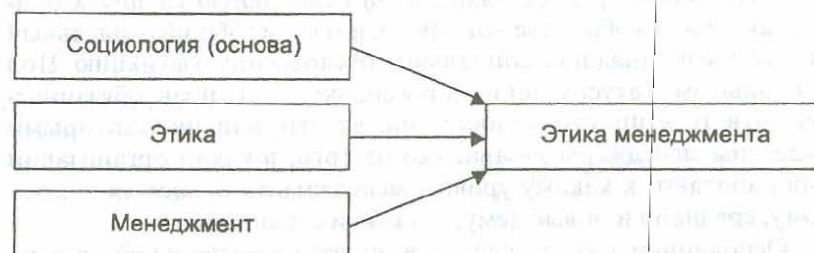


Рис. 1

1.1. ЭТИКА МЕНЕДЖМЕНТА – ПРИРОДА И СУЩНОСТЬ. СОЦИОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Современный менеджмент, сложившийся в начале XX в., сегодня представляет собой вполне сформировавшийся, имеющий характерные отличительные особенности социальный институт, оказывающий значительное влияние на жизнь общества.

люди социального институтом понимаются объединение людей в масштабе общества, созданное для достижения определенной цели, носящей личностный, групповой и общественный характер. Социальный институт – высокоорганизованная система взаимосвязанных элементов, отличающаяся устойчивой структурой, функциональной определенностью каждого элемента, динамичностью всей системы и составляющих ее подсистем.

Социальными институтами являются, например, семья, государство и его органы, система образования и т.д.

Менеджмент как система управления социально-экономическими единицами (организациями) в условиях рыночных отношений также представляет собой социальный институт.

Современный менеджмент оказывает влияние на общество – на направление его развития, культуру, систему духовных ценностей, устремлений, на систему оценки образа жизни, уровня жизни и пр. Уровень этичности поведения, поступков отдельных членов общества и всего общества в целом зависит, таким образом, кроме прочих условий, и от уровня этичности функционирования такого мощнейшего социального института, которым является на рубеже XX и XXI вв. менеджмент.

Менеджеры представляют собой социальную группу. Социальная группа в обществе – это люди, имеющие общий социальный статус и выполняющие социально обусловленную функцию. Под социальным статусом понимается совокупность прав, обязанностей, ответственности, привилегий, власти, влияния, которыми наделены менеджеры независимо от того, в какой организации они работают, к какому уровню менеджмента относятся – низовому, среднему или высшему, и в какой стране живут.

Основанием для выделения в обществе социальной группы менеджеров служит характер деятельности, специфический вид труда, которым они занимаются.

Значимость социальной группы определяется прежде всего тем, насколько велика сила влияния данной группы на других людей, их поведение и поступки. Важность группы определяется также тем, насколько она многочисленна, в какой степени организована, насколько престижной считается принадлежность к ней.

Социальная группа «менеджеры» распадается на две подгруппы:

- а) менеджеры частных организаций;
- б) менеджеры государственной (муниципальной) службы.

Термин, обозначающий состав второй подгруппы, непривычен, однако он уже вошел в современный научный и практический оборот. Дело в том, что с начала 80-х годов в развитых индустриальных странах начался процесс менеджериализации государственной службы. Методы работы, терминологический аппарат, система ценностей, стиль мышления и прочие элементы экономического менеджмента стали все активнее проникать в государственное управление. С начала 90-х годов процесс менеджериализации стал присущ и государственной службе РФ.

Социальная группа «менеджеры» глобальна по масштабам, она влиятельна в экономическом, политическом и даже культурном отношении; занятие таким трудом, как менеджмент, престижно, так как предполагает высокий уровень образования, профессионализм, достаточно высокую оплату труда; технические средства, оборудование, используемые в менеджменте, основываются на новейших наукоемких технологиях.

Все это делает важность моральной, этической стороны деятельности менеджера бесспорной.

Причины этого:

1. Менеджер – и в частной, и в государственной организации – служит примером отношения к своим служебным обязанностям для рядовых сотрудников и других менеджеров; нарушение им этических норм может быть воспринято рядовыми сотрудниками как своего рода «сигнальная ракета» – можно делать то, что нельзя. И, поскольку менеджер в центре внимания, этические нарушения с его стороны служат дурным примером в большей степени, нежели подобные же действия рядового сотрудника.

2. Любое действие, поступок менеджера имеют не только сиюминутный эффект. Своими этическими (или неэтическими) действиями, в течение некоторого времени, он формирует комплекс моральных устоев окружающих его людей: подчиненных, потребителей (клиентов или покупателей), поставщиков и даже конкурентов. Будучи сформированными отчасти и под влиянием данного конкретного менеджера, представления об этичности в управлении, в свою очередь, оказывают воздействие на этические нормы других людей, и т.д. Т.е. имеет место эффект рассеяния во времени и в пространстве (если условиться считать «пространством» человеческие массы).

3. Третья причина опирается на первые две: этическое (или неэтическое) поведение менеджера влияет на уровень этичности в об-

щество – в большей степени и быстрее, чем такое же поведение рядового члена общества.

В свете сказанного выше понятно, насколько велика значимость повышения уровня этичности функционирования социального института менеджмента и деятельности социальной группы «менеджеры».

Проблема этики менеджмента – глобальная проблема; для российского общества она весьма остра, так как в современном российском обществе многие прежние духовные ценности, идеалы, цели, критерии оценки, нормы поведения изменились, а некоторые из них просто потерпели крушение; новые идеалы и ценностные ориентиры, хотя и появились, но не укрепились, не признаны некоторой частью общества, поэтому любое усилие по укреплению этих новых норм и ценностей, и прежде всего по повышению уровня этичности менеджмента в РФ есть благо.

Активизация изучения проблемы этичности менеджмента на рубеже веков актуальна как никогда. Назрело еще одно социальное изменение, суть которого – именно в необходимости признать остроту проблемы этики страты менеджеров и организаций и сделать соответствующие выводы организационного характера.

Согласно теории структурного функционализма, общество, явления и процессы, происходящие в нем, суть социальные системы, представляющие из себя совокупности определенным образом взаимодействующих элементов, каждый из которых выполняет свою функцию.

Общество – самоорганизующаяся и саморазвивающаяся система, и ему присущи стремление ко взаимной выгоде и мирной кооперации в большей степени, нежели взаимная враждебность и стремление к уничтожению.

Именно сейчас у общества появилась острая потребность в функции, отслеживающей уровень этичности и фильтрующей все действия корпуса менеджеров и организаций (как «совокупных менеджеров») по принципу «этично – неэтично»; эта функция вызывает к жизни и соответствующий элемент структуры общества (прецедент уже был в 50-х годах – этические комитеты в США).

Включение системы мер по повышению уровня этичности менеджеров частных и государственных организаций в общую систему менеджмента будет способствовать общественному прогрессу.

1. Дайте определение понятия «этика менеджмента».
2. Какая наука является базовой составляющей этики менеджмента?
3. Как повлияли науки философия и менеджмент на формирование этики менеджмента?
4. Что такое социальные группы (общности) и какую роль они играют в структуре общества?
5. Какое место занимает социальная общность «корпус менеджеров» в стратификации современного общества?
6. В чем причины роста уровня внимания к деятельности корпуса менеджеров в мировом масштабе?
7. Как влияет этический аспект деятельности менеджера и функционирования организации на общество?
8. Каковы факторы стабилизации социального института менеджмента в Российской Федерации?
9. Дайте прогноз роли и места менеджмента и его этического аспекта в дальнейшем развитии общества.

1.2. ЭТИКА МЕНЕДЖМЕНТА КАК ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ЭТИКА

Вторая составляющая природы этики менеджмента – этика как элемент в структуре философских знаний.

Основная проблема этического знания – диалектика добра и зла. Это две основные и наиболее общие категории, в развитых исторических системах имеющие, однако, различное содержание. Предмет этики как науки – мораль (нравственность). Изначально «этика» и «мораль (нравственность)» означали один и тот же термин. Не задерживаясь на истории развития различения этих понятий, скажем, что в современной науке мораль рассматривается как

- характеризующая личность совокупность качеств, которые принято считать добродетелями (честность, доброта, справедливость, надежность);
- система взаимоотношений людей с точки зрения проявления моральных норм.

Поэтому изучение морали в обществе сводится к:

а) измерению уровня моральности личности;

б) измерению уровня моральности общества;

Мораль можно определить как:

1) господство разума над чувствами;

2) стремление к высшему благу;

3) добрую волю, бескорыстие мотивов;

4) способность жить в человеческом общении;

5) человечность, или общественную (человеческую) форму отношений между людьми;

6) автономию воли;

7) взаимность отношений, выраженную в золотом правиле нравственности.

Изучение исторического развития морали показывает, что в разные эпохи люди имели разный склад мышления, разные представления о мире, разную реакцию на события в мире, разную систему ценностей. Сегодня для российского общества характерны новые требования к личности, к ее поступкам и поведению. Вообще понятия «деятельность», «моральная деятельность», «поведение», «поступок» и др. используются достаточно широко в этических исследованиях. Деятельностью называют всякую совокупность чьих-либо действий, приводящих к изменениям в окружающей среде. Субъектом такой деятельности может быть любое живое существо.

Человеческая деятельность – комплекс целенаправленных действий по отношению к внешнему миру, и в ней неразрывна внешняя предметная деятельность и деятельность сознания.

Сознание в современном российском обществе претерпевает радикальные изменения; причины тому – изменения в политическом строе, экономическом устройстве и др. О деятельности можно сказать то же самое. Роль этики как науки в переживаемый российским обществом исторический период велика. Ученые должны проанализировать нравственное состояние общества, указать на причины, вызвавшие это состояние, предложить решения, способные обновить нравственный статус личности и общества.

Одна из первейших задач отечественной науки этики – обоснование ценностных ориентаций российского общества.

Вообще ценностные ориентации – одна из важнейших потребностей человека. Ценность – это то, что отвечает его потребностям, желаниям, это может быть предмет, явление или процесс. Ценности по содержанию различны – удовольствие, безопасность, любовь, истина, знание и т.д. Ряд ценностей имеет и противоположное значение – положительное и отрицательное, например: красота – положительный знак, уродство – отрицательный знак. Кроме того, ценности делятся на материальные и духовные, а также на идеальные и низменные. Важным этическим понятием является идеал, т.е. абстрактное представление о чем-то, безупречное совершенство. Одной из важнейших проблем этики является соотношение идеала и реальности, сущность духовной деятельности человека, ее аспекты – духовно-продуктивный (или духовно-творческий) и духовно-практический.

Основным качеством духовно-продуктивной деятельности является наличие творчества на основе познания мира, его объективных реальностей, выражающееся в создании духовных ценностей различного свойства – этических, эстетических, культурных и др.; базой этого создания, конструкции служит выявление и познание закономерностей развития процессов и явлений в обществе.

Духовно-практическая деятельность – это деятельность, имеющая своим результатом применение системы духовной практики, это осуществление, реализация существующих этических, культурных, познавательных и нравственных ценностей в жизни. Но для этого необходимо, чтобы люди усвоили и освоили ценностные ориентации, чтобы человек сам стал их носителем и, кроме того, был в состоянии внести в общество (или в его определенную часть) произведенные духовные ценности.

Итак, в сфере духовно-продуктивной духовные ценности производятся, а в духовно-практической – усваиваются носителями, внедряются в реальную жизнь.

Если рассматривать деятельность менеджера под этим углом зрения, то она одновременно и духовно-творческая, и духовно-практическая. Менеджер создает новые духовные ценности (при этом речь не идет об их материальном производстве) – он формирует культуру отношения коллектива к производимой им продук-

ции, нравственные устои общения сотрудников друг с другом, моральные основы контактов «менеджер – подчиненный» и т.п. Это одна сторона духовно-творческой деятельности менеджера – внутренняя. Внешняя же сторона духовно-нормативного творчества в том, что менеджеры – в лице высшего уровня управления фирмами, отделов по связям с общественностью, международных экономических организаций – формируют (конструируют) общественные идеалы в сфере экономики, в частности в менеджменте как области человеческой деятельности, а также стандарты отношений организаций со своей внешней средой – конкурентами, поставщиками, правительством и пр.

Российскому менеджменту, находящемуся теперь в условиях рыночной экономики, а также в условиях действия недеформированного закона стоимости, необходимо учитывать западный опыт выработки морали менеджмента и внедрять моральные нормы и стандарты в действия отдельного менеджера и организации в целом.

Этика менеджмента является профессиональной (или отраслевой) этикой, поэтому она рассматривает поведение и поступки человека лишь в строго ограниченной сфере – сфере менеджмента. Именно здесь важно учитывать концепцию психологических уровней функционирования морали: интеллектуального и волевого, эмоционального и подсознательного. Особенно интересным и актуальным для российского корпуса менеджеров представляется перечень форм моральной дисгармонии, данный А.И. Титаренко и Е.Л. Дубко:

- недостаточный уровень интеллектуального развития, когда интеллект не в состоянии постичь ситуацию, явление или процесс, происходящий в организации или в ее контактах с внешним миром. В этом случае эмоции господствуют над разумом и это может быть причиной ошибки при принятии решения менеджером;

- недостаточное развитие воли или болезни воли (нерешительность, бездействие). В этом случае решения менеджера могут быть правильными и вполне этичными, но они не становятся реальными;

- недостатки функционирования эмоционального комплекса:

- а) неадекватная личностная эмоциональная оценка ситуации;
- б) стагнация моральной системы оценки;
- в) порок моральной системы самооценки;

- дисгармония во взаимодействии сознательного и подсознательного механизма регулирования поведения человека, что приводит к утере автоматической ориентации на моральное поведение и поступки.

Даже исключительно краткое обращение к проблемам морального происхождения в сфере менеджмента показывает, какого большого количества ошибок в управлении социально-экономическими объектами и экономикой как целостным комплексом можно избежать, направив усилия на повышение уровня этической грамотности управленческих кадров в России, сделав эту задачу обязательным элементом кадровой политики.

Профессиональная этика развивается на пересечении теоретического, нормативного и прикладного направления этики. Содержание профессиональной этики определяется кругом вопросов, составляющих суть профессиональной деятельности.

Профессиональная этика вырабатывает нормы, стандарты, требования, характерные для определенных видов деятельности. Профессиональная этика – это кодекс поведения, предписывающий определенный тип нравственных межличностных отношений, которые представляются оптимальными с точки зрения выполнения специалистами своих служебных обязанностей.

Именно таким специфическим видом деятельности является менеджмент, обращенный прежде всего к человеку. В профессиональной сфере возникают и постоянно протекают процессы общения типа «руководитель – подчиненный», «сотрудник – сотрудник», «менеджер организации – клиент (покупатель)» и т.д. Конечно, такие отношения регулируются квалификационными и юридическими рамками, но в человеческом общении есть нечто, что не улавливается должностной инструкцией и сводом законов, на что не влияет уровень компетенции, образование, должностное положение. Это «нечто» – наличие морали в отношениях (или отсутствие ее). Любое профессиональное общение протекает (должно протекать) в соответствии с профессионально-этическими нормами и стандартами. Владение этими нормами обуславливается многими факторами, которые можно свести в две большие группы:

первая группа – комплекс этических устоев, которыми личность владеет от рождения, представление о том, что есть добро и что есть зло, т.е. свой собственный этический кодекс, с которым

человек живет и работает, какую бы должность он ни занимал и какую бы работу он ни выполнял;

вторая группа факторов – те требования, которые приданы человеку извне: это может быть этический кодекс организации, где человек работает, правила внутреннего распорядка, устные требования менеджера более высокого уровня. Профессиональные этические системы ориентированы на конкретные личностные качества. В настоящее время все больше профессиональных общностей создают свои этические кодексы, задавая моральные требования, определяющие этическое поведение тех, кто принадлежит к данной профессии.

Примером могут служить давно разработанные дипломатическая, воинская, судебная, медицинская этика и заявившие о себе совсем недавно инженерная этика, спортивная этика, этика работников средств массовой информации, этика аудиторов, бухгалтеров, профессиональных оценщиков. Этика менеджмента также является одной из самых «молодых» профессиональных этик. Создание и внедрение этических норм и стандартов в профессиональную деятельность направлено – и об этом надо помнить постоянно – на повышение уровня эффективности и решения задач в профессиональной сфере труда. Поэтому нравственные нормы и стандарты могут зародиться только в той части профессиональной сферы (например, в кадровой политике той или иной корпорации или в кадровой политике социально-экономических объектов в стране в целом), где имеет место профессиональная компетентность высокого уровня, специальные знания, чувство долга, ответственности, подкрепленные высоким профессионализмом.

Содержание профессионально-этических норм, стандартов и требований соответствует содержанию деятельности в данной сфере.

Осмысление нравственной стороны своего труда характерно для современного менеджмента и особенно важно для российского менеджмента, так как не существует деятельности, в том числе деятельности по управлению, без морального ее содержания, а следовательно, без определения нравственных позиций взаимодействующих сторон. В формировании таких позиций – главная задача профессиональной этики. В такой сфере деятельности, как менеджмент, кадровая политика в менеджменте, определяющее значение имеет фигура менеджера, целостность его личности.

В современном мире, когда в экономике заняты миллионы людей, а жизнь других людей тоже почти полностью зависит от экономики, ее успех определяется тем, какие кадры и как управляют ею. Целостный характер морального облика менеджера как человека, который управляет другими людьми, сегодня выходит на первый план в такой сфере деятельности человека, как менеджмент.

Представляется оправданным, что в последние годы изменилась структура интересов тех, кто изучает (и внедряет результаты изучения) менеджмент: если классическая и подобные ей школы изучали техническую сторону (принципы, функции, структуры и др.), школа человеческих отношений и другие изучали так называемый человеческий фактор, то сейчас активно разрабатываются проблемы общественной роли менеджмента, его места в обществе. При этом имеет особую значимость комплекс этических аспектов в кадровой политике, являющейся определяющей для менеджмента в целом.

Обоснованием применения подобной концепции служит следующее положение: приоритет материального вознаграждения (на основе только экономической оценки профессиональной деятельности) не будет являться достаточным для упрочения стабильности менеджерского корпуса организации, так как менеджеры, ставящие во главу угла только материальное вознаграждение за труд, всегда будут готовы покинуть организацию ради большего заработка. Таким образом, организация, считающая приоритетным направлением развития только экономический аспект (в течение достаточно долгого периода) рискует быть полностью разбалансированной, потерять стабильность в результате постоянной смены кадров. Текучесть менеджерского состава – опасная для организации ситуация, так как она влечет за собой размытость и даже потерю ориентиров – целей, стратегии, миссии, поскольку на смену увольняющимся (для перехода в более богатую организацию) менеджерам будут приходиться другие, которым необходимо будет прививать внутрифирменную культуру, знакомить их с миссией, стратегией, целями организации и т.д. На все это потребуется время, то самое время, которое своим синонимом имеет деньги.

Таким образом, избранный организацией приоритет материального начала обернется, в конечном итоге, не экономической выгодой, а экономическими потерями и, как правило, внутренним разрушением организации.

Если же во главу угла при создании системы оценки деятельности менеджера, а также рядовых сотрудников поставлены прежде всего моральные факторы как способ оценки личности, а уже после них – экономическая выгода, то сотрудник не покинет организацию ради другой, где ему обещают платить больше, но не будут считаться с ним как с личностью и ценить его моральные качества.

В итоге приоритет морального фактора на практике обеспечивает стабильность, устойчивость управленческого персонала, а следовательно, и стабильность всей организации, что в результате позволит добиться экономического успеха.

Таким образом, этика как регулятор деятельности менеджерского корпуса имеет целью поддерживать экономическую эффективность, способствовать ее росту, что позволяет оттеснить на второй план мотивацию через принуждение, элементы которой есть в концепции приоритета экономической выгоды.

Этика менеджмента предлагает, таким образом, характеризовать поступок и поведение менеджера, а также организации как «совокупного менеджера» с точки зрения его оценки, регуляции и последствий. Это дает возможность не потерять личность тогда, когда она «укрыта» за служебными инструкциями и материальным вознаграждением.

Этика менеджмента не противоречит общечеловеческой этике. Однако могут возникнуть некоторые «несостыковки» универсальной и профессиональной этики. В этом случае возникает достаточно трудная этическая дилемма для принимающего решения. (Более подробно данная проблема рассмотрена в разделе 1.3.)

В практике менеджмента достаточно часто происходят нарушения норм как общечеловеческой, так и профессиональной этики. Основные этические нарушения при управлении организацией лежат в области несоблюдения производственной безопасности, уничтожения окружающей среды, внутренней коррупции, лживого рекламирования, нарушения этики межличностных отношений и т.п. Менеджеры иногда оказываются неспособными установить границы между требованиями профессиональной этики, принципами универсальной этики и должностными обязанностями (кото-

рые могут трактоваться достаточно широко), а также собственными убеждениями, законами и подзаконными актами.

Единого для всей мировой практики межхозяйственных связей этического регламента или стандартов не существует. Однако отдельные законы и подзаконные акты, касающиеся экономики, имеют этический генезис, либо этические «привязки», либо некоторую этическую окраску. Менеджер имеет дело в первую очередь, с людьми – с подчиненными, с руководством, с партнерами и руководителями своего уровня, поэтому этические рамки должны незримо присутствовать в содержании и сущности любой экономической акции каждого субъекта.

Этика менеджмента имеет ряд особенностей. Первая состоит в том, что поскольку в рамках любого вида специализированного труда существуют свои «этики» управления, общая управленческая этика имеет отношение ко всем видам деятельности.

Второй особенностью этики менеджмента является ее более позднее, по сравнению с другими профессиональными этиками формирование: его можно отнести к середине XX в.

Третьей особенностью этики менеджмента можно считать тот факт, что, в отличие от прочих профессиональных этик, она, несмотря на «малый возраст», быстро приобретает некоторые черты формализованности; так, большое количество крупных фирм обучает своих менеджеров моральным приемам работы с подчиненными, клиентами. Обучение происходит по определенным программам в различных учебных заведениях, наряду с такими легко поддающимися формализации дисциплинами, как статистические методы, маркетинговые исследования и т.п. Более того, новый более высокий уровень осведомленности общественности требует от фирм разработки этических кодексов, которые становятся обязательной составной частью системы управления во многих корпорациях, особенно в развитых индустриальных странах.

В заключение надо отметить, что в настоящее время большое количество этических нарушений менеджмента возникает при найме на работу, в отношениях менеджеров с рядовыми сотрудниками фирм, области загрязнения окружающей среды, допускаемого некоторыми корпорациями, в сфере рекламы, которая может не соответствовать реальности, в практике международного бизнеса и т.п.

Вообще, вопросы универсальной этики и этики менеджмента в частности проявились с особой остротой именно после открытия рынков России и других восточноевропейских стран. К сожалению, желание скорейшего обогащения, захлестнувшее некоторые слои российского общества в последнее время, не учитывает интересов всего общества и делает менеджеров многих фирм чрезмерно эгоистичными (конечно, не всегда и не всех). Но результаты деятельности корпуса менеджеров любой страны, в том числе и России, представляются весьма обедненными, если они включают в себя только достижение богатства и экономическое развитие, но при этом не сочетаются с этикой менеджмента.

Вопросы для обсуждения

1. Что является предметом этики как науки?
2. Что такое мораль?
3. В чем суть духовно-творческой и духовно-практической деятельности менеджера?
4. Охарактеризуйте этику менеджмента как профессиональную этику.
5. Каковы причины этических нарушений в современном российском менеджменте?
6. Каково содержание профессионально-этических норм и стандартов в современном менеджменте?
7. Охарактеризуйте любые, выбранные вами, 2–3 профессиональные этические нормативные системы.
8. Как соотносятся между собой комплекс этических норм, которым человек располагает от рождения, и те этические стандарты, которые приданы ему извне – обществом и организацией?
9. Приносит ли экономическую выгоду этическое поведение менеджера?
10. Распространяется ли требование этичности на внеслужебное времяпрепровождение менеджера?
11. Каков экономический результат этических (или неэтичных) проявлений в функционировании организации?
12. В каких сферах функционирования организации чаще всего совершаются этические нарушения?

1.3. МЕСТО И РОЛЬ ЭТИКИ В СИСТЕМЕ КАТЕГОРИЙ И ПОНЯТИЙ МЕНЕДЖМЕНТА

Этика менеджмента является сущностной категорией менеджмента.

Схематически ее место в системе категорий менеджмента можно изобразить так (рис.2):

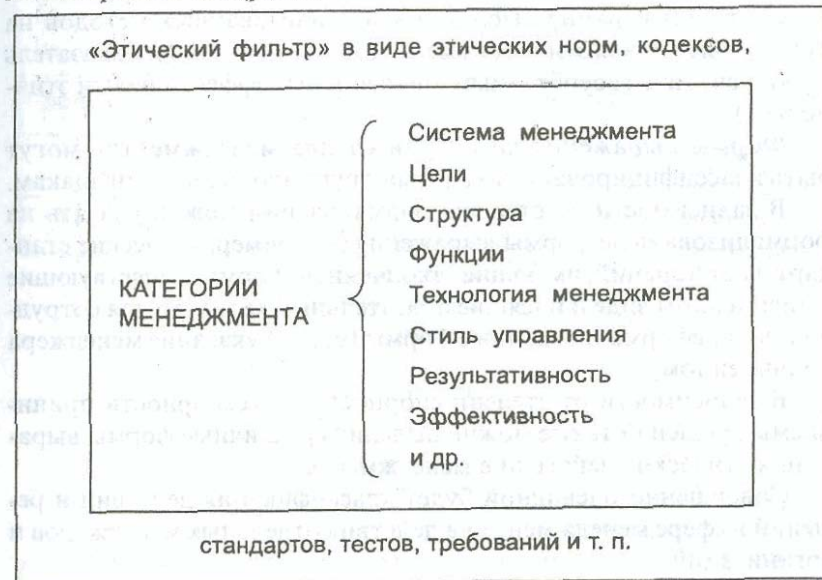


Рис. 2. Схема соотношения категорий менеджмента и «этического фильтра»

Как видно из схемы, этика играет роль своеобразного фильтра при реализации методов, стиля управления, при создании структуры управления, при принятии решений и т.д.

Этические нормы, стандарты обязательно должны присутствовать в любом явлении и процессе менеджмента.

Сущность этики менеджмента – в благородстве действий как отдельного менеджера, так и организации в целом.

Содержание сущностной категории «этика менеджмента» раскрывается в конкретных действиях и поведении менеджеров и организаций.

Категория «этика менеджмента» находится в тесной связи с другими категориями менеджмента. Так, если остановиться (в качестве примера) на методах управления, то мы сталкиваемся с:

а) этикой выбора конкретных методов управления;
б) этикой конкретного использования (реализации) этих методов;

в) этикой восприятия конкретными людьми методов управления (или восприятия конкретной организацией сложившейся ситуации);

г) этикой влияния выбранных и реализованных методов на повышение уровня этичности менеджмента (последний показатель можно считать своеобразным «показателем эффективности этичности»).

Формы выражения категории «этика менеджмента» могут быть классифицированы по разным группировочным признакам.

В зависимости от степени формализации можно указать на формализованные формы выражения (например, этические стандарты корпораций, имеющие законченную форму, существующие в письменном виде и носящие обязательный характер для сотрудников) и неформализованные формы (устное указание менеджера подчиненному).

В зависимости от степени спорности и бесспорности принимаемых решений также можно выделить различные формы выражения этических действий в менеджменте.

Совершенно очевидной будет классификация действий и решений в сфере менеджмента на действия отдельных менеджеров и организаций.

Имеет право на существование классификация этических стандартов, норм и принципов управления по странам и регионам.

Можно провести классификацию этики менеджмента в соответствии с национальными и межнациональными экономическими действиями.

Итак, этика менеджмента является своеобразной уникальной категорией, присутствующей во всех прочих категориях менеджмента в качестве фильтра, не пропускающего ничего недостойного, неблагородного, невеликодушного в практику менеджмента как на уровне отдельного менеджера, так и на уровне организации в целом.

Организация создается, существует и функционирует благодаря взаимодействию составляющих ее элементов своей

внутренней среды – ее целей, структуры, функций, технологии и персонала.

Каждый менеджер, на каком бы уровне он ни находился, стремится к достижению целей, находясь в некоей структуре, выполняя определенные задачи, соблюдая требования технологии и руководя подчиненными ему людьми.

Каждый из элементов внутренней среды при своем формировании, разработке должен пройти «тест на этичность» (рис. 3).



Рис. 3. Схема расположения «этического фильтра» при взаимодействии организации с внешней средой

Шкала оценки «этично – неэтично» должна работать постоянно, независимо от того, осваивается ли новая технология или вводятся в действие новые должностные инструкции для какого-либо менеджера.

...и... лужного уровня этичности при функционировании внутренней среды организации осуществляют различные меры, как, например:

- 1) разрабатывают этический кодекс организации (отдела, сектора, филиала);
- 2) периодически проводят обучение персонала, в первую очередь менеджеров, основам этики менеджмента;
- 3) формируют орган типа комитета, призванный следить за соблюдением норм этики и разрешать возникающие на почве этических нарушений проблемы и конфликты.

Внешняя среда организации включает в себя большое число элементов: это и конкуренты, и потребители продукции (или услуг), производимой данной организацией, и поставщики сырья, материалов и т.п., и источники трудовых ресурсов, и организации-инвесторы, и отдельные акционеры, органы государственного администрирования. В опосредованном виде на организацию оказывают влияние и такие факторы, как состояние и уровень развития экономики, уровень развития и особенности культуры, национальные обычаи, привычки, вкусы, настроения и ожидания общества.

Таким образом, множество субъектов оказывает влияние на организацию, и она взаимодействует с ними – в разных видах, в разных формах и с разной интенсивностью.

Все виды и формы этого взаимодействия, вся деятельность организации, начиная с момента формирования и вплоть до конечной точки ее жизненного цикла, должны быть постоянно оцениваемы с позиции социальной ответственности.

При этом вопрос о юридической ответственности организации не является предметом дискутирования. Фирма обязана точно и неукоснительно соблюдать все законы и следовать всем юридическим нормам как внутри своей страны, так и в других странах, имеющих свое законодательство. Эти юридические нормативы регулируют самые разнообразные аспекты деятельности организаций – и насм на работу, и экологические требования к продукции, и условия разворачивания торговой и производственной деятельности в других странах и т.п. Нарушения организацией юридических норм влекут за собой вполне определенные, зафиксированные в законодательствах разных стран санкции. Корпус менеджеров несет при этом ответственность за нарушение юридических норм в первую очередь.

Начиная с 50-х годов XX века появляется и завоевывает признание новое понятие, выражаемое термином «социальная ответственность», основным содержанием которого является этичность.

Идея необходимости благотворительности со стороны руководителей и владельцев частных фирм существовала давно, однако широкое распространение и утверждение подобных идей можно отметить лишь с начала XX в. В экономике России до 1917 г. благотворительные акции со стороны промышленников, купечества и т.п. по отношению к обществу в целом (т.е. и по отношению к тем, кто работал на купцов и промышленников – к рабочим и т.п.) выражались в том, что строились дороги, дешевые гостиницы («ночлежные дома»), оказывалась бесплатная медицинская помощь и т.п. Эти действия можно классифицировать как этические.

В начале XX в. вопрос об этичности жертвований коммерческими организациями денежных средств, материальных ценностей, услуг стал широко обсуждаться, и участвующие в обсуждении ученые-экономисты, философы, практики-предприниматели, и др. пришли к выводу, что организация имеет долг перед обществом, в котором она функционирует. И этот долг состоит не только в том, чтобы быть прибыльной (за исключением, естественно, некоммерческих организаций – сферы образования и др.) и обеспечивать определенное направление развития экономики, но и в том, чтобы нести социальную ответственность, т.е. существовать в рамках этических требований.

Во второй половине XX в. сторонники концепции существования социальной ответственности организации активизировались. Таким образом, получило полное признание убеждение, что организация – это не только экономическая целостность, имеющая своей целью обеспечение эффективного использования всех своих ресурсов для производства продукции и услуг и получения максимальной прибыли, направляемой на оплату труда сотрудников и дивиденды акционерам; организация является частью многослойного общества и обязана нести ответственность перед обществом за различные аспекты его существования – такие как здравоохранение, охрана материнства и детства, чистота окружающей среды, культура, гражданские права и безопасность, защита интересов потребителя и т.п.

Вторая половина XX в. отмечена развитием информационных технологий, позволивших человечеству быть осведомленным об

общественных явлениях и процессах, происходящих на разных континентах. Борьба женщин за равные права, использование атомной энергетики, необходимость решения продовольственной проблемы, защиты природы от вредных отходов производства, борьба с наркоманией, с мафиозными структурами – все эти общественные явления привели человечество к требованиям от организаций социальной ответственности. Социальная ответственность организаций стала признаваться всеми.

Необходимо указать, что, хотя о социальной ответственности организации много говорится и пишется во всем мире социологами, экономистами, психологами, политологами, философами, практиками бизнеса и менеджмента и т.п., нет единой, всеми одобряемой, признаваемой, поддерживаемой единогласно точки зрения на то, что организация обязана иметь социальную ответственность.

Сторонники концепции наличия таковой выдвигают доводы в пользу своей позиции:

а) В том случае, если в обществе или определенном регионе имеет место благоприятная, благополучная психологическая атмосфера, фирма (организация) сможет более успешно вести свои дела, свой бизнес, у нее легче и результативнее будут протекать все управленческие процессы, корпус менеджеров такой фирмы будет работать в спокойной обстановке, которая более способствует творческому отношению к делу. Поэтому имеет смысл менеджерам организации, фирмы предпринять все возможные меры по улучшению социальной атмосферы в зоне своего действия.

Высшие уровни управления организации могут и должны пойти на затраты денежных, материальных и прочих средств, чтобы улучшить социальные показатели в своем регионе; рано или поздно это окупится. Для фирмы обернется прибылью и повышенное внимание к социальной обстановке, и денежные и прочие затраты, и переключение внимания менеджеров с производственных, сбытовых и прочих функций, которые традиционно считаются первостепенными, на функции социального характера (в том числе чисто благотворительные). В конечном счете организация приобретет репутацию активно содействующей общественному развитию, т.е. приобретет черты, привлекательные для местного (и неместного) населения, и это позволит повысить спрос на ее продукцию или услуги;

б) Практически любая фирма (организация) располагает или имеет возможность привлечь достаточно большие денежные, люд-

ские ресурсы, транспортные средства и др. и, таким образом, может осуществить ряд мероприятий, в которых испытывает потребность общество в лице жителей хотя бы данного региона (часто у организации больше таких возможностей, чем у административных органов);

в) Организация может оказать реальное воздействие на формирование потребностей, запросов и ожиданий широкой общественности;

г) Общество может называться таковым, и, тем более, цивилизованным в том случае, если его действия, поведение, оценки и т.п. упорядочены, находятся в рамках законоуложений. Однако с помощью законов невозможно учесть все ситуации и коллизии, возникающие в обществе. Необходимо нечто, дополняющее строгие рамки законов. И это «нечто» существует – это мораль, совесть, справедливость – все то, что заставляет любого человека (или общество, или его часть) поступать определенным образом. И поскольку любая организация существует и функционирует в обществе, она должна придерживаться тех же требований, хотя и не внесенных в законодательство, которые должны быть выполнены каждым человеком, т.е. иметь корпоративную ответственность.

Однако у такой концепции есть и противники. Их доводы следующие:

а) В том случае, если организации приходится думать о социальной ответственности, задача получения максимальной прибыли отходит на второй план. Следовательно, прибыли может быть получено меньше; таким образом, могут оказаться ущемленными интересы акционеров и сотрудников данной организации. Поэтому организация должна сосредоточиться на максимизации прибыли, а правительству оставить обязанность заботиться об удовлетворении общественных нужд. (Комментируя этот аргумент, следует сказать, что он достаточно обоснован и убедителен.);

б) Те расходы, которые несет фирма в связи с необходимостью направлять средства на те или иные нужды общества, в конечном счете являются издержками. Сумма этих дополнительных издержек ложится бременем на цену товаров или услуг данной фирмы и их оплачивают те, кто приобретает товары или пользуется услугами. (Этот аргумент также можно признать не лишенным логики.);

в) Бесплезно хвалить или порицать ту или иную фирму за участие в социальной защите населения, поскольку общественность все равно не может проверить данные о степени ее участия в общественных делах. Показатели социальной ответственности фирмы не включены в перечень экономических показателей, публикуемых в соответствии с законодательством. Однако во многих странах (в основном это индустриально развитые страны) существуют организации, которые проверяют степень вовлеченности фирмы в социальную и этическую ответственность. Отметим, однако, что большого распространения, даже во вполне благополучных в экономическом и социальном отношении странах (США, страны Западной Европы), эти организации, к сожалению, не получили;

г) Противники концепции социальной ответственности организаций нашли еще один веский довод в пользу отказа от ответственности фирм перед обществом. Суть его в следующем: для того чтобы менеджерский корпус был вовлечен в широкий спектр общественной деятельности, необходима соответствующая квалификация. Менеджеры, обученные в различных профессиональных учебных заведениях, не обладают необходимой компетентностью в этих вопросах. Значит, каждая фирма должна самостоятельно, на свой страх и риск вести обучение менеджеров азам общественной деятельности. В результате в этой сфере вполне может возникнуть разница в понимании одних и тех же проблем и даже противоречия в выборе методов их устранения.

Ряд крупных фирм идет по пути обучения своих менеджеров методам выявления и решения задач социального характера, однако это не является панацеей от всех бед в широком масштабе — даже в экономике одной страны, тем более в масштабе всей системы мирохозяйственных связей.

Итак, суть последнего довода противников концепции существования социальной ответственности в том, что на менеджеров фирм нецелесообразно вваливать обязанности по соблюдению этических требований, так как они и так перегружены работой в экономической, финансовой и других профессиональных сферах. Кроме того, утопией была бы уверенность в их компетентности в вопросах социальной ответственности.

По нашему убеждению, любая организация обязана нести социальную ответственность перед обществом, независимо от того, является ли она значительной по своим масштабам или нет.

Как известно, в сфере менеджмента велика роль субъективного фактора, т.е. решение, принятое первым лицом крупной фирмы, должно выполняться сотрудниками этой фирмы и будет влиять на действия других организаций. Однако, если решение не опирается на объективные условия, оно рано или поздно будет заменено другим, верным, обоснованным объективными реалиями. Логичным будет утверждение, что менеджеры любой организации смогут принимать более объективные решения, если будут принимать во внимание помимо факторов, носящих рыночный характер, такие, казалось бы, трудно определяемые факторы, как социальная ответственность. Чем большее число влияющих на решение менеджеров условий учитывается при выработке решений, тем более объективно обоснованным и, следовательно, верным оно окажется.

Затраты на деятельность, носящую социальный характер, обоснованы для организации тем, что решения, принимаемые корпусом менеджеров, будут более объективными и, следовательно, дающими возможность самым экономичным и кратчайшим по времени путем прийти к достижению целей организации, даже тех целей, которые выражаются экономическими или финансовыми показателями.

Другими словами, затраты фирмы на получение благосклонного отношения общества (может быть, вначале только местного), в конечном счете, обернутся для нее увеличением объема продаж продукции (или услуг), а значит, ростом прибыли, причем мы в этом случае не упоминаем даже о появлении у сотрудников фирмы таких не поддающихся количественному учету эмоций, как чувство удовлетворенности от собственных (и фирмы) благородных поступков, мы говорим лишь о том, что социальные расходы в конечном итоге с лихвой покрываются ростом объема прибыли, отвергая таким образом доводы противников концепции социальной ответственности фирмы их же собственными аргументами.

Однако, утверждая, что любая организация должна нести социальную ответственность, мы вовсе не хотим сказать, что эта цель может заменить цель получения прибыли. Если организация будет игнорировать задачу достижения определенного уровня прибыли, то цель соблюдения требований социальной ответственности окажется чисто умозрительной, так как на ее достижение нужны деньги, черпаемые из прибыли фирмы, и только из нее.

Но, постоянно помня о прибыли и держа в поле зрения цели, ориентированные, в конечном счете, на ее рост, организация должна соответствовать ожиданиям, потребностям общества, т.е. быть социально ответственной. Такую точку зрения разделяют многие крупные компании. Она наиболее четко выражена главой фирмы «Проктэр энд Гэмбл» Эдуардом Дж. Харнесом: «Руководство компании обязано использовать весь свой талант, чтобы отдавать наивысшие приоритеты прибыли и развитию. Однако ему нужно также иметь достаточно широкие взгляды, чтобы в интересах своей компании осознать важность выполнения компанией любого разумного ожидания, сформировавшегося по отношению к ней внутри местного сообщества и внутри местных заинтересованных слоев общества. Открытое признание приоритетов и социально ответственное поведение обеспечивают компании достижение важных вторичных целей. Прибыльность и развитие идут бок о бок с честным отношением к работникам, потребителям всех уровней и местному сообществу».

До сих пор мы упоминали о категории социальной ответственности и излагали взгляды сторонников и противников признания ее существования в экономических отношениях рыночной системы и, следовательно, в системе управления этими отношениями.

Смысл и сущность социальной ответственности состоит прежде всего в этике, т.е. в признании деления действий, поведения людей на этические и неэтические. Этика менеджмента, определяющая поведение организации в целом и отдельных менеджеров, — как по отношению к внешней среде организации, так и в отношении к ее внутренней среде, — является ядром социальной ответственности организации и ее менеджеров.

Этический фильтр менеджмента должен затрагивать и цели, и средства достижения целей.

Редкая фирма решится на такую акцию, как постановка заведомо неэтической цели — например, обман потребителей выпускаемой продукции относительно ее содержания и качества. Скорее всего, фирма выразит это в этической словесной «упаковке» — «Продвижение на рынок продукции, в которой давно нуждается потребитель, и по вполне доступной цене». К сожалению, встречаются такие неэтические средства достижения этой цели, как реклама, обращающая внимание широкой публики на достоинство рекламируемой продукции и не упоминающая о весьма значительных ее недостатках или неприятных последствиях ее использования.

1. Какое место в системе категорий менеджмента занимает этика?
2. Какие основания (группировочные признаки) могут быть использованы для классификации систем этических норм и правил?
3. Каково место системы этических норм, правил и пр. в отношениях организации с ее внешней и внутренней средой?
4. Что такое социальная ответственность и как она проявляется в функционировании организации?
5. Обоснуйте целесообразность затрат организации на деятельность, носящую социальный характер.
6. Как соотносятся между собой цели этического характера и цели получения прибыли для организации?
7. Дайте прогноз перспектив развития значимости целей этического характера для организации.

