

TARPTAUTINĖ KONFERENCIJA
“ETIŠKOS ORGANIZACIJOS IR DARNIOS INOVACIJOS”

Organizacijų etika ir novatoriškumo konstravimo galimybių paieškos

Prof. Nijolė Vasiljevienė
MRU, Vadybos institutas

Kaunas, 2015 m. kovo 25 d.

Dabartiniais laikais organizacijų valdymas modernizuojamas **keliant moralinių vertybių** vaidmenį ir **galią**,

formuojant **organizacijų etiką** – konstruojant institucinės etikos **vadybos sistemas**

Tai ne vien padeda tvarkyti / reguliuoti įvairias praktikos sritis, bet ir **atveria erdvę inovatyvumui, kūrybiškumui**

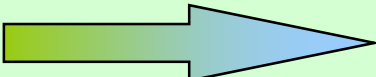
Organizacinė atsakomybė

- **Esmine valdymo problema** tampa klausimas:
„ar organizacijos **valdymo struktūros** yra tokios, kurios gali paskatinti moralų *atskiro individo elgesį imonėje* ir visuomenėje ar priešingai? ... Todėl **strateginiame valdyme etika yra organizacinis uždavinys ir turi svarbių praktinių pasekmių**” (Wieland, Grüninger, 2002). Būtent *organizacijų struktūros* gali suponuoti teigiamą ar neigiamą veiksmų pobūdį, todėl jau negalima reikalauti atsakomybės tik iš individo. **Individų elgseną organizacijose sukuria vaidmenys, vadybiniai procesai**, tam tikros sąlygos, struktūriniai funkciniai ryšiai, asmens motyvacijos.

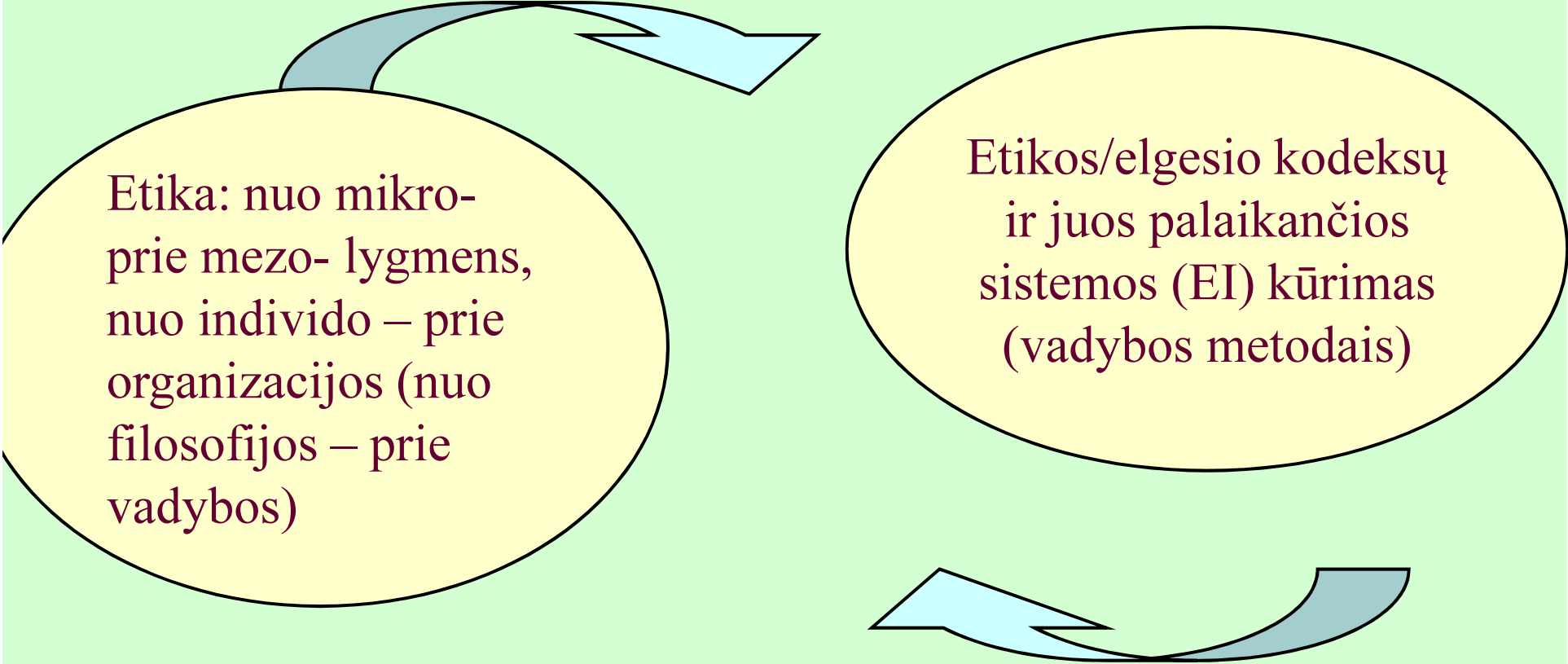
- Tikslingas **etikos institucionalizavimas** (sisteminių faktorių, formuojančių vidinį įsipareigojimą, *norą elgtis pagal vertybes*, kūrimas).

