

Geva, A. A typology of moral problems in business: a framework for ethical management // Journal of business ethics. – 2006. – Vol.69. – P.133-147.

[133]

Моральный аспект корпоративных проблем не всегда очевиден. Говоря о моральном знании в бизнесе, следует подчеркнуть широкий круг проблем, с которыми сталкиваются как работники, так и менеджеры.

Используемые в учебниках варианты систематизации этических проблем основываются как на отдельных сферах бизнеса (этика в сферах финансов, рекламы, маркетинге, бухгалтерии, информатизации, а также глобальная деловая этика), так и на исследовании отдельных аспектов неэтичного поведения (мошенничество, манипулирование информацией, взяточничество, конфликт интересов, сексуальные приставания, безопасность продукта, прайвеси, наем и увольнение сотрудников).

Оба подхода, сводящиеся к систематизации отдельных видов нарушения этических принципов, изображают организационную этику преимущественно как предписательную, направленную на формирование программ обеспечения соответствия поведения принятым нормам.

Типичные формализованные механизмы формирования этического знания – моральные кодексы, специальные должностные лица, обеспечивающие соблюдение моральных норм, «горячие линии» и системы наставлений – сводятся к тому, что некоторый работник – если не рядовой служащий и менеджер, то специальный сотрудник – знает, что хорошо, а что плохо.

[134]

В соответствии с этим подходом, основная проблема этики бизнеса – проблема соответствия нормам.

Существенно отличающаяся категория этических проблем – моральные дилеммы. Речь идет о выборе между взаимоисключающими требованиями морали (например, лояльность или честность; необходимость уволить одного из двух преданных сотрудников).

Еще одна обособленная категория моральных проблем – слабость воли, под которой понимается неспособность учесть имеющиеся возможности и сделать практический шаг в направлении высокой моральной цели.

Рассматривая перечисленные категории моральных проблем, мы все же отмечаем, что картина моральных проблем бизнеса остается неполной, а также что необходимо их систематизировать.

Охарактеризовать природу моральных проблем в бизнесе позволяют два измерения:

- однозначная и нечеткая моральная позиция;
- выраженность мотивации поступать правильно.

[135]

Типы этических проблем

	Моральная позиция	
Мотивация	Однозначная	Нечеткая
высокая	1. Реальная дилемма	2. Отсутствие проблемы
низкая	3. Слабость воли	4. Проблема морального соответствия

1. Субъект намерен поступать хорошо, но не знает, как
2. Знает об обязанностях; имеет волю и способность им следовать
3. Признает общий этический закон, но в конкретных условиях не делает практических шагов по его соблюдению
4. Знает моральные нормы, но не стремится им следовать

[136]

Реальные этические дилеммы

Возникают, когда конфликтуют два и более этических императива или законных интереса.

Особенности моральной дилеммы:

1. Агент должен выполнить два и более действия одновременно;
2. Агент не может их выполнить одновременно;
3. Ни одним из требований нельзя пренебречь.

Независимо от того, что он сделает, он сделает неправильно.

С точки зрения философии моральные дилеммы нерешаемы. Все же в бизнесе их решение является главной проблемой.

Классический пример: лояльность к компании или предотвращение опасности для общества.

Зависит от того, насколько очевиден вред, насколько серьезно нарушение моральных норм, в какой степени использованы все внутренние средства предупреждения нарушения и т.д.

Основной инструмент, позволяющий справляться с моральными дилеммами – моральный кодекс.

Пример. Лозунг Моторолы: честность по отношению к покупателям, поставщикам, работодателям и обществу в целом.

Другой способ – предлагать инновационный план действий, который устраняет проблему целиком. Это разрешает дилемму наиболее приемлемым способом.

Человек способен изменить условия ситуации и реализовать творческий подход, увидеть новые стороны продуктивной деятельности.

[137]

Проблема морального соответствия

Это проблема способности и готовности следовать моральным нормам.

