

Н.В. Вараксина

Социологический анализ кросскультурных особенностей управленческой этики в предпринимательской среде

Большая часть социально-экономической жизни современного человека протекает в организации, трудовом коллективе, в рамках которого складываются уникальные коммуникационные связи (горизонтальные и вертикальные), формируются базовые представления и этические нормы. Попадая в ту или иную организацию, новый сотрудник сталкивается с набором определенных правил поведения, типичных эмоциональных реакций на стимулы, к которым ему необходимо адаптироваться для успешного функционирования и самореализации.

Проблемы формирования эффективной организационной культуры имеют не только научное, но и практическое значение, так как глубокое знание всех ее уровней, наличие опыта грамотного построения (формирования) организационной культуры, ее изменения, а если это необходимо, то и уничтожения дисфункциональных элементов являются необходимыми условиями успешного развития предприятия в современном мире. Необходимо отметить, что каждая организация обладает уникальной культурой, ведущую роль в формировании которой играют лидер и высший управленческий персонал.

Феномен организационной культуры особенно интересен для рассмотрения на примере недавно сформировавшихся и развивающихся предпринимательских структур. В сфере малого и среднего бизнеса происходит совмещение ролей хозяина-учредителя и руководителя-управленца, когда, с одной стороны, основной интерес – это получение прибыли, а с другой – ответственность за формирование организационной культуры и управленческой этики, за создание комфортного психологического климата для сотрудников.

Подходов к определению понятия «организационная культура» на сегодняшний день много, они являются отражением культуры, так как акцентируют внимание на аспектах, идеях, общих для членов группы. Основные элементы культуры, которые рассматриваются наиболее часто, следующие:

- наблюдаемые поведенческие стереотипы при взаимодействии людей: язык, используемый ими, обычаи и традиции, которых они придерживаются, ритуалы, совершаемые ими в определенных ситуациях;

- провозглашаемые ценности: артикулированные, объявляемые во всеуслышание принципы и ценности, к реализации которых стремится группа;

- формальная философия: наиболее общие политические и идеологические принципы, которыми определяются действия группы по отношению к акционерам, служащим, клиентам или посредникам;

- климат: чувство, определяемое физическим составом группы и характерной манерой взаимодействия членов организации друг с другом, клиентами или иными сторонними лицами;

- существующий практический опыт: методы и технические приемы, используемые членами группы для достижения определенных целей, способность осуществлять определенные действия, передаваемая из поколения в поколение и не требующая обязательной письменной фиксации;

- ментальные модели и лингвистические парадигмы, принятые когнитивные системы, определяющие восприятие, мышление и язык, используемые членами группы и передаваемые новым ее членам на этапе первичной социализации;

- «базовые метафоры», или интеграционные символы: идеи, чувства и образы, выработанные группой для самоопределения, которые не всегда оцениваются на сознательном уровне, но находят воплощение в зданиях, офисной структуре и других материальных аспектах существования группы [1].

Для того чтобы можно было говорить о наличии у группы устойчивой организационной культуры, данная группа должна обладать достаточно длительной историей совместного развития и, как следствие, определенной стабильностью структуры и интеграцией элементов. Формирование культуры всегда связано со стремлением к структурированию и интеграции, предполагающей наличие общих для всех членов группы парадигм, гештальтов, которые связывают элементы, лежащие на различных уровнях.

Определение организационной культуры, которое будет использовано нами как рабочее, сформулировано Э. Шейном: «Организационная культура – это набор приемов и правил решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших

себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность. Эти правила и приемы, фундаментальные гипотезы представляют собой отправной момент в выборе сотрудниками приемлемого способа действия, анализа и принятия решений, рассматриваемые членами организации как изначально верные» [1].