1.4. ПРОТЕСТАНТЫ, СТАРООБРЯДЦЫ И ДЕЛОВАЯ ЭТИКА

Этические нормы установления деловых связей, деловых отношений, этические требования к управлению торговыми, промышленными делами существовали в истории человечества давно. В России, в том числе, они были известны и распространены, прежде всего, в сфере деятельности купцов уже в середине XVIII в. Однако купец в России мог заниматься не только куплей-продажей, но и иметь промышленные предприятия, быть владельцем речных транспортных средств — судов; он часто выполнял роль оценщика, был кредитором, ссужая деньги другим промышленникам или купцам.

В середине XVIII в. в России появляется довольно большое количество литературы, имеющей прямое отношение к нормам поведения не просто «деловых людей», но и тех, кто возглавлял промышленное, торговое или какое-либо другое предприятие. В этой литературе давался перечень тех знаний и личностных качеств, которые, с точки зрения авторов, были необходимы владельцу торгового или промышленного дела. Из числа профессиональных знаний упоминались арифметика, бухгалтерия, каллиграфия, нумиз-

матика, знание мер и весов, торговое право; кроме этого, назывались такие дополнительные знания, как европейские языки, история коммерции, геральдика, естественная история и др.

Однако практически все авторы указанных сочинений обращали внимание на формирование у владельцев предприятий особых черт личности, которые являлись столь же необходимыми, как и специальные знания. Именно соединение того и другого были, по мнению авторов соответствующих литературных трудов, залогом успешности развития промышленного, коммерческого и прочего дела.

Весьма характерным в этом отношении является мнение (приведенное А.Я. Гуревичем в книге «Средневековый купец», М.: 1990) типичного представителя этой среды – купца из Архангельска А. Фомина: «При всех сих сведениях следует ему (купцу) быть трудолюбиву, ласкову, обходительну, учтиву, честну, скромну ... умеюще говорить красно и порядочно ... Надо, чтобы бодрость и предприимчивость были его удел; осторожность и быстрота мыслей – его счастье, а довольная опытность и осмотрительность – его подпора. Весьма противоестественно купцу быть лениву или тратить время в излишних забавах... Но при том всем купец за самое главное правило почитать должен честность и непоколебимое держание своего слова».

В других источниках говорится, что религиозность и благочестие купца также считались обязательными условиями процветания его дела.

Известны выводы проведенного Максом Вебером анализа роли протестантской этики в формировании этических основ деятельности в сфере управления капиталами в промышленности, строительстве и других отраслях западноевропейских стран. Интересно, что одной из составляющих достоинства человека в среде российских купцов также являлось его религиозное поведение, которое сочеталось с коммерческим подходом к добрым делам, за которые купец ожидал помощи и покровительства Бога. Таким образом, подобное отношение было свойственно не только владельцам торговых и промышленных предприятий России XVIII и XIX вв., но и деловым людям западноевропейского общества.

Купец и промышленник России XVIII–XIX вв. признавали, что результатом деятельности должно быть не только личное обогащение, но и общественная польза, которая виделась современникам в богатстве государства.

В точном соответствии с системой ценностей, изученной Максом Вебером, для менталитета российского купечества XIX в. характерен утилитаристский подход, т.е. любое действие, поступок поведение рассматривалось и оценивалось с позиции пользы, которая и являлась главным критерием оценки деятельности владельца собственного дела.

В жизни русского купечества важную роль играла религия. Целью труда православие XVIII–XIX вв. в России считало, с одной, политической, стороны, существование человека (обеспечение жилищем, пропитанием и т.п.), с другой, нравственной, стороны, труд полагался средством воспитания, т.е. формирования личности. Однако целостной концепции связи религиозных постулатов и смысла, содержания труда, отношения к собственности, т.е. влияния на экономику, как это имеет место у протестантов, в православии выработано не было.

Однако российские мыслители и философы размышляли над этой проблемой и, конечно, вырабатывали взгляды и подходы к проблемам труда и трудовой этики. Так, в «Слове на рождение е Величества государыни императрицы Александры Федоровны» говорится: «Человек сотворен быть не в покое и праздности, не трудиться... труд, по предопределению Божию, назначен быть делом нашим, не только для сохранения нашего бытия, но и для услаждений, получаемых нами благ». Русский историк, археограф первой трети XIX в. Е.А. Бодховитинов (с 1822 г. митрополит Киевский), включивший эту цитату в свое «Собрание поучительных слов в разные времена», утверждал: достоинство человека определяется его трудом.

Подводя итоги рассмотрению взглядов этического свойства на труд владельцев и управляющих частными предприятиями в России в конце XVIII и первой половине XIX в., можно сказать, что для купечества и промышленников труд был средством накопления и обогащения. Однако в середине XIX в. появляются и другие мотивы труда, не только обогащение: само дело, деятельность, направленная на созидание, становится для российских предпринимателей важным мотивом их труда. Таким образом, «дух капитализма» (Вебер) проникает и в российскую деловую среду.

Характеризуя купеческую этику как профессиональную в конце XVIII и XIX вв., современники говорили о ней достаточно противоречиво: с одной стороны, честность, верность слову, добро-

совестность, стремление сохранить доброе имя; с другой стороны, склонность к обману, стремление к наживе любой ценой, нарушение взятых на себя обязательств.

Однако все современники и исследователи отмечают благотворное влияние и воздействие православия на деловую этику. Это воздействие имело прежде всего общий позитивный морально-этический характер. Конкретные проявления этого воздействия были различными. Так, например, православная Церковь поощряла благотворительную деятельность купцов, но осуждала ростовщичество, а это вело к торможению разворачивания банковского дела, следовательно, задерживало экономическое развитие страны в целом.

В истории появления и развития основных идей деловой этики и этики управления в России важная роль принадлежит старообрядческой ветви религии. Выходцами из старообрядцев были купцы и промышленники Рябушинские, предприниматели и купцы Морозовы, Строгановы, Прохоровы, Абрикосовы и другие.

Процесс появления деловых людей из числа старообрядцев и упрочения их положения проходил следующим образом. В середине XVII в. патриарх Никон провел значительные церковные реформы. Они касались как содержательной стороны религии – были изменены тексты церковных книг, хор церковной службы, так и обрядовой стороны – крестное знамение изменило свою форму, некоторые иконы были изменены или заменены на другие. Мнения историков о причинах реформ различны. До сих пор нет однозначной оценки, принесли ли пользу или вред церковные реформы. Согласно одной из точек зрения (а их много), патриарх Никон хотел с их помощью остановить разложение российского общества, наблюдавшееся в середине XVII в. и проявлявшееся на всех уровнях – как среди высших слоев, так и среди простонародья. Царь, правительство поддерживали Никона и его реформы.

Однако значительная часть населения, разные его слои активно сопротивлялись, что выражалось в нежелании жить в тех местах, где действовали сторонники патриарха Никона. Те, кто придерживался старых религиозных устоев – старообрядцы, переселялись в Сибирь, на Урал, на Север, туда, где их не могли преследовать; они оседали в новых местах, становились владель-

цами новых предприятий – промышленных, торговых, занимались поиском и добычей полезных ископаемых. На новых местах поселения, в новых суровых условиях жизни у тех, кого стали называть старообрядцами, сложились и новые этические нормы – правила жизни и общения, которые впоследствии выделили их из общей массы народа и сделали возможным достижение успехов в предпринимательстве, что привело, в свою очередь, к сосредоточению в их руках огромных богатств.

Старообрядцы отстаивали свое право следовать старым правилам, например в устройстве семейного уклада: старообрядческая семья отличалась патриархальностью, простотой и одновременно суровостью взглядов, к которым относилось безоговорочное подчинение родительской воле, женитьба (замужество) в первую очередь для «пользы дела» – с целью объединения усилий для выживания, а позже – с целью объединения капиталов. Домострой со своими четкими и ясными требованиями, не оставляющими места лени, праздности, неуважению к старшим и т.п., управлял жизнью семьи старообрядцев. Этическими нормами были бережливость, удивительное трудолюбие, отвращение к пустым забавам и развлечениям, аскетизм в быту, осторожность («оглядка») и расчетливость в делах, приверженность к строгости и простоте в одежде, питании. Поскольку старообрядцы жили, как правило, обособленными поселениями, эти нравственные устои передавались детям и внукам, не рассеиваясь в иной среде и не видоизменяясь.

Еще одна важная этическая норма имела место во взаимоотношениях людей; она сложилась внутри старообрядческих колоний (поселений) и сохранилась и тогда, когда старообрядцы получили право и возможность жить и работать в городах. Речь идет о взаимовыручке и взаимоподдержке, которые были очень развиты среди старообрядцев. Причиной формирования и упрочения этой этической нормы явилось то, что в стране притеснения были направлены против всех старообрядцев, невзирая на богатство. Вера как основа сплочения заставляла богатых старообрядцев помогать бедным, что еще более объединяло их, упрочивало не только веру, но и благосостояние.

Разделение православия в России в XVII в. на официальную православную религию и старообрядчество отразилось на веде-

нии дел, на экономических отношениях. Правительство притесняло и старалось вытеснить приверженцев старообрядческих обычаев из промышленности и торговли. Как известно, Макс Вебер, исследуя протестантскую этику, исходил из того исторического факта, что подавляющее большинство деловых людей в изучаемый им период времени принадлежало к протестантской среде.

Аналогичная ситуация сложилась и в России, начиная с XVII в. и вплоть до начала XX в.: большая часть российских предпринимателей принадлежала к старообрядцам.

Как уже говорилось, раскол церкви в России, так сильно повлиявший на общество и на его экономику, произошёл в середине XVII в., во время царствования царя Алексея Михайловича. Приблизительно через сто лет императрица Екатерина II, проводя реформы, пересмотрела отношение власти к старообрядцам (можно предположить, что, поскольку Екатерина не воспитывалась на постулатах православия, хотя и была христианкой, она не имела убежденности в том, что старообрядческие традиции представляют собой опасность для государства и для власти, управлявшей им). Екатерина издала несколько указов, разрешавших мигрировавшим в Сибирь и на Урал старообрядцам возвращаться в центральные регионы России. Им практически были возвращены те гражданские права, которых они были лишены, – право участвовать в заседаниях судов, право занимать должности в государственной службе и иметь (быть «приписанным») определенное сословие – по желанию, но кроме дворянского. Пользуясь современной терминологией, можно сказать, что центры крупного бизнеса перемещались из восточных регионов в европейскую часть России, но при этом основы старообрядчества, которые уже проникли в экономические отношения на Урале и в Сибири, сохраняли свою силу и свое влияние на ведение дел в центре России.

В заключение можно сказать, что в истории развития экономики вполне ясно вырисовываются тенденции влияния религиозных постулатов и отношения к ним государства – в лице правительства – на формирование экономических отношений и собственно экономики, на рост масштабов промышленных и торговых предприятий, на движение и рост капиталов. Все это порождало формирование этических основ ведения дела владельцами этих крупных предприятий, внедрение этических норм в

практику владения и управления промышленностью, торговлей, строительством.

Очень похожая ситуация сложилась и в отношении «протестантской этики и духа капитализма». Немецкий социолог, философ, статистик Макс Вебер, изучив процесс развития капиталистических отношений и факторы, способствующие этому развитию, собрав определенный объем статистических данных, пришел к выводу, что экономика процветает именно в тех странах, которые населены в основном протестантами, поддерживавшими и активизировавшими этические нормы, названные Вебером протестантской этикой. Согласно протестантской вере, работу предлагалось считать средством спасения души. Свободное от работы время должно быть затрачено опять же на работу – такой пафос был предложен протестантами и они следовали этому правилу. Чистый досуг оценивался ими как бессмысленная и потому недопустимая потеря времени, как грех перед Богом. Таким образом, протестанты образовали на базе веры общность, социальную группу, оказавшуюся способной повлиять на появление и развитие капиталистических отношений, на упрочение экономической базы многих стран.

Можно даже взять на себя смелость сказать, что Россия, примкнувшая сейчас к системе рыночных отношений, отказавшаяся от бессмысленного и бесперспективного спора с объективными законами общества, такими, как, например, закон стоимости, в конечном счете через десятилетия и даже столетия испытала на себе влияние не только коллизий со старообрядцами и их деловой этикой, но и последствия того факта, что история сохранила значимость протестантских догматов веры и распространение их на «этическое поле» бизнеса и менеджмента до наших дней.

В США, например, по утверждению социологов и историков, общество плохо относится – в равной степени – к тому, кто живет на пособие по социальному обеспечению достаточно долго, и к тому, кто, получив миллионное наследство, не работает просто потому, что не хочет работать.

Но есть ряд стран (преимущественно восточных), где не считается неэтичным не работать, или, во всяком случае, не работать много, если обеспечен минимальный прожиточный уровень.

1. В чем суть работы Вебера «Протестантская этика и дух капитализма»?
2. Какова роль религии в развитии торгового и промышленного дела в России с середины XVII по XIX в.?
3. Как повлияло движение старообрядчества на экономику России XVII–XIX вв.?
4. Какое сходство и какие различия имеют место в формировании протестантской трудовой этики и этики ведения деловой практики старообрядцами?

1.5. ВЗАИМОСВЯЗЬ УНИВЕРСАЛЬНОЙ ЭТИКИ И ЭТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА

Любой руководитель обладает определенным багажом нравственных начал, как всякий человек. Однако моральные импульсы, несмотря на их почти универсальный характер, сами по себе, к сожалению, недостаточны, или, точнее, не так сильны. И нет сомнений в том, что общество нуждается в побудительных мотивах, особенно когда действие морального импульса не столь велико: можно, например, аналогично говорить о действии конкуренции как стимула, который заставляет всех более эффективно трудиться.

Задачей менеджера является создание комплекса побудительных мотивов, которые должны служить лучшим моральным принципам, ибо рынки могут существовать только тогда, когда установится определенный моральный порядок. Таким образом, моральный кодекс является предпосылкой развития рыночных отношений, который включает в себя уважение к контрактам и чужой собственности, формирует определенные моральные границы распространения рыночной конкуренции.

Поэтому «обойти» моральные нормы при создании организаций и управлении ими невозможно, ибо любая фирма и ее сотрудники существуют в уже задолго до них сформировавшемся «климате» общечеловеческой этики (или общей нравственности).

На фирме образуется своеобразная, характерная только данной организации этика. На этический климат фирмы оказы-

ваются как руководитель, так и сотрудники. Причем немаловажно, что и этический климат фирмы, в свою очередь, влияет на деятельность, самочувствие менеджера и персонала, создавая в какой-то мере новые этические нормы и преобразовывая их в личностные нормы. Но если эти нормы противоположны общим этическим нормам, то они становятся противными самой человеческой природе и несут обществу опасность разрушения.

Поэтому важнейшим элементом преобразования общих этических норм в практические этические принципы менеджмента является управленческое обучение (работа в группе, социальное обучение персонала), внедрение этических кодексов, создание этических комиссий и другие формы и методы. Применение приобретенных навыков в ежедневной производственной деятельности при условии гармонического сочетания этики менеджмента с общепринятыми этическими нормами приводит к образованию устойчивой во времени (но не исключающей возможности развития) этической культуры, которая пронизывает все ступени организационной иерархии, создает хороший «климат фирмы» и является основой принятия управленческих решений.

Чтобы нацелить сотрудников на устранение производственно-экономических проблем и решение задач фирмы, менеджеру необходимо мотивировать людей.

Мотивы побуждают людей на определенные действия. Задачей менеджера является в таком случае направление этих действий в нужную ему сторону.

Как мотивы в управлении персоналом могут выступать материальные и нематериальные факторы. Материальные факторы (заработная плата, страховки, оплата отпуска и т.п.) играют важную роль лишь «внешне». Как правило, «купить» хороших работников менеджерам не удастся: чем больше заработная плата, тем требовательнее становятся сотрудники. Таким образом, вместе с заработной платой растет неудовлетворенность и ожидания все большей и большей оплаты при оттеснении на задний план труда как такового: забывается «причина» вознаграждения, тогда как само вознаграждение становится само собой разумеющимся и обязательным.

Именно поэтому сегодня в мировой практике менеджмента уделяется повышенное внимание «менеджменту потребностей». Сотрудники хотят иметь интеллектуальную, ответственную работу; труд, который приносит радость созидания и сознание соб-

ственной значимости; участие в решении интересных проблем, планировании и, отчасти, руководстве; этическую атмосферу повседневной деятельности.

Для изучающих психологию и этику эти потребности сотрудников понятны. Важно, чтобы руководитель видел в каждом своем работнике индивидуальность, которая стремится к самореализации. Поэтому такие меры, как:

- предоставление условий для творческой работы;
- предоставление сотрудникам возможности принадлежать к элитарной группе в организации;
- содержательные трудовые задания (например, делегирование полномочий руководителя);
- возможности развития и продвижения по служебной лестнице, построение карьеры;
- либерализация распределения рабочего времени и др.

являются серьезным стимулом для персонала, которые не только приводят к хорошим экономическим результатам, но и (что тесно связано с экономической сферой) создают хороший этический климат в организации и удовлетворение работой.

Талантливый менеджер должен уметь распознавать не только постоянные во времени нужды персонала, но и ситуативные, личные, единичные потребности и стремиться удовлетворить их. Но здесь существует опасность схематичного, «штампованного» подхода к проблеме человеческих потребностей, который, конечно, должен быть исключен из практики хотя бы из уважения к другому, как к себе (что, впрочем, является чисто этической проблемой, причем – общечеловеческой).

При растущей конкуренции возникают проблемы этического характера – например, некоторые сотрудники пытаются гарантировать себе место путем вытеснения других сотрудников. Проблема «уживания» сотрудников в одном коллективе является немаловажной в кадровом менеджменте. Если менеджер не реагирует на отрицательный этический климат фирмы, то это сказывается не только на результатах работы коллектива, но и имеет обратный эффект воздействия на него самого; образуется замкнутый круг: менеджер, не интересующийся проблемами коллектива, в результате сам может пострадать от плохого, нездорового климата фирмы. Этот вопрос неминуемо возникнет при оценке данного руководителя как сотрудника либо своего коллектива, либо коллектива менеджеров фирмы в целом.

Исследования Г. Вольфа в области кадрового менеджмента, проведенные в Германии несколько лет назад, показали, что около 1,2 млн работников оказались жертвами ежедневного психотеррора на рабочем месте. Из 4000 опрошенных 17,8% чувствовали себя неудобно с коллегами; 14,3% полагали, что коллеги их не переносят; 19,4% думали, что в их коллективе царствует конкуренция. Среди причин плохого климата на фирме были названы следующие (число ответов не ограничивалось):

- интриги (71%);
- наущничество (52%);
- зависть коллег (49%);
- конкурентная борьба, ведущаяся аморальными методами (32%);
- стремление сделать карьеру, используя коллег (23%).

Подобные проблемы имеют место практически во всех организациях.

Хорошо, если руководитель обладает лучшими нравственными чертами, знаком с нормами общечеловеческой этики и способен интуитивно привнести их в свой коллектив; но если нет, то необходимо специальное обучение: менеджеру необходимо быть компетентным не только профессионально, но и «этически». Ведь при плохой этической атмосфере в коллективе и при неумении менеджера внести универсальные этические нормы в свой коллектив растет и его собственная неудовлетворенность.

Именно в повседневной работе с людьми проверяется, как изменяется и регулируется система этических норм самого менеджера; поэтому современное обучение управленческих кадров не обходится без «социального» обучения по вопросам организации групповой работы (или улучшения климата в коллективе).

Этические принципы менеджмента должны быть одинаково приняты как руководство к действию всем коллективом организации или коллективом (группой) какой-либо части организации.

Идея групповой работы была взята еще в конце 70-х годов из практики японских компаний, где раньше всех в мире пришли к выводу, что основой организации являются люди (сотрудники), интересы и активность которых движет фирму, и, следовательно, люди должны быть объектом особого внимания со стороны руководства: создание благоприятного климата в коллективе является основным фактором экономического успеха.

Существуют два типа концепций работы в группе: первая (**эпизодическая**) концепция предлагает развитие неформальных каналов коммуникации на основе систематических встреч коллег (плановых и внеплановых) для обсуждения текущих и перспективных проблем предприятия; вторая (**точечная**) концепция основывается на том, что фирма нуждается в творческих, компетентных, инициативных индивидуумах, которым должна быть предоставлена свобода за счет либерализации разделения обязанностей в отделах и иерархических структурах в сочетании с повышением уровня квалификации сотрудников.

К сожалению, слишком оптимистические ожидания от групповой работы могут быть существенно осложнены возможным «**групповым эгоизмом**» (когда воспринимается только «мы» — группа, и исключается контакт с другими отделами) или давлением отдельных сотрудников (как правило, молодых и неопытных).

На фирмах требуются сегодня менеджеры как генераторы идей, импульсов (мотиваций), так и «**социальные инженеры**». Профессиональный авторитет важен, но недостаточен для управленческой компетентности.

Часто введение инноваций на предприятиях блокируется не из-за ошибочного технического know-how, а из-за коммуникативного дефицита и этических нарушений.

Итак, можно считать, что общая этика «перерабатывается» в механизме фирмы в этику менеджмента только при наличии грамотных социальных «трансформаторов» и общем восприятии ее как обязательного элемента целостной системы менеджмента.

Вопросы для обсуждения

1. Что такое общечеловеческая этика и каковы ее основные постулаты?
2. Всегда ли моральный стимул в менеджменте достаточно значим в деятельности менеджера?
3. Бывают ли случаи противоречий постулатов профессиональной этики менеджмента и общечеловеческой этики?
4. Что такое «менеджмент потребностей» и насколько он этичен?
5. К чему приводит оставленный без внимания неблагоприятный этический климат в коллективе?

6. Оцените степень этичности «группового эгоизма» в организации, где Вы работаете.

7. Дайте Ваш прогноз дальнейшего развития соотношения постулатов общей этики и профессиональной этики менеджмента.

1.6. СВЯЗЬ ЭТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА С ЭКОНОМИКОЙ И ПСИХОЛОГИЕЙ

Этика и психология имеют между собой много общего, поскольку обе науки изучают человеческое поведение и причины, обуславливающие это поведение. До конца XVIII в. почти не существовало четкой границы между этикой и психологией: этические нормы смешивались с психологическими переживаниями. Однако в более поздних научных исследованиях (начиная с Канта) этика и психология разграничиваются. Психология изучает законы функционирования человеческой психики, процессы, протекающие в сознании и подсознании человека и побуждающие его действовать тем или иным образом, а также общие и специфические свойства личности, типы нервной деятельности и т.д. Этика рассматривает поступки и поведение человека в том аспекте, в каком они определяются законами нравственности, отвечают или не отвечают моральным требованиям; этика рассматривает моральные качества человека безотносительно к психическим механизмам, стимулирующим появление данных качеств.

В сфере этики менеджмента психология может быть с успехом использована в двух направлениях. Менеджер (или организация как «**совокупный менеджер**») будет строить свои отношения с другими людьми (или другими организациями) в соответствии с этическими правилами, нормами и стандартами в двух случаях:

а) когда его собственные этические правила совпадают с профессиональными или, по крайней мере, не вызывают возражений; в этом случае можно сказать, что он поступает этично из внутренних побуждений. В такой ситуации психология помогает заранее знать, поступит ли менеджер этично в тех или иных обстоятельствах или нет, поскольку она раскрывает психическую природу и условия формирования нравственных явлений, что в свою очередь позволяет правильно производить формирование менеджерского корпуса;

б) когда менеджер имеет представление об этичности своих поступков и поведения, расходящееся с профессиональными этическими требованиями; в этом случае менеджера следует обязать действовать согласно профессиональным этическим стандартам. Однако «голый императив» может и не сработать. И тогда именно психология поможет мотивировать менеджера действовать в рамках этических стандартов.

Психологические методы позволяют произвести отбор менеджеров с этичным поведением, а также успешно обучить их действовать этично, и только в случае несовпадения «этического тезауруса» менеджера и организации психология дает возможность воздействовать на менеджера и его деформированные представления об этичности.

Связь между этикой и экономикой на первый взгляд может показаться не только не очевидной, но и весьма спорной. По крайней мере, такое заключение можно сделать, наблюдая зарождение и развитие в России новой системы экономических отношений. Не только практика, но и теория развития рыночных отношений в РФ, стремясь «соответствовать» уже установившимся правилам и традициям рыночных отношений в мировой экономике, тем не менее не замечает, не признает, не хочет считаться с тем фактом, что чистая рыночная экономика в развитых индустриально-аграрных странах возникла не случайно, а была результатом исторического процесса.

Особенно давно сменялась экономика социально ориентированной («Noblesse oblige») и декларирование социальной ориентированности экономики постепенно становится реальностью для этих стран. Конечно, не следует идеализировать положение вещей с этикой в западной экономической системе, однако стремление к этичности экономических отношений (характерное, как отмечалось, и для дореволюционной России) дает возможность прогрессивного развития всей мировой экономики.

Экономика имеет два корня: один из них – этический, другой – инженерный (или технократический).

Экономика, хотя она и направлена непосредственно на прибыль, однако на более глубоких уровнях она имеет другие, глубинные цели. Об этом говорил Аристотель: «Кто делает деньги, делает это вынужденно, и богатство – это не то благо, которое мы ищем, ибо это лишь полезно для достижения некоего иного».

Такой взгляд на экономику может быть назван этическим. Исторически его можно считать первым.

Второй подход – инженерный, рассматривает человека как довольно примитивную единицу, поведение которого легко предсказуемо, поскольку главная цель человека – личное обогащение. Следовательно, поведением человека легко манипулировать. Этическим соображениям в этом втором подходе не оставляется места.

Необходимо констатировать, что и этически-ориентированный, и инженерно-ориентированный подходы к пониманию экономики имеют достаточные основания для существования. Этические вопросы находили отражение в трудах Аристотеля, Адама Смита, Джона Стюарта Милля, тогда как инженерные более характерны для трудов Давида Рикардо, Уильяма Петти. Однако великие экономисты, отдавая предпочтение этическому или инженерному подходу, не лишали права на существование и противоположную точку зрения. Так, многие представители этического подхода интересовались также инженерным, и наоборот.

Но постепенно, по мере исторического развития экономики в мире, этический подход к ней значительно ослабил свои позиции. Особенно этому способствовало торжество так называемой «чистой рыночной экономики». Однако последняя в годы после второй мировой войны уступила место смешанной экономике (подробнее об этом см. гл. V). Именно в 50-х годах появляются первые комитеты социального аудита, которые способствуют смягчению жестких действий «руки рынка» и, в дополнение к появлению «руки правительства» (смешанная экономика), соединяют этический подход к экономическим отношениям с инженерным подходом.

История развития мирового хозяйства показывает, что те экономические теории, которые пренебрегают этическим подходом, рассматривают социум в довольно упрощенной форме, а мотивацию и поведение людей в экономической сфере – в узких инженерных (технократических) рамках, тем не менее не являются неверными. Однако эффективность этих теорий могла бы быть выше, если бы принимали во внимание этические соображения, которые, вместе с чисто материальными (экономическими), формируют поведение, суждения, оценки и цели человека в сфере экономики.

Дело в том, что экономические теории, характеризующиеся инженерным (как мы его называли) подходом, оперируют таким понятием, как рациональное поведение человека, в том числе – в сфере менеджмента. И это рациональное поведение кладется в

основу прогноза реального поведения человека. При этом под рациональным понимается поведение, определяемое лишь соображениями материальной выгоды. Такое сужение понимания термина «рациональное поведение» неправомерно и использование его можно назвать близорукостью.

Человек далеко не всегда ведет себя, сообразуясь только с собственной материальной выгодой. Особенно часто менеджер считает свое поведение рациональным, когда оно основано не только на сиюминутном экономическом эффекте, но и на правильном понимании и использовании таких понятий, как гуманность, справедливость, честность и т.п.

Современный менеджер понимает, что поведение, базирующееся на вышеуказанных категориях, в конечном итоге (пусть не сразу) приносит экономический эффект, прибыль, хотя на первый взгляд и в первый момент, этические факторы могут приводить к убыткам. Пример: отказ от рекламы, преувеличивающей некоторые качества продукции или услуги, по сравнению с рекламами, неэтично использующими фальшь и обман; продукция компании, дающей этичную рекламу, рано или поздно получит прочную рекомендацию в мире бизнеса, что приведет к росту объема продаж и, соответственно, к прочной, стабильно получаемой прибыли. То есть, выражая коротко эту мысль, можно сказать: компания, действующая в мире бизнеса этично, выигрывает экономически; или, еще короче: этичное поведение фирмы – выгодно.

История мирового сообщества показывает, что система экономических отношений, уровень развития экономики не является чем-то обособленным, независимым от общества в целом. Нет и не может быть общества, страны с высокоразвитым духовным развитием, с высокой моралью и культурой, со значительным научным потенциалом, с прочным и стабильным политическим устройством, с социальной справедливостью и при этом с низким уровнем экономического развития, неразвитыми рыночными отношениями, со слабым промышленным потенциалом, низким уровнем доходов на душу населения.

И наоборот, не требует доказательства то положение, что высокоразвитые экономические отношения как внутри страны, так и межстрановые, мотивированы запросами общества – социальными, духовными, информационными, культурными, а также моральными.

Таким образом, образуется своеобразный социально-экономический кругооборот, и развитие этики менеджмента как профессиональной этики и одновременно части менеджмента как важнейшей составляющей общественного развития является стимулом экономического процветания мирового сообщества. Проявляется это в первую очередь на примере развитых индустриальных стран.

Вопросы для обсуждения

1. В чем сходство предметов изучения экономики, психологии и этики менеджмента?
2. В чем различия концептуальных подходов названных выше наук?
3. Объясните суть этически-ориентированного и инженерно-ориентированного подхода к экономике. Какой из них вам представляется более правильным?
4. Как связаны между собой уровень развития экономики и этический уровень в обществе?

2.1. ЭТИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ И НОРМЫ
В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА

Принципы – это абстрагированные, обобщенные представления, которые дают возможность тем, кто на них опирается, верно формировать свое поведение, свои действия, свое отношение к чему-либо.

Применительно к принципам этики в менеджменте вышесказанное формулируется следующим образом: принципы этики менеджмента, т.е. профессиональной этики, дают конкретному менеджеру в любой организации концептуальную этическую платформу для конкретных решений, поступков, действий, взаимодействий и т.п.

Среди теоретиков и практиков менеджмента в масштабе мировой экономики нет разногласий по поводу того, каким принципом должен открываться перечень этических принципов и норм как для субъектов этики – отдельных менеджеров, так и для коллективных носителей этических начал – организаций.

• Общепринятым является центральное положение так называемого «золотого стандарта», имеющего вид следующего требования по отношению к менеджеру: «В рамках служебного положения никогда не допускать по отношению к своим подчиненным, к руководству, к клиентам и т.п. таких поступков, каких бы не желал видеть по отношению к себе». Следование этому принципу иногда приводит к кажущемуся противоречию и парадоксам. Например, менеджера, увольняющего сотрудника (и, естественно, не желающего такого же действия по отношению к себе со стороны вышестоящего руководства) нельзя, тем не менее, упрекнуть в нарушении главного этического принципа. Дело в том, что решение об увольнении подчиненного должно быть обоснованным и мотивированным – например, компетенция этого подчиненно-

го оказалась недостаточной, и это является причиной увольнения. Таким образом, неэтичным в данных обстоятельствах было решение об оставлении в занимаемой должности некомпетентного сотрудника, а не его увольнение.

Порядок перечисляемых далее принципов этики менеджмента не обуславливается их значимостью.

• Вторым принципом будем считать принцип справедливости во владении (приобретении) полномочиями, ответственностью, правом распоряжаться ресурсами различных видов, определения сроков исполнения работы и т.п. в той степени и до тех границ, пока эти полномочия, права и обязанности не касаются, не задевают и не ослабляют прав, ответственности и полномочий других менеджеров и не выходят за рамки организации.

• Третий принцип также опирается на справедливость: речь идет о справедливости при передаче средств и ресурсов, а также прав, привилегий, льгот и полномочий. Этичным будет добровольная передача менеджером или рядовым сотрудником всего перечисленного выше; неэтичным будет считаться грубый нажим по отношению к сотруднику, клиенту и т.д. и требование нарушить те нормы этики, которые установлены этическим кодексом, или нарушить законы и подзаконные акты. Менеджер не должен, пользуясь своим высоким служебным положением, приказывать нарушить требования этики или закона.

• Четвертый принцип этики менеджмента – принцип исправления. Речь идет о том, что, к сожалению, никто – ни менеджер любого уровня, ни рядовой сотрудник – не избавлен от этических ошибок. Как только такая ошибка обнаружена, тот, кто ее допустил, должен принять все необходимые меры для ее исправления. Ни ложное понимание самолюбия, ни большой период времени, прошедший с момента неэтичного поступка, и никакие другие причины не должны препятствовать его исправлению.

• Пятый принцип состоит в следующем: действия менеджера (корпорации в целом) этичны, если они способствуют дальнейшему этическому развитию организации или отдельных ее подразделений, т.е. это принцип максимума прогресса.

Шестой принцип является логическим продолжением пятого – его можно назвать принципом минимума прогресса. Читается этот принцип так: действия отдельного менеджера или организации в целом этичны, если они не нарушают существующих этических норм и правил.

• Седьмой принцип состоит в необходимости терпимого отношения менеджеров к моральным устоям, укоренившимся в менеджменте других стран, регионов.

• Восьмой принцип – разумное сочетание индивидуального релятивизма (когда каждый сотрудник вправе сам устанавливать, что допустимо и что недопустимо с точки зрения универсальной и профессиональной этики в его решениях и действиях, поэтому нет объективного способа дать оценку тому или иному поведению корпорации или отдельному менеджеру с точки зрения этики) и культурного релятивизма (оценка «хорошо» или «плохо» – это то, что определяется общественным строем, культурным наследием, традициями и тому подобными компонентами общественной жизни). Поэтому менеджер или организация при анализе и измерении степени этичности линии поведения или поступка в сфере менеджмента должны опираться на вышеуказанные факторы – культура, традиции и т.п.

Только корреляция индивидуального и культурного релятивизма позволит дать менеджеру достаточную уверенность при выборе наиболее этичного решения.

• Следующий принцип – разумное сочетание индивидуального и коллективного начала в работе менеджера, в принятии решений. Надо отметить, что спор о том, что более ценно – индивидуализм или коллективизм, какое начало более продуктивно, уходит корнями вглубь истории. Так, Платон был против частной собственности как квинтэссенции индивидуализма, за преобладание коллективизма, доведенного до абсурда; Аристотель – наоборот, считал неэтичным не поддерживать частную собственность.

Оценивая «плюсы» и «минусы» индивидуализма и коллективизма в условиях деятельности современных экономических субъектов, укажем, что коллективизм ведет к появлению и развитию таких этических характеристик как солидарность, сотрудничество, единомыслие, общая безопасность, взаимоподдержка, возможность специализации и т.п. Но одновременно могут появиться и такие черты как беззаботность, иждивенчество, вялость, устранение, бесплодная мечтательность, безразличие, стадное мышление, отсутствие ответственности, тепличные условия для развития, изнеженность.

Индивидуализм, с одной стороны, пробуждает себялюбие, эгоизм, эгоцентризм и даже агрессивность (как защита, предвосхищающая нападение), но с другой стороны, дает почву вере в свои

силы, храбрости, ответственности, склонности к разумному риску, активному началу, стойкости, невосприимчивости к неприятностям, изобретательности, способности к быстрой оценке людей и ситуаций, универсализму.

Поэтому ориентиром в поведении и решениях менеджера должно быть разумное сочетание индивидуального и коллективного начал.

• Согласно следующему принципу, менеджер должен следовать своим убеждениям, не поступаться своим мнением в угоду авторитетным личностям – руководству, совету директоров и т.д., не поддаваться их давлению.

Не следует бояться иметь собственное мнение при решении любых управленческих проблем. Конформизм как черта личности менеджера может привести к постоянно проявляемому некритическому повиновению авторитету, т.е. слепому подчинению, а это, в свою очередь, ведет к неэтичным решениям и поступкам.

К сожалению, наша образовательная система (в том числе бизнес-школы, школы менеджеров и т.п.) часто ослабляет уверенность человека в своем мнении, старается усреднить его, подогнать под общие требования. Эта социализация в дальнейшем укрепляется общественными стандартами, которые поощряют людей поступать своим мнением перед мнением специалистов или перед мнением руководства.

• Одиннадцатый принцип – никакого насилия; имеется в виду неэтичность психологического нажима на подчиненного; на коллектив, недопустимость грубой или хотя бы даже приказной манеры разговора с коллегами типа: «Я излагаю вам свои требования не для обсуждения, а для исполнения» и т.д.

• Двенадцатый принцип – принцип постоянства воздействия; поскольку этические методы менеджмента в основном базируются на приемах и способах социально-психологических, а последние требуют, как правило, длительного применения для получения нужного результата, постольку создание этической атмосферы в менеджменте требует постоянства, постоянных усилий.

В том случае, если процесс создания этических условий временно прекращается, нет гарантий, что не придется начать все сначала, с нулевой отметки, невзирая на то, что определенные усилия по установлению этического климата в прошлом уже были сделаны, и, возможно, весьма значительные. Можно указать три причины. Первая: коллектив во главе с руководителем, идущий

сознательно по пути, благоприятному для принятия решений, представляет из себя некий социально-психологический комплекс, где каждый элемент – работник данного коллектива – постоянно испытывает как положительные, так и отрицательные эмоции, от которых, в частности, зависит благополучие протекания процесса установления этического климата. Если в коллективе в некоторый момент времени восторжествовали отрицательные эмоции, и первоначальными их носителями являются индивиды со слабым типом нервной деятельности, легко «заражающиеся» чужими эмоциями, и если такой тип людей в данном коллективе преобладает, то взаимодействие их между собой может дать эффект возникновения неэтичных поступков. При этом может быть разрушено все то, что было накоплено в коллективе до этого времени.

Вторая причина заключается в том, что отрицательные эмоции возникают у человека быстрее и дольше задерживаются, поэтому опасность возникновения ситуации, охарактеризованной в описании сущности первой причины, постоянно существует, и она более значима, чем вероятность возникновения и удерживания некоей «благостной» ситуации.

И наконец, третья причина – она очень проста. Любой коллектив постоянно находится в движении относительно своего состава: кто-то вливается в коллектив, кто-то его покидает по той или иной причине. И если для постоянного состава коллектива, особенно для его старожилов, уже идущий, начатый ранее процесс установления этической атмосферы является признанным, привычным и даже естественным, то для нового в коллективе работника он неизвестен, может быть неприемлем, хотя бы первое время. Поэтому с появлением каждого нового человека в коллективе процессе воцарения этики, как правило, притормаживается, поскольку новый сотрудник должен располагать некоторым временем, чтобы ознакомиться с конкретными этическими правилами, принятыми в данном коллективе.

Тринадцатый принцип – при воздействии учитывать силу возможного противодействия. Общеизвестный закон физики, заключающийся в том, что любое действие вызывает противодействие, распространяется и на менеджмент, в том числе – на отношения менеджера с подчиненными. Особенность противодействия «живой материи», т.е. подчиненного, в ответ на то или иное воздействие менеджера состоит в том, что упомянутое противодействие

может быть не только открытым и ясно выраженным (например, отказ подчиненного выполнить определенную работу), но и скрытым, выражающимся в том, что подчиненный будет находить бесконечные причины не выполнять или откладывать данную работу. И в том и в другом случае есть вероятность этических нарушений. Более того, психологическое неприятие распоряжений менеджера может быть даже не осознано подчиненным, оно может не подняться на уровень сознания, а остаться в глубине, в подсознании, и это неосознанное самим носителем сопротивление становится тормозом на пути выполнения указания менеджера.

Поэтому последний, готовясь дать распоряжение подчиненному, должен учитывать возможное противодействие и уметь оценить его силу и продумать варианты своих собственных мер по разрушению этого противодействия. Например, подчиненного, со стороны которого предполагается отрицательное отношение к распоряжению руководителя (возможно, тщательно скрываемое), можно «привлечь в свой лагерь» следующим образом: пригласить его в кабинет, в спокойной, располагающей обстановке побеседовать с ним, рассказать о трудной ситуации, которая сложилась в настоящий момент в результате тех или иных изменений или нововведений в данной организации или данном подразделении, что вынуждает менеджера обратиться с просьбой к подчиненному учесть эти трудности, постараться понять менеджера, вынужденного обратиться к подчиненному с таким указанием, распоряжением (но лучше назвать его просьбой). При этом менеджер должен отметить, что понимает и знает о возможности подчиненного понести даже некоторый ущерб, но тем не менее просит выполнить распоряжение. Хорошо, если менеджер пообещает при первой же возможности помочь подчиненному, дав, например, помощника или выделив дополнительные ресурсы, и при этом обязательно выполнит обещание. Хорошо, если менеджер поставит коллектив в известность о том, что один из работников выполняет работу трудную и не очень приятную, и призовет коллектив помогать ему, постарается пробудить к этому работнику сочувствие, уважение и даже благодарность со стороны других сотрудников.

Менеджеру следует создать традицию в коллективе: если тот или иной его подчиненный выполняет работу малопrestижную или малоприятную для него, он вправе рассчитывать на поощрение в форме материального вознаграждения, в форме получения

определенных льгот или какой-либо другой форме. Это значительно облегчит менеджеру работу по снятию противодействия со стороны подчиненного.

Хотелось бы еще раз повторить, что противодействие подчиненного управленческому воздействию имеет место часто, естественно, в разной степени, т.е. оно может быть причиной конфронтации всего коллектива, может быть слаженным противодействием части его, может быть осознанным или неосознанным отпором со стороны отдельных сотрудников, но во всех случаях есть вероятность этических нарушений, поэтому задача менеджера — знать о возможном противодействии и предотвратить возникающие на этой почве конфликты.

- Следующий, четырнадцатый, принцип — авансирование доверием. Условия, благоприятные для принятия решения и его выполнения, создаются тогда, когда каждому человеку в коллективе оказывается максимальное доверие — доверие к его творческому потенциалу: его умению, квалификации, к его чувству ответственности — без навязывания ему требования «надо».

- Еще один принцип (пятнадцатый) — стремиться к бесконфликтности. В последние годы изменился взгляд на роль конфликта в коллективе. Сегодня многие авторы считают, что как конфликт деловой, суть которого в том, что коллеги спорят о путях достижения цели, не ставя, тем не менее, под сомнение как саму цель, так и конфликт оппозиционный, природа которого в различии позиций взаимодействующих сторон, несмотря на то, что они стремятся к единой цели (например, различия в позициях главного конструктора и главного технолога) — не разрушают благоприятного, с точки зрения этики, климата коллектива. Более того, они оба считаются полезными для развития коллектива, для его движения вперед. Недопустимым признан лишь так называемый психологический конфликт, не имеющий под собой объективной причины, вызванный неумением или нежеланием конфликтующих сторон учитывать психологические особенности друг друга.

