**Этика власти в компании как коммуникативная проблема и задача**

**Часть I**

Использование власти связано с рядом этических проблем, без решения которых невозможно эффективное управление. У любого человека, обладающего властью, возникает соблазн использования оказавшихся в его руках полномочий для достижения собственных корыстных целей. Это может проявляться как в умеренном использовании служебных полномочий в личных целях, так и в открытых проявлениях коррупции. Искусство и успех делового общения во многом определяются теми этическими нормами и принципами, которые использует руководитель по отношению к своим подчиненным. Под нормами и принципами имеется в виду то, какое поведение на службе является этически приемлемо, а какое — нет.

Автор статьи «Власть и коммуникации в организациях» В.Л. Доблаев[[1]](#footnote-1) разделяет понятия «власть» и «общение» Хотя в реальной деятельности властное поведение и общение трудно различимы, их природа неодинакова. Психологическая основа власти (и подчинения) в способности индивидов концентрировать волевые усилия ради целенаправленного влияния на себя либо на других людей, преодолевая, как писал М. Вебер, возможное сопротивление. При контролирующих действиях используются отрицательные стимулы. Властные отношения и действия хорошо поддаются формализации и фиксируются в правилах, полномочиях, обязанностях, санкциях и статусах. Иные показатели у общения. В основе лежат не волевые усилия, а способность аккумулировать ценную и полезную информацию, обмен которой мотивирован внутренним интересом, готовностью к деловой активности. Коммуникация формализуется труднее, чем властные отношения. Автор называет организации, в которых преобладают коммуникативные процессы, организациями «группового участия» с высокой степенью вовлеченности в групповые процессы. Прямое управление, основанное на волевых усилиях, не решает задач, если они требуют взаимной заинтересованности. Зачастую жалобы клиентов и низкая конкурентоспособность вынуждают нарушать властные субординации: за общий стол переговоров садятся менеджеры, аналитики, технологи и т.д.; власть задает постоянный уровень централизации, который часто не отвечает возможностям переработки и распределения деловой информации. Для борьбы с излишней бюрократизацией в компаниях автором предлагается создание специальных коммуникативных структурных образований: штабов, комитетов, комиссий, оперативных информационных рабочих групп, а в бизнес-организациях — структур, концентрирующихся вокруг так называемого менеджера-интегратора. Хотя и здесь возможны властные отношения, их объем в сравнении с объемом коммуникаций исполнителей незначителен.

В статье М.В. Фадейкова «Проблема власти: объект-центричный подход»[[2]](#footnote-2) предлагается анализ властных отношений как коммуникации между суверенными субъектами и доказывается, что результат власти — подчинение — является добровольным решением объекта власти. То есть недостаточно приобрести власть, важно ее удержать. Влияние эффективно только тогда, когда подчиненный высоко ценит ту потребность, на удовлетворение которой направлены усилия руководителя, и у него есть уверенность в том, что его работа оправдает ожидания своего начальника.

Автор рассматривает классические формы власти и их источники.

Источниками власти в форме *авторитета* выступают такие свойства, характеристики или статус субъекта, которые делают подчинение объекта обязательным и беспрекословным. Именно эта форма власти долгое время господствовала в нашей стране. Признание подчиненными авторитета руководства, законности его власти было традиционным, да и поныне сохраняется, оставаясь распространенной и официальной формой влияния, обеспечивающей организации стабильность. В организациях с сильными традициями самые большие вознаграждения, как правило, получают люди, лояльные к организации и ее руководству. Это зачастую происходит в ущерб по-настоящему компетентным сотрудникам, особенно молодым.

Власть в форме *убеждения* основывается на аргументах, которыми располагает субъект и которые может использовать для поиска компромисса с объектом в целях получения согласия на подчинение.

Власть в форме *побуждения* основана на вознаграждении, которое может получить объект в результате своего подчинения. Данная форма власти основана на компромиссном соглашении, подразумевающем обмен необходимых объекту ресурсов на подчинение субъекту власти.

Власть в форме *манипуляции* проистекает из способности субъекта оказать скрытое (неосознаваемое объектом) влияние на объект. У данного подхода много сторонников, однако, он очень далек от этических принципов общения.

