

## **О РОЛИ МОРАЛЬНОГО ЛИДЕРСТВА В ТЕОРИИ И ПРАКТИКЕ МЕНЕДЖМЕНТА**

**Ардюкова О.С.,**

**научный руководитель д-р филос. Наук Викторук Е.Н.  
*Сибирский государственный технологический университет***

Согласно С.И. Ожегову, лидер – это «глава, руководитель политической партии, общественно-политической организации или вообще какой-нибудь группы людей; человек, пользующийся авторитетом и влиянием в каком-нибудь коллективе».

Понятие «лидерство» можно определить как процесс направления и координации поведения группы людей с целью достижения общих для нее задач; это «нравственность, возведенная в степень». Поэтому особую роль в формировании морального климата организации играют нравственная позиция руководителя организации, а также его личные моральные качества и обязанности, которые включают в себя: анализ ценностных аспектов любой проблемы, встающей перед организацией; контроль аффектов и эмоций (как своих собственных, так и окружающих людей); анализ предпочтений в организации в категориях «осознание», «вовлеченность», «приверженность», являющихся неопределенными понятиями; реализация этического выбора — «делать не то, что хочется, а то, что следует».

Нравственность лидера оказывает весомое влияние как на организации и сообщества, так и социум в целом. Лидер компании может соблюдать все законы, оставаясь крайне безнравственным в ведении бизнеса. Законы – это лишь минимум, неспособный однозначно отразить всю сложность нравственных норм.

Таким образом, моральным лидером является человек, который регулирует или принимает решения на основе справедливости и этических принципов, а не личных, политических или финансовых соображений. Одним из вариантов определения морального лидерства может стать понимание того, на что оно направлено, а именно создание и воплощение эффективных возможностей благородными средствами. Только при условии использования лидером манипулятивных и оправданных, с точки зрения соблюдения общечеловеческих ценностей, средств, его влияние будет долговременным, а действия последователей повторяемыми.

Моральное лидерство основывается, в большей степени, на авторитете, а не на власти, в качестве источников которой обычно рассматривают принуждение и наказание, а ее сила зависит от величины этих параметров. Если говорить о власти, то всегда остается возможность ее купить или получить по наследству, но авторитет скорее является внутрличностным образованием, и единственный способ получить его – заработать посредством демонстрации провозглашаемых ценностей в своем поведении.

Основным механизмом влияния морального лидера является идентификация. Получая «кредит доверия», лидер становится объектом подражания подчиненных, которые фактически копируют его поведение, запуская механизм идентификации, приобретающий форму стремления походить на своего лидера. Влияние морального лидера заключается в умении создавать, задавать и транслировать стандарты высоко морального поведения. Идентификация с таким лидером позволяет подчиненным интернализировать его ценности (т.е. усваивать социальные нормы и оценки).

Уникальность морального лидера заключается в его способности донести ценности до сотрудников на эмоциональном и поведенческом уровнях, «материализовывать» эти ценности.

Моральный лидер способен задавать нормы поведения в организации, следуя, как минимум, пяти стандартам, к которым относятся: этика коммуникаций, этика качества, этика сотрудничества, этика последовательного плана, этика срока лидерства.

К сожалению, сегодняшний мир, в котором мы живем, стремится вознаградить тех, кто сотрудничает с ним, но не тех, кто выступает против него. Это является затруднением (в общемировом видении) и при этом является справедливым. Следствием этого является использование многими стратегии так называемой «частичной» справедливости, то есть протест против некоторых наиболее значимых актов несправедливости, которые относятся непосредственно к нам и особенно те, от которых мы выигрываем. Но нельзя забывать, что лидер – это не сверхчеловек, поэтому нельзя абсолютно утверждать, что лидеры всегда преднамеренно поступают прагматично при выборе наиболее значимых несправедливостей. В данном случае имеет место быть неверное истолкование фактов, когда лидер считает, что действуют этично. Так в ряде случаев лидеры руководствуются нравственными принципами, но упускают моральный аспект из-за собственной некомпетентности.

В интересном исследовании «Романтика лидерства» его авторы показали, как за последние годы изменились представления о лидерстве в газете «Уолл Стрит Джорнэл», в научных диссертациях и деловой прессе. Было обнаружено, что основной чертой лидера теперь считается его эффективность, которая является основной проблемой лидерства как такового: от лидера ждут, что он время от времени будет «ломать законы и правила», чтобы достичь успеха, который оправдывает беззаконие. Но даже когда успех достигнут, противоречия могут остаться.