Еще одна интересная точка зрения на конфликт в коллективе: его можно считать сигналом того, что в коллективе возникло несоответствие. Перед менеджером появляется вопрос — что и чему перестало соответствовать: стиль руководства не соответствует уровню организованности и квалификации работников коллек-

тива или распределение обязанностей и полномочий не соответствует специализации работников, или появляется еще какое-либо несоответствие? Поэтому менеджер при возникновении конфликта не должен бросаться гасить его любой ценой, используя при этом любые средства. В первую очередь надо разобраться в природе его возникновения, выяснить, что и чему перестало соответствовать. Ответив себе на этот вопрос, менеджер может двигаться дальше — решать, каким образом устранять это несоответствие, что менять (в нашем примере) — стиль руководства или распределение обязанностей в коллективе.

Таким образом, конфликт выполняет информационную функцию — дает менеджеру сведения о необходимости анализа ситуации в коллективе и диагностики несоответствия определенных сторон деятельности всего коллектива или отдельных работников фактическим реальным требованиям.

Думается, что в оценке конфликта как сигнала есть рациональное зерно, однако, тем не менее, одним из принципов этики менеджмента мы назвали стремление к бесконфликтности. Дело в том, что конфликт (даже деловой и оппозиционный, несмотря на их кажущуюся безвредность) требует от людей, участвующих в нем, психологического напряжения, порождает отрицательные эмоции, отвлекает в лучшем случае чувства участника от его служебной деятельности. Особенно опасен конфликт в высококвалифицированном, высокоинтеллектуальном творческом коллективе. Эмоциональная ранимость, уязвимость работников такого коллектива очевидна, эмоциональный дисбаланс плохо сказывается на результатах работы.

Любые противоречия, возникающие в коллективе, можно преодолеть не путем конфликтов (даже если они играют положительную в некотором смысле роль как сигнал некоего несоответствия), а путем взаимного убеждения, построения цепи логических доказательств.

- Следующий, шестнадцатый, принцип состоит в том, что менеджер (или рядовой сотрудник организации) имеет право на свободу служебного поведения, поступков, действий не только в рамках законодательства, но и в пределах, не нарушающих свободу других менеджеров или рядовых сотрудников: «Свобода, не ограничивающая свободы других».

• Семнадцатый этический принцип в менеджменте гласит: воспитывать и развивать в подчиненном и других коллегах этичность образа мыслей, этичность в поступках и решениях. Не довольствуйся только собственным, идеальным с точки зрения этики, поведением, но способствуй повышению степени этичности поведения всех сотрудников и организации в целом.

• Еще один принцип, восемнадцатый: не критикуй конкурента. Хотя основой рыночных отношений является конкурентная борьба, однако, как всякая борьба, она должна происходить по правилам, этические нормы требуют, чтобы товар (продукция или услуги) продвигался на рынок без применения критики такого же товара, принадлежащего конкуренту. Даже если критика вполне уместна и обоснованна и товар конкурента уязвим для критики или методы его продвижения, практикуемые конкурентом, «оставляют желать лучшего», с точки зрения этики – недостойно, неэтично для уважающей себя фирмы публично отпускать критические замечания в той или иной форме в адрес конкурента.

Разумно в таком случае провести личную встречу с конкурирующей фирмой (в лице ее менеджеров) и указать на слабые или недостойные приемы рекламирования товара конкурента или другие, заслуживающие критики аспекты деятельности, но публичность, привлечение внимания журналистов к такой встрече – неэтичны. По крайней мере, первый такой контакт не должен быть публичен.

Здесь даны основные принципы этики менеджмента; однако их перечень может быть продолжен.

Особенностью вышеперечисленных принципов является то, что каждый из них является важным: нет менее или более значительных принципов в такой сфере, как этика менеджмента, все принципы важны в равной степени.

Принципы этики менеджмента должны служить основанием для выработки каждым менеджером собственной личной этической системы. Личные этические нормы должны базироваться на этических принципах, присущих данному уровню общественного развития.

В мировой практике применяются различные механизмы и методы внедрения этических принципов и норм в деятельность менеджеров; наиболее часто встречающиеся:

этические кодексы,
комитеты этики,

тренинг,
юридический комитет,
отдельные сотрудники, которым вменено в обязанность регулировать этику служебных отношений¹.

Вопросы для обсуждения

1. Перечислите этические принципы, которым предлагается следовать менеджеру в своей практической деятельности.
2. В каких пределах допустим отход от этических норм и допустим ли он вообще?
3. Какие принципы и нормы этического характера вы можете предложить в дополнение к уже существующим?

2.2. ЭТИЧНОСТЬ МЕТОДОВ ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Этика и культура личной работы менеджера опирается, прежде всего, на его личную культуру и этическое воспитание. Уровень этики и культуры в обществе прямо влияет на уровень этики менеджмента и, следовательно, на эффективность этики в экономике. Культура личности – является ли эта личность руководящим лицом или подчиненным – в условиях деятельности организации позволяет максимально раскрыть возможности человека, условием чего служит свобода индивидуальности. Итак, потенциал человека в социально-экономической сфере тем шире, чем больше свободы личности, а свобода тем полнее, чем больше выбор путей реализации потенциала, чем меньше тормозов и преград на этом пути.

Подлинная, глубочайшая культура личности неразрывно связана с уважением независимости другого человека, с признанием его права на самостоятельные суждения, мнения, с признанием права кого-ли на неповторимость, своеобразие и т.п.

¹Более подробно данные механизмы и методы рассмотрены в учебном пособии Ботавиной Р.Н. «Этика деловых отношений». – М.: Финансы и статистика, 2001.

Менеджер должен стремиться сделать своего подчиненного не только свободным в материальном, экономическом, административном, организационном отношении. Гораздо более трудная, но более благородная задача менеджера — предоставить человеку внутреннюю свободу, проявляющуюся в широте выбора. Точнее было бы сказать — сначала пробудить стремление к этому, пробудить желание самого человека быть свободным. Роль руководителя коллектива в этом трудно переоценить. Но для этого он должен быть сам внутренне свободным. Многие фирмы за рубежом, особенно крупные, давно существующие, имеют собственные школы и центры подготовки и повышения квалификации менеджеров, где список учебных дисциплин далеко не исчерпывается традиционным набором — технологические дисциплины, экономические и т.п. Менеджеры в таких центрах изучают, например, особенности построения, тематику, язык пьес Шекспира, занимаются теорией музыки, изучают гармонию, композицию, законы построения классических музыкальных произведений, а также другие жанры искусств. Все это делается для того, чтобы развить личность, дать ей внутреннюю свободу — в том числе и свободу выбора. Логично предположить, что менеджер, понимающий и чувствующий гармонию в музыке и других жанрах искусства, проявит логику и гармонию в своих управленческих решениях.

Менеджеры различных уровней, от низового до высших эшелонов, реализуя функции управления, выполняют множество видов деятельности, к числу которых относятся следующие:

- аналитическая,
- прогностическая (прогнозная),
- информационная,
- по выработке стратегии,
- по разработке новых тактических приемов и др.

Во всех направлениях деятельности менеджера присутствует этическая окраска, и все они связаны с общением с людьми. Менеджер должен уметь побуждать людей к действию в том направлении и на пути к той цели, которая поставлена, давая людям возможность полностью развернуть свои потенциальные возможности, предоставляя для этого максимальную свободу действий и соответствующее поле деятельности. Какую бы работу ни выполнял менеджер, она всегда сводится к общению. Поэтому этика отдельных поступков менеджера и его поведения в целом, а также

этика его намерений, предвещающих поступки и поведения, должны быть на уровне предъявляемых требований.

Менеджер постоянно общается с людьми — подчиненными, руководством, коллегами своего уровня. Даже в том случае, если руководитель пишет, думает, все равно он находится в состоянии коммуникации с теми, кто его окружает. Коммуникация имеет два аспекта: собственно содержание коммуникации и порядок восприятия этой коммуникации. Например, содержанием приказа директора может быть перенос начала рабочего дня на восемь часов (вместо прежних десяти). Порядок же восприятия коммуникации в этом случае — указание в начале текста: «Всем службам фирмы».

Порядок восприятия коммуникации может быть выражен вербально — как письменно, так и устно. При устном изложении информации порядок восприятия может быть выражен улыбкой, высотой голоса, его интонационным строем и еще как-либо.

Порядок восприятия может быть также представлен как бы контекстом ситуации, например униформой служащих фирмы.

Коммуникация может быть многоцветной, т.е. серией, непрерывной последовательностью обменов информацией. В этом случае важно правильно определить, что было начальной точкой этой серии. Например, руководитель говорит подчиненному: «Я уже в который раз делаю вам выговор, потому что вы очень плохо работаете». Подчиненный отвечает: «Я плохо работаю, потому что у меня опускаются руки от ваших постоянных выговоров».

Можно бесконечно наблюдать этот обмен информацией без всякой надежды найти «корень зла» этой печальной ситуации до тех пор, пока мы не постараемся узнать, что же было изначально — невыполнение подчиненным своих обязанностей или сварливый характер его руководителя.

Коммуникация может быть знаковой и аналоговой. Первая осуществляется с помощью грамматических построений, с помощью рисунков, а также с использованием натуральных обозначений. Например, фразу «работает тормозная система» можно передать словами, рисунком, а можно показать работающую тормозную систему в натуре.

Второй способ общения, коммуникации в современной литературе принято называть аналоговым. Дело в том, что в этом случае информация передается не знаками, а их аналогами, т.е. приемами, их заменяющими, но достаточно ясно передающими информацию — позой, жестами, мимикой, элементами поведения и т.д.

Самым ярким примером аналогового общения является общение животных с нами, передача ими информации человеку. Те, кто любит животных, могут вести общение с ними, прекрасно понимая, что они хотят выразить.

Надо указать на одну особенность аналоговой формы общения: она более полная, более объемная, нежели знаковая. При знаковой коммуникации объем информации обедняется, сущность ее может ускользнуть – частично, во всяком случае. Заметим, например, что есть сферы, где только и возможна аналоговая коммуникация, например при общении людей разных национальностей, не знающих языка друг друга. Дело в том, что аналоговая информация истинна. Можно солгать словами, но почти нельзя солгать выражением лица, движениями, поведением.

Менеджер в процессе общения использует обе формы общения. Подчиненный делает умозаключения о действиях руководителя, его намерениях, будущих решениях не только на основе слов, но и, так сказать, «читает между строк», и неизвестно, какой информации он отдаст предпочтение, когда будет анализировать беседу с менеджером – «знаковой» или «аналоговой» – и какие сделает для себя выводы в конечном итоге.

Поэтому руководитель должен научиться постоянно видеть себя со стороны, глазами того, с кем он в данный момент общается, контролировать не только свои слова, но и свои жесты, мимику, позу, элементы поведения, высоту и тембр голоса – т.е. все то, что передает информацию «аналоговым» способом.

Для выработки проектов решений менеджер пользуется, во-первых, логическими рациональными рассуждениями и, во-вторых, методом интуиции. Творческий характер работы менеджера, а это творчество относится к наивысшей категории, поскольку он работает с людьми, должен сочетать оба познавательных стиля – и логический, и интуитивный.

Менеджер любого уровня знает, что иногда он принимает решение «вопреки рассудку», опираясь на интуицию, и решение оказывается верным. Продумывая свое решение, менеджер совершает «интуитивный прыжок», соединяющий два или более на первый взгляд ничем не связанные факта (или идеи); при этом получается один новый, к которому менеджера привела именно интуиция, а не рассудочная, формальная логика. Иногда этот «интуитивный мостик» означает умение оценить уже известные факты по-новому.

Разработаны методы стимулирования интуитивного процесса.

Например, следует стараться удерживать в сознании решаемую задачу до самого момента погружения в сон; тогда подсознание с момента, когда сознание отключается, как бы подхватывает решаемую проблему и продолжает работу над ней в то время, когда человек уже спит. Еще один метод стимулирования – сознательно ограничивать и даже прекращать внутреннюю речь, чтобы снизить активность левого полушария, т.е. стараться перейти к образному мышлению.

Интересен набор приемов для стимулирования интуиции, предложенный профессором экономики (!) Дж. Лэддом.

1. Сомнение в привычных способах мышления и подходах к традиционным проблемам.

2. Смелость и склонность к риску: «Не страшно сделать ошибку. Страшно, если ошибка никем не будет обнаружена».

3. Разнообразие опыта, воспоминаний и интересов; важно именно разнообразие, а не продолжительность накопления опыта, так как зачастую трехлетний багаж может представлять собой годичный опыт, повторенный трижды.

4. Скрупулезная подготовка, частью которой является тщательная формулировка проблемы.

5. Напряженность мышления, которая достигается благодаря эмоциональной вовлеченности и полному «погружению» в проблему.

6. Временный уход от проблемы помогает поискам новых путей и подходов, ибо длительные сознательные усилия обладают инерционным эффектом, заставляют мысль двигаться по замкнутому кругу.

7. Релаксация (расслабление). Многим людям счастливые идеи приходят во время прогулок, во сне и т.д.

8. Письменное изложение зачастую считают неприятной технической процедурой; на самом деле это часть творческого процесса. В ходе изложения не только уточняются и проверяются результаты, но и обнаруживаются новые, ибо человек получает доступ в общественное подсознание.

9. Обмен мыслями с коллегами.

10. Отсутствие помех. При временном уходе от проблемы человек по своей воле переключается на что-то другое, а помехи насильственно отвлекают его и потому препятствуют работе подсознания.

11. Жесткие сроки для некоторых служат стимулирующим фактором.

12. Важно не пропустить появления внезапных догадок, возможно, в весьма свободной форме, фиксировать на них внимание, записывать – вспышки идей могут и не повториться.

13. Одно решение иногда проясняет несколько проблем, поэтому надо суметь увидеть эту цепочку, которая позволяет перейти от одного решения к другому. Найденное решение должно быть «выжато» полностью.

Некоторые из предлагаемых здесь методов стимулирования интуиции переплетаются и даже перекрывают друг друга; но допускают и разнообразие и порой неожиданные подходы. Менеджер должен знать об этих различных приемах и выбрать для себя наиболее соответствующий его индивидуальности или придумать свой собственный, индивидуальный прием, характерный только для него одного. Вообще, ориентация на индивидуальный подход, индивидуальное чувствование правомерна в поиске интуитивного решения как нигде более.

При анализе и оценке этичности (или неэтичности) решения менеджер, в частности, использует интуицию, приемы работы с которой изложены выше.

Вопросы для обсуждения

1. Как связаны между собой уровень личной культуры менеджера и уровень этичности его служебной деятельности?

2. Как повысить уровень этичности каналов коммуникации менеджера?

3. Можно ли считать этичным использование менеджером интуиции при принятии управленческих решений?

2.3. ВЛИЯНИЕ ЭТИКИ УСТАНОВКИ НА ПРАКТИЧЕСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МЕНЕДЖЕРА

Практика управления коллективами, группами и отдельными сотрудниками показывает, что во многих случаях степень этичности решения менеджера зависит от характерной для него психологической установки.

Установкой принято называть предрасположение сознания, существующее и проявляющееся с достаточной степенью посто-

янности, заставляющее человека действовать определенным образом в определенных обстоятельствах.

Менеджер, имеющий ту или иную установку, будет, в основном, действовать сообразно ей. Вот почему менеджер должен проанализировать свои решения, действия и выявить – какая именно установка для него характерна. Дело в том, что различные установки могут по-разному повлиять на степень этичности его решений и действий.

Установка «Решение»: менеджер подстраивается под своего подчиненного (или какое-то другое лицо) и, как бы поставив себя на его место, решает, как должен поступить подчиненный, предлагая ему модель действий и поведения. Решение может быть высказано менеджером в форме приказа, в форме совета или какой-либо другой форме – это несущественно.

Этой установке соответствует авторитарный стиль управления, негативно влияющий на коммуникацию. Структура управления чаще всего линейная или близкая к ней, в такой структуре нет консультирующих, реферирующих, советующих органов. В целом – это обстановка абсолютизма и командного стиля, она малоэтична.

Можно рекомендовать менеджеру, обнаружившему склонность к установке «Решение», чаще контролировать свои решения и атмосферу в коллективе с точки зрения этичности.

Установка «Оценка»: менеджер оценивает действия и поведение подчиненного (или другого лица) по шкале «хорошо-плохо», «правильно-неправильно». Менеджер опирается на свою собственную систему ценностей и свое понимание и трактовку морали фирмы. При этом менеджер может прийти к ошибочным заключениям о том, допустим или недопустим поступок подчиненного, и, следовательно, могут быть отклонения от принципов этики.

Возникающий при установке «Оценка» стиль руководства представляет из себя смесь автократизма, феодального отношения к подчиненным с небольшой долей патернализма и это, конечно, дает (хотя и в меньшей, чем в предыдущем случае, мере) почву для этических нарушений.

Установки решения и оценки имеют корреляцию с линейной структурой, с большой централизацией управления, с тяжелой иерархией, требующей постоянного контроля. Цели определяются высшим уровнем руководства без учета мнения низовых уровней, это ведет к равнодушию и безразличию последних в отношении целей организации, что само по себе неэтично.

Установка «Поддержка»: менеджер, прямо или косвенно, дает понять подчиненному, что на его месте он поступил бы точно так же, т.е. одобряет поступок подчиненного. Эта установка создает почву для благоприятного морального климата, почти нет оснований для нарушений этики. Однако если позиция поддержки, проявляющаяся в словах менеджера, не соответствует его собственным внутренним убеждениям – это само по себе неэтично. Кроме того, поддержка может быть иллюзорной, ложной. Например, слова: «Не беспокойтесь, все наладится, не стоит огорчаться» – являются ложной поддержкой и, следовательно, проявление такой поддержки неэтично.

Установка «Интерпретация»: менеджер истолковывает слова, поступки, поведение подчиненного некоторым образом, спрашивая при этом – верно ли такое истолкование. Смысл интерпретации – более четкое и ясное представление идей другого. Тот, чьи слова интерпретируют, может согласиться с их истолкованием менеджером, а может и не согласиться. Тогда менеджер должен сделать новую попытку.

Эта установка способствует коммуникации, возникновению доверия, симпатии – чаще, чем противоположным чувствам. Кроме того, такая установка нередко соответствует демократическому или патерналистскому стилю руководства, поэтому в целом почти нет оснований для этических нарушений. Однако если интерпретация не является таковой, а представляет собой деформацию мыслей – это может служить стимулом для нарушений этического свойства.

Установка «Понимание»: менеджер должен владеть техникой точного и тонкого переформулирования, не только не нарушающего смысл слов, высказываемых подчиненным, но и помогающего выразить их содержание. С этой установкой чаще всего корреспондирует демократический, патерналистский, морализаторский стиль управления.

Такая установка коррелирует со структурой управления по целям, когда каждый уровень автономен и сам решает, как идти к цели и какие средства использовать, но цели устанавливаются высшим уровнем.

В целом, как видим, оснований для нарушений этических принципов очень мало.

Установка «Анкета» дает возможность получить информацию дополнительно к той, которой располагает подчиненный. Установка «Анкета» позволяет менеджеру более точно и справедливо

оценить ситуацию, выявляя детали, которые кажутся второстепенными, но впоследствии могут оказаться главными.

Различают «Анкеты» в целях: а) розыска определенной информации; б) зондажа мнения («Что вы думаете о ...»); в) оценки чувств, эмоций, возникающих у подчиненного при изложении им обстоятельств дела и характеристик ситуации.

Данная установка корреспондирует с весьма своеобразным стилем руководства, он присущ людям с энциклопедическим складом ума; такой стиль можно назвать экспертным. Установка «Анкета» коррелирует с линейной структурой, которой помогает функциональная. Решение редко принимается единолично, проект решения обычно формируется специалистами.

Знание и анализ установок, присущих данному менеджеру, даст ему отчетливое видение потенциальных «слабых мест» в своей повседневной работе, особенно в контактах с подчиненными. А поскольку можно легко прогнозировать «слабые места», постольку можно быть готовым заранее к недопущению или к быстрой ликвидации этических нарушений в организации в целом и ее отдельных частях.

Вопросы для обсуждения

1. Как влияет личная психологическая установка менеджера на принимаемые им решения?
2. Этично ли для менеджера давать полную свободу проявлению личных установок в контактах с подчиненными и принятии решений?
3. Какие из психологических установок личности более, а какие менее этичны?

2.4. ЭТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРА С КОЛЛЕКТИВОМ

Любой вид деятельности накладывает отпечаток на человека, занимающегося ею достаточно долго. Специфика труда и его условий воздействует на психологический склад личности сотрудника, на его восприятие и оценку происходящего, на выбор приемов устранения препятствий и помех в работе.

Менеджер должен знать эти особенности условий трудовой деятельности для того, чтобы правильно подобрать не только наиболее результативные методы воздействия на сотрудника, но и придать им этическую окраску. Этичность методов обеспечивает длительность их действенности.

Каждый коллектив так же индивидуален, как и отдельный сотрудник, и этика менеджмента требует, чтобы руководитель выбирал методы и приемы воздействия на группу с учетом ее особенностей, поскольку те поступки и поведение менеджера, которые допустимы с точки зрения этики в одном коллективе, могут оказаться неэтичными и непозволительными в условиях другой группы сотрудников.

Рассмотрим несколько классификаций трудовых коллективов. Первая из них — деление по такому признаку, как исторические особенности возникновения данной рабочей группы.

Коллектив, образовавшийся давно, с длительной историей становления и развития, даже при том, что его состав лишь относительно стабилен, имеет достаточно устойчивые традиции. Эти традиции могут быть и положительного, и отрицательного характера. Менеджер, пришедший в такой коллектив, должен выявить эти традиции, устоявшиеся взгляды основной части коллектива, проанализировать, оценить и решить, следует ли их поддерживать и развивать или с ними должно бороться. Приняв решение бороться с теми или иными традициями, следует выяснить, в какой период жизни и функционирования коллектива они образовались: если они установились в исторический период, неблагоприятный для коллектива (в том числе неблагоприятный для социальной общности более высокого порядка), они могут быть более стойкими, нежели традиции, установившиеся в исторический период, иной по характеру. Эта закономерность была замечена давно: «Общее неблагополучие объединяет людей сильнее, чем общее благополучие». Она дает основу для еще одной выявленной также давно, но мало известной и еще менее учитываемой менеджерами в своей работе с коллективами тенденции: неправильные, неверные поступки руководителя (например, необъективная, пристрастная оценка качества работы того или иного члена коллектива) воспринимаются людьми острее и остаются в памяти дольше, нежели правильные. Такая тенденция опирается на инстинкт самосохранения, который активизируется в неблагоприятной для индивида ситуации. Руководитель коллектива должен помнить,

что девять его разумных, правильных поступков сотрутся, исчезнут из памяти коллектива, если десятый будет неверным, необоснованным; именно он останется в сознании подавляющего большинства сотрудников, опираясь именно на этот поступок, они будут давать оценку менеджеру («хорошая слава на дорожке лежит, а плохая слава по дорожке бежит»).

Коллектив с коротким историческим путем (недавно созданный как новое организационное звено в структуре, полностью или частично перестроенный и т.п.) обычно представляет собой довольно сложное и пестрое образование, поскольку работники, пришедшие из других коллективов, являются носителями их традиций, устоев, поведенческих норм и стандартов. В данном случае следует познакомиться со всеми привнесенными в новый коллектив традициями, привычками; одни этично поддержать и развивать, другие — погасить, предать забвению, и, возможно, заняться основополаганием новых, объединяющих весь коллектив.

Рассмотрим вторую классификацию коллективов — по половозрастному составу. Взаимоотношения менеджера с группой могут быть по-разному эмоционально окрашены в зависимости от указанного выше признака. Руководитель, действуя в рамках существующих и одобренных наукой и практикой приемов и способов воздействия на коллектив или отдельного сотрудника, должен учитывать как средний возраст работников в управляемом коллективе, так и возраст и пол человека, с которым он взаимодействует в данный момент. В умении подобрать самый эффективный способ воздействия на конкретного работника и заключается искусство управления.

Общеизвестен тот факт, что женщины более эмоциональны, чем мужчины, поэтому этика общения с коллективом, полностью или в основном состоящим из женщин, требует от руководителя большей эмоциональной окрашенности публичных выступлений (на совещаниях, общих собраниях и т.п.), а также личной беседы. Менеджер должен учитывать, что женщина более ранима, уязвима; при постоянной жесткости (чтобы не сказать — грубости), проявляемой менеджером при общении с сотрудницей, возможно возникновение у нее стойкой негативной реакции на контакт с руководителем, что может отразиться на ее отношении к работе, на продуктивности труда, может стать препятствием в установлении отношений с другими сотрудниками.

Однако менеджер может использовать и положительные стороны этой психологической характеристики женщины: женщина быстрее своих коллег – мужчин отзовется на обращение руководителя к коллективу, содержащее просьбу выполнить сверхплановую работу, помочь кому-либо, или на какую-либо другую просьбу, высказанную руководителем достаточно эмоционально, или, если руководитель сумел придать неформальный доверительный характер своему обращению и «подобрал ключ» к проявлению у женщины ее извечных ценных качеств – склонности к сочувствию, самоотверженности, преданности и т.п.

Существует еще одна закономерность: коллектив, смешанный по полу, более продуктивен, менее конфликтен; причина этого – желание представителей обоих полов выглядеть в глазах другого пола наивыгоднейшим образом. Однако этика требует от менеджера особой осторожности в общении со смешанным по полу коллективом: поведение и отдельные поступки менеджера не должны наносить удар по самолюбию ни «сильного», ни «прекрасного» пола.

Возрастная характеристика коллектива также влияет на действия менеджера и на его отношения с подчиненными.

Каждая возрастная группа, входящая в состав коллектива, имеет свои, отличные от других, потребности, взгляды, а следовательно, и отношения к работе, к коллегам. Руководитель должен выбирать методы воздействия на работника с учетом его возраста. Однако

будут действия руководителя по выработке «рецепта» к тому или иному сотруднику или к группе лиц, основываясь только на их возрасте. Дело в том, что хотя и существует «возрастная психология», но ее правила действуют «в общем и среднем» и пользоваться ими следует с осторожностью: конкрет-

человек может быть абсолютно не подвластен типовым возрастным психологическим особенностям, сохраняя свежесть и остроту восприятия в далеко не молодом возрасте, или наоборот, молодому человеку могут быть присущи характерные черты зрелости, обдуманная оценка, анализ отношения к работе, свойственные людям во второй половине жизни. Поэтому этика требует от менеджера постоянного внимания и осторожности в подходе к возрастным особенностям сотрудников.

Третья классификация предполагает деление коллективов по целевым и мотивационным характеристикам.

Мотив обычно бывает продиктован потребностью или интересом как актуализированной потребностью. Мотив может быть

один или их может быть несколько, и тогда следует выявить один преобладающий, т.е. основной, мотив.

Мотив может выступать в открытой – явной или скрытой – неявной форме. Последнее представляет, по существу дела, мотивировку, т.е. объяснение причины действия осознанным или неосознанным искажением. Итак, мотив – истинная движущая сила действия, поведения, поступка, мотивировка – его объяснение.

Мотивация деятельности коллектива в целом складывается из мотиваций отдельных сотрудников, поэтому руководитель должен знать мотивационные характеристики личностей в коллективе. Выявление мотивов деятельности личности – дело весьма непростое, требующее грамотно организованного и проведенного социологического исследования. Руководитель должен не только полагаться на свою интуицию, жизненный опыт для выявления и изучения мотивов и мотивировок деятельности, но и в большей степени использовать результаты и выводы социологических «зондирований», которые желательно проводить периодически и обязательно силами специалистов, поскольку мотивационные характеристики могут изменяться – как под влиянием изменений внешних условий (трансформация организаций, структуры управления и т.п.), так и в связи с изменениями внутренних, свойственных личности, ценностных установок, ориентаций и др. Для чего надо знать мотивационные характеристики коллектива? Разница в мотивах, определяющих и направляющих работу группы и каждого сотрудника в отдельности, влияет на этику подбора методов воздействия менеджера на подчиненных, на восприятие ими действий руководителя, на формирование этических взаимоотношений личностного и производственного характера между сотрудниками и, следовательно, на результаты совместного труда.

Если у одного сотрудника главным мотивом деятельности является желание изменить существующую производственную ситуацию к лучшему, реализовать свой творческий потенциал, несмотря на преграды и препятствия, то у другого мотивом повседневной работы может быть желание удержаться в неизменном состоянии ход дела, сохранить однажды установившийся и налаженный процесс собственной деятельности и взаимодействия с другими людьми, и перемены вызывают у него негативное отношение. Методы работы руководителя с такими сотрудниками должны быть, естественно, различны; в первом случае задачей

менеджера будет анализ, критическая оценка идей подчиненного и, вероятнее всего, поддержка этих идей, способствование их реализации. Во втором случае следует выяснить, чем объясняется непрогрессивная позиция сотрудника, и, по необходимости, воздействовать на него классическими психологическими методами: методом внушения, эталона, корригирующих условий, убеждения и др.

Четвертая классификация коллективов – на собственно производственные коллективы, т.е. включенные в процесс, завершающийся выпуском материальной продукции или услуг, и коллективы, занимающиеся научной деятельностью.

Поскольку задачи этих групп коллективов, роль руководителя в их решении, особенности межличностного восприятия и отношений, конфликтные ситуации, адаптация молодых специалистов, соотношение социальных ролей сотрудников и другие показатели отличаются, то и методы работы руководителя производственного и научного коллектива должны различаться. Внутри группы научных коллективов выделяют коллективы, занимающиеся фундаментальными исследованиями и прикладными разработками. Специфика деятельности «прикладников» и «фундаментальщиков» также накладывает отпечаток на ряд характеристик входящих в них личностей.

Из вышесказанного можно сделать следующий вывод: менеджер, желающий осуществлять контакты с подчиненным ему коллективом в строгих этических рамках, должен прежде всего выяснить, какими особенностями обладает данная группа людей в целом, что отличает этот коллектив от прочих, и действовать в дальнейшем, принимая во внимание эти отличия и особенности.

Теоретики и практики американской экономики считают коллективную, групповую форму организации труда самой эффективной. Они исходят при этом из того, что работа сообща, коллективом, бригадой – независимо от того, осуществляется ли она на производстве непосредственно или в сфере управления им – обеспечивает разнообразие как технологических, так и управленческих решений, гибкость, вариативность, широкий охват экономических, управленческих, социальных и других задач и их творческое решение.

Однако для того чтобы работа менеджера по управлению группой, коллективом была успешной в плане этики, ему необходимо учитывать некоторые закономерности в развитии взаимоотношений руководителя и подчиненных.

Первая закономерность заключается в том, что в жизни и деятельности группы сотрудников, возглавляемых менеджером, можно выделить три этапа.

➤ Первый этап – взаимное узнавание, когда менеджер знакомит подчиненных со своим руководительским кредо – со своими основными требованиями к служебному поведению, исполнению служебных обязанностей, дисциплине подчиненных, со своими представлениями о стратегии и тактике работы данного коллектива, о принципах организации совместной деятельности и т.п.

Менеджер может изложить эти требования словесно – на собрании или в отдельных беседах с подчиненными, а может продемонстрировать своим личным поведением или своим отношением к собственным служебным обязанностям и дисциплинарным требованиям.

Первый этап может длиться достаточно долго – недели и месяцы, а может быть непродолжительным – несколько дней.

На этом первом этапе сотрудники знакомятся с руководительским кредо и вырабатывают собственное отношение к системе требований менеджера (которое пока никак не проявляется). Менеджер и коллектив еще не являются единым целым, у менеджера еще не появились единомышленники.

➤ Второй этап можно назвать периодом дифференциации. Ознакомившись с комплексом служебных стандартов и норм менеджера, подчиненные вырабатывают свою позицию по отношению к этим требованиям. Таким образом, коллектив расслаивается. При этом внутри общей группы могут появиться следующие группировки:

а) сотрудники, активно поддерживающие руководителя, разделяющие его точку зрения на служебные обязанности, служебное поведение и т.п. – люди, отличающиеся не только единомыслием, но и явно демонстрирующие это в своей служебной деятельности. Назовем эту группировку «активно поддерживающие»;

б) вторая группировка объединяет людей, еще не решивших для себя, какую позицию они будут занимать по отношению к требованиям менеджера, не определивших вполне свое будущее служебное поведение. (Возможные причины – надежды, что новый менеджер недолго будет занимать эту руководящую должность или не будет последовательным в своих требованиях к коллективу, т.е. достаточно скоро перестанет их предъявлять или заменит другими.) Поэтому назовем эту группировку «осторожные»;

в) третья возможная группировка – «равнодушные», т.е. те, кому безразлично, какие нормы служебного поведения устанавливает руководитель и, соответственно, не вырабатывающие своего отношения к этим нормам и принципам собственного поведения. Как правило, это сотрудники, либо очень уверенные в себе, в своей ценности для фирмы и для данного коллектива и поэтому позволяющие себе быть безразличными требованиям конкретного менеджера, либо сотрудники, равнодушные к построению и развитию своей карьеры, к своему продвижению по служебной лестнице и поэтому не обращающие никакого внимания на руководительское кредо;

г) четвертая группировка – «противодействующие» либо пассивно, либо активно. Первые не высказывают вслух и не демонстрируют явно свое негативное отношение к требованиям и действиям менеджера, но при каждом удобном случае указывают коллега на его ошибки и малейшее отклонение от объявленной им системы требований к подчиненным; где только можно тихо и метко «подставить ножку» менеджеру – они это обязательно сделают. Вторые же, т.е. активно противодействующие, постоянно и явно, с основанием и без него, порицают, критикуют менеджера, высказывают свое негативное отношение к его служебному поведению, к его собственному поведению и действиям.

В конце второго этапа каждый в коллективе определяет свое отношение к порядку, вводимым менеджером. Однако это не значит, что сотрудники, придерживающиеся одной из четырех представленных позиций, объединяются между собой в подгруппы – вовсе нет; представитель каждой группировки может прекрасно соседствовать и сотрудничать с представителем другой группировки, не отказываясь при этом от своих взглядов. Все по-прежнему трудятся вместе, поскольку формально являются единым коллективом.

➤ Третий этап в развитии можно назвать интеграционным. Суть его в том, что менеджер, действующий вместе со своими единомышленниками, активно его поддерживающими, постепенно преодолевает опасения и страхи «осторожных», которые вовлекаются в общие позитивные процессы, происходящие в коллективе, разбивает «лед равнодушия» сотрудников, безразлично относящихся к служебным требованиям и развитию организации, и они также становятся его активными помощниками.

Далее перед менеджером возникает естественный вопрос: «Что делать с «противодействующими»?». Несмотря на необходимость особого внимания менеджера к этическим аспектам своих интеграционных действий на третьем этапе развития коллектива, ответ на этот вопрос однозначен: с «противодействующими» надо расставаться, они должны быть уволены. Если они будут лены в группе на долгий срок, их действия могут постепенно привести к разрушению сплоченности и единомыслия, установившихся в остальной части группы благодаря стараниям менеджера и тех, кто активно его поддерживал. Разрушение будет происходить медленно (аналогично разъеданию ржавчиной металла), трудно, а иногда невозможно остановить.

Однако этика менеджмента и тут предъявляет свои права: менеджеру следует расставаться с теми, кого необходимо удалить из группы, мирным путем, не озлобляя увольняющихся и не озлобляясь самому. В самом деле, далеко не всегда «активно противодействующие» просто одержимы идеей мешать работать руководителю; чаще всего они просто по-другому видят цели коллектива, придерживаются иного по сравнению с менеджером взгляда на методы работы. Их можно и нужно удалить из коллектива, но не следует при этом видеть в них врагов: несоответствие во взглядах на цели работы, средства их достижения и служебные обязанности не должно стать платформой для возникновения взаимной ненависти. Этика делового общения и умения добиться того же от руководителя личного благородства и умения добиться того же как от тех, кого увольняют, так и от тех, кто остается в группе для дальнейшей работы.

Третьим этапом не завершается развитие коллектива; не следует думать, что после того как наступило всеобщее взаимопонимание и единомыслие, менеджеру нечего больше делать, у него не осталось проблем – ни собственно управленческих, ни этических. В любом коллективе – большом и малом – постоянно происходят изменения; в группу вливаются новые сотрудники, и для них деловая жизнь начинается, конечно же, с первого этапа – они присматриваются к общему стилю управления, определяют свое место в группе, формируют свою оценку происходящего, свой взгляд на требования менеджера. Кроме обновлений в кадровом составе на жизнь группы будут влиять такие изменения, как смена стратегии и целей развития, перестройка структуры управления фирмы в целом или данного коллектива в частности; измене-

ния могут быть вызваны внешними причинами – например, могут измениться налоговая система, система финансовых взаимоотношений в стране, банковская система и т.п. В этих случаях весь коллектив, включая менеджера, оказывается перед необходимостью начать работу в новых для себя условиях: менеджер оповещает всех о новом порядке работы, происходят должностные перемещения и т.д., т.е. группа оказывается снова в условиях первого этапа.

При этом иногда возникают обстоятельства, требующие от менеджера этики и такта. Смена условий работы, внешних и внутренних, иногда превращает «активно содействующих» в «активно противодействующих» или в «осторожных», или в «равнодушных». Менеджер должен быть готов к подобной смене позиций своих подчиненных, чтобы устранить возникающие при этом проблемы достаточно этично.

Вторая закономерность состоит в том, что в повседневной работе руководителя с подчиненной ему группой сотрудников, кроме ранее перечисленных, возникает также и проблема этичности взаимных оценок коллектива менеджером и менеджера коллективом.

Коллективы можно разделить на развитые и слабо развитые. При этом критерием развитости группы будем считать уровень квалификации сотрудников, степень организованности и единомыслия сотрудников, целеустремленность и творческое начало. Те группы, где все эти показатели на высоком уровне, и будем

Рассмотрим последовательно степень этичности поведения и взаимных оценок менеджера, с одной стороны, и руководимой им группы подчиненных, с другой стороны.

Случай первый: коллектив находится на высоком уровне развития и менеджер отличается хорошими служебными характеристиками. Установлено, что в развитом коллективе сотрудники склонны лояльно относиться к своему менеджеру; они, как правило, высоко оценивают его компетентность и профессиональные качества, даже склонны прощать ему некоторые промахи и ошибки. Конечно, если эти ошибки доминируют в его работе, группа выскажет или продемонстрирует своими действиями негативное отношение к менеджеру, но и это отрицательное отношение будет облечено в корректные, упорядоченные формы – подчиненные будут действовать в рамках этических стандартов, как «воспитанные люди».

К самим себе – в отношении исполнения служебных обязанностей – сотрудники, входящие в состав такого развитого коллектива, относятся, как правило, критично, не прощают себе ошибок и отступлений от норм и стараются как можно скорее исправить свои промахи. Сотрудники полагают, что они доставляют много хлопот своему менеджеру, что он излишне терпелив с ними, вполне оправданными были бы и более жесткие действия менеджера по отношению к группе.

Как видим, этические требования к процессу управления коллективом при условии высокого уровня его развития и хороших профессиональных качеств менеджера удовлетворены, этические нарушения, если они есть, носят случайный характер.

Случай второй: коллектив развит слабо, т.е. уровень квалификации сотрудников (и в среднем, и отдельных индивидуумов) невысок, организационные регламенты не являются неотъемлемой частью процесса управления, отсутствуют единомыслие и сплоченность в группе. Сотрудники считают, что они заслуживают лучшего отношения со стороны руководства, что руководство их недооценивает и что их руководитель недостаточно компетентен в вопросах менеджмента. Менеджер, со своей стороны, полагает, что ему сильно не повезло с подчиненными, что он при этом излишне мягок и добр с ними, прощает им слишком много нарушений в служебных действиях и в служебном поведении и что пора уже ему пожестче относиться к коллективу.

Естественно, что на таком психологическом фоне возникает много причин для этических нарушений – как со стороны самого менеджера, так и со стороны его подчиненных.

Из этого можно сделать следующий вывод: чем более развитым является коллектив, чем больше опыта, профессионализма, компетентности (не только отраслевой, но и социальной, психологической, экологической и пр.) в действиях менеджера, тем меньше отступлений от этических норм и стандартов деятельности группы в целом и каждого сотрудника в отдельности.

Вопросы для обсуждения

1. Перечислите типы коллективов, которые могут быть выделены в практике работы.
2. Предложите собственную классификацию коллективов (групп).

3. Изложите этические требования к менеджеру в условиях работы в различных по составу коллективах.

4. Что представляют из себя этапы развития коллектива и есть ли почва для этических нарушений на каждом из этапов?

5. Охарактеризуйте сущность и содержание взаимной оценки менеджера и коллектива.

6. Какая корректировка может быть сделана в процессе оценки действий менеджера коллективом?

7. Какие поправки могут быть внесены менеджером в оценку деятельности коллектива?

2.5. ЭТИКА ПРОВЕДЕНИЯ КОЛЛЕКТИВНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

Руководители любого ранга часто используют такой инструмент выработки решений, как общие собрания коллектива или группы, деловые совещания, заседания и т.п.

Участниками таких собраний или совещаний могут быть как непосредственные рядовые исполнители, так и менеджеры различных уровней, играющие в данной ситуации роль подчиненных по отношению к лицу, ведущему это собрание.

Любой руководитель по собственному опыту знает, что такие собрания достигают успеха далеко не всегда, результативность их, несмотря на возможность выработки «усредненного» решения, которое только кажется объективным, может иметь низкий уровень. Более того, эффект такого собрания или совещания может иметь знак «минус», т.е. вредить делу, вместо ожидаемого руководителем положительного эффекта.

В этом разделе мы рассмотрим наиболее часто встречающиеся этические ошибки ведения подобного рода совещаний и собраний и сформулируем рекомендации этического характера, позволяющие повысить степень вероятности успешного их проведения.

Призывы ведущего собрание или совещание имеют своей целью установить единство понимания целей, единение усилий воли. Однако они, как правило, малоэффективны, так как собрание — это одновременно и

• место столкновения различных — индивидуальных и групповых — стратегий;

• место, где проявляются тревоги, озабоченность и беспокойство, а также

• место самолюбования.

Раскроем содержание этих эмоциональных характеристик.