Основой власти в форме *принуждения* является угроза применения негативных санкций или силы в случае отказа от повиновения: выговоров, освобождения от должности, увольнения, лишения льгот. Источник такой власти — страх подчиненного потерять место работы, лишиться премии, статуса, уважения коллег. Исследования показали, что страх может быть эффективным способом влияния лишь в том случае, если в организации существует действенная система контроля, что само по себе требует больших затрат. Кроме того, если подчиненные испытывают страх, то все их усилия будут направлены на удовлетворение потребностей безопасности (согласно иерархии потребностей А. Маслоу), что никак не способствует развитию потребностей более высокого уровня.

Этика делового общения тесно связана с корпоративной культурой и эволюционирует вместе с ней. Так, в рамках классической концепции менеджмента исповедовался определенный подход к человеку как к исполнителю регламента и соответствующая этика, скорее, концентрировала внимание менеджера на точности и конкретности распоряжений и регулярности контроля, чем на поиске взаимопонимания с подчиненным. В этом смысле и манипуляции были более допустимы. Современный подход в деловой этике менее терпим к манипуляциям, поскольку более глубокое включение каждого сотрудника в дела компании трудно построить на двусмысленностях и невнимании к чувствам каждого без исключения ее члена.

Помимо общих этических норм поведения в каждой организации существуют свои корпоративные законы. Какие-то из них обусловлены видом деятельности фирмы, какие-то — сложившимися внутренними традициями, а также особенностями национального менталитета. Рассмотрим некоторые особенности организационной культуры российских компаний и их влияние решение этических дилемм руководителями. Один из наиболее богатых по содержанию пластов сравнения организационных культур — это сравнение по дистанции власти, определенной в масштабных исследованиях Гирта Хофштеде в 70-80х гг. Несмотря на то, что Россия не включалась в число первоначально исследуемых культур, по результатам более поздних исследований группы Хофштеде, основанным на анализе вторичных источников, Россия оказалась в числе культур с наиболее резко выраженной системой распределения власти по вертикали. Выводы Хофштеде о России как стране с очень высокой дистанцией власти подтверждаются и более поздними международными исследованиями 90-х годов, проводимыми группой GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavor Effectiveness). Таким образом, ряд кросс-культурных исследований подтверждает, что российская организационная культура характеризуется высокой дистанцией власти и в этом смысле существенно отличается, в частности, от американской организационной культуры, относящейся к низкой дистанции власти. Автор статьи «Особенности коммуникативных взаимодействий в организационной среде России и США» О.И. Матьяш[[3]](#footnote-3) рассматривает проявления данных особенностей на уровне конкретных коммуникативных паттернов и взаимодействий. Большинство начальников, например, не допускают иного обращения к себе, кроме как по имени и отчеству и на «Вы» со стороны подчиненных, намеренно стараясь подчеркнуть свой статус и занимаемую должность. Еще более показательны ситуативные высказывания, как, например, следующее: один из участников считает, что с ним непочтительно, незаслуженно обошлись, и негодует: «С такими людьми (подразумеваются люди со статусом или с некоторой степенью известности) так не разговаривают…» Или: «Да кто он такой! Пусть сначала доживет до моих лет, чтоб со мной так разговаривать...» Высказывания такого рода, которые можно назвать аргументирование статусом, намеренно или нет, воспроизводят и закрепляют в нашей культуре высокую дистанцию власти: к человеку со статусом, в высокой должности и в возрасте проявлять неуважение, бестактность непозволительно, а к человеку молодому и не имеющему высокого ранга — допустимо. Кроме того, высказывания подобного рода закрепляют и воспроизводят еще один аспект организационных отношений, характерный для культур высокой дистанции власти: малую доступность руководства. Далее автор подчеркивает значимость обратной связи между руководителем и подчиненными. Согласно его наблюдениям, в российских компаниях обратная связь практикуется избирательно. Исследования показывают, что из всех видов обратной связи наиболее важной в профессиональных взаимодействиях члены организаций признают обратную связь по валентности, как положительную, так и отрицательную. В связи с этим, существует коммуникативная проблема: как обеспечить отрицательную обратную связь эффективно (например, высказывать критику так, чтобы она воспринималась конструктивной, побуждающей к положительному действию). По этому поводу современному менеджеру предлагается широкий набор коммуникативных приемов и тактик, например, прием «бутерброда» – спрячьте критику между двумя комплиментами.

Е.Б.Моргунов[[4]](#footnote-4) объясняет разнообразие стилей общения руководителей с подчиненными наличием так называемого социального интеллекта. Выделяют четыре аспекта социального интеллекта: 1) Способность предвидеть последствия деловой ситуации и своего поведения; 2) Способность понимать и интерпретировать в общении невербальные проявления другого участника общения; 3) Способность понимать обороты речи в контексте ситуации; 4) Способность понимать существо проблемы и варианты развития сложной социальной или деловой ситуации.