В условиях российской действительности, однако, принято чрезмерно лояльно относиться к любым поступкам шефа, личные симпатии которого расцениваются как решающий фактор благополучия членов компании. Так считают западные предприниматели, открывшие свои фирмы в нашей стране.

Как показывает опыт успешных западных корпораций, их руководители придерживаются других, нежели российские предприниматели, моделей поведения, ориентированных на применение современных технологий командного менеджмента. Так, С.Д. Бетчел, владелец и многолетний президент американской инженерно-строительной корпорации «Betchel Group», анализирует истоки успехов своей компании. Он считает, что реализация метода корпоративного управления «непрерывное усовершенствование» (Continuous Improvement), которая привела к долговременным финансовым успехам компании и обеспечила ей репутацию надежного партнера, чье качество продукции и услуг не вызывает сомнений у потребителей, была бы невозможной, если бы руководство последовательно не реализовывало свою собственную, основанную на командном духе, модель руководства. Эта модель предполагает, что каждый эффективный руководитель влияет на других таким образом, чтобы они, преодолевая собственные корыстные эгоистические интересы, действовали во благо организации. Внимание управленческой команды было сфокусировано на: учете финансовых интересов потребителей; способности пробуждать энергию подчиненных на достижение будущих результатов; укреплении чувства собственника у членов управленческой команды; создании атмосферы доверия путем поддержания личным примером высших стандартов качества в работе.

Чтобы управленческая команда работала эффективно, каждый ее член, несмотря на свой пост и высокий статус, должен быть готов делегировать властные полномочия своим коллегам, должен быть открыт критической самооценке и оценке коллег, поддерживать дисциплину и сохранять толерантность в любых, самых сложных условиях. Высокая эффективность команды основана на взаимном доверии ее членов, и только умножение усилий и способностей каждого дает синергетический эффект при решении самых сложных проблем.

С. Бетчел подчеркивает, что к началу 90-х годов наступила совершенно новая эра в жизни бизнес-структур: на смену внутренней конкуренции между менеджерами корпорации пришла эпоха кооперации, нашедшая свое концентрированное выражение в командном подходе, который тем не менее предполагает ясное очерчивание полномочий и уровня ответственности ведущих руководителей корпораций. Глобализация побуждает руководство частных корпораций к открытому и взаимовыгодному сотрудничеству с правительством, что, в свою очередь, дает импульс для реформирования государственной бюрократии.

Оценивая свой почти полувековой путь в бизнесе, С. Бетчел считает, что залогом его успехов стали его личные качества: выдающийся характер; постоянное стремление к совершенствованию собственной деятельности; командный игрок; готовность к позитивному и конструктивному влиянию на происходящие события внутри корпорации и вокруг нее; объективность, реалистичность, восприимчивость к происходящим изменениям и новым открывающимся перспективам; провидец, чье внимание обращено на те области, где только опыт и способности многих позволяют предвидеть самые большие возможности для долговременных капиталовложений, создание уникальных конкурентных преимуществ для собственной компании путем инноваций в промышленности; старательность; наслаждение собственной работой и открытое выражение своего трудового энтузиазма. Но подлинным лидером корпорации, заключает С. Бетчел, руководитель станет в том случае, если он сумеет распространять эти качества среди окружающих его людей.

Еще одним положительным примером морального лидерства является всемирно известная сеть кофеен Starbucks. «Я стал CEO\* Starbucks в 1987 году, поскольку выступил как предприниматель и убедил инвесторов поверить в мое видение компании» – рассказывает в своей книге «Влейте в нее свое сердце. Как чашка за чашкой строилась Starbucks» Говард Шульц. «На протяжении последующих десяти лет, собрав команду умных и опытных менеджеров, мы превратили Starbucks из местечковой фирмы с шестью магазинами и менее чем 100 сотрудниками в национальный бизнес с 1300 кофейнями и 25 000 служащих. Сегодня нас можно найти в городах всей Северной Америки, в Токио и Сингапуре. Starbucks стала повсюду узнаваемым и признанным брэндом, что позволяет нам экспериментировать с новаторскими продуктами. Прибыль и объем продаж росли более чем на 50% в год в течение шести лет подряд.