Характеризуя такое собрание или совещание как «место столкновений и борьбы разных стратегий», мы имели в виду следующее: поведение каждого участника определяется влиянием многих факторов. К ним можно отнести прежде всего личностные (био-, физио-, социальные) особенности, затем речь может идти об официальном должностном положении; влияние на поведение участника оказывает также его социальная роль в данном коллективе, известная другим участникам и признанная ими. Поведение того, кто принимает участие в собрании, диктуется его желаниями, стремлениями, опасениями, более или менее длительными — в зависимости от цели собрания и задач, стоящих в этой связи перед участниками, а также в зависимости от приверженности того или иного участника к организации и коллективу. Таким образом, каждый участник следует одному или нескольким из перечисленных ниже устремлений:

а) реализовать свои собственные идеи, самовыразиться и при этом избежать риска;

б) уложиться в рамки той роли, которая уже определена данным коллективом и данным работником ранее (например, роль организатора, реализатора решений, констататора, реформатора, генератора идей и т.п.);

в) упрочить и расширить свое влияние в коллективе и на фирме в целом.

Перечень устремлений, естественно, может быть продолжен. Все эти устремления можно расположить на горизонтальной оси, которая, с одной стороны, ориентирована на достижение успеха, а с другой стороны, — на избежание неудач.

Действовать на таком «ристалище» стратегий, т.е. вести собрание или совещание менеджер должен исключительно этично. Конечно, иметь возможность работать на совещании или собрании продуктивно, вырабатывать решения в атмосфере открытости, единения, эмоционального подъема — мечта каждого менеджера. Такое возможно лишь тогда, когда сняты все негативные влияния, уничтожающие этику рабочей атмосферы. Однако желаемое, к сожалению, часто далеко отстоит от действительного.

Как мы уже упоминали выше, собрание – это не только место борьбы стратегий, но и средоточие тревоги и беспокойства каждого человека, присутствующего на нем. Дело в том, что социальный и должностной статус каждого участника, как правило, определен давно и известен в данном коллективе. Однако любое собрание или совещание является очередной проверкой компетентности работника, его профессионализма, правильности понимания им особенностей настоящего момента, этичности его позиции. При этом каждый может быть «взят под сомнение» с точки зрения его компетентности. Поэтому естественным будет для каждого участника собрания появление хотя бы некоторой тревоги за возможность (или невозможность) дальнейшего поддержания уже установившегося собственного имиджа, а также имиджа группы (или ее части), поскольку от этого зависит служебное положение сотрудника, оплата труда (и, без преувеличения можно сказать, судьба данного работника, а следовательно и судьба его семьи и близких ему людей).

На персональные тревоги и беспокойства часто накладываются коллективные, которые возникают тогда, когда коллективу необходимо отстаивать свое «место под солнцем» в конкурентной борьбе (т.е. практически всегда).

Это аккумулятивное беспокойство усугубляется еще и тем, что человек, выслушивая высказывания на совещании своих коллег, часто, пусть и мысленно, присоединяется к их точкам зрения, хотя они могут быть различными и даже взаимоисключающими.

Кроме того, некоторые участники собрания склонны присваивать себе лавры пионера в развитии той или иной идеи, в действительности принадлежащей совершенно другому человеку. Это снова приводит к конфронтации, к отсутствию единения.

Итак, мы видим, что собрание или совещание коллектива, особенно первичного, достаточно часто может являться и является полем столкновения притязаний, амбиций, опасений за собственное дальнейшее существование в коллективе и существование самого коллектива.

Кроме того, на собрании или совещании проявляются часто случаи самолюбования, самовосхваления и т.п., т.е. то, что называют нарциссизмом. Иногда это сознательно поддерживается руководителем, что выражается, например в отсутствии ограничений (дисциплинарных, организационных, экономических и т.п.) для отдельных работников (например, распоряжение не покидать

помещение во время собрания, т.е. не выходить из комнаты даже на 2–3 минуты, не распространяться на некоторых работников, которые приходят и уходят, когда им вздумается, тогда как другие не могут нарушить запрет). Самолюбование, самодемонстрация – нарциссизм, дарованный или завоеванный, явно не способствует сплоченности людей на собрании, не говоря уже о всем процессе функционирования коллектива, поэтому менеджер должен противодействовать проявлению нарциссизма.

Ведущий собрание (менеджер или другое лицо) должен не только сам удерживаться от неэтичных поступков, но и не допускать подобного от участников собрания (и то, и другое достаточно трудно).

Для того чтобы справиться с упомянутыми тревогами и беспокойством, а также обеспечить себе комфортную психологическую нишу на «перекрестке стратегий», участники собрания или совещания, осознанно или бессознательно, прибегают к формированию того или иного защитного типа поведения. Чаще всего человек пытается идентифицировать себя с сильной, значимой фигурой – лидером (первый тип защиты), или старается раствориться внутри коллектива, сделаться незаметным, быть «как все» (второй тип защиты). Рассмотрим их подробнее.

Первый вариант защиты – оказывать всяческую помощь и поддержку лидеру, тому, чье мнение весомо более других (каковы бы ни были причины этого положения), преувеличивать его качества и наделять миссией спасителя своих коллег и себя самого, поддерживать его во всех его решениях и действиях, даже тех, которые по общему мнению являются неверными и недопустимыми. Этот вариант защиты встречается довольно часто. Как правило, им пользуются люди, не очень уверенные в себе, не обладающие критическим и аналитическим складом ума, не умеющие делать дальних прогнозов. Отсюда и ошибки такого типа людей: ведь лидер далеко не всегда все решает сам, компетентность его не может быть безгранична. Помогать ему всемерно, обеспечивая себе тем самым защиту, часто только временную, – характерно для данной линии поведения.

Такая линия поведения сотрудника, как идентификация себя с лидером, ориентация на помощь ему любыми средствами, часто может привести к ошибкам этического свойства: пренебрежение истиной или даже искажение ее – в угоду лидеру, «затаптывание»

мнений, альтернативных мнению лидера, заглушение конкуренции и т.п.

Второй вариант возможности защитить и утвердить себя – объединиться с другими коллегами, минимизировать различия во мнениях в группе, положив конец выяснениям отношений, определениям различий в идейных платформах, и сгруппироваться вокруг одной идеи, рассматривать проблемы с единой точки зрения, блюсти верность доктрине.

Такая групповая консолидация достигается:

а) путем достижения консенсуса любой ценой. Однако очень часто такое согласие бывает иллюзорным и чисто формальным. Лицо, ведущее собрание или совещание, менеджер или кто-либо из рядовых работников, присутствующих на собрании, часто преследует определенные цели, для достижения которых требуется хотя бы временное согласие. Поэтому нередко консенсуса люди добиваются ценой уступок, скидок, компромиссов (иногда даже ценой весьма неэтичных действий типа подмены тезиса в споре, передергивания утверждений и доказательств, утаивания отдельных сведений, умалчивания и пр.) Собрание или совещание завершается, в конечном счете, вроде бы благополучно, но это благополучие обманчиво. Иногда собрание принимает карикатурный вид: после полутора часов ожесточенных споров, переходящих в раздоры, препирательств и несогласия ведущий собрание заявляет: «Итак, мы выработали единое мнение и согласие по обсуждаемой проблеме, я рад это отметить», сознательно игнорируя другие точки зрения, которые только что были объектом пререканий заинтересованных сторон;

б) путем нахождения «козла отпущения». Когда кто-либо из коллектива объявляется виновным во всех неудачах, тормозом на пути решения самых острых вопросов и т.п. На совещании про него будут говорить, что он всегда излишне многословен и не умеет четко и ясно выражать свои мысли, в отделе – что с ним невозможно работать, поскольку он безответствен и не всегда добросовестно относится к работе. Его обвиняют во многих неудачах и, в конце концов, поведение его действительно начинает отличаться от поведения других;

в) путем давления на отклоняющихся. Те, кто поддерживает позиции, не разделяемые основной или ведущей частью группы, оказываются в условиях, подталкивающих их к согласию. Если отклоняющийся один, то он рискует превратиться в «козла отпущения».

Вторая возможная линия поведения коллектива – объединение несмотря ни на что – также чревата нарушениями этики. Эти нарушения выражаются в беспринципном единодушном принятии и поддержании идей и решений и в методах этого иллюзорного единения (консенсус любой ценой и пр.)

Задача менеджера – зная о возможных этических нарушениях в процессе проведения коллективных мероприятий, не допустить превращения их из потенциальных в реальные.

Чтобы снять вероятность появления этических ошибок из-за разных мелких и незначительных поводов, ведущий собрание должен контролировать его ход. Контроль может осуществляться в трех аспектах: а) пространственном, б) временном и в) информативном.

Однако довольно часто на рабочих собраниях или совещаниях допускается такая этическая ошибка как избыточность контроля. Эта избыточность проявляется по-разному.

Например, контроль за размещением участников, когда каждому из них заранее указывается его место либо эти места являются постоянными (такой вид контроля применяется на общих собраниях довольно часто). При этом уменьшаются затраты времени на организацию и, что важнее, у руководства появляется возможность заранее планировать эмоциональный климат собрания по своему усмотрению, до некоторой степени избежать сплоченного выступления отдельных групп вразрез с идеями собрания. Однако жесткое планирование размещения, практикуемое постоянно и сопровождаемое требованиями неукоснительного выполнения, может вызвать сопротивление – скрытое или открыто демонстрируемое (сотрудники не хотят садиться на отведенные им места и рассаживаются по-другому, не так, как было запланировано руководством).

Психологи указывают еще на один аспект вреда пространственного ограничения (хотя это может показаться досужим вымыслом): дело в том, что между свободой разума и свободой тела есть нечто большее, чем простое соответствие, и «привязка к месту» в течение нескольких часов, пока идет собрание, в конце концов начинает порождать скованность мысли. Поэтому рекомендуется, по возможности, создать на рабочем собрании такую атмосферу, при которой участники могли бы иметь некоторую свободу – можно было бы вставать, выходить из помещения, если собрание длится несколько часов (как это обычно бывает с со-

блениями акционеров). Если это по какой-либо причине затруднительно обеспечить, надо устраивать короткие, на 5–10 минут, перерывы.

Еще одно направление контроля — за следованием работы собрания или совещания принятой программе или повестке дня. Роль ведущего собрания с этой точки зрения очень значительна: неукоснительное следование программе, несмотря ни на что, так же плохо, как и непрерывный отход от нее. Плохо не только с точки зрения этики, но и с позиции эффективности собрания. Поэтому от ведущего собрания требуется одновременно и гибкость — как рефлекс на новые, появившиеся в ходе собрания, обстоятельства, и умение удержаться в рамках сделанного заранее выбора порядка обсуждения.

Существует вариант организации собрания или совещания, позволяющий найти «золотую середину» между жестким контролем пространства, времени и пр. и хаотичным течением собрания. Это так называемый «круглый стол». Эта форма собрания и совещания ценна своим благоприятным климатом, раскованностью, непринужденностью общения, свободного от всякого принуждения (тем самым ряд этических нарушений может быть устранен). За «круглым столом» нет нерешительности, недомолвок, высказываемые формулировки более естественны, искренни. «Круглый стол» вовлекает в соперничество — неявное, скрытое на уровне языкового общения. (Некоторые участники выступают только для того, чтобы напомнить о себе, показать, что они тоже существуют, при этом говорят многословно, цветисто, по сути не развивая новую точку зрения, а просто присоединяясь к позиции соседа по «круглому столу», высказанной только что).

Такая форма общения помогает избежать опасности формализма, позволяет сочетать контроль и свободу. Руководителю или лицу, ведущему «круглый стол», при этом следует чаще прибегать к акцентировкам и резюме, чтобы вести собрание в нужном направлении, избежать разногласий и перерастания демократичности в хаотичность.

Есть еще одна особенность собраний и совещаний, которая часто ставит в тупик неопытного ведущего или руководителя: пассивность участников. Если молчание полное и общее, то это следует расценивать скорее как вопросительную интонацию, общее непонимание, что часто случается в реальной работе. Как правило, такое общее непонимание сопровождается страхом, опасе-

ниями — будет ли высказывание воспринято руководством и прочими присутствующими одобрительно или нет.

Многие руководители считают, что хороший ход собрания или совещания предполагает непрерывные разговоры, и расценивают время, ушедшее на такое молчание, как время, потраченное зря.

(Иногда причиной молчания участника собрания может быть желание обратить на себя внимание или бросить вызов ведущему, чтобы последний почувствовал себя виноватым за отсутствие реакции слушателей, чтобы он решил, что столкнулся с полной безучастностью и незаинтересованностью участников собрания или отдельного работника в обсуждении проблемы). В действительности же молчание включает в себе значимую информацию для руководителя и не только для него. Например, оно может указывать на то, что каждый из участников собрания, хотя и имеет свое мнение и мог бы его высказать, но не решается выступить с определенной концепцией и напряженно ждет, чтобы кто-то другой высказался первым.

Ведущий собрание не должен раздражаться или пугаться молчания, считая его проявлением безразличия, но должен спросить себя о причинах молчания и, определив их, мягко, этично устранить. Это можно сделать, сказав, например, что если вопрос кажется слишком трудным, можно взять «тайм-аут», т.е. сделать перерыв в работе собрания или перенести обсуждение на другое время с условием, что участники выработают — каждый для себя или все вместе — свое решение вопросов. Можно также разрядить напряженность шуткой, замечанием на отвлеченную тему.

Следующий фактор этического характера, влияющий на успешность проведения собрания или совещания, — поведение ведущего. Это может быть руководитель, проводящий собрание постоянно, или рядовой член коллектива, которому поручена эта функция.

Чаще всего ведущий собрание (если оно небольшое) совмещает функции докладчика, референта и секретаря. Как докладчик он сообщает собранию главное — суть проблемы, причины и историю ее возникновения. Здесь требуется высокий уровень компетентности, особенно если речь идет о технических вещах. Необходимость же уметь изложить проблему кратко и исчерпывающе обычно вменяется в обязанность секретарю. Изложив проблему, ведущий предлагает участникам собрания или совещания включиться в решение задачи. От ведущего требуется большое искус-

ство разворачивания дискуссии, умение влиять на ход обсуждения без использования грубого и очевидного нажима, пробуждать активность и заинтересованность в поиске решения; своевременно и эффективно применять материальное подкрепление (доску, аудио-, видео- и прочую технику), прекрасно владеть техникой речи – переформулировать сказанное участниками, применять приемы акцентирования, синтеза, повторения и пр. Только так ведущий может предъявить собранию доказательства своей компетентности, избежит непонимания и недоразумения, которое может породить сомнение в этом.

Ведущий должен действовать в согласии с содержанием проблемы (т.е. собственно предмета собрания) и с его климатом. Полное понимание, разговор на одном языке, экономия времени, согласие в трактовке целей, прозрачность психологической атмосферы собрания (другими словами, отсутствие так называемой «мутной воды») – вот условия, которые должен обеспечить хороший референт – докладчик – секретарь, т.е. тот, кто ведет собрание. Этим умением должен обладать каждый менеджер независимо от того, ведет ли он сам собрание или совещание или поручает это своему сотруднику.

Руководителя подстерегает опасность деформации процесса обсуждения на собрании, когда собрание не приводит к желаемому результату по причине этических нарушений в процессе его ведения. Такие собрания имеют один общий признак: видимые, лежащие на поверхности линии поведения присутствующих, ход обсуждения и пр. не совпадают с фактическими («подводными течениями»).

Причиной таких собраний, которые мы договоримся называть деформированными, являются, безусловно, нарушения принципов подготовки и управления ими. Укажем на некоторые симптомы таких собраний:

1. Расплывчатость, аморфность ощущается уже на стадии определения его целей, сроков собрания, в причинах присутствия тех или других участников, в облечении их правом принятия решения.

2. Необходимая предварительная информация часто не совпадает с той, которая появляется в итоге собрания. Истина выясняется понемногу, в процессе дискуссии, шаг за шагом, и становится ясно, что первоначальная информация была на самом деле дезинформацией. Часто группа участников собрания (или один)

может попытаться установить свою власть над прочими, пользуясь тем, что они находятся на более низком должностном, функциональном, социальном уровне или менее информированы. Такое состояние может длиться довольно долго – до тех пор, пока участники собрания, подвергающиеся давлению, не поймут, что ими попросту манипулируют.

3. Поведение ведущего собрания или совещание беспокойно, неровно, тревожно, и все это отражается на участниках. Он сознательно создает видимость своей большой заинтересованности в поисках выхода из создавшегося сложного положения, старается внушить участникам собрания мысли о ценности, значимости своей роли. Прикрываясь созданной им завесой, он в действительности провоцирует определенную, нужную ему реакцию участников, искусно и скрытно разжигает антагонизм между отдельными работниками или их группами, льстит одним, необоснованно винит других, призывает прекратить беспорядок, им же самим спровоцированный. Желая приспособиться к каждому участнику и обратить его в свою веру (явно или неявно), ведущий собрание меняет по ходу собрания свои роли, линии поведения и даже точку зрения, теряется в стратегиях и тактических приемах и иногда кончает тем, что сам себя перестает понимать и противоречит сам себе. (Мы попытались охарактеризовать лишь чаще всего встречающиеся этические отклонения от нормального хода собрания.)

Идущие по подобной схеме собрания приводят к дальнейшим этическим нарушениям, распространяющимся все шире и шире среди участников собрания:

– ведущий вызывает такое недоверие участников, что они проявляют осторожность и не отваживаются свободно высказывать свои мысли, что, естественно, совсем не способствует решению задач;

– некоторые участники делают вид, что поддерживают ведущего, соглашаются с ним, но в глубине души они остаются при своем мнении;

– участники, зависящие от ведущего, полностью копируют его поведение;

– в коллективе воцаряется атмосфера склоки, напряженности, конфликтная ситуация.

Все типы деформированных собраний имеют одну общую особенность: на них редко обсуждаются вопросы «почему?», что сразу позволило бы коллективу, выявив корни проблемы, вплотную

подойти к возможному их устранению; весь пыл уходит на выяснение «как?». Правила, нормы – от юридических до этических – нарушаются, белое называют черным и наоборот, все удары дозволены, в роли доказательств выступают антидоказательства, НЕистина торжествует.

4. Существует тип собраний или совещаний, ведущихся нездоровыми методами; можно дать им название переформализованных собраний. На них регламент, ритуал, порядок берут верх над здравым смыслом. Процедуры, используемые на других собраниях с пользой, гибко и оперативно, здесь гирями висят на ногах, становясь самоцелью. Атмосфера такого собрания безжизненна, язык формализованный, невыразительный, все время возникают бесконечные пререкания под предлогом улучшения работы собрания, в них проявляется почти не замаскированное давление авторитетов, обусловленное лишь должностным положением. Главное на таких собраниях остается в стороне, основное внимание уделено малозначащим формальным мелочам, речи о необходимости действовать заменяют само действие.

5. Еще один тип деформированных в результате этических нарушений собраний – собрания или совещания депрессивные. Для них самой характерной особенностью является переоценка опасности со стороны внешних обстоятельств. Возможность действовать парализована большим числом внешних трудностей, чаще всего преувеличенных, негативные последствия которых взволнованно предвидит коллектив. Внешняя среда кажется участникам такого собрания или совещания более мощным препятствием, чем на самом деле, и более враждебным, чем в реальности. Участников собрания объединяет чувство, что все они – рабы обстоятельств, игрушки в руках более сильных внешних организаций. Еще одна отличительная черта поведения участников такого собрания – стремление объяснять неудачи того или иного действия потом, а *posteriori*, и то лишь в том случае, если эти ошибки выявляются. Тогда идут в ход ссылки на невероятно тяжелые обстоятельства, на агрессивные внешние силы и т.п. – все годится, чтобы объяснить допущенные самой организацией просчеты и ошибки. Опасность участникам такого собрания кажется большей, чем она есть на самом деле.

Неврозу неудачи, охватывающему весь коллектив, может и должен противостоять ведущий собрание. Он должен остановить эту регрессивную эквилибристику и заставить людей спросить

себя: действительно ли обстоятельства столь драматичны и требуют столь жесткой защиты?

Мы разобрали несколько возможностей этических нарушений хода собрания или совещания. Менеджер должен по первым же симптомам обнаружить эти этические ошибки (сознательно или неосознанно допущенные), чтобы своевременно исправить искажения нормального хода собрания.

Ведущий собрание или совещание должен постоянно следить, чтобы существовало равновесие между реализацией задачи, стоящей перед участниками, и этическими стандартами. В противном случае информационный эффект, достигнутый ведущим на собрании, может быть сведен на нет конфликтами в процессе дискуссии. Чтобы избежать неблагоприятных, деформированных с точки зрения этики и результативности собраний, надо обеспечить функции: а) организации работы; б) объективного и терпеливого выслушивания; в) интеграции в противовес конфликтам; г) разъяснения.

Под функцией организации работы собрания подразумевается подбор участников совещания, определение их количества, продумывание личностных характеристик участников, корреляция этих личностных особенностей с их должностным положением, определение порядка дня, длительности собрания, формы его работы («круглый стол», «мозговая атака» и т.д.). Менеджер обязан также обеспечить санитарно-гигиенические условия (вентиляция помещения, достаточное освещение, требуемый температурный и шумовой режим и т.д.). Собрание должно проходить в спокойном месте (нельзя проводить собрание или совещание в проходной комнате). Должен соблюдаться предусмотренный регламент.

Для обеспечения функции объективного и терпеливого выслушивания ведущий собрание должен уметь перебороть пассивность слушающих, мешающую им вникнуть в суть проблемы. Ведущему собранию необходимо применять эмпатию, т.е. умение ставить себя на место выступающих, чтобы, используя прием переформулирования, повторения главной мысли высказывания участников собрания, акцентировать внимание на основном, опускать второстепенное (учитывая при этом, что главная идея высказывания может быть подана не только речью, но и невербальными средствами, т.е. позой, жестами, интонацией).

Обеспечению функции слушания помогает периодическое подведение ведущим промежуточных выводов и резюме по ходу собрания.

Ведущий также должен контролировать истинность высказываний – следить за тем, чтобы участники собрания своими выступлениями не уводили собрание в сторону, не прибегали к таким «запрещенным приемам», как передергивание тезиса. Такой контроль часто может восприниматься некоторыми участниками собрания как стесняющий дискуссию – негативное восприятие может быть выражено невербальным образом: мимикой, жестами, красноречивым показным молчанием.

Третья функция – интеграция собравшихся для недопущения конфликтов во время собрания. Полная интеграция всех участвующих в собрании – в позициях, в точках зрения – просто невозможна. Добиваться, тем не менее, интеграции – задача ведущего собрания, но делать это он должен этично, без нажима. Если отдельные слушатели не участвуют в обсуждении – ведущий обязан проанализировать, какие у них к этому основания. Ведь его задача – создать климат общения, в котором каждый чувствовал бы себя свободно и не боялся включиться в обсуждение. Ведущий должен понимать, знать и улавливать связи между людьми, их отношение к проблеме, их трудности в высказываниях, учитывать риск, который связан с их участием в собрании.

Ведущий должен также, в случае необходимости, обращать внимание на положительные моменты основного доклада (сообщения). Такая акцентировка необходима и имеет педагогическую ценность для коллектива, поскольку в результате участники получают большую возможность группироваться вокруг позитива. Однако при этом ведущий должен держать в поле зрения не только фундаментальные мнения или мнения, поддерживаемые большинством, но и все отклонения, частные и субъективные точки зрения, оппозицию, все расхождения, противоречия и т.п. Это позволит сделать глубокий и многосторонний анализ, сохранить динамику дискуссии. Но ведущий собрание должен также помнить о конфликтах, которые могут возникнуть.

Каждое высказывание только тогда явится ценным вкладом в общий капитал идей, высказанных на собрании, когда его характеризует логика, информативность, интуитивность, обоснованность. Задача ведущего – добиться именно таких выступлений.

Следующая функция – разъяснение – может оказаться полезной, когда собрание или совещание заходит в тупик, несмотря на то, что собрание подготовлено, ведущий успешно преодолевает

опасность конфликтных ситуаций, присутствующие слушают внимательно друг друга, молчание некоторых не мешает ходу обсуждения; тем не менее, результатов нет. Возможно, причина в том, что не реализована еще одна функция организатора собрания – разъяснение. Под разъяснением понимается умение выразить словами те идеи, мысли, соображения участников собрания, которые, как говорят, витают в воздухе, ощущаются подсознательно, но, не будучи выражены словами, тормозят дискуссию. Снять невидимые причины торможения, сделать неявное явным – вот задача ведущего собрания. Однако чтобы при этом не наделать еще больших этических бед – задеть чье-то самолюбие, обидеть и т.п., ведущий должен провести это разъяснение тактично, педагогично, деликатно – этично. Дискуссии в кулуарах, сопровождающие обычно такого рода собрания, дают пример разъяснений: там обычно раскрывается то, что не говорится на собрании вслух.

Подведем итог. Чтобы собрание или совещание отвечало этическим требованиям, ведущий должен:

- ясно представлять себе его цель и добиться однозначного ее понимания всеми присутствующими на собрании;
- придерживаться определенной организационной формы собрания (семинар, общее собрание, конференция, «круглый стол» и т.п.), поскольку правомочность собрания определяется именно его типом;
- знать о природе связей участников собрания с сутью проблемы; другими словами, иметь представление о том, кто из присутствующих по своему должностному положению имеет прямой выход на проблему, и кто – косвенный;
- предложить собравшимся план и методы работы, наиболее эффективные для данной цели собрания с учетом имеющегося в распоряжении участников времени;
- скоординировать и по мере возможности согласовать цели собрания и личные цели участников;
- обеспечить санитарно-гигиенические условия и уровень комфорта для участников;
- устранять искажения информации, «освещать» ее, углублять, помогать выступающим яснее выразить мысли;
- стимулировать выступления, соотнося различные мнения и высказывания;
- оживлять собрание, делать обмен мнениями динамичным;

– правильно диагностировать трудности, возникающие в ходе собрания (логического, процедурного, творческого характера и т.п.), и их устранять;

– способствовать снижению уровня напряженности, возникающей на собрании;

– улучшать восприятие, делая переформулировки, резюме;

– следить за регламентом;

– не давать дискуссии «расползаться», возвращать отклоняющихся от цели в русло основной проблемы;

– показывать (не навязывая грубо) кратчайший путь к решению вопроса.

Вопросы для обсуждения

1. Какие цели обычно преследует менеджер, проводя коллективные мероприятия (собрание сотрудников, деловое совещание, заседание совета и пр.)?

2. Как распределяются ожидания и устремления среди различных групп сотрудников, принимающих участие в коллективных мероприятиях?

3. Есть ли вероятность нарушения этических норм со стороны менеджера, проводящего коллективное мероприятие, и каковы причины таких нарушений?

4. Есть ли почва для отклонений от норм этики со стороны участников коллективного мероприятия?

5. Являются ли этическими нарушениями в процессе обсуждения вопросов на собраниях, совещаниях и пр.:

– подмена тезиса;

– передегивание утверждений;

– утаивание сведений;

– умалчивание?

6. Почему такая форма организации обсуждения служебных вопросов, как «круглый стол», наиболее этична?

7. Каковы этические требования к ведущему коллективное мероприятие и совмещающему функции докладчика, референта, секретаря?

8. Укажите признаки «дефектных» собраний.

9. Перечислите функции ведущего коллективное мероприятие; все ли они имеют этическую «окраску»?

2.6. ЭТИКА РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРА В ТВОРЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ

В настоящее время меняется значимость действий человека в системе экономических отношений: ценность личности в менеджменте возрастает, так как от ее решений зависит направление дальнейшего развития общества. Отсюда следует необходимость создания соответствующих условий для реализации потенциала личности.

Одно из важнейших условий – пробуждение и развитие творческого начала у личности, особенно у личности руководителя.

Пробуждение и развитие творческого начала у менеджера позволит ему успешнее справляться с проблемами сегодняшней российской экономической действительности.

Поэтому анализ черт, свойственных творческой личности, представляется весьма актуальным и этичным.

Существует еще одна причина, побуждающая к изучению факторов творчества. Менеджер любого уровня (низового, среднего, высшего) занимается социальным творчеством, так как управляет людьми и деятельность его направлена на людей. Для государственных служащих это значимо вдвойне. Поэтому менеджеру профессионально необходимо знать основы формирования творческого климата в коллективе.

Каждый менеджер хотел бы иметь в возглавляемом им коллективе творческий климат, т.е. атмосферу, в которой сотрудники стремятся полностью реализовать себя, свой творческий потенциал, не ограничиваясь слепо существующими традициями и стандартами.

Творчеством обычно называют создание нового, неизвестного ранее (продукции, технологии, классификации и т.п.), изменение существующих процессов, ситуаций. При этом создание нового и изменение старого не должно идти вразрез с целями, идеалами, условиями существования общества в целом.

Принято считать, что существуют два типа творчества – первичное и вторичное.

Первичное, суть которого в генерировании идей, – удел единиц, ярких, неповторимых личностей, «Прометеев». Причем часто судьбоносная для человечества идея может быть представлена таким Прометеем в нечеткой форме, неявно, полунаметками, иногда ее создатель даже не отдает себе отчета в ценности, глобальности идеи.

Второй вид (творчество вторичное) является осознанным, целенаправленным процессом, это путь проб и ошибок, путь логического осмысления информации о неизвестных ранее путях, методах и процессах, путь выработки гипотезы о развитии исследуемого процесса, проверки этой гипотезы, использования ее для прогнозирования развития процесса в будущем.

Такой тип творческого мышления доступен всем, а не только единичным гениальным личностям; этому можно и нужно научиться. Руководитель, стремящийся создать у себя в коллективе творческий климат, должен направить своих подчиненных (и прежде всего – себя) именно по этому пути сознательного творчества.

Взаимодействие между представителями первого и второго типа творчества может быть различным. Например, обе группы (кстати, эти группы не ограничены никакими формальными рамками, граница между ними чисто умозрительная) могут существовать и работать в рамках одного коллектива, не зная друг о друге, не оказывая сознательного видимого влияния друг на друга.

Второй вариант взаимоотношений: представитель первой группы «Прометей» продуцирует идею, сам не отдавая себе в этом отчета или не принимая ее всерьез; идея эта не оформлена, тем более не формализована, аморфна, не отточена и, может быть, даже непонятна и, следовательно, не воспринята как идея теми, кто окружает Прометея. Однако представитель группы, относящийся ко второму виду творчества, творец «трудяга», улавливает ценное и значимое в аморфном, неотчетливом, неопределенном и, как искусный ваятель, отсекает все лишнее, ненужное, неопределенное, выделяя, вычленив идею из бесформенной духовной материи, придает ей определенность, направленность, т.е. указывает, где именно будет работать данная идея наиболее успешно, какие условия должно предпослать ее реализации.

Поскольку гениев, способных генерировать идеи, чрезвычайно мало, руководителю следует всячески способствовать развитию и становлению творческого климата, позволяющего творцам плюс представителям второй группы успешно работать.

Существует три группы мотивов творчества.

Первая группа – мотивы, исходящие из внутренних побуждений личности; как правило, внутренние побуждения идентичны потребностям личности.

Менеджеру следует знать или хотя бы иметь некоторое представление о потребностях подчиненных и стараться, опираясь на

эти потребности, активизируя их, культивировать внутренние мотивы творчества.

Вторая группа – индуцированные, т.е. сознательно насаждаемые менеджером мотивы творчества. От руководителя требуется особое искусство: нельзя ошибаться в пробуждении новых потребностей, поскольку есть риск, что они станут не стимулом, а тормозом творчества. Следует учитывать психологический склад личности, пол, возраст, интеллектуальный уровень, уровень квалификации, спектр притязаний, ориентировку на успех или избегание неудачи и многое, многое другое.

Третью группу составляют так называемые безличные мотивы, источником которых является внешняя по отношению к коллективу обстановка, от него не зависящая (например, выход в свет новых законов и постановлений государственных органов управления, устанавливающих новые, более или менее благоприятные экономические условия и насаждающих новое социальное восприятие различных видов предпринимательства).

Именно от руководителя зависит, как безличные мотивы творчества будут восприняты коллективом, в какой мере и как они будут использованы в качестве отправной точки в развитии творчества коллектива.

Рассмотрим, какие черты свойственны творческой личности. Это требуется знать менеджеру, чтобы распознать среди подчиненных человека с высоким творческим потенциалом, создать соответствующие условия для его проявления и развития, и чем выше уровень управления, тем большая ответственность возлагается на менеджера.

Открытость ума. Эта черта проявляется в готовности человека воспринять и понять новые идеи, доказательства, доводы, в способности видеть задачу, проблему так, как ее не видят другие, умение стать на точку зрения собеседника, готовность воспринимать новое.

Отсутствие конформизма. Как правило, творческие личности не склонны менять свою позицию или точку зрения под давлением обстоятельств или позиций окружающих их людей, не склонны слепо присоединяться к мнению признанных авторитетов, отрекаясь от своего мнения, ранее выработанного.

Склонность к самоутверждению. Эта черта выражается в том, что человек стремится найти свой путь решения проблемы и не боится взять за это на себя ответственность.

Отсутствие уважения к традициям. Эта черта человеческой личности может показаться отрицательной, однако у творческой личности она проявляется в разумных пределах и при подходящих обстоятельствах. По существу, это просто нежелание слепо следовать существующим обычаям, привычным методам решения задачи. Другими словами, эту черту можно охарактеризовать как стремление к нововведениям.

Вплотную примыкает к предыдущей такая черта, как склонность устранять проблемы нетривиальным путем.

Высокий коэффициент интеллектуальности, как правило, характерен для творческих личностей, но не наоборот. То есть человека с высоким коэффициентом интеллектуальности далеко не всегда можно отнести к творческим личностям; чаще всего это работник с так называемым энциклопедическим складом ума, обладающий большим объемом знаний, но не способный их рационально и разнообразно использовать в творческих целях.

Довольно спорная черта – склонность к юмору. Однако способность, точнее, предрасположенность к восприятию событий, окрашенному юмором, позволяет, например, не принимать всерьез возникающую неблагоприятную ситуацию – такая жизненная позиция придает человеку силы не опускать руки и помогает бороться с трудностями. Такой сотрудник не задиришается на своих ошибках, но и на успехах тоже, что порождает постоянное критическое отношение к себе, препятствует развитию таких черт, как себялюбие, самоуверенность, самолюбование, тщеславие, амбициозность. Это важно для создания как благоприятного творческого климата, так и хорошего психологического климата.

Склонность к личностной изоляции. Потребность в уединении, отстраненность, созерцательность – эта черта творческой личности основывается на желании оградить свое «я», свою индивидуальность от нивелирующего воздействия окружающей действительности. Творческий человек не склонен «смешиваться с толпой», он, как правило, не присоединяется ни к каким группировкам в коллективе, что позволяет ему сохранять независимость суждений.

Повышенная чувствительность, способность к непосредственным эмоциональным реакциям. Она означает реагирование такого сотрудника на изменение производственных, экономических и прочих условий труда, отношение менеджера к данному сотруднику, оценку его труда коллегами. Близка к ней следующая черта –

общая возбудимость. Творческая личность, как правило, реагирует быстро, остро, объемно, масштабно. Менеджеру следует учитывать эти две близкие друг к другу психологические особенности творческой личности, чтобы не парализовать ее творческую деятельность замечанием, сделанным в несоответствующей форме, упреком и даже неуместной похвалой.

Непосредственность, свежесть, острота восприятия, богатый спектр эмоциональных реакций, а в результате – более частое по сравнению с другими прохождение через «пики эмоций», в том числе более частое возникновение стресса.

Проявление творческих способностей в разных сферах деятельности.

Отмечают еще несколько характерных черт творческих личностей, которые являются однородными, по крайней мере, близкими друг к другу (их можно назвать демократическими):

- более благожелательное (по сравнению с другими людьми) восприятие действительности, преобладание мажорных тональностей в настроении, большая терпимость к складывающимся ситуациям, обстоятельствам;

- склонность к установлению доброжелательных межличностных отношений;

- более терпимый, по сравнению с другими, характер;

- альтруизм, склонность к самоотдаче и даже самопожертвованию.

Творческую личность характеризует также:

- умение отличать главное, существенное, значимое от второстепенного, производного;

- склонность к глобальному мышлению, стремление к выявлению тенденций, закономерностей, законов;

- склонность к иерархизации и структуризации целей – как собственных жизненных, так и связанных с работой, ориентирование на крупные цели, умение сочетать их с более близкими и более достижимыми по времени целями;

- желание построить сеть приоритетов при определении направлений мышления.

Менеджер обязан учитывать особенности творческого потенциала женщины. Установлено, что по легкости генерирования идей, по ассоциативной продуктивности, по оригинальности продуцируемых идей, по гибкости мышления женщины не отличаются от мужчин. Единственное интеллектуальное отличие – худшее, по сравнению с мужчинами, пространственное воображение. Может

быть, поэтому среди гениальных конструкторов современности мы не видим женщин? И может быть, этим вызвана пресловутая женская неспособность ориентироваться на местности, запоминать дорогу и т.п.?

Специалисты по теории управления выделяют ряд факторов, способствующих становлению творческого климата в коллективе. Прежде всего следует устранить ролевую неопределенность, т.е. такое положение, когда работник не знает, каких действий от него ждут при исполнении им определенной должностной роли в коллективе, как оцениваются его действия – положительно или отрицательно. Устранению ролевой неопределенности и, следовательно, созданию творческого климата способствует повышение уровня организованности, т.е. распределению должностных обязанностей.

«Сырьем», исходной позицией для творчества является знание. Поэтому вторым фактором назовем накопление информации, которому способствует обмен опытом, знаниями, технологиями с помощью проводимых научных, научно-практических конференций, встреч, семинаров, расширенных совещаний, а также деловых туров, ознакомительных экскурсий, приобретения новых умений, повышения квалификации. Постоянное поддержание положительных эмоций для себя и для коллектива – одна из важных задач менеджера. Творчество эмоционально, поэтому недопустимы никакие грубые нажимы, резкая форма разговора по отношению к творческим личностям (да и не только к ним). Необходимо поддерживать, культивировать положительную, благоприятную психологическую атмосферу в коллективе.

Творческий работник углублен в себя, в свой внутренний мир, поэтому необходимо бережное, с точки зрения эмоций, отношение к людям.

Численность коллектива также влияет на творческий климат. Согласно теории малых групп наиболее благоприятный состав – до 12 человек. В том случае, если коллектив большой, рекомендуется провести внутри него в большей или меньшей степени формальное деление, создать подгруппы.

Стиль коммуникативных процессов, особенно стиль общения администрации, – один из важнейших факторов, влияющих на творческие процессы в коллективе: чем более демократично и доступно руководство, чем чаще оно встречается и обсуждает вопросы с рядовыми исполнителями; тем более открыт путь творческим инициативам и начинаниям.

Правда, при такой рекомендации логичен вопрос: как отразится подобная демократичность и доступность руководства на его собственном творческом потенциале? Где руководству взять время на собственные творческие поиски, если в любой момент надо быть готовым к встречам и разговорам с подчиненными? Ответ напрашивается сам собой – четко организовать распорядок дня, предусмотрев в нем «окна» для приема сотрудников, если требуется, запланировать время для обхода рабочих мест. И кроме того, осознавать, что рабочий день творческого руководителя не ограничивается звонком об окончании работы.

Менеджер обязан учитывать соревновательную потребность каждого человека и создавать условия для соревнования, соперничества, способствующего раскрытию творческого потенциала.

К факторам, влияющим на творческий климат, относят и комплектование рабочих групп и подгрупп с учетом психологических особенностей и социальных ориентировок личностей. Если группы подобраны из личностей со сходными характеристиками, контакты между работающими будут облегчены, но результаты работы могут оказаться далекими от желаемых.

Если же психологические черты и социальные ориентации членов группы отличаются, контакты будут затруднены, но несходство черт породит разнообразие подходов к решаемой задаче, что в свою очередь приведет к большей результативности труда.

Правильно построенная система стимулов также влияет положительно на творческий климат.

Что же тормозит развитие и упрочение творческого климата в коллективе, что должен устранить руководитель?

Прежде всего – чувство боязни у сотрудников, что могут измениться условия работы, неверия в свои творческие силы, ощущение творческой неполноценности. На преодоление этих негативных факторов руководитель не должен жалеть усилий.

Известно, что отсутствие внутренней дисциплины может «размагнитить» человека, свести к нулю его творческие возможности, способности, не дать ему войти в творческое состояние. Руководитель должен воспитывать в себе и других внутреннюю дисциплину, способность держать себя в руках, умение прикладывать усилия тогда, когда кажется, что сил уже нет, что интеллект пасует перед трудной задачей, она кажется нерешаемой.

Лень и склонность к бесполезным фантазиям – вот еще два тормозящих творчество фактора.

Самомнение так же вредно, как и его противоположность – неверие в собственные силы. Человека с самомнением может постигнуть неудача, поскольку эта черта не способствует мобилизации всех усилий на пути достижения цели.

Еще один тормозящий момент: неспособность уловить возможность для творчества.

Спорный «тормоз» развития творческого климата: продвижение по служебной лестнице. Дело в том, что продвижение по служебной лестнице влечет за собой расширение спектра ответственности; если на нижних ступенях работник отвечает за 3–4 вида деятельности, на верхних ступенях – за 14–15 видов. Не имея времени сосредоточиться, менеджер высшего эшелона часто постепенно теряет способность мыслить творчески. Однако нередко, достигнув таких высот, специалист овладевает умением видеть предмет исследования крупными блоками, оставляя разработку деталей менеджерам низших уровней.

Укажем еще на несколько условий, которые не благоприятствуют творчеству, тормозят его, но относятся к условиям жизни и быта работника: переутомление – умственное и физическое, шум, духота, наличие внешних раздражителей (например, постоянно работающей радиоточки в комнате), нерешенные домашние проблемы, неустроенность личной жизни, денежные проблемы, общее угнетенное состояние, плохое настроение, вынужденные перерывы в работе, опасения, вызванные различными бытовыми причинами, неудобное или плохо оборудованное рабочее место и т.п.

Целенаправленная организация работы подчиненных, ориентированная на пробуждение творческого потенциала каждого из них, – задача, степень этичности которой очень высока. Сознательное стремление менеджера к успешному ее решению позволит повысить результативность труда сотрудников без больших дополнительных затрат на оплату труда.

Творчество как таковое имеет своей основой, прежде всего, творческое мышление. Творческое мышление имеет свои особенности. Объектом изучения оно стало совсем недавно, и любые исследования в этом направлении можно только приветствовать.