Автор статьи подчеркивает, что лидерская роль руководителя проявляется в каждом из выделенных аспектов. Даже само присутствие руководителя может оказывать значительное влияние на процесс и результат событий, происходящих в организации. В качестве практических советов приводятся рекомендации А.Панасюка по оптимизации управленческого общения:

* Прием «Имя собственное» основан на отношении руководителя к подчиненным как к личностям;
* Прием «зеркало отношений» предполагает проявление доброй улыбки, приятного выражения лица, дружеского расположения, создания у подчиненных положительных эмоций.
* Прием «золотые слова» состоит в использовании комплиментов в отношении подчиненных.
* Прием «личная жизнь» проявляется в интересе со стороны руководителя о внеслужебных увлечениях подчиненных, их личных заботах и интересах.

**Часть II**

На мой взгляд, в рамках данной темы наиболее актуальной является проблема выстраивания взаимоотношений руководителей с подчиненными, так как зачастую из-за обилия административной работы у руководителей не остается времени на людей, и они перестают восприниматься как личности. Сюда входят такие коммуникативные проблемы, как высказывание критики и реакция на плохое поведение подчиненных, похвала и благодарность за хорошо выполненную работу, а также получение обратной связи от подчиненных.

Многие руководители пользуются своим положением для того, чтобы урезонить недовольных работников, не терпят наличия мнений, отличных от их собственных, а также критикуют действия подчиненных, скатываясь при этом до агрессии и откровенного хамства. Такое поведение создает нездоровую атмосферу в коллективе и влияет на эффективность компаний в целом. Причинами агрессии являются, с одной стороны, отсутствие навыков ведения конструктивного диалога, а с другой — психологические особенности человека, его темперамент. При этом испытывает дискомфорт не только сам человек, которому грубят, но и окружающие его люди, которые вынуждены находиться рядом в этот момент. Работники ощущают дискомфорт и страх, что однажды с ними может произойти то же самое. И производительность их труда падает так же, как у сотрудника, которому нахамили. Начальник, использующий брань как инструмент воздействия на подчиненных, просто не уверен в собственной значимости, и хамство является попыткой доказать свое статусное превосходство. Корпоративная культура в указанном случае становится инструментом подчинения работников. Ведь если в организациях принято соблюдать субординацию по отношению к начальству, то касательно сотрудников такие нормы не установлены. И некоторые руководители считают проявление грубости по отношению к подчиненным одним из самых легких путей для активизации рабочего процесса.

Я считаю, что данная позиция ошибочна, и это не выход из ситуации. В бизнес-среде существует деловая аксиома: только довольный своей работой сотрудник может удовлетворить потребности клиента компании. Когда внутри организации работники испытывают на себе дефицит хороших деловых манер со стороны руководителя, такие сотрудники могут стать безразличными, холодными или грубыми в отношении клиентов. И если руководитель критикует подчиненного на глазах у других сотрудников, то велика вероятность, что «виноватый» работник может быть не сдержан при обслуживании клиентов.

Однако стоит заметить, что этичность поведения руководителя во многом определяется ситуацией. В условиях, когда нужна железная дисциплина, требуется тщательное соблюдение правил техники безопасности, руководитель порой просто обязан проводить жесткую линию. Этично ли такое поведение? Безусловно, потому что в данной ситуации важно, чтобы не пострадали люди. Но этично ли поступает руководитель, вовлекая подчиненных в оживленную дискуссию по наболевшему вопросу, а затем, подсовывая им свое собственное решение, заявив, что «именно его мы и примем»? Хороший руководитель доверяет своему коллективу и не мешает проявлению инициативы сотрудников, а также способен выбрать стиль руководства, адекватный ситуации.