Организационная культура является многоуровневым образованием, в котором Э. Шейн предложил рассматривать следующее:

1. Уровень артефактов – все то, что можно увидеть, услышать и почувствовать при вхождении в группу с незнакомой культурой. Этот уровень включает в себя внешние ритуалы и нормы поведения, организационные процессы, язык, технологии, стиль в архитектуре, одежде, манере общения. Характерная особенность данного уровня культуры состоит в том, что его достаточно просто наблюдать и описывать, но сложно интерпретировать. Основная проблема в изучении артефактов заключается в неоднозначности символов. Ситуация становится еще более сложной, если исследователь и объект изучения относятся к различным культурам. Значение артефактов может быть понято лишь при достаточно длительном пребывании исследователя в группе.

2. Уровень провозглашаемых ценностей включает в себя ценности и верования, разделяемые членами организации в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Изначально опыт группы формируется на основе индивидуальных представлений лидера о правильном и ложном, эффективном и неэффективном. Эти представления, обладающие для членов группы условной ценностью, трансформируются в общий базис для истинного понимания положения дел лишь в случае успешного совместного опыта. Подобная трансформация происходит далеко не со всеми представлениями. Сферы ценностей эстетического, этического, морального и религиозного характера вообще не поддаются разовой проверке, а могут быть восприняты и подтверждены лишь общим социальным опытом группы, их эффективность определяется тем, насколько комфортно чувствуют себя члены группы.

Приобретаемый в этих сферах групповой опыт состоит в том, что некоторые из ценностей, некогда сформулированных основоположником и лидером, способствуют снижению неопределенности в критических ситуациях функционирования группы. Сохранение верности этим ценностям приводит к их трансформации в самоочевидные представления, подкрепляемые набором вербализованных убеждений, норм и правил поведения.

3. Уровень базовых представлений содержит основные предположения, которые трудно осознать даже самим членам группы без специального на них сосредоточения. Эти скрытые и принимаемые на веру допущения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру (понимание реальности, времени и пространства, отношение к человеку, отношение к работе). Базовые представления являются для членов группы настолько очевидными, что варьирование поведения в рамках данной культурной единицы сводится к минимуму, при этом поведение, основанное на других базовых представлениях, будет расценено как непонятное, нерациональное. Изменение данного уровня организационной культуры фактически невозможно в силу естественного стремления человека к когнитивной стабильности. Сформированная когнитивная карта мира позволяет испытывать комфорт и спокойствие рядом с людьми, имеющими аналогичные базовые представления, и явный дискомфорт в тех ситуациях, когда работать будет иная система представлений. Стремление избежать дискомфорта может привести к искаженному восприятию действий других людей и ложной интерпретации. Неосознанные, подразумеваемые представления имеют отношение к фундаментальным аспектам существования, таким как взаимоотношения индивида и группы, относительная важность работы, природа человеческой активности. Носителями культуры являются люди, но в то же время в организациях с устоявшейся организационной культурой она (культура) становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей активное воздействие на членов компании, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу.

Сила базовых коллективных представлений определяется тем, что они начинают работать за пределами сознания, воспринимаются как истинные и позитивные и становятся определяющей особенностью организации.

Одна из основных проблем при рассмотрении межкультурного взаимодействия как раз и состоит в том, что человек, принадлежащий определенной культуре, считает ее чем-то настолько очевидным и придает такое значение собственным представлениям, что рассмотрение иных точек зрения становится затруднительным и нежелательным. Если же человеку придется заняться рассмотрением своих базовых представлений, то он будет стремиться защитить их в силу сильной эмоциональной связи.

В таких случаях обретению общей основы, позволяющей представителям различных культур эффективно сотрудничать, адекватно реагировать на поведение друг друга, может способствовать лишь некая третья сторона или же межкультурное обучение, формирующее новый механизм коммуникации, который позволил бы сохранить особенности каждой из культур. Объявление одного из представлений «ошибочным» в данной ситуации не поможет, так как необходимо найти некое третье представление, которое позволило бы первым двум сохранить свою целостность.