- **Savireguliatyvios sistemos kūrimas.**

Organizacinė kultūra (re)konstruojama per savo Misijos reflektavimą, organizacinius ar tarp-organizacinius susitarimus ir etikos/elgesio kodeksus (su visa juos palaikančia sistema – etikos infrastruktūra).

(Etika: nuo mikro-  prie mezo- lygmens)

Etikos dinamika



Etika: nuo mikro-
prie mezo- lygmens,
nuo individo – prie
organizacijos (nuo
filosofijos – prie
vadybos)

Etikos/elgesio kodeksų
ir juos palaikančios
sistemos (EI) kūrimas
(vadybos metodais)

Nuo individualios – prie *organizacinės etikos ir vertybių vadybos sisteminiu lygmeniu.*

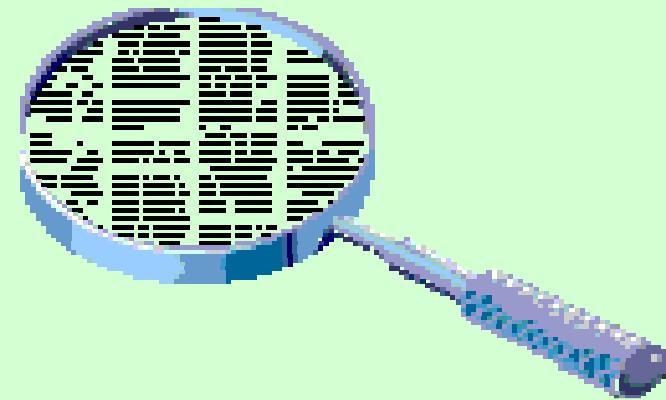
- Išankstinės etikos [1]sampratos. Ar padeda ar trukdo veikloje? Kokią įtaką turi pokyčiams?
- Valdymo [2] sampratos/įsitikinimai — kliūtys pokyčiams.

Sėkmė neįmanoma neidentifikavus,

“neiškėlus į paviršių“ įsitikinimų

(“Valdymo tempą ir mastą riboja ne

žmonių prigimtis, o **neanalizuojami įsitikinimai**” (G. Hamel, 2008)