Важным для руководителя является умение критиковать и хвалить своих подчиненных. Здесь важно понимать, что если подчиненный не справляется со своими задачами, то это ошибка самого руководителя: либо в подборе исполнителя, либо в оценке ситуации, либо в постановке задачи, либо в отсутствии контроля или технических ресурсов для ее выполнения. Поэтому, критикуя действия подчиненного, руководителю следует постараться вместе с ним разобраться в причинах возникновения ошибки, чтобы избежать ее повторения в дальнейшем. И уж тем более не следует при этом переходить на личности, о чем забывают большинство руководителей. Хвалить подчиненных следует абсолютно заслужено, тогда даже простой комплимент имеет огромное значение и может оказаться важнее любых премиальных. Также необходимо постоянно поддерживать диалог с подчиненными — это помогает избежать ненужных и непонятных обид. Люди достаточно мнительны по своей натуре, что иногда приводит к совершенно неуправляемому развитию событий. Если, например, директор прошел мимо и не поздоровался, для некоторых сотрудников этого уже достаточно, чтобы решить: «Мной недовольны». Поэтому всегда лучше попытаться прояснить, что же происходит на самом деле. Этим начальник снимет напряжение, избавив и самого себя от напрасных переживаний.

Очень важной проблемой является то, как руководителю следует реагировать на такое проявление плохого поведения со стороны подчиненных, как воровство на рабочем месте. Тема воровства актуальна практически для любого бизнеса. И часто это не крупное воровство продукции, а так называемое «скрытое» воровство: использование служебного телефона в личных целях; выполнение заказов частным образом с использованием материалов, машины и оборудования работодателя, причем, как правило, в рабочее время; нецелевое использование своего рабочего времени (частые перекуры, опоздания – это вариант кражи уже оплаченного работодателем времени, в течение которого данный работник обязан выполнять возложенные на него обязанности).

В качестве примера практической ситуации можно привести выдержку из интервью с Егором Сидяевым, генеральным директором ООО «Иштар» г.Ижевск[[5]](#footnote-5):

*«Наша фирма, помимо всего прочего, занимается производством и распространением печатной продукции – справочников, путеводителей, каталогов, рекламных проспектов и т.д. Мы поделили Ижевск на сектора, за каждым из которых закреплен менеджер службы распространения. В перечень обязанностей менеджера входит руководство сетью агентов распространения и постоянное пополнение списка фирм, предприятий и учреждений, расположенных в его секторе.*

*Однажды кто-то из моих подчиненных в шутку заявил, что готов с руководящей должности перейти в менеджеры по распространению, поскольку у них имеются почти неограниченные возможности зарабатывать на «левых» заказах. Я сначала как-то пропустил это мимо ушей, но на следующий день вспомнил и задумался – если у наших менеджеров есть возможность брать заказы на распространение продукции других фирм, почему они этим не занимаются? Оказалось – занимаются.*

*Я попросил начальника службы безопасности на протяжении недели отследить, что разносят распространители и имеется ли у них на руках чужая продукция. В ходе проверки выяснилось, что из одиннадцати менеджеров только трое не используют сеть распространения в личных целях, а на одном участке количество распространяемой «левой» продукции оказалось чуть ли не вдвое больше объемов наших собственных рассылок.*

*Первой моей реакцией было – всех уволить! Однако, хорошенько подумав, я понял, что это не вполне разумно. Результативность работы менеджеров-жуликов в целом оказалась выше, чем у тех, кто «левых» заказов не брал. Различия между первыми и вторыми были не в прочности моральных устоев, а в деловой активности. В итоге я поступил следующим образом: провел общее собрание, уведомил менеджеров, что мне известно об их фокусах и предупредил, что впредь за это буду увольнять. В то же время я предложил выплачивать им часть прибыли, если бывшие «левые» заказы будут официально проводиться через фирму. Кроме того, мы ввели в практику ежемесячные мозговые штурмы на тему: «Как обдурить руководство ООО «Иштар»?» с премированием сотрудника, предложившего самый интересный вариант.»*

В данном примере руководитель столкнулся с выбором: как поступить с эффективно работающими, но нечестными сотрудниками? Универсальных рекомендаций по данному вопросу дать невозможно. В каждом конкретном случае это должно решаться индивидуально. Одним из вариантов решения могло бы стать публичное увольнение некоторых из них и усиление контроля над работой оставшихся. Однако в данном случае важно понимать, что проконтролировать работу персонала на абсолютно всех участках невозможно и, вероятнее всего, воровство бы продолжилось там, где это возможно. Во многих компаниях руководители регулярно прибегают к таким крайне тяжелым мерам, как полная смена коллектива в течение короткого времени. Известны случаи, когда подобная «ротация» входит в систему и повторяется периодически. В таком случае нужно искать причину проблем в слабом менеджменте, неспособности организовать систему предупреждения воровства, сформировать корпоративную культуру, грамотно выстроить полноценные рабочие взаимоотношения внутри коллектива.