Знание ведущего типа культуры страны и, соответственно, организации-партнера необходимо для оценки совместимости культур различных стран мира, прогнозирования развития их взаимодействия, урегулирования спорных вопросов. Одной из сфер, где активно разворачиваются межкультурные коммуникации, является сфера бизнеса и, что более важно, – малого и среднего бизнеса. Опыт мирового экономического развития показывает, что в экономике даже самых высокоразвитых стран, где имеются крупные предприятия и корпорации, основная масса валового продукта создается большим количеством малых и средних предприятий. Они являются гарантами гибкости и динамичности экономики, мощным средством постоянной корректировки и сохранения структуры воспроизводства, удовлетворяющей потребности населения в работе, заработной плате, социальных услугах.

Развитие предпринимательства ведет к повышению эффективности экономики, а это в свою очередь – к росту благосостояния общества. Деятельность малых и средних предприятий ориентирована в наибольшей степени на удовлетворение местных нужд, на развитие региона и расширение социально-экономических связей.

Малый и средний бизнес существует, набирает опыт и завоевывает свое место в структуре российской экономики. Экономические показатели, характеризующие деятельность малого бизнеса, свидетельствуют о его высокой эффективности и важности для экономики. Вклад мелких предприятий в формирование государственного бюджета весьма велик. По оценкам Торгово-промышленной палаты РФ, ими производится около 30% прибыли, с которой налоги взимаются живыми деньгами, а в некоторых регионах доля малого бизнеса в формировании местных бюджетов достигает 35–40%.

Сфера малого и среднего бизнеса в России на сегодняшний день достаточно привлекательна для иностранных инвесторов, многие международные корпорации открывают в нашей стране

филиалы, представительства, формируют дилерские сети в регионах. С экономической точки зрения можно достаточно уверенно оценить этот процесс как положительный – создающий новые рабочие места, повышающий уровень занятости населения, ведущий к росту доходов и, соответственно, покупательской способности, увеличению налоговых отчислений. Не столь однозначно положительно идет процесс социального и межкультурного взаимодействия внутри многонациональных организаций. Одной из сфер, где возникает большое число противоречий, недопониманий, конфликтов, которые во многом обусловлены разницей культурных контекстов, является сфера управленческой этики.

В 2003 – начале 2004 г. совместно с профессором А. Таваколи и И. Ховард (Фейтвильский государственный университет, Северная Каролина, США) нами было проведено исследование, направленное на изучение культурных различий в американской и российской моделях управления. Для диагностики управленческой этики как структурного элемента организационной культуры был использован идеографический подход с применением метода экспертного опроса. Выборочную совокупность составили 370 менеджеров (в равных долях россияне и американцы) высшего и среднего звена сферы малого и среднего бизнеса. Нами была предпринята попытка выявить, насколько существенными являются эти различия, возможно ли полноценное взаимопонимание и бизнес-партнерство между представителями наших культур.

Нами был рассмотрен феномен whistleblowing («битье тревоги», «привлечение внимания»), который был определен как раскрытие членами организации совершенного или происходящего правонарушения, неэтичных или незаконных методов управления внутри организации коллегам, руководителям или внешним лицам (организациям), которые уполномочены разобраться в сложившейся ситуации [2, р. 267].

Ситуация «битья тревоги» содержит следующие шесть элементов:

1. Механизм раскрытия информации о факте неэтичного поведения;
2. Сотрудник, сообщающий о факте нарушения этики;
3. Предмет раскрытия – некий неэтичный поступок;
4. Целевая организация, которая считается ответственной;
5. Получатель информации о нарушении этики;
6. Результат – обнародование информации о неэтичном поведении [3, р. 91].