Но Starbucks – не просто история роста и успеха. Это история о том, что компанию можно построить по-другому. Это живое доказательство того, что компания может жить по велению сердца и лелеять свой дух – и притом зарабатывать деньги. Это показывает, что компания способна на долгое время обеспечить акционерам стабильный доход, не жертвуя своим стержневым принципом – относиться к сотрудникам с уважением и достоинством, потому что у нас есть команда лидеров, которые считают, что это правильно, и потому, что это наилучший способ ведения бизнеса. «Если есть достижение в Starbucks, которым я горжусь больше всего» – говорит Говард Шульц в своей книге – «это, пожалуй, отношения доверия и уверенности между людьми, работающими в компании ... мы позаботились об этом благодаря способствующим сближению программам, как например программа по охране здоровья, даже для сотрудников, занятых частично, и фондовые опционы, дающие каждому возможность стать совладельцем компании ... мы относимся к рабочим складам и самым младшим продавцам и официантам с таким уважением, какое большая часть компаний проявляет только к высшему руководству».

Такие политика и отношение противоречат общепринятой в деловом мире традиции. Компания, ориентированная только на выгоду держат елей акций, считает своих сотрудников «расходным материалом», издержками. Руководители, активно сокращающие должности, часто вознаграждаются временным поднятием цены на свои акции. Однако в перспективе они тем самым не только подрывают мораль, но приносят в жертву инновации,

дух предпринимательства и искреннюю преданность тех самых людей, которые могли бы поднять компанию на большие высоты.

Многие бизнесмены не понимают, что это не игра с нулевым результатом. Благожелательное отношение к сотрудникам должно считаться не дополнительными издержками, которые сокращают прибыль, а мощным источником энергии, способным помочь предприятию разрастись до таких масштабов, о которых его руководитель не мог и мечтать. Люди Starbucks менее склонны уйти, они гордятся местом своей работы. Текучесть кадров в наших кафе в два с лишним раза ниже, чем в среднем по отрасли, что не только экономит деньги, но и укрепляет связь с клиентами.

Но преимущества даже глубже. Если люди привязаны к компании, в которой работают, если они связаны с нею эмоциональной нитью и разделяют ее мечты, они отдадут свое сердце, чтобы сделать ее лучше. Когда сотрудники обладают высокой самооценкой и самоуважением, они могут сделать больше для своей компании, семьи и всего мира. Поскольку не все способны взять судьбу в свои руки, власти предержащие несут ответственность перед теми, благодаря чьей повседневной работе предприятие живет; начальники должны не только рулить в правильном направлении, но и быть уверенными, что никто не остался за бортом». Однако стать моральным лидером в организации руководитель может только тогда, когда он готов эффективно выполнять функции морального авторитета в рамках сложившейся корпоративной культуры. Раскроем специфику функций авторитета.

Механизм процесса функционирования (укрепления) морального авторитета.

1. Инцидент в деятельности и жизни организации, связанный с ситуацией морального выбора и чреватый моральным конфликтом. Обращение к моральному авторитету, чтобы найти «путь к спасению» (выходу из кризисной ситуации) — профетическая функция морального авторитета.

2. Предъявление моральным авторитетом морального принципа, на основании которого обнаруживается оправданность (правильность) выбранного варианта разрешения кризисной ситуации – верификационная функция морального авторитета.

3. Определение моральным авторитетом героя (героев), который действовал во время инцидента согласно моральным принципам, и создание «легенды» (героической баллады), содержащей рецепт морально оправданных в кризисной ситуации действий, легитимационная функция морального авторитета.

4. Эта легенда превращается в один из базовых скриптов организационной культуры, а поведение героев становится образцом для подражания. Культ героев освящен моральным авторитетом – институциональная функция морального авторитета.

5. Переоценка моральным авторитетом кризисной ситуации: она рассматривается как прецедент в ряду возможных аналогичных событий – прогностическая функция морального авторитета.

6. Критический разбор кризисной ситуации, чтобы предостеречь от возможных эксцессов в будущем. Создание моральным авторитетом канонической версии инцидента (организационного мифа) – нарративная функция морального авторитета.

7. Установление моральным авторитетом новых норм поведения и возможных моральных санкций за нарушение запретов – функция табу морального авторитета.

Механизм закрепления в организационной культуре новых норм, принципов, образцов и составляет содержание деятельности морального лидера, берущего на себя нелегкую миссию морального авторитета.