Руководитель, знающий специфику процесса творческого мышления – своего и своих подчиненных, может научиться со-

знательно вызывать состояние, характерное для протекания творческого мыслительного процесса, психологически вводя себя в тот или иной его этап, в надежде «уловить момент», благоприятный для творчества, кроме того, он должен стараться научить этому своих подчиненных.

Рекомендация сознательно себя вводить в некий этап творческого мышления, для того чтобы получить продукт этого мышления – идею, концепцию, концептуальный подход, трактовку и т.п., может показаться смешной. Некоторые могут возразить: «Если так легко творить – поместил себя в тот или иной этап мыслительного процесса – и результат обеспечен, то почему творцов мало?». Возражающим уместно напомнить знаменитое «Улыбайтесь!»: попробуйте полчаса удерживать на лице – сознательно и даже насильственно – улыбку, и в следующие полчаса она будет удерживаться без всяких усилий – вы будете хотеть улыбаться.

Возникает естественный вопрос – что такое творческое мышление, чем оно отличается от любого другого, т.е. вопрос о стиле мышления.

Под стилем мышления понимается совокупность конкретных особенностей, отличающих манеру поиска истины, способов приближения к объективным знаниям. Стил мышления, таким образом, есть характеристика, присущая любому человеку. Однако можно говорить о стилях мышления, характерных для некоторых социальных групп, категорий.

Можно говорить о стиле мышления эпохи, т.е. стиле поиска истины, свойственном данной исторической эпохе. Так, например, для стиля мышления Древней Греции, в эпоху Возрождения характерен натурфилософский умозрительный подход к истолкованию природы как целого, для Нового времени – механистический подход экспериментального характера; для современного исторического этапа – вероятностный кибернетический стиль мышления.

Существует понятие философского мышления, профессионального стиля мышления, научного, бытового и т.п. Существует стиль мышления индивидуальный, а также присущий обществу в целом или его части.

Мы не ставим здесь целью анализ особенностей названных стилей мышления, наша задача – выявить, по возможности, специфику творческого стиля мышления с тем, чтобы руководитель мог сознательно его культивировать у себя и у своих коллег.

В ходе творческого процесса, который, будучи процессом мыслительным, подчиняется логике, можно выделить следующие этапы.

Осознание цели процесса мышления. Только когда человеком ясно осознана цель – над чем он думает, что он старается изменить в привычном ходе событий, только тогда начинается творческое мышление. Однако вопросы, которые следует себе задавать, – это не только «что хочу изменить» или «что хочу сделать», но и «для чего?». Итак, это этап сомнения в правильности реализуемых методов.

Поиск и анализ традиционных методов решения задачи. Их тоже надо иметь в виду и использовать при создании нового – полностью или частично. Возможно также использование традиционных приемов и методов нетрадиционных – в новой области или для получения новых (может быть, даже обратных привычным) результатов.

Сокращение «проблемного поля». Можно использовать традиционные методы, выявленные на этапе 2. При этом мы сужаем проблему или совокупность проблем до минимума. Остается лишь та проблема или та ее часть, которая никак не поддается устранению.

Фантазия. Это главный содержательный этап процесса творческого мышления, здесь рождаются новые идеи, нетрадиционные, нестандартные, ранее не известные. Приемы творчества: проецирование (перенесение свойств одного объекта на другой); перестановка одних элементов объекта на место других, в результате чего проявляются новые качества объекта в целом; экстраполирование; интерполирование; комбинирование; мультиплицирование; варьирование; оценка по минимуму, оценка по максимуму; противопоставление.

Все перечисленные приемы относятся как к объектам творчества, так и к составляющим их элементам.

Человек познает окружающую реальную действительность двумя способами – логически рациональными рассуждениями и интуитивно. Логические рассуждения поддаются анализу, описанию, разложению на этапы. Интуитивный процесс связан с умением воспринимать образные сигналы, умением выделить основное путем непосредственного усмотрения истины, как правило, на основе неявного обращения к ранее приобретенным знаниям. Руководитель должен сочетать оба познавательных стиля – и логический, и интуитивный.

Творческую деятельность можно классифицировать в зависимости от сферы приложения:

1. Творческая деятельность интеллектуального типа, основанная на логике, строгих закономерностях и законах;
2. Творчество технического типа, выражающееся в способности к техническим нововведениям;
3. Эстетическое творчество, имеющее своим результатом создание новых форм для чувственных сфер восприятия;
4. Творчество социальное, которое проявляется в способности устанавливать контакты с людьми, другими словами – межличностные отношения, способствующие наибольшему разворачиванию способностей, потенциала этих людей.

В работе руководителя требуются все четыре типа одаренности. Но этого мало; он должен также сознательно стремиться идти в своем творчестве как по пути логики, так и по пути интуиции.

Согласно еще одной типизации процесс творчества состоит из четырех этапов – подготовка, инкубация, озарение и проверка. Главный момент в этой периодизации – инкубация; именно она и представляет собой интуитивный, неосознанный процесс. Длительность инкубационного периода зависит от сложности решаемой задачи, от подготовленности человека, ею занятого, от временной целевой установки (надо ли устранить проблему надолго, навсегда или лишь на некоторый отрезок времени) и тому подобных условий. Стадия инкубации характерна тем, что человек, отключаясь от решения задачи, занимаясь другими делами, через некоторое время обнаруживает, что, возобновив усилия, он легко выходит на верный путь и находит решение, которое его удовлетворяет.

Менеджер любого уровня знает, что решение, выражено оно в письменной форме или нет, должно «отлежаться, отстояться», т.е. с момента начального его осмысления до момента полного и детального оформления должно пройти некоторое время.

Как происходит поиск решения в период инкубации? Существует ряд гипотез, предлагающих ответ на этот вопрос. Суть одной из них в том, что инкубация – расслабление, отдых: после напряжения, усилий над решением задачи человек отдыхает, утомление снимается, после чего процесс мышления начинается с новой силой и успешно завершается. Согласно другой гипотезе, в период инкубации человек извлекает из памяти информацию, в первую очередь ту, что лежит на поверхности, – традиционные методы решения задач. Если это не дает желаемого результата, извлекаемая из «запасников» информация подвергается преобразованию и только после этого используется по назначению.

Можно предложить еще много гипотез протекания творческого процесса в период инкубации, однако несомненно следующее: а) период инкубации необходим; б) он может иметь различную длительность и отличает его от других этапов творчества отключение от проблем; в) надо стараться входить в этот этап сознательно; г) необходимо больше доверять самому себе, своему внутреннему голосу, т.е. интуиции.

Поскольку для руководителя самой важной является творческая одаренность в области межличностных отношений он должен и в своей административной работе больше доверять собственной интуиции: если что-то подсказывает вам, что из подчиненного может получиться хороший работник, хотя обстоятельства складываются неблагоприятно для него, — положитесь на свою интуицию, скорее всего, она вас не подведет.

Стиль мышления конкретного руководителя зависит от ряда факторов: от особенностей, носящих генетический характер, от специфики стиля мышления, привитых ему в школьные и институтские годы (в период становления личности), от уровня развития интеллекта, от формы и содержания его основной деятельности и т.п.

Однако менеджер должен сознательно стремиться выработать, воспитать у себя (и у своих подчиненных) гибкий альтернативный стиль мышления, равно как и отсутствие догматизма, косности.

Хороший менеджер сможет сознательно развивать в своих подчиненных творческое начало, его поступки будут этичными по отношению к руководимым им творческим личностям только в том случае, если он будет достаточно хорошо знаком со спецификой творческой деятельности, процессом мышления.

Вопросы для обсуждения

1. Охарактеризуйте виды творческой деятельности и мотивы творчества.
2. Какие психологические черты свойственны творческой личности?
3. Почему менеджеру следует быть особенно внимательным, руководя коллективом, состоящим из творческих личностей?
4. Каковы ошибки этического характера наиболее опасны при руководстве творческими коллективами?

5. Назовите факторы формирования творческого климата в коллективе.

6. Назовите факторы, препятствующие творческому климату в коллективе.

7. Приведите примеры творческих коллективов.

2.7. СООТНОШЕНИЕ ЭТИКИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ЭТИКИ ПОВЕДЕНИЯ МЕНЕДЖЕРА

К сожалению, часто вполне порядочные, моральные в обычной бытовой жизни люди, поступают неэтично в рамках функций своей служебной деятельности, являясь сотрудниками организации (как рядовыми исполнителями, так и менеджерами любого уровня). Практика показывает, что чаще всего это происходит в больших организациях с многоуровневой системой управления, где сильна тенденция поощрения личной дисциплины. Ответственность менеджера за управленческие решения в таких сложных иерархических структурах как бы распыляется, рассредоточивается по нескольким уровням системы управления.

Менеджеры на каждом уровне только частично участвуют в разработке и реализации решений, и общая сущность и степень этичности решения в целом (или поведения) корпорации для них не очевидна. Поэтому каждый из менеджеров несет ответственность лишь за свою сферу действий. Иногда в таких случаях у менеджера смещается «точка отсчета» в оценке этичности собственных поступков: он считает неэтичным не выполнить указаний сверху, т.е. нарушить дисциплину, при этом само содержание данного указания он не подвергает ни анализу, ни критической оценке с точки зрения этики.

Этическая атмосфера в организации во многом зависит от типа управления.

Стиль или тип управления, практикуемый менеджером, корнями своими уходит в его жизненный опыт, в его личностные психофизиологические характеристики, с одной стороны, а с другой стороны, стиль зависит от типа организации, в которой данный человек находится.

Согласно концепции Блэйка и Мутона (Blake и Mouton) существуют пять типов поведения. Эти типы поведения по-разному влияют на степень этичности поведения менеджеров и, как следствие, на поведение организации в целом.

Критерием отнесения стиля руководства к тому или иному типу служит:

- а) отношение к работе, которую надо выполнить;
- б) отношения с людьми в процессе руководства.

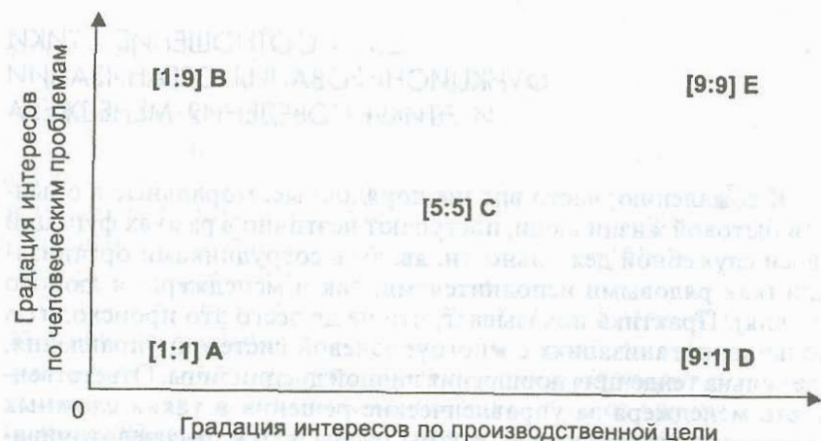


Рис. 4. Технология стилей руководства согласно концепции Блэйка и Мутона

Сама по себе данная схема различных стилей руководства не является новой, однако применение к ней «этического фильтра» позволяет определить, какой именно тип способствует развитию этического начала в организации и в какой степени.

Рассмотрим особенности этической обстановки в пяти вышеуказанных случаях.

Стиль 9:1. Ключевое слово — «результат». Здесь главное — дело и его интересы. Сотрудники, персонал воспринимаются не как самостоятельный объект внимания, а как инструмент производства. Политика — «успех на рынке или смерть». Существует противоречие между требованиями производства и нуждами сотрудников и первое главенствует.

В такой организации (или отдельной ее части) руководствуются концепцией: «Человек не любит свою работу и будет делать все, чтобы ее избежать, к работе его надо принуждать, контролировать и направлять его действия, применять различные санкции, чтобы сотрудник направлял необходимые усилия на свою работу. Рядовые сотрудники не способны организовать свой труд, эта

обязанность лежит на высших эшелонах менеджмента, откуда приказы передаются вниз через средние и низовые уровни менеджмента — трансляторы этих приказов». Естественно, что в таких условиях возникает много этических нарушений.

Любой менеджер в организации со стилем 9:1 интересуется прежде всего целями организации, цели подчиненных — вне поля его зрения, вопрос о их возможном достижении и удовлетворении запросов подчиненных даже не рассматривается. Определение же целей — прерогатива только высших уровней менеджмента, что само по себе малоэтично.

В такой организации коммуникации формализованы, каналы коммуникаций строго определены. Для менеджера путь вниз по коммуникационным каналам открыт, и он его часто использует, путь же вверх по иерархии он «читит» и пользуется им очень редко. Такой «зажим» коммуникаций также малоэтичен.

Конфликт, если он возникает, рассматривается как тормоз производства, и устраняется, точнее, подавляется менеджером. Таким методом погашенный конфликт часто возникает вновь. Отметим, что такой подход к устранению конфликта неэтичен. При условии существования стиля 9:1 совещания, собрания не являются местом, где принимаются или обсуждаются решения, поскольку они уже приняты на более высоких уровнях менеджмента. На совещаниях и собраниях идет односторонний поток информации — от менеджера к подчиненным. Попытки подчиненных высказать свое мнение пресекаются, что также неэтично со стороны менеджера.

Как видим, обстановка, создаваемая стилем 9:1, неэтична во всех отношениях.

Последствия такого стиля, достаточно долго практикуемого, состоят в том, что кадры движутся к ситуации 1:1, когда интерес и к людям, и к производству гаснет, — «всем все равно».

Стиль 1:9. Менеджеры всех уровней проявляют мало интереса к производству, но много — к сотрудникам, их нуждам. Если возникает противоречие между делом, производством и сотрудниками, то люди — на первом плане.

Направление контроля: менеджер не приказывает, не требует безоговорочного подчинения, он действует больше убеждением. Он не спрашивает жестко отчета с подчиненных, но постоянно ободряет сотрудников, часто делегирует им свои полномочия. В разговоре с подчиненными менеджер подчеркивает положительные стороны их деятельности, хвалит.

Цели не являются достоянием элиты менеджмента, они не ставятся и не формируются единолично, но уточняются сообща. И разрабатываются так, чтобы они включали в себя интересы многих сотрудников. Цели достаточно общи, они слабо конкретизируются; детализация идет сверху вниз, от уровня к уровню, что позволяет учитывать интересы сотрудников на всех уровнях. Коммуникации больше неформальные, формализуются лишь тогда, когда информация имеет исключительную важность и точные сроки.

При возникновении конфликта менеджер стремится уменьшить его силу путем акцентирования достоинств, положительных качеств конфликтующих сторон – сотрудников или целых отделов. Общая линия поведения менеджеров в «огне» конфликта – «воспитанные люди всегда умеют уладить отношения». Однако это только видимость этичности, ее иллюзия.

Собрания, совещания имеют целью поддержание спокойной, дружеской обстановки, информирования сотрудников о ближайших и более отдаленных задачах. Рискованные вопросы, могущие вызвать диссонанс настроений, быстро закрываются. Здесь важным считается не высказывать свою точку зрения, а участвовать в совещании или собрании. Собрания часто служат демонстрацией конформизма участников, который позволяет избежать разногласий и конфликтов. Никто ни с кем не спорит, не бывает жестких конфронтаций, все учитывают интересы всех.

Как видим, спокойная, лояльная обстановка в организации, практикующей этот стиль, имеет хорошую почву для этических поступков, для поднятия уровня этики менеджмента на большую высоту. Но на деле он приводит к избыточной лояльности, неоправданной бесконфликтности и прекрасодушию, а отсюда один шаг к беспринципности, соглашательству, всеобщему замалчиванию недостатков. Конечно, такую обстановку нельзя назвать этической.

Стиль 1:1. Как и в предыдущем случае, базовая ситуация приблизительно та же: требования производства и нужды персонала находятся в противоречии, менеджер ничем не интересуется, он отрезан от людей, от основного дела организации. О нем (менеджере) просто никто не помнит. И так обстоят дела почти на всех уровнях менеджмента.

Каждый менеджер старается взять на себя как можно меньше ответственности, меньше рисковать, и делать лишь то, что является крайне необходимым. Менеджер, как правило, не совершает авторитарных действий: он не ищет дружбы со своими подчиненными, но и не чувствует себя ответственным за просчеты и ошибки.

Цели в такой организации просто-напросто отсутствуют – как в отношении производства, так и в отношении персонала, хотя существуют цели индивидуальные у каждого сотрудника.

Трудно говорить о том, является ли такая ситуация этической, поскольку все размыто, неопределенно, слабо выражено. Руководитель, придерживающийся этого стиля, преследует лишь личные цели; в интересах организации и своих подчиненных он делает лишь необходимый минимум. Коммуникации минимальны. Менеджеры разных уровней только транслируют указания сверху, передают их нижестоящим менеджерам; каждый из них старается сам не быть источником информации, что позволяет ему избежать конфликтов.

Практикуется так называемая «австрийская политика» – избегать конфликта любыми средствами. Легче всего этого добиться, не высказывая ни о чем своего мнения, не делать ничего, что могло бы вызвать хоть сколько-нибудь сильные эмоции. Полное равнодушие, полное безразличие ко всему. Этических нарушений кажется, что нет, поскольку нет вообще никаких действий. Однако сама по себе подобная обстановка является собой факт неэтичности управления.

На собраниях, совещаниях при таком стиле одна цель – ничего не решать, а лишь принять к сведению приказы сверху. Сотрудники в такой организации ведут себя пассивно, стремятся к самоизоляции, хотя имеют как можно меньше контакта с руководством.

Организации такого характера не могут существовать долго, они обречены на вымирание. Организация «выбывает из числа живых». Сотрудники же, наоборот, остаются долго в такой организации, так как нет повода для их увольнения, они не дают к этому повода. Они трудятся в организации, правда, до тех пор, пока она есть.

В заключение надо сказать, что, хотя почти нет поводов для неэтичных поступков при стиле 1:1, сам факт существования организации с таким стилем – явление неэтичное.

Стиль 5:5 В такой организации интересы организации и персонала находятся в состоянии разумного компромисса. Менеджер осуществляет контроль с большой гибкостью, планирует, старается воодушевлять, мотивировать подчиненных, приказы сопровождается объяснением и убеждением, используя политику кнута и пряника. В его поведении есть элементы демократизма, он чтит традиции организации, ее правила и обычаи.

В организации поддерживается равновесие между целями организации и ее сотрудниками. Общая стратегия в отношении целей – достичь того, чтобы цели были интересны не только высшим эшелонам менеджмента, но и всем сотрудникам. В результате уровень конформизма уменьшается, растет творческое отношение к работе, атмосфера достаточно этичная. Коммуникации одновременно и формальные, и неформальные. Формальные – помогают менеджерам держать контакт с организацией и приспособлять свою программу к ее целям; неформальные – дают возможность принимать решения с учетом мнений подчиненных.

Стиль 5:5 весьма прагматичен. Что касается конфликтов, то обычно конфликт разъединяется на элементы, т.е. на серию малых конфликтов, и каждый из них стараются свести к компромиссу.

Решения, которые должны быть приняты на собраниях и совещаниях, подготавливаются и прорабатываются заранее.

Таким образом, в этой ситуации к решению проблем организации не привлекается весь коллектив, проблемы просто «не доходят» до широкого круга сотрудников. Конфликты не развиваются, они «подтормаживаются», их напряженность снимается индивидуальными беседами руководства с потенциальными участниками конфликтов. Таким образом, с точки зрения этики стиль 5:5 дает мало причин для ее нарушений.

Руководитель, придерживающийся стиля 5:5, поддерживает собрания, совещания, так как это позволяют ему привлечь к участию и выработке решений многих сотрудников, а менеджеру дает возможность избежать ответственности (или, по крайней мере, уменьшить ее степень). Можно спорить о том, этично ли последнее, но характеризуя в целом этику поведения таких менеджеров, нельзя не отметить, что этот стиль дает достаточно прочную основу для этической линии развития организации.

Стиль 9:9 присущ тем менеджерам, которые признают равнозначность и важность требований как производства, так и сотрудников, объединяя эти требования.

Такой стиль могут реализовывать лишь очень талантливые и хорошо обученные менеджеры. Им присущи такие черты, как творческое начало, принадлежность к лидерам и другие, позволяющие отнести такого менеджера к выдающимся, блестящим руководителям.

Объединение интересов сотрудников и организации выражается в том, что цели определяются если не всеми сотрудниками,

то, во всяком случае, всем менеджерским составом, в широких масштабах делегируются полномочия (конечно, при условии соответствующей подготовки того, кто их получает). Результаты общей работы, даже если они плачевны, не замалчиваются, не утаиваются, а широко изучаются, анализируются опять же всем менеджерским корпусом.

Менеджеры высшего уровня направляют и координируют совместную работу, контролируют принятые менеджерами среднего и низового уровня решения, решают организационные и информационные задачи, устраняют возникающие помехи.

Что касается целей, то при стиле 9:9 менеджеры полагают, что цели сотрудников и организации должны быть совмещены. Как правило, цели ясные, реальные, определяются, как указано выше, сообщая, что толкает сотрудников к их активной реализации.

Децентрализация управления, если она есть (а в крупной фирме она неизбежна), не мешает каждому менеджеру верно видеть свою (и своих подчиненных) долю участия и значимость своей работы для общего процветания.

Как видим, почва для этического поведения есть, этичность менеджмента налицо.

Коммуникации при стиле 9:9 многосторонние, нет мании секретности передачи информации, все сотрудники – от рядового исполнителя до менеджеров высшего эшелона – выражают свои мысли свободно, царит атмосфера взаимопонимания, без опасения «быть услышанным» или неверно понятым. Атмосфера коммуникаций, таким образом, как нельзя более этична.

Поскольку все обсуждается сообща, то рождается доверие, конфликты, хотя и существуют, неразрешимыми не являются. Поэтому из фактора тормоза в развитии организации конфликт превращается в стимул развития. Почвы для этических нарушений, таким образом, почти нет.

Собрания, совещания не проводятся, если в них нет необходимости: это не чисто формальное мероприятие, а место для обсуждения и принятия решений сообща.

К сожалению, стиль 9:9, создающий исключительно этичную атмосферу, большая редкость: менеджеров, способных постоянно выдерживать сильнейшее напряжение, обусловленное необходимостью учета требований производства и человеческих ресурсов в комплексе, очень мало. Причем это напряжение и трудности – постоянные, а не временные.

Проведенный в данном разделе анализ различных типов руководства и их роли в развитии этического начала в организации может помочь выработать общую линию стратегии организации в плане этики.

Вопросы для обсуждения

1. Каковы причины «смещения точки отсчета» в оценке этичности распоряжения, полученного менеджером от вышестоящего руководства?
2. Как влияет распыление ответственности в организации на уровень этичности действий менеджера?
3. Каков этический климат в коллективе со стилем руководства 9:1 («решетка Блэйка и Мутона») и 1:9?
4. Каковы особенности этической обстановки в коллективе со стилем руководства 1:1; 5:5 и 9:9?
5. Какой стиль руководства (в рамках «решетки» Блэйка и Мутона) предпочли бы Вы лично?

2.8. ЭТИКА ЛИДЕРСТВА В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Поиски сути, смысла лидерства как явления уходят корнями далеко вглубь истории человечества. Создание великих наций, формирование великих предпринимательских установлений всегда являлось результатом усилий лидеров. Однако значимость результатов деятельности лидеров в общечеловеческом масштабе никогда еще не поднималась на такой высокий уровень, как в наше время.

В буквальном смысле слова судьба нашей планеты и, следовательно, жизнь на ней сейчас зависит от того, как ею распорядятся лидеры государств; причем речь идет даже не столько о военной угрозе, сколько об опасностях экологического характера.

Рассмотрим состояние лидерства в экономике в этическом аспекте. Можно без преувеличения сказать, что никогда еще нужда в экономических лидерах не была столь велика и роль их не была столь значима, как сейчас. Лидерство в экономике сегодня является ключом к успешному предпринимательству, созданию новых или преобразованию старых предприятий и организаций. Лидер

мотивирует других к действиям, трансформирует исполнителей в руководителей, делая их зачинателями перемен, инноваций, являющихся отправными точками развития.

Опросы и беседы с работающими в разных отраслях, на предприятиях и в организациях, проведенные в последнее время, показывают, что имеет место падение интереса к работе у рядовых исполнителей, отсутствует ревностное отношение к исполнению прямых служебных обязанностей.

Существует множество интерпретаций лидерства, множество концептуальных подходов и концепций, несущих в себе элемент объяснения, но ни одна из них не дает полного и достаточного представления о нем.

Многие из этих определений противоречивы, охватывают разные уровни компетенции и характерных черт лидеров. Кроме того, эти определения сами по себе являются результатом исторических и национальных особенностей, политических мнений, линий и ориентаций, теоретических концепций, они далеко не всегда обоснованы, реалистичны и нормализованы.

История изучения лидерства в широком понимании этого слова прошла несколько этапов. Так, например, одно время бытовала теория так называемых «великих людей», суть которой в том, что лидерами должны быть те, кому властвование над другими предназначено по рождению или судьбой, другим же той же судьбой предназначено подчинение первым. Лидерские качества в этом случае не играли роли.

Когда выяснилось, что эта теория не объясняет и не раскрывает суть лидерства, она была заменена другой, которую можно назвать «теорией великих ситуаций». Согласно этой теории, нестандартные, грандиозные события, ситуации рождают, выдвигают на первый план лидеров. Эта теория также продемонстрировала свою несостоятельность.

Один из исследователей лидерства прекрасно сказал: «Как и любовь, лидерство продолжает быть вещью, о которой все знают, что она существует, но никто не знает, что же это такое».

Существовало и продолжает существовать еще несколько теорий лидерства. Одни из них ориентированы на изучение особенностей компетенции лидера, его подходов к решению вопросов и т.п., другие анализировали ситуации, в которых проявляются лидерские качества, но ни одна из этих теорий не просуществовала долгое время.

Некоторыми исследователями ситуация с лидером рассматривается весьма пессимистично. Они утверждают, что во второй половине XX в. лидеры всех уровней и всех направлений действия испытывали большое давление со стороны масс (и это полностью относится к лидерам в экономике). Внимание, проявляемое сегодня к уровню жизни, к социальным службам, здоровью, экологии, образованию и т.п., привело к тому, что лидеры оказались практически связаны по рукам и ногам: любое новаторское начинание сразу же привлекает внимание общественности, вызывает критику в свой адрес, поправки, замечания, предложения о внесении изменений, зачастую не только противоречивые, но и взаимоисключающие. Современный эффективный контроль со стороны общественности почти не оставляет лидерам пространства для маневра и, как образно говорит один из таких пессимистически смотрящих на современное лидерство исследователей, Роджиро Роджерс, лидеры вынуждены маневрировать с осторожностью кошки, разгуливающей по минному полю.

В самом деле, часто можно видеть, и не один раз, когда новые значимые и конструктивные идеи, зародившиеся в среде лидеров, просуществовав некоторое время, оказываются отброшенными, став жертвами уничтожающей критики, далеко не всегда справедливой, но активной, жесткой, негибкой, агрессивной и экспансивной. И такие явления можно наблюдать как в экономической, социальной среде, так и в политических, литературных и иных кругах. Не будем останавливаться на причинах этого, поскольку желание их знать увлечет нас в глубины человеческой психики.

Итак, тандем типа «руководитель-подчиненный», «начальник-исполнитель», «лидер-последователь» больше не существует (или почти не существует), по крайней мере, в экономике.

Выживание сегодня требует большей гибкости, податливости, добросовестности как от лидера, так и от его последователей.

Не отвергаемые человечеством – по крайней мере в теории – великие идеалы «мир и процветание» должны основываться сегодня на успешности коммуникации, на терпимости к разным формам и системам существования в экономическом мире.

В этой связи хочется напомнить известное описание новой парадигмы, принадлежащее Джону Нэсбиту, – «Характерные черты будущего»:

Сегодня

Общество индустриальное
Форсированная технология
Экономика национальная
Короткие сроки
Централизация
Демократия правительства
Иерархия
Север
Простые альтернативы

В будущем

Общество информации
«Высокая» технология
Экономика мировая
Продолжительные сроки
Децентрализация
Демократия участия
Сеть
Юг
Выбор из множества вариантов

Как в эту, ставшую классической, концепцию, так и в другие подобные исследования, лидерство не вписывается. А ведь именно лидеры «высвобождают» энергию, потенциальные возможности исполнителей, строителей этого будущего, именно лидеры способны переводить интенции в реальность. Без правильно понимаемого и практикуемого лидерства будущее будет искажено, деформировано, как это произошло уже с нашим прошлым и нашим настоящим. При исследовании настоящего и прогнозах будущего почти всегда недооценивают или вообще проходят мимо смысла и значимости лидерства.

Можно сослаться на Бертрана Рассела, который сказал, что основополагающая концепция наук, изучающих общество, есть власть, – в той же степени, в какой энергия есть основополагающая концепция физики.

Блокирование идеи власти, идеи лидерства – как в теории, так и в реальности в экономической сфере, – приводит к блокированию, безрезультатности наших усилий изменить пути развития экономики.

Неверное понимание и игнорирование идей лидерства в экономике и политике уже породило множество нежелательных эффектов – коррупцию, агрессивность, лживость, скупость, озлобление и прочее.

Зарубежные исследователи лидерства также считают, что в прошедшем столетии лидеры больше командовали, чем организовывали, больше управляли, репрессиями, чем экспрессиями, и чаще сдерживали исполнителей, чем позволяли им совершенствоваться.

Итожа сказанное, можно дать не определение (их достаточно), а скорее понимание лидерства. Лидерство – это основополагающая фундаментальная энергия, необходимая, чтобы развернуть и сориентировать действия исполнителей, другими словами,

это возможность перевести интенции в реальность, действенность. Еще вариант: лидерство есть разумный образ власти.

Лидеры появляются и проявляются в то время, когда социально-экономический объект управления сталкивается с новыми проблемами, которые не могут быть решены в рамках простой эволюции. Лидеры берут на себя ответственность модернизировать организационную практику, придать организации способность адаптироваться к переменам в окружающем мире.

На развитие экономики влияет много случайных факторов, будущее неопределенно. Лидер – тот, кто лучше других соотносит, предугадывает ростки, параметры экономического (а следовательно, и социального) будущего с действиями, которые необходимо совершать в настоящем, чтобы быть готовым к встрече с будущим. Однако проверить правильность или неправильность действий лидера, его видения будущего может только время.

Организация, которая не анализирует свое финансовое состояние, может оказаться без денег, разориться; организация, которая игнорирует организационные аспекты управления, может развалиться, как плохо склеенная детская игрушка или картонный домик, но организация, которая пренебрегает проблемами лидерства, которая не создает лидерам условий для действий, не поддерживает их, не имеет вообще шансов на выживание, так как даже самые старательные и добросовестные исполнители в большом количестве не заменят лидера. Как сказал малоизвестный у нас поэт Сорокин: «Из тысячи маленьких досок можно сделать большой забор, но из тысячи маленьких кошек льва одного не сделать».

Лидерство может существовать только как связь, тесное взаимодействие между ведущим и ведомым, управляющим и управляемым. Одно не может существовать без другого. Более того, характер взаимодействия лидера и идущего за ним имеет такую особенность, какая не наблюдается ни в каких других социальных связях: лидер и идущий за ним связаны так, что каждый из них тянет, «вытягивает» из другого лучшее. То есть связь между шефом и его командой не односторонняя, она включает не только поток энергии от лидера, но и обратный поток, лидерство – это давать и возвращать лучшее, что есть в каждом. Именно в этом и состоит главная этическая ценность лидерства.

Итак, лидерство, с одной стороны, это не жесткое командование; но, с другой стороны, и не простое распорядительство, не простое ведение хозяйственных дел.

Та концепция лидерства, которую мы предлагаем, подчеркивает тот факт, что лидер – это не просто распорядитель, это чело-

век, который занимается фундаментальной ориентацией всей организации, формирует и передает исполнителям свое видение (о нем мы еще будем говорить). Время лидера проходит в поисках того, «что надо делать», а не того «как надо делать».

Лидерство – это то, что создает стратегию развития для организации, формирует образ, видение, перспективы организации и, кроме того, обладает способностью превращать это видение в реальность. То есть есть разница между активным, творческим, созидательным началом, выражающимся в формировании обра-

будущего пути, что характерно для лидера, и простым следованием за потоком событий, изменений, когда довольствуются реагированием на эти события и изменения.

Еще одна характерная черта лидерства: лидер не командует, он не требует слепого безоговорочного подчинения «молчать, исполнять, не рассуждать» – этот печально известный принцип исключен для истинного лидера. Не командовать, но управлять! В данном случае мы слово «командовать» считаем синонимом слова «заставлять». Можно заставить лошадь идти к водопою, но нельзя заставить ее пить. Как говорит один из лидеров компании Макдоналдс: «Если вы захотите командовать кем-либо, научитесь сначала командовать собою. Попробуйте, и вы тотчас прекратите командовать и начнете управлять».

Итак, как видим, именно этика отличает истинного лидера – этика руководящих действий.

Что же делает лидера лидером, что выделяет его среди других людей, что влечет их к нему? Укажем важнейшие черты лидера.

Первая из них – умение видеть, видение. Для лидера видение – это прежде всего определение цели для ее достижения. Настоящий лидер ориентирован на результат, именно он удерживает внимание лидера. Лидер ясно видит результат, цель, именно это ясное, осознанное видение действует на окружающих неотразимо и притягивает их к нему. Его интенции в отношении цели имеют для других магнетический эффект.

Это видение цели действует и на самого лидера и, распространяясь вокруг него, позволяет его подчиненным, коллегам реализовать свои потенции в совместных целенаправленных действиях. Крок, глава фирмы «Макдоналдс», сказал, что, по его мнению, видение – это некая комбинация прошлого опыта, инстинктов и мечтаний и некоторая доля безумия, поскольку когда лидер идет, увлекая других, на реализацию увиденной им цели, он рискует «все потерять».

Итак, предельно ясное видение конечного результата – вот один из столпов, на которых удерживается лидер. Он всегда знает, что хочет. Неважно, что цель может казаться даже ему нереальной, практически недостижимой. Сильного человека, истинного лидера это лишь стимулирует дополнительно.

Ясное видение цели воодушевляет, ободряет, помогает превращать цель в действия по ее достижению. И эта цель должна быть этической с точки зрения организации, страны, всего общества.

Однако одного видения мало. Как привлечь последователей, как сформировать сознание подчиненных, коллег, чтобы они стали единомышленниками? Ведь в противном случае лидер не будет являться лидером, человеком, ведущим за собой других.

Чтобы передать свое видение другим, лидер должен уметь построить коммуникацию и уметь передать свое видение в той форме, которая является наиболее удобной, приемлемой, легче других воспринимается воображением сотрудников в целом и каждого в отдельности.

Чтобы подчиненные вообразили себе цель, увидели ее так, как если бы она была реальностью, истинный лидер применяет самые различные приемы и способы передачи своего видения будущим сподвижникам. Это могут быть словесные конструкции, приемы речевого воздействия¹, графическая передача информации (графич. временных рядов, ленты экстраполяции, а также многомерные изображения).

Однако одной информации о видении цели недостаточно. Важна манера ее представления. Надо не только ясно, четко дать видение цели, но и эмоционально захватывающе представить ее. Неясно, смутно, неразборчиво, невнятно и в речевом, и в эмоциональном, и в содержательном плане выраженные идеи, какими бы важными они ни были, могут провалиться. Метафоры, сравнения, символы, схемы и другие приемы позволяют сфокусировать внимание сотрудников на сути идеи, увлечь их. Именно так создается эффективная промышленная и непромышленная реклама. Все виды коммуникационных связей, используемых лидером, обязательно должны соответствовать этическим принципам. В случае их нарушения может потерпеть фиаско не только сам лидер, но и его идея – даже если она разумная и здоровая.

¹Основы деловой риторики рассматриваются в учебном пособии Р.Н. Ботавиной «Этика деловых отношений». – М.: Финансы и статистика, 2001.

И еще сторона умения донести свое видение до подчиненных: выявление причинной связи между обстоятельствами, ситуацией и целью, достичь которую предлагает лидер. Специфическое назначение лидера – знать «почему» прежде чем искать «как». И ответ на «почему», т.е. причина, также должен рождаться в рамках этических требований.

Лидер – тот, кто видит проблему. Не надо думать, что это так уж просто – уметь выявить проблему. Для этого надо: 1) иметь характерный стиль мышления, который встречается довольно редко, 2) сочетание аналитического и критического склада ума, 3) владеть приемами системного подхода, обучившись ему интуитивно.

Эти три компонента вместе с вытекающими из них более конкретными элементами дают лидеру возможность видеть проблему, определить – **ЧТО** делать. Менеджер принимает решение по устранению проблемы, лидер **ОТКРЫВАЕТ** проблему. В этом разница между ними.

Возникает вопрос: почему одну идею поддерживают больше, чем другую? Парадоксальная истина: принятие идеи, степень поддержки ее исполнителями не зависит от ее качества. Самые популярные идеи не обязательно лучшие. В этом этическая «ловушка»: только тот лидер может быть лидером, чья этическая идея имеет этические свойства высокого уровня. Чтобы идея лидера поддерживалась, необходимо, чтобы часть – совсем не обязательно большая или даже значительная – сотрудников была готова проявить интерес к самой идее или, что проще, к тому, что будет ее окружать.

Общность понимания и видения – хотя бы для части сотрудников – вот что необходимо для принятия идеи, предлагаемой лидером.

К сожалению, во многих организациях общности понимания располагаются «послойно», как начинка в пироге: одна общность охватывает высший уровень управления, другая – средний и т.п. Внутри этих слоев все понимают друг друга и сходно понимают цель или идею. Но понимания меж «слоями» нет, более того, есть контрипонирование, конфронтация, противопоставление позиций, что, естественно, не способствует реализации идеи, а работу лидера превращает в собирание осколков этой идеи. Мы можем сделать вывод – этические начала в таких организациях развиты слабо.

Бюрократизм также мешает общности понимания: предположим, прекрасная идея предложена лидером и доведена до сознания

ния и понимания ближайшего уровня управления, ответственность, естественно, расширяется и делегируется. Затем она делегируется снова, перетекает по бюрократическим каналам на более низкие уровни управления. Потом она еще раз переделегируется. И когда она, наконец, доходит до уровня исполнителей, она может уже ничего общего не иметь с первоначальным замыслом — столько она претерпела искажений в своем следовании по иерархическим уровням сверху вниз. Этот неэтичный прием передачи ответственности известен административным управленческим уровням организаций всего мира.

Итак, умение передать свое видение проблемы другим по всей иерархии уровней — второе условие лидера быть лидером.

Третье условие — доверие. Оно включает в себя постоянство, ответственность и свободу. Без доверия лидеров и нелидеров по отношению друг к другу организации не могли бы функционировать. Доверие базируется на постоянстве. Оно возникает между людьми, связанными постоянными отношениями, доверяющими друг другу.

Постоянство имеет в этом случае синоним надежности, а что может быть важнее надежности в постоянной битве за жизнь?

Глава фирмы «Макдоналдс», Крок, говорит, что ничего в мире не может заменить постоянства: ни талант — ничто так часто не встречается в мире, как люди, имеющие талант и не преуспевающие, ни культура — мир полон тех, кто только называет себя культурными, ни гениальность — она не ценится и это вообще «общее место». (Это утверждение можно считать спорным, но оно заслуживает внимания.)

Единственно упорство, настойчивость, твердость, решимость, постоянство — вот что могущественно и что обеспечивает могущество в мире.

С упорством и постоянством определяя, отстаивая свою идею и что не менее важно, противостоя противоположной идее, лидер зарабатывает доверие. Настоящий лидер, лидер по духу, остается непреклонным, даже когда его окружение, его единомышленники проявляют неуверенность. Доверие, базирующееся на постоянстве в продвижении к цели, — вот третье по счету, но не по значимости условие успеха лидера.

Известна китайская пословица, которая звучит примерно так: «Если не меняют направления (т.е. движутся с постоянством. — Р.Б.), имеют шанс прибыть туда, куда направляются». Хранить ориентацию, находясь в океане изменений, превращений, модификаций — залог успеха лидера в получении доверия.

Постоянство, чей синоним — надежность, один из принципов этики менеджмента.

И еще один момент, укрепляющий доверие к лидеру: интеграция. В интегрированной организации лидеру легче всего не только определить свою позицию, но и довести ее до сотрудников, ему легче проникнуть со своей идеей в их сознание, найти в нем созвучные своей концепции интересы. Если же различные слои или структуры организации действуют как лебедь, рак и щука в известной басне И.А. Крылова, то воз, т.е. организация, останется на прежнем месте.

Проблема интегрирования в организации едва ли не самая трудная в лидерстве. Причина этого — индивидуальный подход каждого в построении собственной системы целей, интересов, желаний и т.д.

В романе Л.Н. Толстого «Анна Каренина» сказано: «Сколько сердец, столько родов любви». Перефразируя, можно утверждать, что сколько работающих в организации, столько может быть представлений о ее целях и возможных путях развития.

Когда менеджеры разных уровней управления в организации трудятся над выработкой решений самого разного содержания и степени значимости, они меньше всего думают, как повлияет это решение на уровень интегрирования организаций. В результате многие управленческие решения, положительно влияя на устранение финансовых или любых других трудностей, оказывают деструктурирующее влияние на организацию.

С точки зрения успешности удерживания постоянства в ориентировке лидера, можно различать четыре структуры каждой организации: 1) официальную, т.е. утвержденную соответствующим органом управления (схема ее обычно вывешена для обозрения в кабинете генерального директора, президента, она открыта, она общезвестна); 2) «прорывающуюся» — ту, которая существует, по мнению персонала, на самом деле таких структур может быть в организации столько, сколько в ней существует группировок и групп; 3) существующую в реальности (она может быть выявлена из обращающейся документации, результатов анкетирования и тому подобных материалов); 4) желаемую.

Идеальным, с точки зрения этики, конечно, было бы положение, когда все четыре структуры совпадают, в такой ситуации легче всего было бы держать ориентацию постоянной. Но будем смотреть на вещи реально — такого не бывает никогда, даже в самых

успешных предпринимательских акциях, в самых процветающих организациях. Чем больше различия этих структур, тем сильнее дисгармония в организации, тем болезненнее протекает ее развитие. Однако, как это ни парадоксально, описанное различие структур в определенной степени полезно, так как в нем проявляется борьба противоречий, служащая движущей силой и стимулом перемен и развития. Поэтому лидер не должен «складывать крылья и переставать парить в горных высях» оттого, что реальность далека от желаемого, а наоборот, оперативно, быстро, умело маневрировать, используя то одну структуру, то другую, но постоянно держа в своем видении одну и ту же цель, проявляя в этом отношении постоянство и этим зарабатывая доверие к себе.