Необходимо учитывать то, что у сотрудника всегда есть несколько вариантов поведения в случае столкновения с нарушением этики в организации. Эти варианты располагаются в пределах от полного молчаливого согласия до «битья тревоги» и придания ситуации гласности. Решение придать или не придать неэтичное поведение гласности – очень сложное и ответственное, так как огласка часто приводит к кадровым изменениям внутри организации, изменению психологического климата, деформации и ухудшению имиджа. Важным фактором, влияющим на принятие решения, является и оценка окружения – коллег по работе: будет этот шаг расценен ими как должный и обязательный для порядочного человека либо как механизм мести за когда-то нанесенные обиды. Эти этические интерпретации очень важны для понимания тенденции «битья тревоги» у сотрудников многонациональных организаций, так как некоторые оценки индивидуального и группового поведения могут быть использованы для предвидения и, если это необходимо, предупреждения ситуаций «битья тревоги». Менеджер должен знать варианты культурных норм сотрудников для того, чтобы в случае необходимости модифицировать стандартные управленческие процедуры, которые дадут импульс для положительного развития внутриорганизационной культуры.

Высшее руководство в малом и среднем бизнесе, как было отмечено выше, обычно совмещает роль хозяина и менеджера, лидера, формирующего организационную культуру. Поэтому оценки, нормы, ситуации, поведение, воспринимаемое руководителями как этическое либо неэтичное, носят определяющий характер для сотрудников организации и представляют интерес для изучения.

В ходе нашего исследования менеджерам было предложено дать оценку ряду ситуаций. К серьезным нарушениям этики респондентами были отнесены:

а) допущение действий, потенциально опасных для здоровья или безопасности населения 80% (рос.) и 94% (амер.);

б) дискриминация на почве расовой или национальной принадлежности, возраста или вероисповедания 80% (рос.) и 92% (амер.);

в) сексуальные домогательства 80% (рос.) и 92% (амер.);

г) завышение командировочных расходов с целью покрыть проигранные в казино деньги 47% (рос.) и 74% (амер.);

д) завышение командировочных расходов с целью покрыть расходы на алкогольные напитки 37% (рос.) и 36% (амер.);

е) принесение офисных расходных материалов домой для работы и невозвращение их в офис по окончании работы 37% (рос.) и 19% (амер.);

ж) попытка руководителя договориться с работником о выплате сверхурочных за фактически неотработанное время в обмен на определенный процент от суммы сверхурочных 30% (рос.) и 99,5% (амер.);

з) заказ значительного излишка дорогостоящих офисных расходных материалов в личных интересах 27% (рос.) и 75% (амер.);

и) получение «комиссионных» от агента по недвижимости за ускорение сделки по покупке, продаже или сдаче жилья в аренду 20% (рос.) и 65% (амер.).

Полученные результаты свидетельствуют о достаточно большом разрыве в этических оценках представителей наших культур. Если смоделированные ситуации угрозы физическому и психологическому здоровью оценены однозначно отрицательно, то вопросы норм ведения бизнеса, незаконного и незаслуженного получения денег демонстрируют большой разрыв оценок. Это важно, так как специфика отношения к работе (либо только как к средству зарабатывания денег, либо как к необходимому условию и важному компоненту полноценной жизни) во многом определяет характер и стиль ведения бизнеса.

В рамках исследования было выявлено, что официальные правила поведения для сотрудников, узнавших о фактах нарушения этики, существуют в 3,4% российских малых и средних предприятий и 68,3% американских предприятий. При этом на вопрос, «прилагаются ли в Вашей организации усилия к тому, чтобы эти официальные правила поведения были доведены до сведения всех работников?», российские менеджеры ответили следующим образом: «да» – 20%, «нет» – 63,3%, «затрудняюсь ответить» – 16,7%. У американцев получено следующее распределение: «да» – 66,7%, «нет» – 31,2%, затруднились ответить 2,2% респондентов. Основываясь на этих данных, мы можем сделать вывод о наличии «неписаных» правил поведения, являющихся регулятором внутрифирменных коммуникаций у большего количества российских организаций, в то время как в американской среде правила обязательно формализуются в кодекс внутрикорпоративной этики.