Соблюдению моральных норм препятствует давление личного интереса, узкого мышления, приземленной ориентации и неписанных организационных законов.

Решение этой проблемы не требует апелляции к этическим суждениям. Главная роль менеджера в этом деле – ввести систему стимулов и санкций, чтобы усилить готовность соответствовать этическим нормам. Предотвращать, обнаруживать и наказывать за противозаконное поведение.

Главная область исследования – эффективность различных подходов.

Эффективность связывается со степенью распространенности неправильного поведения в фирме и обычно измеряется многомерной шкалой, включающей перечень неэтических и незаконных норм поведения –

- ложь по отношению к покупателям;
- завышение величины представительных расходов, выдаваемых служащим на организацию деловых встреч и т.д.
- фальсификация финансовых отчетов;
- выдача денег с последующим утаиванием части суммы;
- получение благ и услуг в обмен на обслуживание вне очереди;
- воровство внутри фирмы;
- разглашение служебной информации;
- нарушение экологических требований.

Сложно изучать, так как в анкетах пишут «правильные» ответы.

[138]

Теоретические объяснения

ролевая теория, теория социального обмена, теория когнитивного диссонанса, идентификации, равенства, социального научения, социальной согласованности, социального исключения.

Теории дают менеджеру возможность мотивировать поведение сотрудников, но не позволяют легитимировать и реализовывать этический менеджмент с позиции нормативного подхода. Но все же этический и управленческий подходы дополняют друг друга.

Система поощрений и наказаний может основываться как на этических принципах – заслуга и воздаяние, так и на управленческих – эффективность.

Необходимо утвердить среду, в которой для большинства членов организации нравственное поведение более привлекательно, чем аморальное.

Слабость воли

В этом случае мы осознаем важность высокоморальной цели и верим, что можем когда-либо сделать что-либо в данном направлении, но все же в настоящее время не предпринимаем конкретных действий по ее достижению.

Проблема не в том, чтобы выбрать между противоречивыми обязанностями и не в том, чтобы уяснить, что есть правильное действие.

Общая цель – улучшить условия труда, перекрыть пути для халтуры

Слабость морали – отсутствие конкретных обязанностей, откладывание исполнения обязательств.

Мы можем это за собой видеть, только оглядываясь в прошлое.

Это проблема слабой воли. «Сделаю завтра».

В данном случае необходима спецификация обязанности:

- сколько и чего компания должна сделать;
- когда и где;
- посредством чего;
- с помощью кого и для кого.

Менеджер должен расписать систему конкретных шагов по реализации обязанности.

Несовершенные обязанности

Три характеристики:

1. Неопределенность. Нет специфических требований;
2. Позитивные обязанности – обязанности наподобие благотворительности;
3. Избежание чрезмерных затрат.

Преобладают в сфере филантропии. Идеи благотворительности связываются со стратегической целью корпорации.

В данном случае менеджмент признает важность корпоративной благотворительности; эта нравственная цель накладывает обязательства вне компании. Но все же компания не может делать все для всех, и менеджмент должен будет выполнять эту обязанность спорадически, а в худшем случае и вовсе не сможет это сделать.

Слабость воли – проблема обязанностей не только со знаком плюс, но и со знаком минус. Имеется в виду уклонение от обязанности предотвратить предполагаемый вред. Эта обязанность не принимается во внимание, пока вред не будет нанесен. Слабость воли в ее негативном смысле – это зеркальное отражение ее позитивной стороны: можно столкнуться с вредом от потенциальной проблемы, заключающейся в неумеренных действиях человека; можно признать, что не было сделано ничего, чтобы остановить это поведение; еще имеется много способов решить проблему, причем каждый связан с определенными затратами.

Искушение проявить слабость воли появляется также в ситуации выбора из многих вариантов, допускающего гибкость действий.

[139]

Пример о финансовых пирамидах. Инвесторы не верили в их возможный крах, потому что не считали возможными столь большие потери и не знали, когда точно это произойдет.

Гибкость действия – следствие слабости воли – требует сделать обязанности более четкими.