Kryptingos pastangos

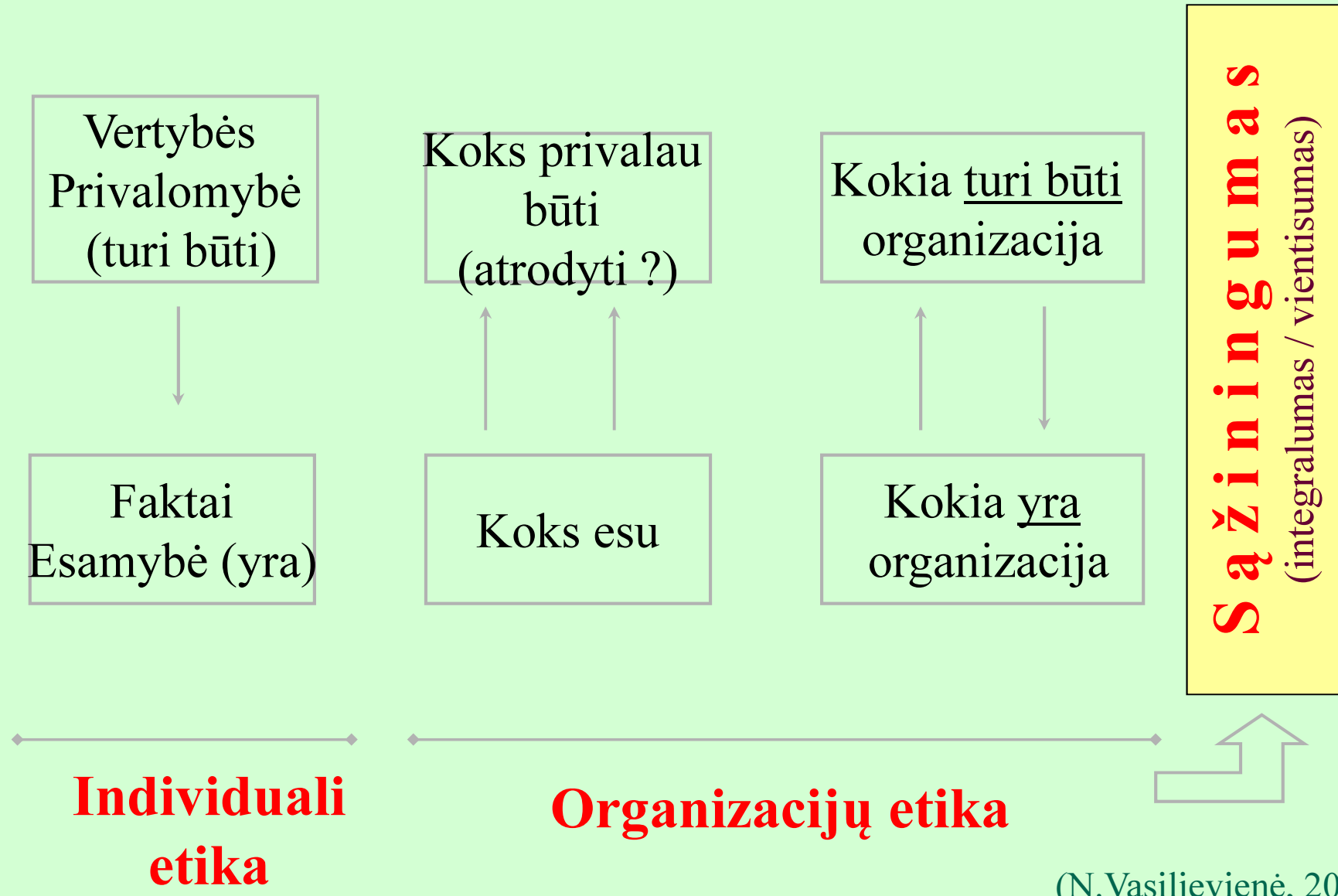
Neužtenka normų žinojimo, “surašymo”, vertybių deklaravimo = reikia **‘normatyvinių veiksmų’** = pastangų diegiant vertybes, principus, priimtus dokumentus į praktiką, Ne tik moralinės sąmonės, bet ir PROCESŲ FORMAVIM (rekonstravimas) Etika kasdienybės rutinoje.

Etiško veiksmo (*act*) strategijos, jų plėtra Procedūrinė etika kaip privalomo/siektino elgesio įrankis

ETIKOS INSTITUCIONALIZACIJA (su)kuria procesus– suformuoja mechanizmus – visą SISTEMĄ, kurioje *pravartu būti tokiu, koku privalu būti (procedūrinė motyvacija)*;

Privalomybės (vertybių) ir esybės (faktų) distinkcija

Individualios ir dalykinės etikos atskyrimas



Diskusijos: Sąžininga organizacija?

Ar sąžiningu gali būti tik žmogus, ar ir organizacija/įmonė? Kokia jų abipusė priklausomybė?

Instrumentinis sąžiningumo/integralumo (nuoseklumo/principingumo) kūrimas.

- Ar didelis tarpas (praraja?) tarp deklaruojamų organizacijos vertybių ir realios padėties?
- Ar žmonių elgesys darbovietėse priklauso nuo organizacijos vertybių? Ar nėra neatitikčių tarp skelbiamų ir realiai funkcionuojančių vertybių/normų/principų?


Ištirta: nesąžininga (neatsakinga) organizacija suformuoja individų nesąžiningumą (daugiau nei priešingais atvejais)!

Šiuolaikiniai etikos institucionalizavimo procesai

Programa min

sprendžia sėkmingos (pelningos, konkurencingos, kartu – humanizuotos) veiklos kūrimo problemas, panaudojant etines priemones reguliuoja darbo santykius, naikina netinkamą elgesį dėl nežinojimo, eliminuoja piktnaudžiavimo galimybes, skaidrina, racionalizuoja bei optimizuoja dalykinę veiklą, reformuoja ūkinį gyvenimą reflektivaus efektyvumo linkme.