В ходе исследования российским и американским менеджерам был задан вопрос: «Зависит ли мера наказания нарушителей от их должности или стажа?». Ответы распределились следующим образом: россияне – «да» (66,7%), «нет» (30%), «затрудняюсь ответить» (3,3%), американские менеджеры – «да» (68,3%), «нет» (27,4%), 4,3%

затруднились ответить. Подобное распределение ответов свидетельствует о существовании большой дистанции власти, когда сотрудники организации допускают и считают закономерным наличие привилегий у вышестоящего руководства, количество которых возрастает с повышением статуса.

В рамках данного исследования нами было выявлено, что только 25,8% американских менеджеров, участвовавших в экспертном опросе, сталкивались с неэтичным поведением внутри организации, тогда как для россиян эта цифра составила 66,7%.

Существенно различается и алгоритм поведения столкнувшихся с нарушением этики американцев и россиян: лишь 52,7% россиян-очевидцев сообщали кому-либо о нарушении, тогда как у американских менеджеров эта цифра составляет 100%. При этом большее число российских менеджеров сообщали о нарушении коллегам по работе, имеющим равный статус (19,4%), т.е. просто обсуждали сложившееся положение; на втором месте вариант сообщения о неэтичном поведении непосредственному начальнику (11,3%) и третий по популярности ответ – информирование высшего руководства организации (8,9%). Необходимо также отметить, что россияне использовали лишь один канал коммуникации при столкновении с неэтичным поведением, а у американцев в большинстве случаев задействовано от 2 до 5 каналов, при этом наиболее часто о нарушениях этики они сообщают высшему руководству организации (70,8%), в 27,1% случаев – СМИ и в 27,1% – коллегам по работе.

Получив такое распределение ответов, мы попытались определить, чем аргументируют свою позицию те 47,3% россиян, которые стали свидетелями неэтичного поведения внутри организации, но не сообщили об этом. Выяснилось, что на вопрос о причинах, побудивших промолчать, ответили 73,7% респондентов. Эти «лишние» проценты свидетельствуют о наличии достаточно сильно выраженной боязни наказания за разглашение фактов неэтичного поведения внутри организации. При этом основными причинами

молчания являются следующие (респондент мог указать от 1 до 3 причин):

- отсутствие достаточных доказательств – 30,7%;
- убежденность в том, что исправить ничего нельзя – 29,2%;
- боязнь испортить репутацию организации – 28,5%;
- нежелание навлекать неприятности на коллег – 27%;
- уверенность в том, что никаких мер принято не будет – 20,4%;
- угроза личной безопасности – 17,5%;
- уверенность, что сообщать о поведении коллег некорректно – 16,8%.

Все эти данные свидетельствуют, в большинстве случаев, об отсутствии стабильных, стандартных процедур разрешения и реакции в неэтичных ситуациях, незнании руководством эффективных и адекватных социо-культурным особенностям сотрудников каналов коммуникации, что косвенно подтверждается и тем, что только 16,7% российских менеджеров посещали семинары по деловой этике, среди американцев же – 31,2%. А ведь для того чтобы представители различных культур могли эффективно сотрудничать, адекватно реагировать и верно интерпретировать поведение партнера, необходимо обучение, в том числе и межкультурное, формирующее новый механизм взаимодействия, который позволил бы сохранить особенности каждой из культур.

Предпринятое нами исследование еще раз подтверждает, что более глубокое изучение культурных особенностей групп и организаций необходимо не только для теоретического осмысления того, что в них происходит, но и, что представляется более важным, для определения основных задач руководителей и высших менеджеров. Организационная культура возникает как результат новаторской деятельности основателей компании, лидеров движений на основе определенного культурного фона, отражающего национальные особенности и традиции в различных странах и обществах, и одна из основных функций руководства должна состоять в формировании культуры и грамотном управлении ею.

Литература

1. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб., 1999.
2. Miceli M.P. Individual and situational correlates of whistleblowing / M.P. Miceli, J.P. Near. N.Y., 1988.

3. Jubb P. Whistleblowing: a restrictive definition and interpretation // Journal of Business Ethic. №21.