Отсутствие проблемы

Если знаешь о том, в чем состоит моральная цель, имеешь волю и способность достичь ее, можно говорить об отсутствии проблемы.

Речь идет об этическом успехе. В этой ситуации можно подумать о том, как лучше использовать возможность действовать в соответствии с

этикой не только в повседневной жизни организации, но и в новой ситуации, у себя дома и во внешнем мире, перед нынешними стейкхолдерами и будущими поколениями. Видение проблем при отсутствии проблемы типично для превентивных решений, руководимых желанием противостоять моральным рискам и создавать этическую культуру, в которой организация и работающие в ней люди могут эффективно выполнять свои моральные обязательства, не вступая в ненужные конфликты. В противовес ситуации слабости воли, когда нужна спецификация обязанностей, здесь наиболее уместным будет вопрос об институционализации этики как внутреннего фактора организационного поведения.

В противовес проблеме морального соответствия, решением которой является создание системы стимулов, ситуация отсутствия проблемы включает усилия, направленные на то, чтобы улучшить этическую осведомленность и интегрировать этические взгляды с ценностями членов организации.

Одной из областей, которая призвана оказать значительное влияние на нравственный климат подразделений организации, является структура заработной платы.

Компенсационная философия Бэна и Джерри дает классический пример плана распределения выгоды, позволяющего создавать климат, в котором люди активно срастаются с идеями и идеалами компании.

Пример. Если сильно дифференцировать работников по рангам и т.д., это навредит морали и они будут подсиживать друг друга.

Роль типологии в формировании нравственных результатов

Попытаемся определить роль предлагаемой типологии в формулировании и достижении трех главных целей этического менеджмента:

- развитие этического знания;
- установление ответственности;
- обнаружение путей рационализации типичных видов деловой активности.

Этическое знание

[140]

Различают два аспекта этого знания:

- осознание;
- классификация.

В центре этического знания – признание в любой ситуации существования морального измерения.

Не нужно говорить о том, что без идентификации проблемы невозможно ее разрешение.

Систематическое обращение к моральным проблемам формирует этическое знание и снабжает менеджера глоссарием, необходимым для привлечения к ним внимания.

Взаимодействие между двумя фундаментальными измерениями этического поведения в бизнесе – суждением и мотивацией – заставляет менеджеров различать категории проблем, которые никогда ранее не трактовались как проблемы нравственного порядка. В частности, проблемы слабости воли и институционализации воспринимаются скорее как управленческие, чем моральные.

Одно дело – распознавать этические проблемы, другое – их классифицировать.

Пример о системе сообщений работников о случаях этического или правового насилия.

Типология, совмещающая мотивацию и моральную позицию, позволяет задавать следующий вопрос: «Это конфликт целей или ценностей?»

Сообщение о неблагоприятном поведении коллег рождает конфликт не только между личным интересом (страхом возмездия) и обязанностью предотвратить вред, но также между лояльностью к сослуживцам (принцип взаимной поддержки) и лояльностью к организации (принцип контроля).

Идентифицирование проблемы написания доносов как «реальной дилеммы», а не «проблемы морального соответствия», приводит к изменению стратегии ее разрешения.

Ответственность

С позиции философской этики разграничиваются понятия нравственного минимума – обязанностей, которым должны соответствовать индивиды и организации и моральных идеалов – высоких требований, выполнение которых желательно, но не обязательно. Это различие исключает высокие требования морали из сферы управленческой этики.

Цитата: От бизнеса требуется только обязанность делать то, что требует мораль и не делать того, что запрещается этими требованиями.

Ситуации, отнесенные нами к категории «слабость воли», часто остаются за пределами корпоративной ответственности.

Когда исполнителей обвиняют в небрежном отношении к работе, они редко испытывают чувство вины.

Все же, поскольку проблемы слабости воли приводят к ухудшению результатов работы, их нельзя оставлять без влияния.

Предлагаемая типология высвечивает два уровня этических обязательств, позволяющих усилить ответственность.