Programa max

Sąžiningos-atsakingos-teisingos-garbingos korporacijos, atliepančios žmogaus poreikiams ir jo galimybių (ŽI) atsiskleidimui konstravimas  **faktorių kreatyvumui kūrimas**

Pozityvus emocinis ryšys su organizacija ir darbo rezultatu skatina *kūrybiškumą, novatoriškų idėjų formavimąsi*

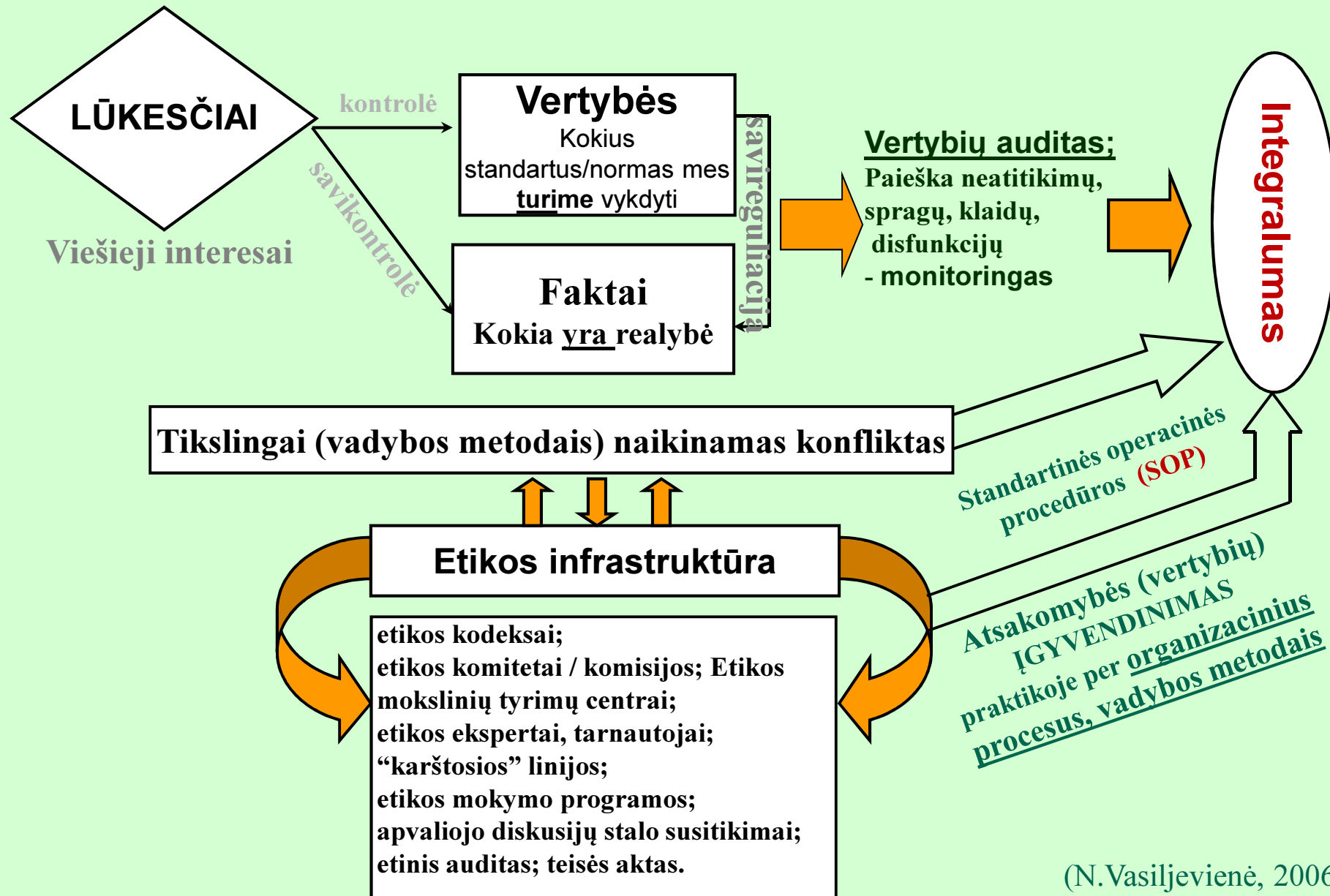
“Nemotyvuoti darbuotojai –suvaržytos inovacijos” (G. Hamel, 2008)

ERDVĒS INOVACIJOMS KŪRIMAS

sąžiningos organizacijos konstravimas

Didžiausią įtaką inovatyvumui daro organizacijų moralinės kompetencijos ir gebėjimai būti sąžiningomis korporacijomis (moralės subjektais), inspiruojančiomis ir palaikančiomis etikos normas ir principus. T.y. - atliepiančiomis žmogaus teisingumo jausmui, ir palaikančiomis asmenybei atsiskleisti būtinas vertybes