Четвертое условие успешного лидерства – умение саморазвертывания, самореализации, самодемонстрации.

Лидерство имеет главным образом человеческое содержание. Если руководитель занимается вопросами руководства людьми, это не снимает с него обязанности решать проблемы технико-технологического характера, экономические и финансовые вопросы и т.д., но лидер, прежде всего, – знамя, он ведет за собой людей, в противном случае он не лидер, а менеджер, причем в узком понимании этого слова.

Лидеры всех уровней в экономике (заметим в скобках, что в политике, культуре и пр. – то же самое) основным содержанием своей деятельности имеют работу с людьми.

Есть одна закономерность: чем выше уровень в организации и межорганизационных контактах, тем значимее особенности человеческой природы лидера.

Около половины времени лидера занято человеческими контактами, регулированием человеческих проблем, возникающих в процессе установления и достижения цели. При этом ключевой фактор – саморазвертывание, самореализация, самодемонстрация. Управление самим собой – элемент, определяющий лидерство. С управления **самим** собой лидерство и начинается. Без этого лидеры рискуют сделать больше плохого, чем хорошего. Как врач, который при должном уровне компетентности может спасти человека, а при отсутствии таковой – погубить, так и лидер, не умеющий управлять собой, может получить обратное своим желаниям – дезорганизацию, демотивацию идущих за ним, и, как следствие, уход от цели. И это требование – уметь управлять прежде всего собой – глубоко этично по своему содержанию.

Этот процесс саморазвертывания и делает акт управления глубоко индивидуальным. Посмотрим, какое содержание вкладывается в этот термин. Прежде всего, актуализируя саморазвертывание, лидер должен задуматься над тем, какие у него сильные и слабые стороны личности. Акцентировка при этом должна быть на сильных сторонах – не потому, что мы видим в каждом лидере последствия известного мифологического героя Нарцисса, вовсе нет. Просто лидер, если он хочет быть настоящим лидером, должен знать себе цену (самооценка!) – долой ложную скромность – иметь уважение к себе.

Итак, первый этап к позитивному саморазвертыванию – узнавание своих сильных сторон с целью максимальной их эксплуатации и узнавание своих слабых сторон с целью исключения их из действия и создания механизмов их торможения. Другими словами, это воспитание уверенности в себе. Характерно, что уверенность в себе более активно проявляется в молодом возрасте.

Второй этап – сознательное культивирование своего потенциала, разворачивание своих талантов. Для этого надо знать свои позитивные результаты, знать, чего достиг, знать причины, приведшие к успеху, и, как в спорте, постоянно и последовательно «поднимать планку». Все люди, в том числе и лидеры, имеют негативные черты личности. Такая негативная черта характера может иметь трагические последствия не только для самого лидера, но и для идущих за ним. Вот почему надо стараться не только развивать свои позитивные особенности, но и нейтрализовать свои недостатки, если «дозировка» их превышает допустимую и они становятся опасными.

Третий этап – выработка особенности «соответствовать», т.е. обнаруживать адекватность тех компетенций и способностей, которыми обладает лидер, тем, которые нужны на предлагаемом посту.

Говоря о саморазвертывании, о самореализации лидера, нельзя не упомянуть об «эффекте Валенды». Валенда – известный канатоходец, делавший свои трюки на грани и за гранью реальности. Как известно из описаний его последнего прохода по канату на высоте 250 метров в административном центре Пуэрто-Рико городе Сан-Хуан, когда он упал и разбился, при подготовке к проходу он думал только о том, как бы не упасть, и положил массу усилий на предотвращение падения, даже проверил, хорошо ли укреплена его помощниками веревка, чего никогда не делал ра-

нее. Он думал о том, как бы не упасть, а не о том, как пройти – впервые в жизни он допустил в мыслях вероятность неудачи, и она последовала.

Эффект Валенды (если думаешь о возможной неудаче – она случается) недопустим для лидеров. Лидер должен просчитать риск возможной неудачи и стремиться сделать его минимальным. Тогда неудача окажется для лидера отправной точкой, начиная с которой должен измениться комплекс действий, способов, приемов, применяемых для достижения цели, или уровень интенсивности приложения усилий при прежних приемах и методах. Неудача должна восприниматься истинным лидером как обыденное «возражение» со стороны ситуации, обстоятельств.

Как видно из изложенных аргументов, лидерство в экономике – проблема прежде всего этическая, и требования к лидеру носят этический характер.

Вопросы для обсуждения

1. Проведите сравнительный анализ существующих теорий лидерства.
2. Каковы этические требования к лидеру, действующему в экономической сфере?
3. Каково этическое содержание условий успешного лидерства?
4. Сравните этические характеристики менеджера и лидера.

Глава 3

ЭТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. ЭТИЧЕСКАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ ПЕРЕД ОБЩЕСТВОМ И ЕЕ СУЩНОСТЬ

Концепция этической ответственности правомерно может быть перенесена на организацию.

Моральная ответственность отдельного человека включает в себя три компонента:

1. Субъект – тот, кто несет ответственность.
2. Сущность и содержание ответственности.
3. Степень надежности субъекта ответственности.

Первая компонента имеет каузальный характер. В этом смысле слова ответственность связана с прослеживанием причин поступков и действий тех, кто ответствен в данной ситуации. Здесь определяется этичность или неэтичность намерения, свободная воля, степень участия и соответствующее поощрение или порицание.

Вторая компонента – сама сущность ответственности, и чаще всего – это этические нормы с различной степенью жесткости, стандарты или принципы, указывающие ориентир лишь в общем виде, концепции, определяющие (также в общем виде) то, что принято делать и как принято себя вести, и то, что делать не принято.

Суть третьей компоненты состоит в том, что о моральной ответственности можно говорить и ее можно требовать лишь тогда, когда субъекты, ее несущие, надежны и заслуживают доверия, когда при принятии решения этического характера они принимают во внимание весь комплекс факторов. Это возможно лишь при наличии соответствующего уровня интеллектуальности и эмоционального развития.

Для того чтобы поведение физического лица было этическим, оно должно обладать двумя особенностями:

А: Разумность: принятие этической точки зрения возможно лишь при условии рационального мышления, отсутствия импульсивности, ясного осознания целей и задач, прогнозирования последствий альтернативных решений, внимания к деталям и конкретностям.

Б. Уважение к жизни других личностей. Оно включает в себя серьезный подход к потребностям и интересам людей, отношение к ним не просто как к факторам и ресурсам принятия решений, а как к лимитирующим условиям, которые изменяют естественное для любого человека отношение к себе как к «центру мироздания» на ориентацию прежде всего на других, их интересы, безопасность и др.

Концепция моральной ответственности личности может быть проецирована на организацию, поскольку организацию можно рассматривать как «совокупный субъект», который хотя сам по себе не является личностью, но состоит из них.

И если у личности (менеджера) есть поведение и поступки, которые могут быть оценены с позиции морали, то организация тоже совершает поступки и имеет определенную линию поведения – моральную или аморальную.

Как было сказано ранее, личность может вести себя ответственно и принимать обоснованные этические решения, только если ею собирается информация о влиянии ее действий на других людей, которая учитывается при принятии решений. Эту концепцию правомерно перенести на организацию как коллективный (или совокупный) субъект.

Те организации, которые следят за этичностью процесса найма на работу, за влиянием производства на окружающую среду и здоровье людей и т.п., тем самым демонстрируют те же разумность и уважение, что и реально ответственные люди.

Однако между мерой ответственности, принимаемой на себя корпорациями, есть различия такие же, как и между более или менее этически воспитанными личностями. Ряд компаний включает в систему стимулирования менеджеров, в направления работы совета директоров, в систему контроля и т.д. идею необходимости воспитания и развития в сотрудниках руководящего уровня уважения к интересам и запросам других, внимания к безопасности потребителей в гораздо большей степени, чем другие компании.

Хотя организации и не являются людьми, хотя это лишь искусственные правовые образования, «машины» для мобилизации инвестиций в наиболее эффективное производство товаров и услуг и получения прибыли от вложенных средств, концепция этической ответственности может быть перенесена на организации. Аналогичным образом на корпорацию могут быть проецирова-

ны цели, экономические ценности, стратегии, тактические приемы и другие подобные атрибуты человеческого поведения.

Корпорацию нельзя заставить быть ответственной за этичность своих действий ценой прибыли. Прибыльность и финансовое процветание компании были и всегда будут «категорическим императивом» менеджмента. Выживание, стабильность экономического положения и рост корпорации, стремление к прибыли – эти цели не должны затмеваться требованиями этического характера. Этические требования лучше рассматривать как дополнение, а не как замену стремления к реализации экономических и иных интересов.

Это не значит, что максимизация прибыли никогда не вступает в конфликт с этическими стандартами. Но максимизация прибыли конфликтует часто и с другими управленческими ценностями. И задача корпорации состоит в том, чтобы скоординировать императивы, а не просто снизить значимость одного из них за счет другого.

Возможность переноса концепции этической ответственности с личности конкретного менеджера на организацию, на наш взгляд, является правомерной. Подобное личностное проецирование на единое целое, на коллективный, совокупный субъект имеет место не только в менеджменте, но и в сфере политической, государственной и т.п.

Под корпоративной социальной ответственностью понимается комплекс действий, являющихся обязательными согласно закону, и действий, не требуемых законом о деятельности экономических субъектов.

Правомерность обсуждения проблемы корпоративной социальной ответственности можно подтвердить тем, что в общественной жизни часто возникают вопросы типа:

- следует ли ограничивать корпорации в их попытках увеличить доходы акционеров?
- можно ли разрешить корпорациям выступать на политической сцене?
- должны ли корпорации идти на большие производственные затраты, устанавливая дорогие воздухоочистительные сооружения, не требуемые законом о защите окружающей среды?
- должны ли этические принципы и нормы сдерживать усилия по расширению (захвату) новых рынков или увеличению объемов продаж?

• в то время как продажа табачной продукции в США сократилась, должны ли американские табакопроизводящие корпорации проводить интенсивные рекламные кампании по продаже сигарет в других странах, если последствия курения для здоровья всем хорошо известны?

Корпоративная социальная ответственность может быть рассмотрена в четырех аспектах.

Первый аспект: рыночный подход. Он подразумевает, что корпорации не имеют никакой иной ответственности, кроме максимизации своей прибыли в рамках закона. В соответствии с рыночным подходом правопорядок на конкурентных рынках и эффективная система законности – это все, что необходимо для того, чтобы корпорация удовлетворяла требованиям общества. Сторонники рыночного подхода заявляют, что использование ресурсов корпорации в филантропических целях может принести лишь вред обществу, порождая настроения иждивенчества и потребительства.

Следующий, регулятивный, аспект предполагает, что правительство, обладая достаточной властью, должно регулировать деятельность делового сообщества посредством законов. Защитники этого подхода считают, что корпорации не будут добровольно соблюдать моральные принципы, и поэтому государство с большей или меньшей степенью жесткости должно принуждать их к социальной ответственности, заставляя отвечать перед обществом и выполнять свои обязательства.

Парируя критику сторонников рыночной концепции, защитники регулятивного подхода полагают, что система рыночных отношений не может выступать как регулятивный институт, поскольку корпоративная власть слишком ограничена, а потребительский спрос слишком зажат в рамках управления.

Третий аспект, в котором можно рассматривать социальную ответственность корпораций, – «корпоративная совесть».

Защитники этого подхода считают, что внутренние процессы принятия решения в корпорации отражают в значительной степени действия лиц, ответственных за принятие решений. Поскольку в корпорациях есть советы директоров, принимающие решения, менеджеры разных уровней, процедура и иерархия принятия решения и т.п., можно утверждать, что корпорацию следует рассматривать как совокупный (коллективный) субъект морали, имеющий соответственно ряд моральных обязательств перед обществом.

Таким образом, сторонники концепции наличия корпоративной совести считают, что корпорации как моральные субъекты коллективного характера обладают совестью.

Наконец, четвертым является «акционерный подход». При этом под акционерами понимаются не только лица, владеющие акциями данной корпорации, но гораздо более широкий круг лиц, куда входят как сотрудники корпорации и потребители ее продукции или услуг, так и представители других корпораций, конкуренты, широкие круги общественности, которые в большей или меньшей степени опосредованно имеют отношение к данной корпорации.

Реализация социальной ответственности корпораций включает в себя четыре компоненты:

1. Корпорации, прежде чем принять решение, собирают соответствующую информацию, и выработка решений происходит на основе изучения экономических, законодательных и нравственных факторов.

Например, корпорация должна принимать во внимание социальные последствия закрытия одного из своих предприятий или экологические последствия функционирования производства без достаточного оснащения его очистительными устройствами.

2. Корпорация выбирает из ряда альтернатив один вариант действия или поведения.

3. Корпорация, принимая решение, должна найти такое, которое учитывало бы не только нравственные требования, но и экономические, и политические требования закона при главенстве прямого интереса корпорации.

4. В принципе действия корпорации по реализации своей социальной ответственности не отличаются от действий индивида.

Некоторые теоретики социальной ответственности корпораций полагают, что следует различать «положительные» и «отрицательные» нравственные обязательства.

Отрицательные нравственные обязательства представляют собой обязательства не осуществлять тех действий, которые могли бы быть безнравственными, неэтичными для большей части общества, например обман.

Положительные нравственные обязательства – ориентация корпораций на совершение действий, направленных на повышение качества жизни и чистоты окружающей среды.

В начале 80-х годов некоторые теоретики этики менеджмента разделяли понятия социальной ответственности отдельных граж-

дан – физических лиц, и корпораций – юридических лиц. Они считали, что физические лица, личности должны заботиться не только о собственном достоинстве, благополучии и процветании, но также о достоинстве и процветании окружающих их лиц. Организации же – юридические лица – являются творением и до известной степени «продуктом» системы экономического регулирования и политического согласия, которая и создает определенную среду вокруг корпораций. Поэтому не следует ждать от организаций проявления тех же моральных качеств, что и от физических лиц. Один из философов, разделявших эту точку зрения, Джон Ладд, высказался следующим образом: «Неправильно ожидать совпадения поведения организаций с общими принципами морали. Мы не можем и не должны ожидать, что формальные организации или их представители, выполняя свои рабочие обязанности, будут всегда честны, смелы, тактичны и будут проявлять сочувствие или честность любого вида. Такие понятия, образно говоря, не входят в словарь языка деловой игры».

Однако такая точка зрения на социальную ответственность корпораций, представляющая собой барьер для развития деловой этики, не стала общепринятой тогда и, тем более, не главенствует сейчас.

90-е годы XX в. подтвердили право на существование «совести у корпораций». Корпорация может и должна иметь совесть. Язык этики имеет место в словаре организации. Различные организации должны быть ответственны (в своих целенаправленных действиях, в своем эгоизме или его антиподе – альтруизме), как и обычные люди, физические лица.

Сторонники этого образа мышления считают, что существует аналогия между личностью и корпорацией, что проецирование на корпорацию как на совокупный (коллективный) субъект общества концепции этической ответственности вполне возможно.

Вопросы для обсуждения

1. Из каких составных частей состоит этическая ответственность личности?
2. Можно ли рассматривать организацию как «совокупный субъект»?
3. Может ли концепция этической ответственности быть спроецированной на организацию?

4. Что такое социальная ответственность организации?

5. Этично ли стремление организации увеличить свою прибыль, т.е. доходы акционеров?

6. В каких аспектах может быть рассмотрена этическая ответственность организации?

7. Как соотносятся между собой «положительные» и «отрицательные» этические обязательства организации?

3.2. ЭТИКА СОЗДАНИЯ, ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И ЛИКВИДАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Этичность должна стать неотъемлемой частью существования организации на всех этапах – в начале ее проектирования, в процессе ее создания, активного функционирования и даже в момент прекращения ее существования, когда таковой настанет.

Какой бы ни мыслилась будущая организация ее создателям – имеющей сугубо производственные цели, ориентированной на представление каких либо видов услуг и т.п. – прежде всего они обязаны думать о ее миссии, предназначении, предназначении, о ее высшем идеальном назначении. Это первый этап в создании любой организации. И на этом этапе этические требования должны быть учтены максимально полно. Здесь должны действовать принципы не только и не столько той или иной профессиональной этики (они развернутся на этапе функционирования организации), сколько принципы этики универсальной.

Какова будет роль проектируемой организации в развитии человеческого общества, повышении его благосостояния – как материального, так и интеллектуального, какую миссию выполняет корпорация по отношению к будущим поколениям, какие идеалы будет она прививать человечеству и как эти идеалы способствуют его процветанию? Вот вопросы, на которые должен дать ответ первый, в самых общих чертах очерченный, вариант проекта организации. Эти вопросы, как и многие другие, служащие их логическим продолжением, носят, как мы видим, строго этический характер.

На этапе проектирования организации не идет речь о проблемах формирования денежных фондов, хозяйственных и прочих связей и ни о каких других подобных аспектах. Прежде всего пе-

ред теми, кто планирует создать новую организацию, встает вопрос: этически ли высшая цель, избранная создателями фирмы?

Примеры:

— фирма «Макдоналдс», имеющая филиалы по всему миру, свою миссию выразила в следующем: «Качество; обслуживание; чистота; ценность (содержание)»;

— голландская авиакомпания KLM видит свою миссию в «надежных международных пассажирских и грузовых перевозках».

Итак, миссия (высшая цель, идеал) требует максимального внимания и осторожности со стороны проектантов новой организации, чтобы функционирование последней находилось в последствии в строгих этических границах. На этом уровне создания корпорации этическими ограничениями являются принципы общечеловеческой морали — в большей степени, чем требования профессиональной этики менеджмента.

Второй этап создания корпорации — определение и формирование целей, являющихся логическим продолжением высшей цели. Как правило, цель корпорации обычно бывает представлена набором, «букетом» целей; так как чаще всего корпорация преследует не одну цель, а несколько.

Формулирование целей невозможно без тщательного анализа состояния внутренней и особенно внешней — по отношению к корпорации — среды. К числу факторов внешней среды относятся законоуложения экономической сферы, существующие в данной стране; требования этики бизнеса, этики менеджмента, других профессиональных этик, например этики инженерной; действия и мнения конкурентов; отношение к данной организации таких групп населения, как акционеры и потребители продукции; поведение кредиторов и другие факторы.

Итак, на втором этапе «работают» в основном профессиональные этики.

Третий этап — выработка глобальной стратегии корпорации по достижению целей, возникших на втором этапе. Общая или глобальная стратегия — проектируемая линия поведения корпорации в целом; это ориентир для каждого менеджера организации. Этический фильтр здесь также необходим.

И наконец, четвертый этап создания организации — разработка каждым менеджером своей стратегии, соответствующей, с одной стороны, его индивидуальным особенностям и, с другой стороны, данному конкретному уровню управления и в целом кад-

ровой политике организации. На этом этапе действует большое число этических норм, требований и принципов, поскольку менеджер должен обязательно принимать во внимание такие четко и однозначно определяемые экономические факторы, как нижний допустимый предел прибыли, уровень рентабельности, законы, а также такие реалии экономической жизни, как степень риска, опасности конкурентной борьбы, следование главной цели, имидж фирмы и необходимость его поддержания и т.п.

Именно эти, не поддающиеся формализации факторы, находятся под сильным влиянием этики менеджмента.

Итак, если на этапе определения миссии организации довлеют принципы общечеловеческой морали, то на уровне конкретного менеджера — принципы этики менеджмента.

Если организация прекращает или реорганизует, реструктурирует деятельность — полностью или частично этические нормы также присутствуют. Причины изменения условий функционирования организации могут быть различными:

а) банкротство, имеющее своим следствием полную ликвидацию организации;

б) отсечение одного из направлений деятельности как

• морально устаревшего;

• мало прибыльного;

• имеющего вероятность жалоб потребителей на отдельные характеристики продукции (услуг);

• не обеспеченного в достаточной степени ресурсами, в том числе трудовыми;

• вошедшего в противоречие с существующим законодательством — государственным или международным;

• прочие причины.

Может произойти добровольное слияние корпораций или одна корпорация присоединит (насиленно поглотит) другую через скупку акций; в этих случаях может частично измениться стратегия, цели, задачи, что, в свою очередь, приведет к сворачиванию большего или меньшего числа направлений деятельности. В процессе реструктуризации организация должна учитывать интересы различных групп:

а) интересы своих сотрудников — не только материальные (выходное пособие, например), но и моральные. Так, служба управления персоналом ликвидируемой организации должна предпринять усилия по трудоустройству увольняемых сотрудников в дру-

гих организациях (хотя с точки зрения юридической она это делать не обязана, но с позиции морали такой шаг сотрудника службы управления персоналом по отношению к увольняемому можно оценить как весьма этичный);

б) интересы акционеров, вложивших деньги в акции ликвидируемой организации; следует отметить, что хотя для данной группы регламент действий организации лежит в юридической сфере, однако есть место и для этики;

в) интересы поставщиков; отметим такой аспект отношений ликвидируемой организации с поставщиками: сворачивающая свои действия и рассчитывающаяся за старые обязательства организация не должна вступать в новые долговременные отношения с поставщиками, не предупредив их о скорой ликвидации организации (закон устанавливает временные сроки информирования кредиторов);

г) интересы средств массовой информации: не следует вводить в заблуждение прессу, предпочтительнее либо говорить правду о ликвидации, либо попросить дать возможность оставить «больной вопрос» без комментариев, поскольку лгать неэтично, а умолчание о чем-либо не есть ложь;

д) перечень возможных областей, где ликвидируемая организация должна вести себя этично, можно продолжить.

Итак, «этические фильтры» должны действовать и действуют — правда, далеко не всегда в полную мощь — на этапе создания организации, в процессе ее функционирования и в случае ликвидации. Этика менеджмента имеет свое место и в процессе развития организации.

Теория и практика менеджмента достаточно часто говорят о росте организации, имея в виду ее развитие, хотя рост и развитие — это разные понятия.

Рост организации — это увеличение ее в размерах: может расти численность работающих, увеличивается число филиалов или дочерних фирм, растет чистая прибыль, объем продаж и т.п. То есть рост организации связан с количественными показателями.

Развитие можно определить как процесс, в котором усиливается (или увеличивается) потенциал организации, т.е. ее возможность удовлетворять желания и чаяния общества. Другими словами, развитие означает, что может сделать организация, имея то, что у нее уже есть (персонал, структура управления и т.д.)

Рост может иметь место и без развития, и развитие может наличествовать, когда нет роста организации.

Итак, развитие — это приобретение потенциала для улучшения, а не само улучшение.

Как рост, так и развитие организации имеют пределы, ограничения.

Ограничения роста очевидны — это ресурсы, имеющие определенные размеры (или количества). Главные ограничители роста находятся во внешней среде организации, и последняя далеко не всегда может их отодвинуть.

Ограничения развития заложены в самой организации, в ее внутренней среде. Они не очевидны, и, можно сказать, эти ограничения практически всегда (если нет форс-мажорных обстоятельств) могут быть если не устранены совсем, то ослаблены.

Каковы условия развития организации, а следовательно, и ее сотрудников?

Философы Древней Греции указывали на четыре условия, являющихся таковыми в самом общем виде: истина, изобилие, добро и красота.

Переведя эти термины на «язык менеджмента», получим следующие функции организаций (а значит, и менеджеров, в них работающих):

Развитие науки и техники. Иначе говоря, каждая организация для своего развития должна идти путем научно-технического прогресса — проводить научно-технические исследования или способствовать их проведению другими организациями, хотя бы путем использования результатов НТП в своей деятельности по выпуску товаров (услуг).

Производство и реализация (продажа) различных видов товаров и услуг. Эта функция — не что иное как развитие экономики, поскольку только экономика на достаточном уровне своего развития может дать изобилие товаров и услуг. Экономическая функция организации — ее основная общественная функция.

Этическая функция организаций — уважение достоинства личности сотрудников (а также клиентов, покупателей, конкурентов), способствование распространению образования, становлению справедливого законодательства, устранению предрассудков разного толка (национальных, демографических, культовых и т.д.), а также погашению конфликтов разных уровней (межличностных, межгрупповых, внутригрупповых и т.д.).

На первый взгляд может показаться, что роль корпораций в утверждении этических принципов в обществе невелика. Однако

организация способна насаждать этические принципы не только среди сотрудников, но и в обществе – через выбор своей миссии и стратегии, через внедрение этических кодексов в жизнь и деятельность организации, этические стандарты и нормы, внедряемые в процесс менеджмента.

Эстетическая функция – наиболее спорная, она иногда вызывает возражения, особенно у тех, кто занимается практическим менеджментом – у менеджеров. Последние имеют вполне определенное представление о научно-техническом прогрессе и его роли в организации, об экономическом статусе организации, а также об этике деловых отношений, особенно об этичности поведения менеджерского корпуса, но некоторая часть корпуса менеджеров не имеет представления об эстетике управления.

Целесообразным поэтому представляется дать самое общее определение этой функции. До сих пор многие теоретики и практики менеджмента считают, будто эстетике, т.е. науке о прекрасном, нет места в управлении.

Однако в действительности эстетика есть в менеджменте: это стремление менеджеров всех уровней создавать образы будущего корпорации, ее миссию как высший идеал ее места в обществе, ориентироваться на повышение уровня качества жизни, в частности жизни сотрудников и тех, кто каким-либо образом соприкасается с той или иной сферой деятельности корпорации.

Повышение уровня качества жизни будет тем более результативным, чем больше критериев качества будет приниматься во внимание при его планировании. Множество критериев предпочтений можно сформировать, только если в процессе формирования участвует множество людей: это и персонал, включая менеджеров (внутренняя среда организации) и потребители (клиенты и покупатели), поставщики и т.д. (внешняя среда организации). Таким образом, говоря коротко и схематично, эстетика как функция организации в значительной степени определяется системой управления процессом ее формирования, и, как это показано выше, наиболее эффективной системой менеджмента для реализации эстетической функции будет партисипативное управление, поскольку при этом, по определению, в управление вовлекается большее количество участников, чем при любой другой системе.

Отметим, что одновременно достигается и более высокий уровень проникновения этических стандартов в жизнь организации и всего того, что ее окружает.

Таким образом, этическая и эстетическая функции организации в обществе оказываются связанными и взаимовлияющими.

Подводя краткие итоги, можно сказать, что развитие организации этично как по своей сущности, так и по содержанию.

Вопросы для обсуждения

1. Какие этические нормы и правила действуют на стадии создания организации и подбора миссии для нее?
2. Какую роль играет этика в выборе стратегии организациями?
3. Используются ли этические нормы при формировании набора целей организации?
4. Какие этические нормы, стандарты и требования действуют в процессе функционирования организации?
5. Каковы этические требования к процессу сворачивания деятельности или реорганизации организации? Чьи интересы при этом должны быть учтены?

3.3. ЭТИЧЕСКИЕ НАРУШЕНИЯ В ПРОЦЕССЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

Многие компании, в том числе российские, в минувшие 20 лет приняли кодексы этики менеджмента, которые содержат в себе корпоративные обязательства действовать этично в системе рыночных отношений. Тем не менее, когда дело доходит до конкретных поступков менеджеров или всей корпорации, иногда этический кодекс остается в стороне.

В 1996 г. в журнале «Бизнес-уик» были опубликованы результаты продолжавшегося полтора года расследования по факту имевших место нарушений в области финансовых операций. Автор отчета – нью-йоркская юридическая фирма Cadwalader, Wickersham & Taft критиковала фирму Bankers за плохую организацию и неэффективность службы административного контроля. Другой случай: руководство Mitsubishi Motor Manufacturing of America Ltd обратилась к Лини Мартин, в прошлом возглавлявшей министерство труда США, с просьбой дать оценку кадровой фирме. Предварительное расследование вскрыло факты слу-

чаев сексуального домогательства, о чем было доложено администрации фирмы. На той же почве возник конфликт в шведской фармацевтической фирме Astra, которая также заказала независимое расследование; по результатам проверки руководство компании уволило главного управляющего и еще одного менеджера высшего звена.

Этот и многие другие примеры послужили причиной того, что возник и стал быстро развиваться бизнес по оказанию компаниям квалифицированной помощи в восстановлении пошатнувшегося репутации. Ряд компаний предлагают консультационные услуги по проблемам этики. Так, в частности, успешно работает Центр по бизнес-этике в г. Уолтхэме (штат Массачусетс, США). Сегодня в целом это уже мощная индустрия, оборот которой превышает 1 млрд долларов.

Однако некоторые аналитики полагают, что ряд компаний, отдавая дань времени, относятся к этической стороне своей деятельности весьма формально, ограничиваясь использованием ее «декоративных» элементов. Внутрикorporативный этический кодекс сегодня «числится на балансе» почти всех компаний, но руководители высшего звена отнюдь не торопятся внедрять его в повседневную жизнь корпорации и не обязывают к этому своих менеджеров. Разумеется, они готовы «для порядка» даже провести обучение сотрудников, но не придают ему особого значения и не стремятся выяснить, что думают об этом сами служащие (по материалам журнала «Бизнес-уик», 1996 г.)

Достаточно часто встречающиеся нарушения – составление, особенно менеджерами среднего звена, внутрифирменных отчетов, представляющих положение дел в лучшем свете, чем они есть на самом деле.

Компания «Доу Корнинг», пытаясь внедрить высокие этические стандарты в деятельность своих менеджеров, создала Комитет делового поведения, в состав которого вошли управляющие филиалами компании. Комитет провел серию проверок на соответствие деятельности менеджеров требованиям закона и этическим требованиям. Проверки выявили ряд нарушений, например, обнаружился факт подкупа таможенного чиновника менеджером компании – для уменьшения таможенной пошлины.

Можно предположить, что фирмы, часто поступающие неэтично, с большей вероятностью могут нарушить закон.

Возникает естественный вопрос – важны ли этические проблемы для фирмы в той же мере, в которой важно производство, маркетинг и другие подобные экономические задачи?

К сожалению, лишь некоторые фирмы полагают, что нарушение этического кодекса компании столь же важно и в той же мере недопустимо, как и нарушение производственных задач.

Ряд зарубежных идеологов считает, что неэтичное поведение менеджеров фирмы провоцирует проникновение «социальной ржавчины» в деятельность фирмы, так как рядовые сотрудники также начинают действовать неэтично, поскольку опираются на примеры негативного поведения своих менеджеров.

Многие высокопоставленные менеджеры пришли к выводу, что никакой этический кодекс, внедряемый самым тщательным образом в практическую деятельность фирмы, не удержит ее менеджеров (равно как и рядовых сотрудников) от этических нарушений, если этические нормы – пустой звук, а их нарушение – естественное поведение для этой категории лиц. Другими словами, утверждается, что есть люди, для которых нарушение принципов этики так же естественно, как для основной массы – соблюдение таковых. Поэтому предлагается ввести этическое тестирование претендентов на занятие должности менеджера, а также периодическое тестирование работающих сотрудников. Неблагополучное прохождение тестов на этику служебного поведения отдельными лицами может тогда служить сигналом для высшего управленческого уровня о том, что принимать на работу этого претендента не следует, или о том, что на данного сотрудника фирмы следует обратить внимание и проследить, насколько последовательно он придерживается этического кодекса фирмы.

Конечно, такое тестирование, с оценкой и включением в дальнейшую деятельность фирмы его результатов, потребует организации специально функционирующей службы, что увеличит расходы фирмы на управление персоналом.

Однако уважающая себя фирма, собирающаяся в течение долгого времени оставаться в системе рыночных отношений и сохранить хорошую репутацию, безусловно, пойдет на такие расходы. Ведь любые действия фирмы, которые покупатели могут расценить как неэтичные, испортят ее имидж, что, в свою очередь, может подорвать благосостояние фирмы, особенно в условиях сильной конкуренции.

Кроме того, как уже упоминалось ранее, экспертные обследования деятельности фирм и их сотрудников показывают, что те фирмы (и сотрудники), которые часто идут на этические нарушения в менеджменте, чаще всего оказываются нарушителями законоуложений и нормативных актов.

Разного рода этические ошибки и нарушения в менеджменте, допущенные как организацией в целом, так и ее отдельными сотрудниками (но от лица организации) могут и должны быть исправлены.

Методы исправления следующие:

а) публичные извинения, приносимые виновной организацией (или ее сотрудником), жертве этического нарушения (фирме, отдельному лицу, например акционеру).

Извинения могут быть принесены;

- путем организации пресс-конференции;
- путем опубликования соответствующих материалов в газетах;
- при личном общении, например в кабинете должностного лица, при свидетелях – тоже должностных лицах;

б) увольнение менеджеров, допустивших этические нарушения, действуя от лица фирмы, с последующим уведомлением о факте увольнения лиц, пострадавших от этических ошибок, а также лиц, заинтересованных в восстановлении справедливости;

в) возмещение материального ущерба, имевшего место в результате этических нарушений, и кроме того, в достаточно значительном количестве случаев, – возмещение морального ущерба;

г) ужесточение внутрифирменного контроля для предотвращения в будущем этических нарушений и уведомления об этом заинтересованных лиц или заинтересованных кругов общественности;

д) снятие с продажи и изъятие из сферы пользования тех видов товаров и услуг, которые сами по себе являются фактом нарушения этики общества в целом или профессиональной этики. При этом фирмы, естественно, понесут убытки, однако потеря репутации, доброго имени может обойтись дороже, поскольку в дальнейшем это может повредить торговле и получению прибыли и даже привести к потере сегмента рынка;

е) отмена рекламных кампаний, внушающих потенциальным потребителям общественные ценности методами, вызывающими сомнение в их этичности.

Однако практика показывает, что организации не всегда спешат исправить свое неэтичное поведение.

Некоторые фирмы идут на риск, сознательно привлекая внимание различных общественных слоев к нападкам из-за неэтичных поступков, называя такие нападки ущемлением прав продавцов. Иногда эти фирмы, упрекаемые в неэтичном поведении, находят поддержку у некоторых защитников гражданских прав, которые заявляют, что «нам могут нравиться или не нравиться те или иные ценности, но в свободном обществе гарантированы не только права потребителей и покупателей, но и права продавцов и производителей, поэтому каждый волен производить и продавать, что хочет, а дело потребителя или покупателя – приобретать производимые вещи или игнорировать их. Требовать же запрещения производства или продажи чего-либо в законодательном порядке – действие само по себе неэтичное».

Итак, вопрос о нарушении или отсутствии нарушения этических норм в системе рыночных отношений весьма сложен, позиции противостоящих сторон могут быть оспариваемы. Несмотря на то что ряд компаний в последние десятилетия XX в. предпринял энергичные меры по наведению порядка в этической сфере менеджмента (разработаны кодексы этики, ведется обучение менеджеров основам этики и т.п.), нельзя утверждать, что этические нарушения, споры, конфликты, противоречия в менеджменте отсутствуют.

В российском предпринимательстве, как обобщил П.Н. Шихирев в книге «Этические принципы ведения дел в России» (М.: Финансы и статистика, 1999), наиболее распространенными этическими нарушениями (ошибками) являются следующие:

- недобросовестность российских предпринимателей;
- вымогательство со стороны государственных чиновников;
- политическая нестабильность в обществе;
- финансовая нестабильность;
- ущемление прав предпринимателей государственными органами и должностными лицами;
- все большая криминализация различных секторов экономики;
- вымогательство со стороны криминальных структур;
- отсутствие частной собственности на землю;
- угроза личной безопасности со стороны криминальных структур и другие.

Последовательная упорная борьба с перечисленными выше факторами, отрицательно влияющими на уровень этичности российского предпринимательства в целом, позволит уменьшить число нарушений этических норм и стандартов в РФ.

Большую работу в этом направлении проводит Торгово-промышленная палата РФ – с самых первых лет вхождения России в систему рыночных мирохозяйственных отношений.

Вопросы для обсуждения

1. Какой тип этических нарушений, допускаемых организациями, Вы считаете наиболее распространенным в РФ за последнее десятилетие?

2. Какие отступления от этических норм и стандартов в действиях организации Вы полагаете абсолютно недопустимыми?

3. Какие этические нарушения делает организация, в которой Вы работаете?

4. Какие меры наказания для организаций, нарушающих этические требования, Вы могли бы предложить?

5. Как влияют факты исправления этических ошибок организации на ее имидж?

3.4. ЭТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕКЛАМНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Управление рекламным аспектом деятельности – важная составляющая менеджмента организации. К сожалению, в современной экономике эта сторона является самой уязвимой с точки зрения этики.

Реклама продукции или услуг в деловой практике оценивается, прежде всего, с экономической точки зрения, т.е. насколько она способствует продаже этого товара или услуг. Другими словами, во главу угла ставится экономическая функция рекламы, заключающаяся в том, способствует ли она увеличению прибыли, росту рыночной эффективности; при этом тот факт, что реклама потенциально может вредить обществу, а может являться ему полезной, остается вне поля зрения.

Будучи представленной в качестве объекта этического исследования, реклама может быть рассмотрена и оценена со следующих позиций:

1. Рекламируемый товар.
2. Содержание рекламы.
3. Количество (объем) рекламы.
4. Влияние рекламы на поведение человека.

По каждой из этих четырех позиций могут быть сформулированы указания на нарушения этического характера, допускаемые в современной рекламе:

По 1-й позиции – «Рекламируемый товар»:

- а) рекламируются алкогольные напитки;
- б) рекламируются табачные изделия;
- в) рекламируются предметы личной гигиены и товары сексуального характера;
- г) рекламируются товары и услуги сомнительного свойства.

По 2-й позиции – «Содержание рекламы»:

- а) показ сюжетов и ситуаций, оскорбительных для человеческого достоинства;
- б) проявление дурного вкуса в выборе сценария, текста к нему, в режиссуре и т.д.;
- в) фальшь в трактовке и показе сюжета;
- г) неоправданные преувеличения в содержании рекламы;
- д) создание отрицательных стереотипов;
- е) негативная направленность; неинформативность или малая информативность;
- з) навязчивость;
- и) неубедительная аргументация;
- к) обман, сознательное введение в заблуждение.

По 3-й позиции – «Количество (объем) рекламы»:

- а) слишком частые повторы;
- б) неоправданно большое количество показов одного и того же рекламного ролика.

По 4-й позиции – «Влияние на поведение человека»:

- а) заставляет людей покупать вещи, которые при других обстоятельствах они бы не купили;
- б) выдвигает на первый план материальные ценности, заставляя считать, что в них смысл жизни, затеняя тем самым духовные ценности и идеалы;
- в) полностью пренебрегает этическими требованиями;

г) эксплуатирует чрезмерную впечатлительность определенных слоев общества – людей с низким уровнем развития, пожилых людей, лиц, страдающих некритичным подходом к оценке действительности, подростков, душевно больных, детей, молодых людей, отличающихся недостаточным жизненным опытом.

Итак, рекламу, с точки зрения оценки ее этичности, можно подвергнуть критике из-за потенциально негативного влияния на мысли и поведение человека в обществе: она играет на эмоциях, манипулирует человеком, упрощает реальные жизненные ситуации до уровня примитива, внедряет в сознание стереотипы поведения, эксплуатирует страхи и ожидания отрицательного свойства. К сожалению, приходится признать, что более 90% рекламы страдает тем или иным из перечисленных недостатков этического характера.

Итак, негативное этическое воздействие рекламы в том, что она формирует в обществе такие неэтичные черты, как излишняя материалистичность, цинизм, иррациональность поступков и поведения, собственничество, выражение пренебрежения и враждебности по отношению к слабому, сексуальная «озабоченность» и беспомощность.

Однако у рекламы есть защитники. По мнению некоторых из них, реклама действует как зеркало, которое просто отражает общество, частью которого она является.

Еще в 1962 г. Давид Огилви, социолог и психолог, сказал, что реклама не более чем инструмент сбыта, который следует за обществом, но никогда не ведет его, причем народ в большей части устал от рекламы, приобретя «прекрасное качество ее игнорировать».

Защитники рекламы, отрицая ее этические ошибки, переносят их на общество, говоря, что не реклама манипулирует обществом, а, наоборот, общество манипулирует рекламой; реклама лишь отражает этические перекосы и нарушения в обществе и реагирует на них так же, как рекламные агентства отвечают и реагируют на запросы рекламодателей. И если нездорово общество в этическом отношении, то нездорова и та его часть, которая занимается изготовлением рекламы.

Однако даже если в рекламе и проявляются этические, культурные и прочие ценности и установки, принятые в обществе, которому она принадлежит, она уже стала настолько важным отражением общества, а следовательно, и разнообразных организа-

ций и менеджеров, что ее следует рассматривать как самостоятельный фактор в усилении и укреплении (или размывании) устойчивого общества, в котором она действует.

Исследователи и историки рекламы указывают, что если в 20-е – 50-е годы общественность была в основном довольна рекламой, хотя и были по этому поводу некоторые разногласия (речь идет об американском обществе, по европейской рекламе такой обобщающей статистики не имеется), то в последующие десятилетия стал наблюдаться рост недовольства рекламой, в основном из-за именно этических нарушений. При этом различные группы населения по-разному оценивают этическую сторону рекламы:

- высокообразованные люди более критично относятся к рекламе, чем малообразованные;
- люди с низким достатком менее удовлетворены рекламой, чем люди со средним или высоким доходом;
- учащиеся учебных заведений более критичны, чем бизнесмены;
- люди старшего возраста менее лояльны по отношению к рекламе, чем люди среднего возраста и молодежь;
- дети практически не высказывают критических замечаний в адрес рекламы.

Однако в самом отношении к рекламе есть различные аспекты и нюансы:

- практически все категории населения более внимательны и более критичны именно к этической стороне рекламы, а не к экономической;
- почти все оценивают не рекламу в самом общем понимании, а рекламные методы (инструменты);
- большинство предполагает, что другие более внимательны к рекламе, чем они сами;
- большинство полагает, что другие получают больше выгоды от рекламы, чем они сами.

Обобщенное негативное мнение о рекламе с точки зрения этических требований к ней может быть представлено следующим перечнем высказываний:

«Большая часть рекламы оскорбительна для интеллекта среднего потребителя».

«Реклама часто заставляет людей покупать ненужные вещи».

«В общем и целом реклама дает фальшивую картину рекламируемого товара».

«Реклама пуста по сути, т.е. несущественна».

«В своей рекламе фирмы должны показывать, справедливости ради, как положительные, так и отрицательные стороны рекламируемого товара, но они этого не делают».

«Большая часть рекламы лжива».

«Телевизионная реклама недопустимо спекулятивно использует внимание и особенности восприятия детей».

«Реклама не является надежным источником информации о качестве и характеристиках товара».