С моей точки зрения, в данном примере руководитель принял эффективное решение: наладил коммуникации с подчиненными и обернул воровство на пользу фирме. Там, где сложно полностью исключить воровство, он постарался его обуздать, купировать, сделать относительно минимальным. Здесь также следует обратить внимание на формирование корпоративной культуры, чувства причастности к делу компании, коллектива – ведь у своих не воруют. Понимание работником того, что руководство и коллектив поддержат его в деле выявления случаев воровства, станет мощным стимулом в наведении порядка в организации.

Помимо принятых мер, я бы посоветовала руководителю попытаться разобраться в причинах сложившейся ситуации. Возможно, в данной компании не проработана система нематериальных и особенно материальных поощрений, согласованных с пожеланиями и потребностями членов организации и нет четкой увязки вознаграждения работников с объемом продаж. Введение системы бонусов и поощрений за выполнение и перевыполнение плана может помочь решить данную проблему. Также важным фактором является пример руководителя или неформального лидера, который задает правила игры. Оценивая его поступки, порядочность, обязательность, персонал выстраивает свою линию поведения, определяет рамки допустимого. Понятно, что вороватый начальник вряд ли может рассчитывать на честное поведение своих подчиненных. Кроме этого, важно, насколько работодатель выполняет свои обязательства перед персоналом. Задержка заработной платы или немотивированное ее сокращение – это провокация воровства со стороны сотрудников.

Таким образом, задача руководителя – создать атмосферу честности и открытости в коллективе и организовать работу таким образом, чтобы не было «черных дыр», через которые просачиваются проблемы – воровство, мошенничество. Решением данных проблем может служить построение культуры общения на организационном уровне. Это достигается путем формализации управления информацией, использования обратной связи, вовлечения работников в процессы общения, создания формализованных структур и процессов общения работников с руководством. Наличие такой организационной культуры общения непосредственно влияет на создание атмосферу доверия в коллективе. Каналами обмена информацией могут служить ежедневные планерки, еженедельные совещания, собрания, личные встречи руководителей с работниками. Следует отметить, что одним из основных моментов является понимание руководителем того, что информационные каналы — это средства управления социальным доверием. Другой стороной техник по построению коммуникаций выступает обучение руководителя коммуникативным умениям, включающие в себя умения корректно давать обратную связь работникам, принимать от них пожелания, общаться, учитывая их интересы.

**Библиографический список**

1. Доблаев, В.Л. Власть и коммуникация в организациях // Социологические исследования. – 1995. – №6. – С. 145-146.
2. Фадейков, М.В. Проблема власти: объект-центричный подход // Вестник Башкирского университета. – 2009. – №2. – С. 632-634.
3. Матьяш, О.И. Особенности коммуникативных взаимодействий в организационной среде России и США / ред. И.Н. Розина // Организационная коммуникация: материалы первой Международной конференции. – Ростов-на-Дону: ИУБиП, 2005. – С. 43-62.
4. Моргунов, Е.Б. Влияние, власть, доверие [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.ecsocman.edu.ru/text/19156594/> — Загл. с экрана.
5. Воровство персонала. Можно ли его искоренить? [Электронный ресурс] // Еженедельник «На стол руководителю» — Режим доступа: <http://www.nastol.ru/Go/ViewArticle?id=667> — Загл. с экрана.

1. Доблаев, В.Л. Власть и коммуникация в организациях // Социологические исследования. – 1995. – №6. – С. 145-146. [↑](#footnote-ref-1)
2. Фадейков, М.В. Проблема власти: объект-центричный подход // Вестник Башкирского университета. – 2009. – №2. – С. 632-634. [↑](#footnote-ref-2)
3. Матьяш, О.И. Особенности коммуникативных взаимодействий в организационной среде России и США / ред. И.Н. Розина // Организационная коммуникация: материалы первой Международной конференции. – Ростов-на-Дону: ИУБиП, 2005. – С. 43-62. [↑](#footnote-ref-3)
4. Моргунов, Е.Б. Влияние, власть, доверие [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.ecsocman.edu.ru/text/19156594/> — Загл. с экрана. [↑](#footnote-ref-4)
5. Воровство персонала. Можно ли его искоренить? [Электронный ресурс] // Еженедельник «На стол руководителю» — Режим доступа: <http://www.nastol.ru/Go/ViewArticle?id=667> — Загл. с экрана. [↑](#footnote-ref-5)