Обязанности первого порядка	установить ответственность за нежелательные действия или результаты
Обязанности второго порядка	установить ответственность за действия, которые служат тому, чтобы нейтрализовать усилия, которые позволяют контролировать нарушения первого порядка

В то время, как проблемы морального соответствия (незаконное присвоение ресурсов компании) и слабости воли (допущение действий,

угрожающих банкротством) однозначно относятся к обязанностям первого порядка, проблемы институционализации (неспособность структурировать сферы деятельности организации) и реальные дилеммы (неспособность создать правила приоритета, которые позволят избежать дилемм) в большей мере относятся к обязанностям второго порядка.

Менеджеры часто не могут достичь моральных целей, так как их мысль ограничивается только обязанностями первого порядка.

Наиболее важными обязанностями второго порядка являются следующие:

1. Убедиться, что имеются четкие каналы управления и четкая система обязанностей;
2. Обязанность установить примат этического поведения на верхнем уровне управления (руководитель подает пример для подражания); [142]
3. Обязанность удостовериться, что система убеждений основана на высоких этических принципах.
4. Обязанность предоставлять соответствующую документацию.

Рационализация

– связь основанных на логике или социально-желательных мотивов «люди совершают какие-либо действия, потому что они думают, что они действуют правильно».

Рационализация служит двум целям:

– дает менеджерам и работникам приемлемое обоснование своего поведения;

– нейтрализует чувство разочарования индивидов и коллективов в случаях, когда достичь цели не удается.

Рационализацию в той или иной форме наиболее вероятно найти там, где имеет место нарушение этических норм.

В поисках более «убедительного», скорее, чем «истинного» обоснования плохие решения часто маскируются под неизбежные результаты проблемных ситуаций.

Предлагаемая типология позволяет определить потенциальные рационализации для каждого типа этического поведения. Зная типичные «отмазки», мы легко определим их и сможем им противодействовать.

Рационализации «реальной дилеммы»

Остроту дилеммы можно снизить путем подчеркивания сильных сторон предпочтительной альтернативы и негативных сторон отвергаемой позиции, изображением конфликта как типичной ситуации либо путем призывов к консенсусу.

Соответствующие рационализации могут принимать следующие формы:

Проблема организации производств транснациональными корпорациями в развивающихся странах – полулегальные производства, низкая заработная плата рабочих.

Оправдываются тем, что рабочие на таких производствах получают больше, чем работающие у отечественных работодателей. Рабочих спасают от безработицы. Высокооплачиваемая работа повышает уровень безработицы.

Подавление всех конфликтных моментов в пользу супер-цели – лояльности (призывающей к обязанностям, основанным на доверии) часто предлог для избирательного отношения и узких суждений.

1. Затушевывание конфликта – «забудь это; вопрос не стоит того, чтобы прилагать усилия»
2. Требование консенсуса – «любой поступил бы так же на этом месте: бизнес есть бизнес».

Возможно не только принижение роли дилеммы, но и, напротив, подчеркивание ее силы.

1. Обращение к неизбежности выбрать предпочтительный вариант решения «два варианта решения одинаковы по силе; к сожалению, мы стоим перед необходимостью делать выбор».
2. Выдумывание несуществующего конфликта целей как повод для отказа: «вы непременно заслуживаете повышения по должности, но сначала мы должны выполнить предшествующие обязательства».

Рационализации проблемы «соответствия нормам»

Люди часто не признают себе в том, что допускают нарушения.

Стремятся допускать за собой неправильное поведение и при этом избегать обвинений. В данном случае главная стратегия – перекладывание ответственности: работник признает существование проблемы, но делает другого ответственным за ее решение.

Типичные оправдания включают:

1. Ссылка на авторитет «Я следовал указаниям»;
2. Ссылка на нормативы «Это законно и, значит, этично»;
3. Ссылка на технологии «Во всем виноват компьютер»;
4. Ссылка на служебные обязанности «Я не люблю так поступать, но это моя работа»;
5. Ссылка на альтернативную ситуацию «Это жестокая конкуренция».