«Реклама апеллирует к эмоциям человека, а не к его интеллекту».

«Реклама не дает достаточной по объему информации потребителю».

«Законодательство должно заняться рекламным бизнесом и ограничивать его».

«Если реклама содержала ложную информацию, следует требовать от фирмы публичного оглашения этого факта с целью формирования потребителя».

«Реклама вредит экономике стран, приводя к пустой трате природных ресурсов и создавая искусственно спрос на ненужные товары».

«Сегодняшние этические требования к рекламе гораздо ниже, чем были десять лет назад».

Обычно разные категории населения выражают недовольство рекламой, если:

а) содержание рекламы противоречит личному опыту использования рекламируемого товара;

б) реклама пропагандирует важность товара, используя при этом нереалистичные методы его применения или методы, беспокоящие общественность;

в) реклама опускается до уровня сознания толпы;

г) реклама использует слишком большой объем повторений показа.

Сто лет назад реклама была совершенно иной, и этические требования к ней тоже принципиально отличались от сегодняшних. Историки рекламы утверждают, например, что в США в период войны Севера и Юга можно было встретить такую рекламу, как «Наш тоник делает детей и взрослых жирными, как поросята» – и она (реклама) не порицалась с этической точки зрения. Вообще об этике в рекламе речь не шла. Однако к 30-м годам XX в. уже оформились основные положения этического кодекса в рекламном деле.

В современной рекламе существуют две этические системы:

1) внешняя система, основанная на установленных этических кодексах организаций, на основных направлениях рекламы, формальных правилах и организационных процедурах;

2) персональная система, которая основана на личных понятиях конкретного человека о том, что этично, приемлемо и что неэтично и недопустимо.

Первую систему продуцируют формальные образования, такие как правительство, утвержденный кодекс этики предприятия, политика и идеология рекламы в средствах массовой информации и практика внутренней цензуры в рекламных агентствах.

Вторая система состоит из индивидуальных решений, принятых на базе этической оценки сиюминутного и долгосрочного результата рекламы.

Главные этические вопросы, с которыми постоянно сталкиваются те, кто трудится в сфере рекламы, следующие:

- На кого должна (или не должна) быть направлена реклама?
- Что должно (или не должно) рекламироваться?
- Что должно (или не должно) быть содержанием рекламного сообщения?
- Каким должен (или не должен) быть символический тон или характер сообщения?
- Какими должны (или не должны) быть отношения между клиентами (фирмами), рекламными агентствами и средствами массовой информации?
- Как должны соотноситься между собой обязательства рекламных агентств перед фирмами и обязательства рекламных агентств перед обществом?

Как видно, этичность рекламы сегодня – объект для размышлений и обсуждений самых разных категорий населения, а также организаций – как тех, кто заказывает рекламу, так и тех, кто ее изготавливает по заказу.

Наиболее сложной этической проблемой, с которой сталкиваются сотрудники рекламных агентств, – создание честной, правдивой, не вводящей в заблуждение, социально и этически приемлемой по содержанию рекламы; кроме того, много проблем этического характера возникает при работе и контактах с клиентами (фирмами), чья продукция небезопасна для здоровья, бесполезна или неэтична.

Рекламные агентства сегодня стараются быть в курсе проблем, – технологических, экологических и прочих – в обслуживаемых отраслях экономики. Это помогает им создавать рекламу, безупречную с точки зрения этики, или, по крайней мере, стремиться к этому.

Во многих отраслях разработаны отраслевые стандарты и процедуры для борьбы с неэтичными проявлениями в сфере рекламы.

Успех в деле максимизации прибыли от продажи товара или реализации услуг основан на долгосрочной стратегии, поэтому большинство заказывающих рекламу фирм и рекламных агентств, к которым они обращаются, стараются не нарушать этических норм, понимая, что достижение краткосрочных целей любыми методами, в том числе и малозначимыми или вовсе неэтичными, может в будущем обойтись дорого – из-за падения спроса, а значит, и объема продаж рекламируемого товара или услуг.

Рассмотрим более подробно сущность наиболее часто встречающихся в рекламном деле этических нарушений.

Как фирмы, заказывающие рекламу, так и рекламные агентства не имеют разногласий в том, что реклама должна быть честной и не вводящей в заблуждение. Как правило, случаи намеренного и умышленного обмана редки, однако они случаются.

С правовой точки зрения определение того, что составляет обман в рекламе, развивалось годами судебной практики в мире (это не касается бывшего СССР и других стран бывшего соцлагеря). Реклама считается обманом, если обнаруживается, что она имеет тенденцию или способность ввести в заблуждение. На практике это означает, что реклама может и не содержать фальшивой информации, однако она будет считаться обманом, так как вводит в заблуждение, например, введение в заблуждение будет иметь место, если подчеркиваются только положительные качества продукции, а об отрицательных ничего не говорится.

Надо отметить высокий уровень этического стандарта в этом случае, так как прямого этического нарушения здесь нет, имеет место лишь косвенное этическое нарушение.

Есть еще один недостаток этического характера, обычно называемый «дуптой рекламой». Дуптую рекламу можно определить как рекламу, которая восхваляет, превозносит данный товар, основываясь на субъективном мнении (тем не менее имеющем ха-

актер обобщения), с большой дозой преувеличений, обычно в весьма расплывчатой форме, без конкретных фактов. «Дуптая реклама» – не нарушение закона, это нарушение чисто этическое. (Некоторые теоретики рекламы, однако, настаивают на том, чтобы считать «дуптую рекламу» обманом, но – «мягким обманом».)

Защитники же «дуптой рекламы» хотя и признают, что она опутывает потенциального потребителя товара ложными утверждениями о нем типа «наилучший», «самый замечательный» и т.п., однако говорят, что безоговорочное воздействие такая реклама может оказать лишь на совсем глупого человека, у которого отсутствует аналитичность и критичность ума, а такой человек и не заслуживает защиты и помощи со стороны ревнителей этичности в рекламе. «Дуптую рекламу», к счастью, обычно отслеживают и разоблачают средства массовой информации, соответствующие правительственные органы и более требовательные и образованные потребители.

Есть еще один вид рекламы, дающий почву для упреков в неэтичности: это так называемая сравнительная реклама. В сравнительной рекламе обычно дается явное или подразумеваемое сравнение продукции с той, которую предлагает конкурент; при этом недвусмысленно указывается на преимущества и превосходство рекламируемого товара. Такая реклама может ввести в заблуждение потенциального покупателя, особенно если сравнение смутно, неопределенно и его невозможно проверить. Реклама может подразумевать сравнение товара, а может проводить это сравнение явно.

Сравнительная реклама – если она не преступает границы этичности, т.е. не просто бездоказательно утверждает, что «товар X лучше товара Y», а указывает на фактическое наличие свойства товара X, отличающего его от товара Y:

- более применима для товаров повседневного спроса, чем для товаров и услуг длительного спроса или товаров, требующих большого спектра знаний покупателя о сфере применения товара;

- может быть эффективна при продвижении на рынок новых марок, которые имеют качества, отличные от качеств товара, предлагаемого конкурентами;

- может быть эффективной долго, если рекламное утверждение, а именно сравнение, будет достоверным;

- может быть полезна для уже зарекомендовавших себя на рынке марок продукции, в целях увеличения объема;

- может быть более эффективна в печатных средствах массовой информации, а не в эфирных (радио и ТВ). Сравнительная реклама требует более внимательного, детального изучения покупателем (печатный текст можно прочитать не торопясь, внимательно);

- может быть более информативна для покупателей, чем обычная реклама.

Итак, сравнительная реклама вполне может быть безупречной с точки зрения этики, но, к сожалению, далеко не всегда.

Есть еще один вид рекламы, весьма и весьма неэтичной, — это так называемая реклама, воздействующая на подсознание. Такая реклама использует стимулы, которые воздействуют ниже порога сознательного восприятия и воспринимаются бессознательно. При этом человек не знает, что информация о товаре ему передана.

Существует три типа передачи рекламы на подсознание:

- а) образцы, передаваемые на большой скорости через виртуальные средства (25-й кадр);

- б) передача информации в виде речи на низких частотах;

- в) введение ключевых кодовых слов и выражений в официальный текст рекламы.

В мировой практике рекламы подсознательные технологии достаточно широко используются. Общественность в последнюю четверть XX в. осведомлена об использовании подсознательных технологий в рекламном деле. Вне всякого сомнения данный вид рекламы неэтичен.

Однако психологи утверждают, что результаты использования таких технологий ненадежны и непрочны. Психологический механизм восприятия, в детали которого мы не беремся вдаваться, обеспечивает слишком малый эффект подсознательной технологии, поскольку эффект внедряемых в подсознание образов и стимулов нейтрализуется другими поступающими стимулами через тот же сенсорный канал или концентрацией внимания на других объектах. Поэтому рассматриваемая неэтичная реклама малоэффективна.

В 1996 г. фракция Госдумы РФ «Женщины России» добилась принятия Закона о запрете в границах РФ демонстрации средствами массовой информации рекламы, использующей технологии воздействия на подсознание людей. Можно классифицировать это решение Госдумы как высоко этическое.

Мы уже рассматривали вопрос о неэтичности рекламы, страдающей дурным вкусом, так как она невольно воспитывает, формирует столь же дурной вкус в тех, кто ее воспринимает. Обычно считается проявлением дурного вкуса в рекламе:

- а) глупость содержания рекламы;

- б) использование сексуальных стимулов в рекламе;

- в) неограниченное количество раз «поворота»;

- г) когда рекламируемый товар или услуга неприятны сами по себе.

Из рекламных методов, вызывающих нарекания и порицания этического свойства, наиболее полно изучено применение сексуальных стимулов и использование показов обнаженного тела в рекламе. Ряд исследований показал, что хотя пропорции в структуре рекламы, имеющие сексуальное содержание, не увеличились за последние 30 лет, однако само сексуальное содержание стало более вызывающим, балансирующим на грани «дозволенного» и «недозволенного», и практически уже перешагнуло эту грань.

Однако укажем на следующий весьма интересный факт: те же исследования показали, что сексуальное содержание хотя и привлекает внимание, но не трансформируется в перемену позиции потенциального покупателя к товару, т.е. такая реклама не становится более эффективной. И еще один столь же интересный факт: реклама с излишне богатым сексуальным содержанием работает более эффективно, когда соответствует духу рекламируемого товара или услуги (парфюмерия, медицинские услуги, джинсы известных дизайнеров и т. д.). Эти два факта, обнаруженных исследователями, позволяют надеяться на стабильное «этическое здоровье» и здравый смысл современного общества.

Проявление дурного вкуса в рекламе, признаваемое неэтичным, может затрагивать не только методы, инструменты представления товара или услуги, но и сам товар.

Так, очень оживленные дебаты вызывала и продолжает вызывать реклама табачных изделий, алкоголя и некоторых медицинских изделий. Говоря о реальной, фактической стороне рекламы табака и алкоголя, не касаясь этики, надо отметить, что производители и продавцы табака и алкоголя — это, как правило, крупные рекламодатели, поэтому уменьшение или прямой запрет рекламы этих товаров, несомненно, окажет негативное влияние на доход, получаемый от этой рекламы.

Однако тех, кто выступает против рекламы этих товаров, не волнуют интересы рекламной индустрии; общество волнует нечто другое: а именно то, что реклама советует всем и каждому приобретать товары, являющиеся, как это уже доказано, губительными для здоровья отдельного индивида и для общества в целом. Реклама табака и алкоголя убеждает людей, особенно молодых и социально уязвимых, начать курить или пить, заставляет тех, кто курит или пьет, делать это чаще, удерживает тех, кто уже собрался бросить вредные привычки, отказаться от этого шага и убеждает бывших курильщиков и пьющих возобновить это дурное занятие. Причем последствия этой привычки губительны не только для здоровья тех, кто это практикует, но и для здоровья других людей.

Чтобы избавиться от этой крайне нездоровой рекламы, в некоторых странах были проведены такие акции, как наложение ограничений на содержание рекламы, например прекращение показа рекламы, основанной на образах героев (спортсменов, уважаемых людей и т.п.), и прекращение размещения рекламы в материалах, рассчитанных на уязвимую аудиторию (учащиеся, безработные, больные и т.д.), использование в качестве актеров в рекламных роликах известных артистов, топ-моделей, знаменитостей.

В США с 1971 г. полностью запрещена реклама сигарет на радио и телевидении, что можно приветствовать как весьма этическое действие. Сторонники показа рекламы табака и алкоголя ссылаются на то, что такая реклама не дает большого эффекта – потребление того и другого не снижается и не растет, поэтому она безвредна.

Этому аргументу можно противопоставить другой, являющийся его логическим продолжением: если реклама не влияет на уровень потребления, то зачем вообще ее производить и показывать?

В настоящее время РФ последовала примеру США и запретила рекламу табака и алкоголя, тем более что в силу определенных, всем известных обстоятельств («железный занавес» и пр.) социально уязвимым в РФ сейчас является все общество, а не какая-либо его часть: нескритичность восприятия состояния «вседозволенности» и все еще непрекращающаяся эйфория при виде заграничных наклеек – вот что, к сожалению, отличает российское общество сегодня.

Надо с удовлетворением отметить, что в Российской Федерации регулирование рынка рекламных услуг началось с 1994 г. Указом Президента «О защите потребителей от недобросовест-

ной рекламы». Указ в целом направлен на соблюдение этических норм, принятых на цивилизованном рынке в мировой экономической системе. После этого был принят Закон «О рекламе». Поскольку раньше не существовало подобного закона, сразу возникла необходимость в консультациях по его применению; вопросы возникают у рекламодателей, рекламопроизводителей, отдельных граждан.

Значительная часть консультаций касается проблем честности и благородства, т.е. основных проблем этики – как в содержании рекламы, так и в способах ее подачи потребителю. По мнению многих социологов, психологов и т.д. нездоровым по отношению к зрителям или слушателям является превышение разумного объема рекламирования тех или иных товаров и услуг практически во всех видах средств массовой информации. Можно указать на тот факт, что подобное нездоровое давление на зрителей, читателей, слушателей в некоторых индустриально развитых странах регламентируется государством: в законодательных актах прямо предусмотрены ограничения времени рекламирования на телевидении. Это можно интерпретировать так: акция, носящая чисто этический характер, возведена в ранг закона, и это можно только приветствовать. Еще в 1989 г. Европейское экономическое сообщество (превратившееся сейчас в Европейский Союз) приняло директиву «О координации отдельных положений, установленных законом, инструкцией или административной практикой в государствах-членах, относительно осуществления телевещательной деятельности». Согласно этой директиве, определяющей объемы рекламы на телевидении, реклама не должна превышать 15% ежедневного телевещания, в отдельных случаях – 20%. При этом длительность рекламы в течение каждого часа также не должна быть более чем 20%. В ФРГ, также в соответствии с законодательством, реклама не должна занимать объем более 20% даже на частных телестанциях.

Однако, если говорить об общей тенденции отношения к объему рекламы, то ограничение этих объемов на законодательном уровне практикуется нечасто и только в индустриально развитых странах; в основном же эта проблема оставлена на усмотрение руководства телекомпаний – как государственных, так и частных.

Российская Федерация, входящая в мировую рыночную систему, данную проблему старается решить прогрессивными ци-

визированными способами: регламентирование объемов рекламы на телевидении в российском законодательстве производят следующие нормативные акты: Федеральный закон «О рекламе» (статьи 11, 12), Закон Российской Федерации «О средствах массовой информации» (статья 36). В соответствии с этими актами, в программе, не зарегистрированной как специализирующаяся на рекламе, ее объем не должен превышать 25% времени вещания в течение суток. Кроме этих ограничений по времени предусматривается еще ограничение по включению рекламы в различные передачи и программы. Так, не разрешено прерывать рекламой детские передачи, программы религиозного содержания, а также художественные фильмы без разрешения правообладателя; есть также ограничения на частоту показа одной и той же рекламы. Однако эти дополнительные ограничения сплошь и рядом нарушаются. Антимонопольные органы РФ, в чьи функции входит наблюдение за соблюдением телекомпаниями указаний законов и подзаконных актов о рекламе, констатируют, что реклама — это открытая публичная деятельность и нарушение в этой среде, неважно, сделано оно под давлением тех, кто ее производит, или тех, кто ее демонстрирует, скрыть достаточно трудно. Поэтому Закон «О рекламе» РФ рекомендует менеджерам фирм для сохранения благоприятного имиджа фирмы и преуспевания в бизнесе следовать путем честности и благородства в рекламе и, самое главное, заботиться о потребителе, что можно оценить как весьма этичную стратегию.

В заключение целесообразно указать на то, что не следует недооценивать роль рекламы в формировании этических норм и стандартов в сознании общества. Это возлагает дополнительную ответственность на менеджеров всех фирм, обращающихся к услугам рекламных агентств.

Вопросы для обсуждения

1. Как оценивается современная реклама с точки зрения ее этичности?
2. Как связана между собой этика рекламной деятельности и этика общества?

3. Есть ли различие в оценке рекламы организации со стороны разных категорий населения?

4. Каковы недостатки рекламы с точки зрения этических требований?

5. Каковы основные вопросы этического свойства, возникающие в управлении рекламной деятельности?

6. Каковы наиболее часто встречающиеся в рекламном деле этические нарушения?

7. Как регулирует законодательство разных стран неэтичную рекламу?

4.1. СМЕШАННАЯ ЭКОНОМИКА
КАК ФАКТОР РОСТА УРОВНЯ
ЭТИЧНОСТИ В МИРОВОМ ХОЗЯЙСТВЕ

Смешанная экономика возникла в мировой системе в период между первой и второй мировыми войнами. Первые ее ростки – скорее теоретические, чем практические, появились во время кризиса 30-х годов XX в. Кризис наглядно продемонстрировал, что чисто рыночная система хозяйствования не в состоянии обеспечить существование общества всеобщего благоденствия. После первой мировой войны Великобритания перестала играть роль «великой индустриальной державы». США находились в некоторой экономической изоляции, которую культивировали сознательно. Прежняя система мирохозяйственных связей, по существу, стала видоизменяться.

К тому же появление новых технологий, стимулируемое техническим прогрессом, привело к созданию первых крупных корпораций, которые быстро научились обходить довольно слабо еще развитое антимонопольное законодательство. Эти монополии формировали рынок с его ценами, спросом и требованиями к условиям совершения сделок.

Кризис 30-х годов разрушил и так уже почти шатавшуюся экономику многих стран. Свободная рыночная система не выдержала всех потрясений, вызванных этими и другими изменениями.

Социальные отношения, связанные с экономическими, также были на грани значительных изменений в сторону большей гуманизации.

Наука и практика экономической жизни все больше склонялась в пользу необходимости постоянного вмешательства государства в экономику, поскольку система свободного рынка перестала обеспечивать приемлемый уровень заработной платы для

основной массы населения и приемлемый уровень прибыли для большей части фирм.

Многие европейские государства в период между мировыми войнами, одно за другим, приходили к выводу, что необходимо поддержать и оздоровить денежную систему своей страны, оказывать покровительство национальной промышленности, предоставляя ей кредиты и ограничивая импорт, стимулировать потребление, установив минимум заработной платы, а также бороться с безработицей и улучшить жизнь рабочих масс, сокращая длительность рабочей недели.

Установление подобных целей многими государствами и появление смешанной экономики можно считать первым значительным проявлением этических начал в управлении экономикой.

Итак, смешанная экономика представляет собой сочетание частного сектора и государственного плюс государственное регулирование практически всех сторон функционирования рыночной системы.

Послевоенное экономическое развитие стран всего мира имело идеологию, отличную от идеологии первой половины XX века. Экономика, особенно экономика Запада, возрождалась на новом основе.

В наборе новых логических ориентиров немаловажное место заняло внимание западных стран к социальным аспектам экономической системы. После второй мировой войны кейнсианская доктрина о полной занятости приобрела большой вес как в теории, так и на практике, и стала играть важную роль в развитии смешанной экономики. Кроме полной занятости появились и другие цели социального характера, такие, как критерии перераспределения доходов и социальное обеспечение, гарантируемое государством.

Еще один фактор в развитии социальной стороны смешанной экономики – демократизация в управлении экономическими объектами. Демократизация выражалась в том, что владельцы предприятий и наемные работники этих предприятий совместно принимали решения, касающиеся как принципиально важных, так и малозначачщих вопросов управления, т.е. появилось сотрудничество между хозяевами и работниками. Эта тенденция развилась и на общенациональном уровне – социально-экономические проблемы государства стали обсуждаться представителями государства, предпринимателей и наемной рабочей силы, для чего были

созданы соответствующие государственные органы консультативного характера. Подобное сотрудничество вышло за пределы национальных границ и приняло международный характер, прежде всего в сфере торговли и финансов.

Начавшаяся после второй мировой войны социализация экономики создала благоприятные условия для появления этических требований к менеджменту – как в пределах одной отдельно взятой страны, так и в масштабе всей мировой экономической системы.

Кроме того, известный экономический кризис 30-х годов выделил и упрочил роль руководителя предприятия, положил начало утверждению авторитета менеджера, подчеркнул важность его деятельности, в том числе ее этической стороны.

Смешанная экономика в свою очередь придала ускорение процессу появления этики менеджмента и ее дальнейшему развитию.

Послевоенные годы – так называемые «серебряные 50-е» и «золотые 60-е» отличались высокими темпами экономического роста в странах Западной Европы и Японии и чуть меньшими – в США.

В ряду главных целей правительств появились такие, как повышение благосостояния людей, обеспечение полной занятости, уменьшение разницы в условиях заработной платы. В целом сфера вмешательства государства в экономику различных стран, особенно в Европе, стала гораздо более обширной.

Такое вмешательство, равно как и реализация новых целей, потребовало и новых кадров. Предприятиям также требовались менеджеры более компетентные, обладающие большим профессионализмом и более высоким уровнем знаний, чем ранее. Появились новые формы обучения и новые программы для подготовки кадров менеджеров и государственных чиновников в области экономики. Государства субсидировали научные исследования в сфере образования – как в государственном, так и в частном секторах.

Появление новых предприятий в это время определялось, в основном, инвестициями в трех главных направлениях.

Первое – инвестиции в те промышленные отрасли, которые производили предметы потребления, как правило, длительного пользования (автомобили, холодильники, другую бытовую технику и т.п.). Вложения в производство средств производства осуществлялись в меньших масштабах.

Второе – инвестиции в сектор услуг, который в этот период начинает становиться чуть ли не ведущим по объемам привлекаемых средств финансирования и численности работающих.

Третье – инвестиции в те регионы (пока еще в рамках одной страны), которые до сих пор не были достаточно широко охвачены индустриализацией. Как правило, такие регионы имели дешевую и в достаточном количестве рабочую силу. Правительства, стремящиеся к полной занятости, всячески поддерживали подобные вложения.

Такое активное развитие экономики практически всех стран в послевоенный период привело к необходимости учитывать социальные аспекты экономического роста и принимать во внимание социальную ответственность менеджеров в их деятельности внутри предприятия и самих предприятий по отношению к внешнему миру. А частью социальной ответственности как раз и является этика менеджмента.

Экономический рост, расцвет частных предприятий, поддержка со стороны правительств, выражающаяся в способствовании процветанию стран Западной Европы, Японии, США, появление профессионально обученных по новым специальным программам менеджеров, принципиальные изменения в теории и практике менеджмента привели к возникновению новых организационных форм в экономике – транснациональных корпораций (ТНК). Появление экономических объектов международного масштаба, таких как ТНК, в свою очередь стимулировало возникновение социально-экономических концепций менеджмента, и прежде всего этического характера, поскольку взаимоотношения между предприятиями внутри одной ТНК, а также между экономическими укладами стран, индустриально развитых, и стран, менее развитых, требовали регулирования не только в области экономики, техники и технологии, но и в области национальных интересов, этнографических особенностей, культуры, религии и т.п.

В опубликованном в 1936 г. исследовании «Общая теория занятости, процента и денег» английский экономист Джон Мейнард Кейнс пришел к выводу, что чисто рыночная система непрочна, нестабильна и не имеет возможности автоматически, как это полагали ее идеологи, обеспечивать занятость в сфере труда в полной мере, а также баланс между производством и потреблением. Кейнс показал, что частные капитальные вложения не способны предоставить рабочие места всем желающим, при этом особенно

малой оказывается доля частных инвестиций в сферу медицинского обслуживания, строительство и эксплуатацию жилого фонда, образование, социальное обеспечение.

Поэтому государство, поставившее перед собой цели социального развития, должно осуществлять корректирующие действия, носящие стабилизирующий характер в области денежной политики, налогообложения, финансов. Кейнс предлагал корректировку решений и действий на уровне частных фирм, т.е. используя сегодняшние термины, решений на микроэкономическом уровне, с помощью государственного вмешательства – на уровне макроэкономическом.

После второй мировой войны возникла необходимость сосуществования идеологий и взглядов различных социальных слоев, ограничения частной инвестиционной политики рамками институционального характера.

Таким образом, само появление концепции существования смешанной экономики, несущей в себе гуманные, имеющие этическую окрашенность идеи, идущие сверху вниз, с вершины иерархической экономической пирамиды к низшим исполнительным ее уровням, было зарождением этики менеджмента в сфере экономики.

Система управления смешанной экономикой в период после второй мировой войны включала в себя элементы влияния со стороны собственников фирм, т.е. нанимателей рабочей силы, со стороны профсоюзов и со стороны правительства на формирование национальной экономики.

Таким образом, микростатическое равновесие чисто рыночной системы было заключено в рамки макростатического равновесия, позволившего избежать последствий рисков, связанных с частными инвестициями и ведущих зачастую к повышению уровня безработицы в стране и другим явлениям, делающим реализацию этики отношений в экономической среде маловероятной.

Смешанная экономика делала свои первые шаги, поставив перед собой весьма скромные цели – если не устранить, то смягчить цикличность в развитии национальных хозяйств, поскольку цикл включает в себя не только подъем, но и спад, и, следовательно, безработицу и другие сопутствующие негативные явления.

Этого уже достаточно, чтобы утверждать, что смешанная экономика, как и управление ею, в своей основе и сути более этична, нежели чисто рыночная экономическая система.

Однако антициклическая стратегия в начале 60-х годов сменилась (конечно, не сразу, а постепенно) другой стратегией, имевшей ориентиром ускорение темпов экономического роста. Причина в том, что к 60-м годам безработица не проявлялась с прежней остротой уже довольно долго, уровень жизни населения был достаточно высок.

Таким образом, первая задача смешанной экономики – уход от жестких, глубоких спадов, приходивших на смену подъемам в экономике, смягчение ее циклического развития – эта задача могла считаться решенной. Появились первые ростки благородных гуманных побуждений в управлении экономикой.

Теперь большая часть индустриально развитых стран обратилась к новым задачам, а именно, к поискам возможности не только исключить большие спады в экономике, но увеличить темпы экономического роста.

Государство стало решать новые задачи: стало контролировать фундаментальные научные исследования путем финансирования значительной их части; прикладные научные изыскания также стали получать постоянный приток государственных инвестиций. Тем самым государства принимали активное участие в формировании будущих прогрессивных технологий, а следовательно, парка техники и оборудования. Таким образом, государственное влияние определяло, пусть не полностью, но в определенной мере, направления научно-технического прогресса. Это новое направление деятельности правительств почти всех индустриально развитых государств можно назвать весьма этичным.

Кроме того, органы государственной власти, проводя соответствующие прогнозные расчеты, пришли к пониманию того, что внедрение прогрессивной техники и технологий неизбежно приведет к высвобождению рабочей силы, значит, снова может возникнуть угроза безработицы. Поэтому начаты были работы по укреплению различных форм социальной защиты населения, в числе которых были, например, такие: переобучение специалистов (получение новых знаний) за счет государства, различные льготы по жилью, вплоть до получения полностью бесплатного муниципального жилья, увеличение пособий для безработных, льготы, выплаты и прочая финансовая поддержка малым семьям. На все это можно указать как на дальнейшее развитие этических начал в управлении экономикой.

В отношении фирм правительства также проводили политику, которую нельзя назвать неэтичной, особенно в том, что касалось малого бизнеса.

Во всяком случае стремление многих ведущих государств мира к реализации целей, которые можно без всякого преувеличения назвать этическими, имеет место начиная с 50-х годов нашего века.

Можно указать на разную степень этичности в формах и методах проявления этого стремления.

Например, так называемый неозтатистский вариант характеризовался тем, что экономика страны состояла из большого числа фирм со смешанным капиталом, при этом правительства прибегали к национализации частных компаний с целью инвестировать государственные средства в ведущие отрасли, которые определяли экономику страны, тем самым придавая экономическому развитию большую прочность и стабильность. Характерным примером распространения и практики неозтатистской идеологии (со специфическими особенностями) являлись Франция, Италия, Великобритания, Япония. Так, французское правительство делало упор на развитие государственного планирования, особенно в ключевых отраслях. Методы воздействия государства на экономику во Франции в некоторой степени похожи на централизованное жесткое планирование, имевшее место в СССР, а впоследствии и в других странах социалистического лагеря. Однако французское государственное планирование отличалось меньшей жесткостью, оно было скорее индикативным, кроме того, оно охватывало далеко не все (даже не все ведущие) отрасли экономики. Однако можно считать экономическое планирование (практикуемое до сих пор) во Франции акцией этического характера, поскольку таковыми были ее цели. Неэтичным же в этот период часто было формальное исполнение, бюрократизация самого процесса планирования, а также креп инвестиций в тяжелую промышленность, что ставило под угрозу развитие производства предметов потребления.

Для правительства Великобритании, которое придерживалось неозтатистской модели, характерны были такие этические цели, как полная занятость и общественное благополучие, т.е. в первую очередь цели, коррелирующие с кейнсианской идеологией. Еще одна этическая цель — устранение монополистического характера развития рынка. Правительство Великобритании стремилось также к более справедливому распределению национального дохода,

да, поэтому много занималось системой налогообложения. Государственные средства инвестировались в здравоохранение, образование, стали делаться вложения в организацию контроля за окружающей средой (что надо отметить особо как весьма и весьма этическую акцию), а также в контроль за использованием природных ресурсов. Были также попытки индикативного планирования — в меньшем, однако, масштабе, чем во Франции.

Итальянское правительство пошло по пути помощи государства тем предприятиям, которые оказывались на грани банкротства. К этому привлекались банки и использовался выпуск акций (те же методы применялись и правительством Великобритании). Суть государственной помощи крупным фирмам, оказавшимся на грани банкротства, заключалась в следующем: государство, используя бюджетные средства, покупало частное «больное» с экономической точки зрения предприятие дешево, именно потому, что оно было малоприбыльно или вообще убыточно. После этого государство вкладывало достаточно большие средства из бюджета в приобретение новейших технологий и оборудования, отвечающего самым прогрессивным требованиям, в переобучение и повышение квалификации работников, в обновление ассортимента выпускаемой продукции. При этом сохранялись все рабочие места, массовых увольнений не производилось. После этого «оздоровленное» предприятие, соответствующее по своему уровню требованиям научно-технического прогресса и поэтому прибыльное, снова приватизировалось путем продажи. Такая национализация с последующей за ней приватизацией позволяла сохранить рабочие места и, следовательно, избежать безработицы, возможных социальных потрясений. Подобная система мер может быть оценена как весьма этическая.

Даже сам факт выкупа государством слабых частных предприятий можно считать этическим экономическим актом, поскольку это позволяло сохранить рабочие места, предупредить возможную безработицу и стабилизировать экономику.

Япония, как и Франция, прибегла к использованию, хотя и в ограниченных рамках, централизованного планирования, носящего, однако, не вполне обязательный характер. Особенность японского государственного вмешательства в экономику — правительство не препятствовало слиянию и без того крупных компаний, антимонопольное законодательство было ослаблено. Это, по мнению японских экономистов, способствовало укреплению и

созданию «масштабной экономики». Одновременно был принят ряд антимонопольных подзаконных актов.

Вторая модель развития национальных хозяйств в этот период – неолиберальная модель. Наиболее характерные примеры – США и ФРГ.

Суть этой модели в том, что государство вмешивалось в экономику своей страны лишь с помощью мер общего характера. При этом оно хотя и стремилось к повышению темпов экономического развития, однако границы, в которых позволялось действовать частным компаниям, были весьма широки.

Правительство США провозгласило целью создание социально-рыночной экономики, основой которой были: участие работников в управлении предприятиями, антимонопольная политика, денационализация, уменьшение налога на прибыль. Итак, неолиберальная модель развития смешанной экономики налицо. И если сравнивать ее с неозтатистской, то, несмотря на мягкость неолиберальной модели, она представляется менее этической – если критерием взять результаты ее применения в экономике.

Неолиберальная политика вмешательства государства в экономику в ФРГ, как и в США, постепенно уступила место неозтатистской. Может быть, причина этого кроется именно в большей этической неозтатистской модели?

Третий вариант развития смешанной экономики, начиная с 50-х годов, – так называемый вариант централизованного согласия. Его придерживались в ряде стран Западной Европы – Австрии, Бельгии и др. Этот вариант представляет нечто среднее между неозтатистским и неолиберальным. В качестве рабочего механизма эта модель предлагала социальный мир, основанный на согласии представителей различных социальных слоев общества.

Суть данной модели состояла в том, что для разработки решений по важнейшим направлениям развития экономики страны создавались консультационные центры, которые, учитывая разные мнения по данному вопросу представителей различных социальных групп, вырабатывали проект решения, с которым все эти представители были согласны. Контроль за действиями таких согласительных органов по выработке проекта решения брало на себя государство. Кроме вышеуказанной согласительной деятельности правительства стран, следовавших данной модели, контролировали ценообразование и распределение доходов с целью недопущения слишком высоких цен на предметы первой необходимости.

Идея государственного планирования, хотя бы и в форме, не обязывающей частные компании и предприятия государственного сектора к точному выполнению намеченных показателей, оказалась привлекательной и для стран, придерживавшихся согласительной модели.

Как видим, деление стран на группы, практикующие тот или иной вариант развития смешанной экономики с целью добиться роста темпов экономического развития, носит весьма условный характер. Так, государственное планирование имело место во всех трех моделях, и теорию для него разрабатывали такие видные экономисты, как Ян Тинберген, Василий Леонтьев. Кроме того, методы и инструменты внедрения теории и идеологии той или иной модели в практику экономического развития были различными даже внутри группы стран, придерживавшихся одной модели.

Подытоживая вышесказанное, можно утверждать, что смешанная экономика самым своим формированием и последовательными шагами развития положила начало этике как обязательному элементу управления экономикой. Причем в этот период более активно развивалась этика на уровне экономических взаимоотношений между фирмами, компаниями, государством, и менее активно – этика на уровне действий отдельных менеджеров. Хотя следует отметить, что формализации этических представлений в массовом порядке – в виде кодексов, сводов требований и т.п. в этот период – в 50-е годы – еще не наблюдалось.

Второй вывод, который можно сделать, – этика менеджмента начала развиваться именно в тех формах, которые имеют место сейчас в странах Западной Европы, США, Канады и некоторых других. Страны социалистического лагеря имели иное представление об этике менеджмента, и, хотя таковая и присутствовала в практической деятельности органов, управляющих социалистической экономикой, ее развитие шло по другим направлениям и было часто искажено и искривлено отказом от признания закона стоимости и многими другими ошибками. В настоящее время экономика РФ и других бывших социалистических стран успешно встраивается в систему мирохозяйственных связей, и принципы и методы этических действий в сфере управления экономикой являются теми же, что и для всего мирового хозяйства.

Третий вывод состоит в том, что именно смешанная экономика, официально провозгласившая гуманные и благородные цели,

дала толчок появлению в управлении концепции социальной справедливости, благородства, т.е. этических начал.

На уровне страны это привело к участию работников фирм и компаний в управлении ими, а также к участию представителей рабочих в установлении показателей плана, рекомендуемого правительствами к исполнению. Предметом забот государств стало теперь не только функционирование свободного рынка, но и более гуманное, более благородное распределение и перераспределение доходов между различными категориями населения.

Смешанная экономика сыграла свою положительную роль в появлении идеологии и практики этики менеджмента в экономике.

4.2. ЭТИКА В СОВРЕМЕННЫХ МИРОХОЗЯЙСТВЕННЫХ СВЯЗЯХ

Дальнейшее развитие мирового хозяйства изменило основные концепции и постулаты смешанной экономики.

Первое, что стало другим в системе мирохозяйственных связей — характер конкуренции в рыночной системе.

В развитых индустриальных государствах в результате достигнутых высоких показателей экономического роста предприятия получили возможность увеличить масштабы своего производства. В новой мощной и крупномасштабной экономике США, ФРГ, Великобритании, Франции, Италии и других стран появились монополии и олигополии в таком количестве и с таким объемом операций, что это существенно изменило и рынок, и инвестиционную политику. Многие мелкие и средние компании сливались с крупными, тем самым они обеспечивали себе финансовую устойчивость и переставали бояться конкуренции.

Крупные компании, имеющие множество филиалов и подразделений, специализирующиеся на определенных действиях и стадиях производства и продвижения продукции к потребителю, могли финансировать свою деятельность сами без помощи государства, это тоже меняло характер конкуренции в сторону большей выгоды и удобства для компаний.

Хотя в этот период начал активно развиваться такой процесс, как социализация капитала, в основном через «распыление» акций, привлечение внешних источников финансирования, казалось бы, должно было увеличить зависимость компаний от внешнего

капитала и уменьшить их стабильность и устойчивость. Однако иерархическое построение системы менеджмента крупных корпораций позволяло им маневрировать средствами, сохраняя свою стратегию развития и держа под контролем все действия и операции с привлеченным извне капиталом.

Остановимся на факте распыления акционерного капитала, так как его можно оценить как дальнейшее развитие этики в управлении экономикой. Смешанная экономика привела к тому, что жизненный уровень в тех странах, где она появилась, значительно вырос и впервые в истории развития мировой экономики численность так называемого среднего класса увеличилась и доля его стала преобладающей по сравнению со слоем очень богатых или очень бедных (естественно, речь идет о развитых индустриальных странах). Многие представители среднего класса стали приобретать акции крупных корпораций с целью получения дивидендов. Доля акций, приходящихся на одно лицо, была и абсолютно, и относительно невелика, однако число людей, приобретавших акции, было весьма и весьма значительным. В таких условиях происходит так называемое отделение собственности от системы контроля, хотя менеджмент сохраняет контроль над стратегией корпорации, тем не менее подобная социализация капитала заставляла менеджеров постоянно вести наблюдение и строжайший учет того, какая доля акций находится в прямой собственности корпораций.

Но проявились и феномены, которым трудно дать оценку с точки зрения этичности или неэтичности.

Так, например, именно в этот период произошли радикальные изменения в последовательности этапов формирования спроса и предложения на товары и услуги. Как известно, традиционно производство товаров и услуг происходило не в соответствии со спросом, а по усмотрению и выбору корпораций. Произведенная продукция (услуги) выбрасывалась на рынок, где потребитель вынужден был подчиняться диктату производителей, т.е. покупать то, что уже произведено и продается. В условиях современной экономики потребитель своими запросами определяет ассортимент предлагаемой на рынке продукции (услуг) и производители вынуждены производить то, что требует потребитель (подчиняться диктату потребителя).

Однако производители нашли возможность формировать будущие потребности потребителя сознательно. Крупные компании, многочисленные ТНК стали тратить огромные средства не толь-

ко на фундаментальные и прикладные научные исследования в области производства, но и на психологическую подготовку — через рекламу — будущих покупателей, на формирование их потребностей, мотивов приобретения будущих товаров и услуг. Обществу сознательно навязывается определенный образ мыслей и поведения; целью этого является одно — увеличение объема продаж данной продукции и, следовательно, увеличение объема прибыли в условиях конкуренции.

Поясним, почему трудно дать однозначную оценку с точки зрения этики этому экономическому феномену. С одной стороны, предварительное рекламирование можно считать этичным: покупатель-потребитель перестает быть рабом своих случайных сиюминутных настроений при покупке товара, он делает покупку не вслепую, а осознанно, будучи к этому подготовленным, располагая информацией о выбираемой им на свободном рынке той или иной продукции. С другой стороны, при рекламировании своей продукции компании часто вводили покупателя в заблуждение, оперируя ложной рекламой, приписывающей товару те качества и особенности, которых не было в действительности. Кроме того, то, что крупные компании сначала «готовили» рынок, формируя запросы потребителей, заставляя их проникнуться мыслью о том, что им необходим именно этот вид продукции, именно данная марка, есть не что иное, как манипулирование сознанием людей, что, бесспорно, неэтично (см. в этой связи раздел 3.4).

Развитие системы средств массовой информации позволило разным категориям населения быть в курсе всех событий, происходящих в мире бизнеса, финансов, экономики любой страны. Поэтому любое неэтичное деяние корпорации или ее отдельных менеджеров становилось достоянием широких масс, обсуждалось, комментировалось, часто вызывая не только эмоциональную реакцию общественности, но и поведенческую — митинги протеста, демонстрации, пикетирование и т.п. Это часто приводило к тому, что правительства вмешивались в той или иной форме в действия корпораций с целью заставить их соблюдать этические нормы.

Еще один аспект проявления роста этичности состоит в том, что социализация капиталов связана с ростом численности среднего (зажиточного) класса (в некоторых странах до 70–80% населения).

Возникло противоречие между желаниями среднего класса и стратегией развития компаний. Менеджмент сделал своей глобаль-

ной целью экономический рост в долгосрочной перспективе путем капитализации прибылей, тогда как многочисленных потенциальных и реальных держателей акций из среднего класса это не устраивает. Долгосрочный экономический рост был приоритетным для владельцев крупных компаний и для технотруктуры, которая практически составляла с владельцами одно целое — во всяком случае, в отношении понимания глобальных целей компании.

В свое время появление технотруктуры как элитной части высокообразованного и высококвалифицированного корпуса менеджеров крупных корпораций, пришедших в управление на смену владельцам этих корпораций, рассматривалось как явление демократизации управления компаниями и, следовательно, имело этическую окрашенность цели. Однако постепенно интересы технотруктуры слились с интересом владельцев компаний, и демократический характер действий технотруктуры, поначалу имевший место, был в значительной степени утерян.

С развитием социальной сферы и увеличением объемов ее финансирования в развитых индустриальных странах (особенно в сфере образования) появилось большое число технических и прочих специалистов, свободно ориентировавшихся в стратегическом планировании, в технической и технологической политике, в проблемах управления персоналом и т.п. Эти новые кадры разрушили — полностью или частично — старую иерархию должностей в системе менеджмента. Такую демократизацию управления также можно считать этическим «прорывом» в сфере экономики и, в частности, в сфере управления крупными корпорациями.