Рационализации «слабости воли»

имеют целью оправдать недосмотр или упущение.

Обещание сделать завтра то, что нужно сегодня.

Работник делает вид, что признает свою главную обязанность и имеет высокую достижительную мотивацию.

Этот тип рационализаций иллюстрирует набор стратегий, направленных на сохранение текущего положения дел.

1. Дискредитация высоконравственной цели: «Давайте сосредоточимся на главной цели и отбросим второстепенные задачи»; «Мы не можем сделать все для всех»;
2. Претензия на высокую мотивацию к действию при одновременном откладывании этого действия: «Мы перейдем через мост после того, как подойдем к нему»;
3. Обещание удовлетворить требования: «Не беспокойтесь, мы знаем о проблеме и работаем над ней»; «Давайте создадим комиссию для решения проблемы».

Рационализации «отсутствия проблем»

Приписывание недостатков организационной культуре и структуре.

Вопрос в том, чтобы объяснить, что случилось с системой ценностей некоторого человека, столкнувшегося с серьезной проблемой.

Рационализации вращаются между ценностями на словах и на деле.

1. «Если это не определено как нарушение, все будет хорошо»;
2. «Я думал это сделать»;
3. «Я верил, что это служит главным интересам компании»;
4. «Это безопасно. Я думаю, это из той области, которую менеджмент не желает принимать».

Апелляции к организационной культуре:

1. «Наши эксперты работают отлично»;
2. «Я ничего не знаю о нарушениях этических норм в моем отделе. Информация до меня не доходит».

Эвфемизмы

Передача информации о неблагоприятном поведении словами с положительным смысловым оттенком.

Заглушают чувство моральной ответственности.

[144]

Пример о пожаре. Вместо слова «проблема» говорили «условия», люди «зажигали свет» вместо «загорелись» или «вспыхнули пламенем».

«управление доходами» вместо «манипулирование», «творческий финансовый контракт» вместо «махинации», «уменьшение размеров предприятия» вместо «увеличение доходов собственников путем сокращения расходов на персонал», «реинжиниринг» вместо «сокращение».

Важная этическая задача – избегать рационализаций. Вопрос о том, как противодействовать рационализациям, почти не находит отражения в корпоративных этических программах.

Предлагаемая типология позволяет не только признавать и обнаруживать типичные формы рационализаций, которые процветают в повседневной жизни организаций, но и противодействовать им.

Следствия для стратегии корпоративной этики

Предлагаемая типология позволяет выстраивать стратегию решения этических проблем на двух уровнях:

- уровень отдельных проблем;
- панорамное видение комплекса проблем.

В первом случае решение зависит от ситуации и определяет ее понимание.

Типологизация не только позволяет исследовать проблемы сами по себе, но и дает возможность учитывать соотношение между ними, а также увидеть потребность в динамичной этической стратегии, нацеленной на будущее.

– не только наилучший ответ на существующую проблему, но и предотвращение новых проблем.

Один тип этической проблемы может переходить в другой.

[145]

«Яблоко от яблони недалеко падает» (буквально «Плохое яблоко – плохая бочка»).

Яблоко – плохие люди, которых нужно наказать. Если точно наказывать людей, сохраняются проблемы институционального порядка.

«Плохая бочка» – люди изначально не обладают заданным уровнем морали, но на них влияет окружающая корпоративная культура – коллеги, начальники и система вознаграждения.

Нужно учитывать обе стороны проблемы: нанимать высокоморальных работников и развивать соответствующую корпоративную культуру.

Борьба с проблемами институционализации предотвращает проблемы морального соответствия. Слабость воли можно обратить в реальную дилемму и оттуда – в проблему соответствия. И наоборот.

Слабость воли проистекает из неспособности решить, насколько далеко можно зайти, чтобы зайти «слишком далеко».

Перевод-пересказ К.В. Харченко