В 60-х годах в США и в 70-х годах в странах Западной Европы и Японии крупные компании превратились в ТНК. Появление и дальнейшее развитие ТНК повлияло в некоторых направлениях на общую обстановку этичности в мировой экономике. Как уже упоминалось ранее, их появление вызвало социализацию инвестиций, что, в целом, этично. Но филиалы ТНК, возникая, в основном, на территории развивающихся стран, часто вели свою деятельность, почти не испытывая контроля со стороны их правительств. Хотя филиалы ТНК не заботились об охране окружающей среды, нарушали местное законодательство и др., правительства принимающих стран чаще всего закрывали глаза на эти неэтичные действия ТНК, памятуя о том, что последние создают большое количество рабочих мест, снижая тем самым уровень безработицы, а также способствуют повышению общего уровня

образования в стране и росту квалификации рабочих кадров. Таким образом, этичность действий ТНК в странах размещения их филиалов сочеталась с неэтичностью.

Как весьма неэтичную характеристику деятельности ТНК необходимо отметить то, что их действия с некоторого периода времени становятся как бы вне контроля властей – как со стороны правительства в стране базирования, так и со стороны правительств в странах размещения филиалов. Снижение роли государственного вмешательства в экономику можно квалифицировать как снижение уровня этики.

Одновременно, как следствие этого, возникла реальная перспектива восстановления прежней главенствующей роли рыночных отношений с тем изменением, что теперь, обладая огромными капиталами, имея влияние на многие правительства развивающихся стран (где, в основном, размещались филиалы ТНК), традиционные рыночные отношения стали испытывать на себе сильное влияние стратегии и тактики ТНК. Рынок не был «чистым» рынком, многие тенденции его развития изменились, трансформировались под действием крупных компаний. Этот факт также можно рассматривать как удручающее снижение уровня этичности экономики. Вышесказанное относится примерно к середине 60-х и началу 70-х годов XX в.

Рассматривая историю взлетов и падений уровня этичности экономики в мире, следует обратить внимание на деятельность и роль профсоюзов в конце 50-х, 60-х и начале 70-х годов.

Профсоюзы в указанный период достаточно активно боролись за улучшение условий труда и рост заработной платы. В обмен на удовлетворение этих требований профсоюзы гарантировали рост производительности труда работающих. Но увеличивать заработную плату и обеспечивать постоянное улучшение условий труда могли только крупные компании, так как масштабное производство позволяло использовать все достижения технического прогресса.

Укрепляя позиции крупных компаний, способствуя проведению ими политики роста производительности труда, профсоюзы тем самым помогали им становиться монополистами или олигополистами в той или иной отрасли. Подобные действия профсоюзов также меняли традиционные контуры «чистого» рынка, но не в сторону большего его «очеловечивания» (т.е. в сторону вмешательства государства в экономику и через нее – непосредствен-

но в рыночные отношения), а в сторону бесконтрольного развития с преобладанием роли и господством крупных компаний, диктующих цены, ассортимент конечной продукции, направления технического и технологического прогресса и т.п.

Таким образом, действия профсоюзов в период 50-х и 60-х годов можно оценить как этичные и неэтичные одновременно.

Исключительная сложность однозначной оценки действий профсоюзов в экономике в указанный период может быть подтверждена еще одним фактом. Профсоюзы в это время играли довольно значительную роль в различного рода переговорах, в работах комиссий на уровне государства, выполняя при этом функцию представителей рабочей силы. Их основные требования сводились к одному – повышению реальной оплаты труда. Причем, как правило, профсоюзные лидеры добивались желаемого не только в отраслях, которые успешно развивались, но и в отраслях отстающих, где производительность труда не росла и увеличение заработной платы не имело под собой достаточных экономических оснований. Но исходя из общечеловеческих этических побуждений правительства соглашались с требованиями профсоюзов и шли на увеличение доходов трудящихся и в слабых, отстающих отраслях, чтобы не допустить социальных волнений, недовольства масс и т.п. С точки зрения общечеловеческой морали и интересов всего общества это этично, но с позиции успешных, активно развивающихся отраслей и предприятий это несправедливо и неэтично.

В результате в 70-х годах, когда структурные преобразования стали происходить не только в развитых индустриальных странах, но и во всем мире, дисбаланс в экономическом фундаменте роста реальных доходов рабочих масс был выявлен и тормозил развитие положительных изменений в промышленности.

Вмешательство государства в развитие экономики и регулирование им взаимоотношений в рыночной системе можно оценить как весьма этичное действие, но только в разумной степени. В развитых странах характер и масштабы такого госрегулирования были разнообразными, однако принципиальных различий не отмечалось.

Почти все развитые индустриальные страны настолько увлеклись государственным вмешательством в экономику (которое мы характеризовали как этический шаг), что целые отрасли подпадали под национализацию: железнодорожный транспорт, телеком-

муникации, страхование и другие. Образовывались гигантские государственные монополии, предлагавшие продукцию и услуги и диктовавшие цены. Часто само государство было и покупателем, и потребителем производимой им продукции или предлагаемых услуг. Балансирование рыночных сил, таким образом, нарушалось; спасая перестраивающиеся отрасли от распада, государство часто само превращалось в монополию в той или иной сфере, что по сути своей неэтично.

Таким образом, смешанная экономика, появление и развитие которой мы расценили как явление этическое, изменилась, точнее, изменилась форма ее функционирования, опять же, в сторону большей этичности. Свободная конкуренция, регулировавшая все мировое хозяйство, исчезла в значительной степени. Государственное регулирование способствовало возникновению новых форм функционирования производства, распределения и потребления.

Основным ядром смешанной экономики стран Запада было, как это указывалось выше, централизованное согласование, выражавшееся прежде всего в централизованном планировании, хотя последнее имело индикативную природу. Экономические показатели в той или иной мере обязательны для государственного сектора, для частного же сектора это были лишь общие рекомендации прогнозного характера. Но постепенно долгосрочная его направленность утрачивалась и заменялась прагматическими краткосрочными целями.

В общественной и экономической жизни стран Запада, начиная с 60-х годов, стали происходить сдвиги, которые можно охарактеризовать как сдвиги в сторону этических нарушений. Крупные компании, которые в это время становились транснациональными, могли проводить определенную политику в разных странах и на разных континентах. Эта политика, в частности, заключалась в сознательном формировании спроса на продукцию ТНК. Чтобы добиться роста прибыли (или поддержания ее на заданном уровне), ТНК прибегали к манипулированию спросом, особенно на товары массового потребления. Рекламные акции, осуществляемые крупными компаниями, стимулировали спрос, опирающийся на неподавление любых человеческих инстинктов, в том числе малоэтичных, провоцировали вседозволенность, стимулировали первоочередность свободного времяпрепровождения, доступность любого псевдудовольствия, безграничную чувствен-

ность, первенство сиюминутных удовольствий, а также облегченное восприятие действительности (то, что японцы называют «кнопочным подходом к жизни»). В результате такой ориентации в плане рекламы и, следовательно, производства продукции и услуг был снижен уровень этичности и культуры общества.

Надо отметить, что падение уровня этичности и культуры общества происходило больше в сфере создания новых видов продукции и услуг, т.е. в сфере спроса. В сфере же предложения, как это ни удивительно, сохранились в достаточно значительной степени такие этические принципы, как добросовестность в труде, самопожертвование, порядочность, ответственность, скромность и т.п. Можно строить различные гипотезы, почему уровень этичности различен в сфере спроса и в сфере предложения, одна из которых следующая: спрос формируется компаниями-производителями с помощью рекламы среди различных возрастных категорий населения. Наиболее подвержены влиянию рекламы дети, подростки, т.е. те возрастные категории, которые еще не отличаются аналитическим и критическим умом, да и вообще интеллектом; кроме того, именно в детском и подростковом возрасте желание подражать кому-либо (например, героям рекламы) – сильнейшая составляющая поведенческого вектора. И наоборот, поведение тех категорий населения, от которых исходит предложение труда, определяется такими характеристиками, как адекватное восприятие действительности, оценка реальности не на базе рекламных оценок, а на базе жизненного опыта, ценностные установки и ориентации на справедливость, этику, порядочность и т.д. Эти характеристики свойственны людям определенных возрастных категорий, приблизительно от 20–23 лет.

Это одна из многих гипотез, которые можно привести в качестве объяснения факта различий в уровнях этики в сфере потребления продукции и услуг и в сфере предложения рабочей силы.

Смешанная экономика, развивавшаяся после второй мировой войны, наталкивалась на множество препятствий. Внутренние противоречия, недостатки и парадоксы развития смешанной экономики иногда ставили под сомнение ее этические начала. Так, например, смешанная экономика всячески поддерживала развитие современного частного предприятия, основы планирования производства, практикуемые в смешанной экономике (как на это указывалось выше) были этическими по своей сути. Однако развитие и рост предприятий привели к тому, что размеры их превос-

ходили все ранее существующее. Растущие производства, новые системы управления ими приводили к увеличению прибыли, что снова вело к увеличению масштабов предприятий, которые превращались в монополии и олигополии. Крупные компании осуществляли самофинансирование, это укрепляло их независимость от государственного влияния. Более того, появившиеся в 60-е годы ТНК (транснациональные корпорации), размещавшие свои филиалы в других странах и на других континентах, сами могли оказывать не только влияние, но и давление на правительства тех стран, в которых размещались филиалы. Можно сказать, что с появлением ТНК снизился уровень этической в экономике в целом; хотя по отдельным позициям развития межнациональных экономических связей этот уровень повысился.

Итак, ТНК в определенном смысле стали независимы от государственного влияния. Кроме того, ТНК стали в меньшей степени зависеть от «капризов» рынка сбыта. Монополистические и олигополистические компании тратили большие средства, подключая высококвалифицированных специалистов-психологов, режиссеров, сценаристов к созданию рекламы своей продукции и услуг. Это позволило крупным компаниям перейти от тактики утешения потребителя к тактике прямого и беззастенчивого манипулирования спросом и его носителями – потребительскими массами. Создатели рекламы шли и продолжают идти сейчас на использование любых приемов и методов внедрения в сознание и поведение потенциальных покупателей идей и концепций, направленных на формирование спроса на определенные продукцию и услуги. Такую политику ТНК по формированию спроса и манипулированию поведением потребительских масс никак нельзя назвать этической. Однако она дает большой результат в отношении получения прибыли, который усугубляется тем, что рынок в середине XX в., по окончании восстановительного периода, превратился в массовый.

Поскольку смешанная экономика, в начале своего существования прогрессивная и, следовательно, этическая, постепенно переставала оказывать прогрессивное влияние на общество, в 70-е годы и теории, и практики были заняты поисками других моделей развития хозяйства стран. В это время появляется много новых и обновленных старых теорий, предлагаемых взамен идеи смешанной экономики. Все эти теории можно объединить в три крупных группы:

- 1) возврат к свободной конкуренции и свободным рыночным отношениям;
- 2) переход к централизованной экономике в полном объеме;
- 3) самоуправление предприятий.

Каждый из этих возможных путей развития может быть оценен с большей или меньшей степенью точности по шкале «этично – неэтично».

Однако необходимо отметить, что именно в эти годы XX в. – 70-е, 80-е и далее – концепция этики как обязательного элемента экономической системы любой страны и любой международной организации стала общепризнанной. Именно в эти годы на социальную ответственность корпораций, в том числе по этическим проблемам, стали указывать как на обязательную в перечне всех прочих видов ответственности.

Ускорение развития экономики после второй мировой войны обязано также развитию внешней торговли и интеграции европейского рынка. Ярким примером является Европейский Союз. Появление ЕС в целом, конечно, способствовало повышению уровня этичности в сфере экономики, однако были и противоположные факты: так, высокие внешние таможенные тарифы неоправданно увеличивали цену товаров и услуг, заставляя, в конечном итоге, расплачиваться за это потребителей, что можно оценить как неэтичное явление.

Говоря об экономике социалистических стран после второй мировой войны, надо указать, что основная идея ее развития – независимость от внешнего рынка и всей системы мирохозяйственных связей. Поэтому, и в силу еще ряда причин, носящих различный характер, в том числе и политический, идеи этики в экономике, которые появились и были признаны в 60-х и 70-х годах в Западной Европе, США и других странах, не были проявлены и, тем более, ясно выражены в СССР и странах социалистического лагеря. В документах экономического характера даже не применялась подобная терминология.

Остановимся далее на концепции так называемого Нового экономического порядка, чтобы дать его оценку с точки зрения этичности.

Кризисы 70-х годов – продовольственный, экологический и другие, указали на необходимость разработки принципиально новой концепции развития экономики мира и национальных экономик, критериев их оценки. Именно в этот период появляются

принципы нового экономического порядка. Эти принципы были плодом теоретических исследований и практических внедрений многих известных экономистов; например Яна Тинбергена, а также различных политических деятелей, социологов и представителей научных организаций.

Попытаемся оценить эти принципы с позиции этики управления.

Главное этическое достижение состоит в том, что экономическая эффективность, прибыльность перестала признаваться главным критерием оценки экономики.

Основной критериальной системы сторонники концепции Нового экономического порядка предложили концепцию, глубоко гуманную и этическую по сути: идею равенства в процессе распределения экономических результатов. В принципах Нового экономического порядка проявлялись отголоски кейнсианской и некоторых других теорий; почти на первом плане фигурировали необходимость обеспечения полной занятости, борьба с бедностью, продовольственными проблемами.

Особое внимание было уделено балансу интересов и запросов национальных государственных экономик с возможностью развития вширь и вглубь международной экономической интеграции.

Авторы проекта Нового экономического порядка постарались ограничить все возрастающее влияние ТНК на экономическое состояние и развитие государств (подобная стратегия может быть оценена как весьма этическая).

Достаточно подробно и детально в этой концепции была рассмотрена ситуация с развивающимися странами. Им предлагалось развивать двойную промышленную структуру: первая — обычный набор отраслей, обеспечивающих хотя бы минимальные промышленные потребности страны, с использованием простых технологий; вторая — несамостоятельная, зависящая от потребностей и особенностей ТНК, разместивших в данной стране свои филиалы. Причем предусматривалась необходимость передачи от ТНК развивающимся странам техники; в которой ТНК уже не испытывает потребности, технологий, обучения работников прогрессивным методам труда и т.п. Хотя постановка вопроса о наличии двух промышленных структур как бы закрепляет отставание раз-

вивающихся стран от индустриально развитых, однако в этом комплексе взаимоотношений можно увидеть этическое начало, выражающееся в передаче технологий и т.п.

Еще один концептуальный этический аспект нового экономического порядка. Предлагается создать экономические и социальные механизмы, обеспечивающие реализацию продукции, произведенной в развивающихся странах, на мировом рынке при помощи разработанной системы таможенных льгот для успешного продвижения указанной продукции на мировые и, в особенности, западные рынки.

Такая экономическая политика по отношению к развивающимся странам, предлагаемая Новым экономическим порядком, может быть расценена как этическая.

Отметим особенность роста уровня этической в современной системе управления экономикой. Для нее характерна системность в идеологических исследованиях и разработках менеджмента, целостность во взглядах на необходимые составляющие менеджмента с обязательным включением аспекта этики. Документы, стандарты, тексты соглашений и договоров международного характера, как касающиеся управления национальными экономическими системами, так и регламентирующие деятельность международных экономических организаций, как правило, содержат положения этического содержания. Развитие этической менеджмента в экономике имеет стихийный характер и является отражением и проявлением общего роста уровня этической во всем комплексе общечеловеческих отношений и одновременно сознательно поддерживается на уровне развития и функционирования национальных экономик и мировой экономики в целом (о чем свидетельствует появление наднациональных экономических институтов, международных экономических организаций и т.п.). Не ставя себе задачей определять результативность их деятельности с точки зрения экономических, финансовых, валютных, кредитных и прочих отношений, тем не менее отметим этическую ориентированность их стратегий, большую — по сравнению с прошлыми историческими периодами.

Авторы проекта Нового экономического порядка, несомненно, продвинулись в сторону расширения сферы этики в национальном и мировом менеджменте в экономике. Они предлагают отделить экономическое управление от политической идеологии. Функцию контроля за соблюдением равенства в доходах в общем

смысле авторы концепции НЭП предлагают закрепить за ООН. Можно констатировать, что таким образом была бы найдена золотая середина между экономической рациональностью и социальной.

По мнению выдающегося бельгийского историка и экономиста Германа Ван дер Вее, корни социальной этики находятся в этичности экономических отношений – национальных и межнациональных.

Вопросы для обсуждения

1. Оцените уровень этичности антимонопольной политики в современном менеджменте.
2. Какие тенденции в мировой экономике и, соответственно, в менеджменте, взятом в мировом масштабе, Вы можете назвать этичными? (Пример – тенденция социализации капитала.)
3. Как повлияло усиление внимания к развитию экономики и действиям корпораций, наблюдающееся в мировом сообществе, на рост уровня этичности менеджмента?
4. Как оценить государственное регулирование экономики с точки зрения этики?

4.3. ЭТИКА В СОВРЕМЕННОМ МЕЖДУНАРОДНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

На рубеже XX и XXI веков сложилось такое распределение сил и влияний в современном мировом сообществе, что нормы, стандарты менеджмента, в том числе этические, проникают в жизненные сферы всех стран – политическую, экономическую, международных отношений, социальную, государственной службы, кадровой политики.

Менеджмент всегда, на различных исторических этапах, влиял на общество. Влияние, прежде всего, шло через идеологию менеджмента: если для раннего индустриального периода характерна идеология предпринимательства, поскольку основная роль менеджмента имела именно эту форму, его идеологической целью являлось разрушение старых феодальных и полуфеодальных

отношений. На современном историческом этапе господствует идеология собственно менеджмента – системы управления, имеющей научные основы, и идеологическая цель – созидание и укрепление.

Степень влияния этических норм и стандартов, достигнутых и закрепившихся в менеджменте для разных стран (или групп стран), различна.

В современном мировом сообществе сложилась следующая тенденция: менеджмент либо а) регламентирует, либо б) делится своей властью.

Регламентация, как зримая функция менеджмента в стране, касается всех его сторон: а) поведения менеджера по отношению к другим менеджерам своего уровня, к вышестоящим, к нижестоящим; б) системы материального и морального вознаграждения за труд, дискриминации (или отсутствия таковой) по полу, расе, вероисповеданию и пр.; в) развития карьеры и профессионализации персонала; г) и конечно, этических норм и стандартов. В странах, где менеджмент регламентирует вышеперечисленное, органы государственной власти «прислушиваются» к мнению менеджеров частных корпораций, считаются с поведением самих корпораций как коллективных субъектов управления. Именно для таких стран характерна так называемая менеджеризация государственной службы. Такой стиль контактов менеджмента и общества, социальным институтом которого менеджмент является, принято квалифицировать как диктаторский – в самом жестком проявлении или патерналистский – в более мягком проявлении.

Группа стран, в которой имеет место упомянутый подход, неоднородна. Первая подгруппа – индустриально развитые страны Западной Европы – Франция, Италия и др., где уровень общей культуры в стране соответствует уровню культуры в менеджменте и нормы этики понимаются и применяются примерно одинаково разными strатами общества, в том числе менеджерами. Поэтому значительная доля патернализма (но не диктаторства) со стороны менеджмента как социального института не вызывает возмущений и, тем более, неприятия и агрессии у остальных слоев населения.

Ко второй подгруппе относятся страны, где менеджмент корпораций – единственный источник культуры, этических норм и стандартов, поскольку отсутствуют иные сильные организационные формы, кроме корпорационных. Это Индия, а также Япония – вви-

ду достаточно позднего ее выдвижения в ряды мировых центров экономического развития, где Япония занимает третье место после США и стран Западной Европы.

Третья подгруппа стран – развивающиеся страны, где менеджмент частных корпораций не только дает образец культуры экономических и социальных отношений, но является практически единственным источником материальных благ для населения (питания, жилья, медицинского обслуживания и пр.). Естественно менеджменту в таких условиях проявлять диктаторский стиль поведения. Это (по классификации ООН) – развивающиеся страны, где силен менеджмент частных корпораций (филиалов и дочерних фирм транснациональных корпораций). В этих странах практически отсутствует влияние иных источников социальных настроений в обществе, в том числе исчезающе малое влияние государственного менеджмента. В развивающихся странах ТНК и их менеджмент диктуют все оттенки и определяют все сферы властных отношений.

Второй тип отношений между менеджментом страны и другими социальными институтами – конституциональный, или партиципативный, когда менеджмент «делится» своей властью, либо добровольно, либо по положениям конституционального характера. Самый характерный пример – США; предпосылки такого участия в установлении норм, стандартов, правил со стороны разных слоев населения и организаций – в многонациональности, в разнообразии культур, представляемых представителями разных наций, вероисповеданий, многообразии черт, присущих историческим родинам людей, населяющих Соединенные Штаты Америки. Именно исторический опыт, поиски оптимального режима взаимоотношений менеджмента с другими социальными институтами и корпуса менеджеров с другими социальными группами вывели менеджмент США на путь конституционализма и партиципативности. Именно в США впервые появляются «отделы по связям с общественностью», дающие возможность обществу, хотя бы номинально, влиять на менеджмент корпораций. При такой форме проявления контактов менеджмента и общества постулаты, концепции, нормы, в том числе и этические стандарты, распространяются в обществе не путем «навязывания», регламентации, а путем вовлечения в соучастие.

Россия, имеющая теоретически все основания (природные, демографические, географические и др.) быть индустриально развитой страной и тем не менее в настоящее время таковой не явля-

ющаяся, занимает особое место в этой классификации форм взаимодействия социального института менеджмента и общества.

Поскольку Россия позже других стран вошла в мировую экономическую систему, опирающуюся на закон стоимости как баланс хозяйственных связей, и, следовательно, обязана придерживаться уже сложившихся норм менеджмента, в том числе этических, тем не менее должна формировать свою систему этических ценностей в менеджменте, не противоречащую общемировым, но одновременно учитывающую национальные традиции. Россия имеет счастливую возможность принять на вооружение те этические нормы мирового менеджмента, которые ближе ей по духу, по национальным традициям. Например, общинность, свойственная российскому менталитету, приобретая в современном обществе вид коллективизма, ярче всего проявляется в японском менеджменте. Человечность, душевность, психологизм менеджмента Японии также исторически близки российскому менеджменту.

К сожалению, в совокупности этических нормативов, свойственных российскому корпусу менеджеров, слабо проявляются четкость, деловитость, обязательность, исполнительность, характерная для западноевропейского и американского менеджмента.

Еще один момент, характерный для истоков российского и западного понимания этики в трудовой сфере, в том числе в сфере менеджмента. Как известно, предприниматели и владельцы предприятий в США в начале XX в. были в основном протестантами, и это нашло свое отражение в их представлениях о труде и управлении им, т.е. религия сыграла определенную роль в развитии управления экономикой, что и побудило Макса Вебера к написанию своей знаменитой работы «Протестантская этика и дух капитализма».

Более или менее аналогичная ситуация сложилась и в России на рубеже XIX–XX веков, когда группа крупнейших промышленников России – Морозовы, Рябушинские и др., были староверами и степень этичности их деятельности в значительной мере определялась их религиозными устоями.

У каждой группы менеджеров есть свои мироощущения в сфере менеджмента, свои представления об этике общечеловеческой и об этике менеджмента как профессиональной, и эти представления ими не утрачены, не стерты, не заменены другими, как можно было ожидать, а существуют и определяют этический тип руководства.

Задача современных российских специалистов по этике менеджмента, а вместе с тем и задача, которую должны поставить перед собой молодые менеджеры в разных уголках России, – изучение и анализ этических воззрений российских менеджеров прошлого, сравнение их с общепризнанными мировыми представлениями, выявление сильных и слабых сторон-взглядов российских менеджеров на этику менеджмента, для того чтобы работа по внедрению этических принципов и норм в российскую практику была целенаправленной и адресной. Международный менеджмент проявил свои характерные черты относительно недавно, одновременно с появлением и достаточно быстрым развитием транснациональных корпораций, т.е. начиная с конца 50-х годов.

Международный менеджмент как управленческий аппарат охватывает экономический, технологический, рыночный аспекты глобальной конкуренции с целью осуществления оптимальной, обоснованной стратегии в международном масштабе.

Международный менеджмент имеет некоторые особенности, отличающие его от традиционного, национального:

- сближение различных национальных представлений о менеджменте, сближение схем менеджмента как управляющей системы. Это проявляется в структуре управления, терминологии, выделении главных проблем управления, системах обучения менеджеров и т.д.;



Рис. 5. Схема двусторонних контактов (экономических, организационных и пр.) между штаб-квартирой корпорации и филиалами (дочерними фирмами)

- сосуществование двух противоречивых тенденций – централизации и децентрализации – в организации управления филиалами (дочерними фирмами) со стороны штаб-квартиры;

- появление в структуре управления ТНК звена – службы, занятой новой функцией: подбором, подготовкой, обучением, адаптацией и т.п. менеджеров высшего и среднего уровня для работы в филиалах (дочерних фирмах), расположенных в разных странах;

- особенности работы с менеджерским корпусом;
- формирование технотруктуры интернационального типа;
- особенности рекламной деятельности и др.

Этические проблемы международного менеджмента отличаются от моральных проблем, возникающих в классических управленческих структурах.

Можно классифицировать проблемы этики в международном менеджменте, разграничив их следующим образом:

1-я группа: проблемы контактов «штаб-квартира корпорации – филиал (дочерняя фирма)» (рис. 5).

2-я группа: проблемы контактов «руководство дочерней фирмы – ее внешняя среда» (рис. 6).

3-я группа: проблемы контактов «высший уровень менеджмента дочерней фирмы – прочие уровни ее менеджмента и рядовые сотрудники» (рис. 7).

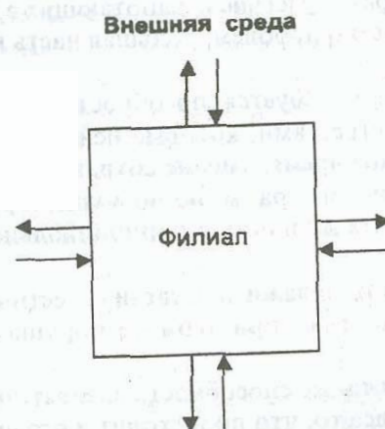


Рис. 6. Схема двусторонних контактов между филиалом (дочерней фирмой) корпорации и ее внешней средой

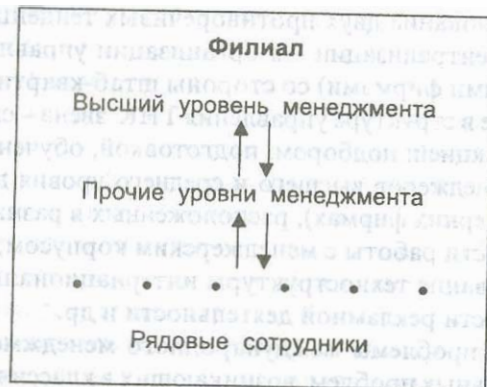


Рис. 7. Схема двухсторонних контактов между уровнями менеджмента и рядовыми сотрудниками в филиале (дочерней фирме) корпорации

Рассмотрим эту классификацию более подробно.

К первой группе мы отнесли проблемы, возникающие в отношениях между высшим эшелоном менеджеров головной фирмы в штаб-квартире в стране нахождения, и менеджерами, руководителями филиалами (дочерними фирмами) в странах размещения филиалов. Прежде всего эти отношения касаются кадровых назначений и перемещений. Поскольку топ-менеджеры дочерних фирм обычно подбираются из числа работающих в головной фирме, возникает множество проблем, большая часть которых именно этического свойства:

- от командированных требуется способность к самосохранению: умение бороться со стрессами, которые неизбежно будут иметь место хотя бы в первое время; умение сохранять свое здоровье в условиях климата другой страны, но не в ущерб работе; умение не «растерять» себя как личность в принципиально новых условиях жизни;

- они должны уметь налаживать связи с местным правительством и общественностью, при этом не нарушая требований морали;

- от них требуется также способность адекватно, без предвзятости воспринимать все то, что происходит в стране. Нормативно-оценочный этический аппарат при этом весьма важен, важны те моральные устои, на которые будет опираться руководство дочерней фирмы при принятии решений.

Служба управления персоналом головной фирмы ведет специально организованную, целенаправленную работу по подбору из числа сотрудников корпорации менеджеров высшего уровня для руководства дочерними фирмами. Важным качеством претендента считается его способность, желание, умение оценивать свои действия с позиции морали – общечеловеческой и профессиональной.

Надо отметить, что и сама корпорация ведет себя достаточно этично по отношению к менеджеру, направляемому в другую страну: если его жена хочет работать, для нее подбирается заранее несколько вариантов; если она предпочитает не работать, для нее прорабатываются возможности занять себя посещением клуба, спортом, искусством; для детей подбирается соответствующее учебное заведение или, если они остаются в стране базирования, за ними обеспечивается соответствующий надзор и наблюдение. Поэтому менеджер, прибывающий в чужую страну руководить дочерней фирмой, может сразу сосредоточиться на своей работе, не отвлекаясь на бытовые проблемы. Хотя можно сказать, что фирма при этом заботится прежде всего о своей выгоде, однако экономический результат можно было бы получить и другими путями, а в данном случае проявляется именно моральный подход к подбору кадров, что можно оценить как этическое поведение фирмы.

Ко второй группе мы отнесли контакты между руководством дочерней фирмы и ее внешним окружением: это правительство страны, где размещена дочерняя фирма, налоговые органы, общественные и деловые круги и т.д. Руководство филиала (дочерней фирмы) должно постоянно проявлять высекоморальный подход к решению задач, поставленных штаб-квартирой перед филиалом, с учетом национальных традиций, культуры, экономической и экологической безопасности. Сама эта проблема носит сугубо этический характер, и вооруженность руководства филиалом знаниями этических стандартов и умением применять их на практике во многом определит успешную работу филиала.

К третьей группе контактов в международном менеджменте относятся взаимоотношения внутри филиала, между высшим уровнем менеджмента и низовым и средним уровнями, а также рядовыми сотрудниками. Поскольку менеджеры среднего и низового уровня и рядовые сотрудники набираются обычно из местного населения, контакты с ними топ-менеджеров могут быть поводом для потенциальных этических нарушений с обеих сторон. Поэтому

...нарушения с обеих сторон. Поэтому при подготовке командированных организуются этические тренинги, тестирования по вопросам морали, обучение механизмам внедрения этического начала в управление.

Кроме того, менеджерский корпус должен постоянно осуществлять этический контроль за взаимодействием организационных культур – официальной, насаждаемой сверху, из штаб-квартиры фирмы, и местной, локальной, которая неизбежно возникает в филиале на основе национальных особенностей. В задаче удержания баланса между этими культурами на первый план выступает проблема выработки системы моральных ценностей, создания «духа фирмы», стыковки профессиональной этики с требованиями по выполнению служебных обязанностей.

Для международного менеджмента этика крайне важна и необходима, так как мораль – один из способов обеспечения сотрудничества, согласия между людьми, и это особенно значимо для многочисленных многонациональных коллективов.

Вопросы для обсуждения

1. Как менеджмент своей идеологией влияет на идеологию общества на разных исторических этапах?
2. Какие виды контактов менеджмента как социального института и общества существуют в настоящее время? Оцените степень этическойности каждого вида контакта.
3. Перечислите характерные особенности международного менеджмента.
4. Укажите, какие наиболее типичные этические проблемы возникают в международном менеджменте.
5. Оцените, в общих чертах, уровень этическойности функционирования транснациональных корпораций (ТНК) в мировой экономике.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Программа дисциплины «Этика менеджмента» (вариант)

Тема 1. Место и роль этики менеджмента в современном обществе

Триединый генезис этики менеджмента: социология, этика, менеджмент. Современный менеджмент как социальный институт. Социальный статус менеджера. Корпус менеджеров как социальная группа (общность). Важность этического аспекта функционирования менеджмента как системы.

Этика менеджмента как профессиональная этика. Основное содержание профессионально-этических норм в менеджменте.

Тема 2. Этика в системе категорий и понятий менеджмента

Этика менеджмента как сущностная категория.

«Этический фильтр» взаимодействия организации с элементами внешней и внутренней среды.

Понятие социальной ответственности организации.

Тема 3. История развития деловой этики в России

Этические нормы деловых связей, деловых отношений в России XVII–XIX вв.

Зарождение и развитие торговой и промышленной этики в России.

Церковная реформа, старообрядчество и его управленческая этика. Идеальная связь между старообрядческой и протестантской этикой.

Современная деловая этика и этика менеджмента в РФ.

Тема 4. Взаимосвязь универсальной этики и этики менеджмента

Общечеловеческая этика и ее основные постулаты.

Причины возникновения противоречий между общечеловеческой этикой и этикой менеджмента.

«Менеджмент потребностей» и степень его этическойности.

Тема 5. Связь этики менеджмента с экономикой и психологией

Общая основа этики и психологии. Этический и технократический подход к экономике. Экономические отношения как следствие запросов общества – социальных, духовных, моральных.

Связь уровня развития экономики и этического уровня в обществе.

Тема 6. Этические принципы и нормы

Значимость этических принципов и норм для менеджмента.

Перечень этических принципов.

Возможность (или невозможность) отступления от этических норм для менеджера.

Тема 7. Управленческие решения и их этическая основа

Этические аспекты принятия решений менеджером.

Связь уровня личной культуры менеджера и уровня этичности его служебной деятельности.

Этика использования интуитивного мышления при принятии решений.

Влияние психологической установки как предрасположения сознания на принятие решений.

Степень этичности различных психологических установок.

Тема 8. Этические аспекты работы менеджера с коллективом

Классификация трудовых коллективов (рабочих групп).

Этические аспекты развития коллектива.

Этика взаимной оценки менеджера и коллектива.

Этика проведения коллективных мероприятий.

Этика работы менеджера в творческом коллективе.

Тема 9. Этика и стиль руководства

Этическая атмосфера в организации и стиль управления.

Этика лидерства в менеджменте. Сходство и различие этических норм поведения менеджера и лидера.

Тема 10. Этика организации

Этическая ответственность организации перед обществом и ее сущность и обоснованность.

Этика создания, функционирования и ликвидации организации.

Типичные этические ошибки, совершаемые организацией как совокупным субъектом в период своего существования и методы устранения этических нарушений.

Этические аспекты рекламной деятельности организации; влияние рекламы на общество в целом и на отдельные социальные группы. Сущность наиболее часто встречающихся в рекламном деле этических нарушений.

Тема 11. Этика в системе мирохозяйственных связей

«Смешанная» экономика и ее этическая сторона.

Неоэкономическая и неолиберальная модель развития национальных хозяйств, их этические характеристики.

Смешанная экономика как основа развития этического начала в современной экономике.

Этические аспекты функционирования транснациональных корпораций (ТНК).

«Новый экономический порядок» и его этические характеристики.

Тема 12. Этика в современном международном менеджменте

Влияние менеджмента на общество:

а) в регламентировании;

б) в разделении власти.

Этика управленческих контактов:

а) между менеджерами головной фирмы и филиалов (дочерних фирм);

б) между менеджерами филиалов (дочерних фирм) и правительствами принимающих стран;

в) внутри филиала между разными уровнями менеджмента.

Характерные этические нарушения в международном менеджменте.

1. Сущность и содержание этики менеджмента.
2. Роль этики менеджмента в развитии общества.
3. Макс Вебер и его работа «Протестантская этика и дух капитализма».
4. Универсальная (общечеловеческая) этика как основа этики менеджмента.
5. Этика менеджмента и экономики.
6. Этика менеджмента и психологии.
7. Этические принципы в менеджменте.
8. Этические нормы как один из аспектов принятия управленческих решений.
9. Степень этичности различных психологических установок менеджера.
10. Классификация рабочих групп (трудовых коллективов) и этические особенности работы с ними.
11. Этика проведения коллективных мероприятий.
12. Этика взаимной оценки менеджера и коллектива.
13. Этика работы менеджера в творческом коллективе.
14. Этапы развития коллектива.
15. Этическая ответственность организации перед обществом.
16. Этика создания организации.
17. Этика функционирования организации.
18. Этика ликвидации организации.
19. Этические аспекты рекламной деятельности организации.
20. Типичные этические ошибки, совершаемые организацией как совокупным субъектом.
21. «Чистая рыночная» и «смешанная» экономики и их этическая оценка.
22. Этические проблемы в развитии и функционировании ТНК.
23. «Новый экономический порядок» и его этические характеристики.
24. Менеджмент транснациональных корпораций и типичные этические нарушения.
25. Специфика подготовки менеджеров транснациональных корпораций.

1. Гусейнов А.А., Ирлиц Г. Краткая история этики. – М.: Мысль, 1987.

2. Ботавина Р.Н. Этика деловых отношений. – М.: Финансы и статистика, 2001.

3. Зарецкая Е.Н. Логика речи для менеджера. – М.: Финпресс, 1997.

4. Ли Се Ун. Международный бизнес: стратегия и управление. – М.: Наука, 1996.

5. Стрыгин А.В. Мировая экономика. – М.: Экзамен, 2000.

От автора	3
-----------------	---

Глава 1. ПРИРОДА И СУЩНОСТЬ ЭТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Этика менеджмента – природа и сущность. Социология менеджмента	5
1.2. Этика менеджмента как профессиональная этика	9
1.3. Место и роль этики в системе категорий и понятий менеджмента	19
1.4. Протестанты, старообрядцы и деловая этика ...	29
1.5. Взаимосвязь универсальной этики и этики менеджмента	36
1.6. Связь этики менеджмента с экономикой и психологией	41

Глава 2. ЭТИКА МЕНЕДЖЕРА

2.1. Этические принципы и нормы в деятельности менеджера	46
2.2. Этичность методов подготовки управленческих решений	55
2.3. Влияние этики установки на практическую деятельность менеджера	60
2.4. Этические аспекты работы менеджера с коллективом	63
2.5. Этика проведения коллективных мероприятий	74
2.6. Этика работы менеджера в творческом коллективе	89
2.7. Соотношение этики функционирования организации и этики поведения менеджера	101
2.8. Этика лидерства в менеджменте	108

Глава 3. ЭТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Этическая ответственность организации перед обществом и ее сущность	121
3.2. Этика создания, функционирования и ликвидации организации	127
3.3. Этические нарушения в процессе функцио- нирования организации	133
3.4. Этические аспекты рекламной деятельности организации	138

Глава 4. ЭТИКА В МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

4.1. Смешанная экономика как фактор роста уровня этичности в мировом хозяйстве	152
4.2. Этика в современных мирохозяйственных связях	162
4.3. Этика в современном международном менеджменте	174

Приложение

Программа дисциплины «Этика менеджмента» (вариант)	183
Вопросы к зачету	186

Литература

Учебное издание

Ботавина Римма Николаевна

ЭТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

Заведующая редакцией *Н.Ф. Карпычева*

Редактор *А.К. Бурцев*

Художественный редактор *О.Н. Поленова*

Технический редактор *И.В. Завгородняя*

Корректоры *Н.Б. Вторушина, Т.М. Васильева*

Обложка художника *А.А. Умуркулова*

ИБ № 4304

Подписано в печать 04.06.2002. Формат 60х88 1/16

Гарнитура «Таймс». Печать офсетная.

Усл. п. л. 11,76. Уч.-изд. л. 10,9. Тираж 4000 экз.

Заказ 2005. «С» 155

Издательство «Финансы и статистика»

101000, Москва, ул. Покровка, 7

Телефоны: (095) 925-35-02, 923-80-42, 923-18-68

Факс (095) 925-09-57

E-mail: mail@finstat.ru <http://www.finstat.ru>

ГУП «Великолукская городская типография»

Комитета по средствам массовой информации

Псковской области,

182100, Великие Луки, ул. Полиграфистов, 78/12

Тел./факс: (811-53) 3-62-95

E-mail: VTL@MART.RU

Книги издательства «ФИНАНСЫ И СТАТИСТИКА»

по менеджменту

Авдеев В.В. Формирование управленческой команды: Учеб. пособие. – 2001. – 30 л.

Бизнес-планирование: Учеб. пособие/Под ред. В.М. Попова, С.И. Ляпунова. – 2001. – 39 л.

Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде: Учеб. пособие. – 2001. – 12 л.

Грабауров В.А. Информационные технологии для менеджеров. – 2001. – 25 л.

Грибов В.Д. Менеджмент в малом бизнесе: Учеб. пособие. – 2000. – 128 с.

Колесникова Н.А. Финансовый и имущественный потенциал региона: опыт регионального менеджмента. – 2000. – 240 с.

Костров А.В. Основы информационного менеджмента: Учеб. пособие. – 2001. – 21 л.

Менеджмент и маркетинг бизнеса в международных компаниях/ Под ред. В.М. Попова. – 2001. – 20 л.

Менеджмент туризма: Туризм как основной вид деятельности: Учебник. – 2001. – 287 с.

Молл Е.Г. Менеджмент. Организационное поведение. Учеб. пособие. – 2000. – 272 с.

Новицкий Н.И. Организация производства на предприятиях: Учебно-методическое пособие. – 2001. – 392 с.

Новицкий Н.И. Основы менеджмента: организация и планирование производства (Задачи и лабораторные работы). – 1998. – 208 с.

Ойхман Е.Г. и др. Реинжиниринг бизнеса. — 1997. — 336 с.

Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу "Менеджмент". — 2-е изд. — 2001. — 11 л.

Сундин Хокан. Организованный менеджер: Вначале подумай — затем приступай к работе: Пер. со швед. — 2001. — 12 л.

Тренев Н.Н. Стратегическое управление на предприятиях: Учеб. пособие. — 2001. — 25 л.

Управление человеческими ресурсами в европейском гостиничном бизнесе: Учеб. пособие: Пер. с англ. — 2001. — 6 л.

Черняк В.З. Экономика и управление на предприятиях: Учеб. пособие. — 2001. — 25 л.

Шихирев П.Н. Этические принципы ведения дел в России: Учеб. пособие. — 1999. — 248 с.

Экономика предпринимательства: изучение с помощью программы КАРЛ: Учебное пособие для преподавателя/ Н.А. Исаева, Е.Г. Лиманова, С.Е. Урванцева, Ю.А. Щеглов. — 2001.

**Книги Вы можете приобрести в киоске издательства
или заказать по почте по адресу:**

101000, Москва, ул. Покровка, 7

(метро «Китай-город», выход на ул. Маросейка)

Тел.: (095) 925-35-02, 923-80-42

Факс (095) 925-09-57

E-mail: mail@finstat.ru <http://www.finstat.ru>