Organizacijos integralumas – socialinės tikrovės (re)konstravimo būdai



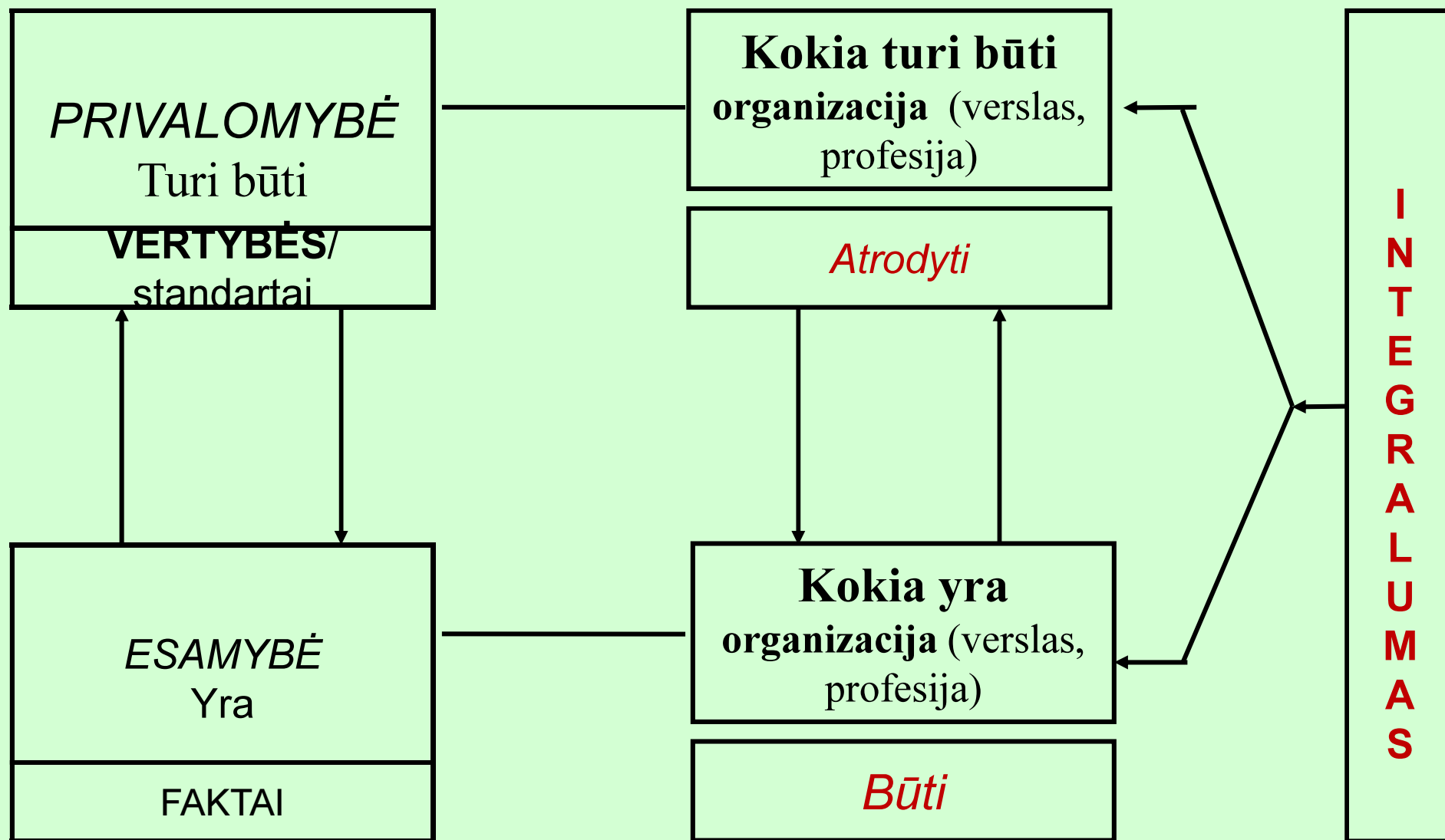
(N.Vasiljevienė, 2006)

ERDVĒS INOVACIJOMS KŪRIMAS

sąžiningos organizacijos konstravimas

Didžiausią įtaką inovatyvumui daro organizacijų moralinės kompetencijos ir gebėjimai būti sąžiningomis korporacijomis (moralės subjektais), inspiruojančiomis ir palaikančiomis etikos normas ir principus. T.y. - atliepiančiomis žmogaus teisingumo jausmui, ir palaikančiomis asmenybei atsiskleisti būtinas vertybes

Sąžiningos organizacijos kūrimas: būti ar atrodyti?



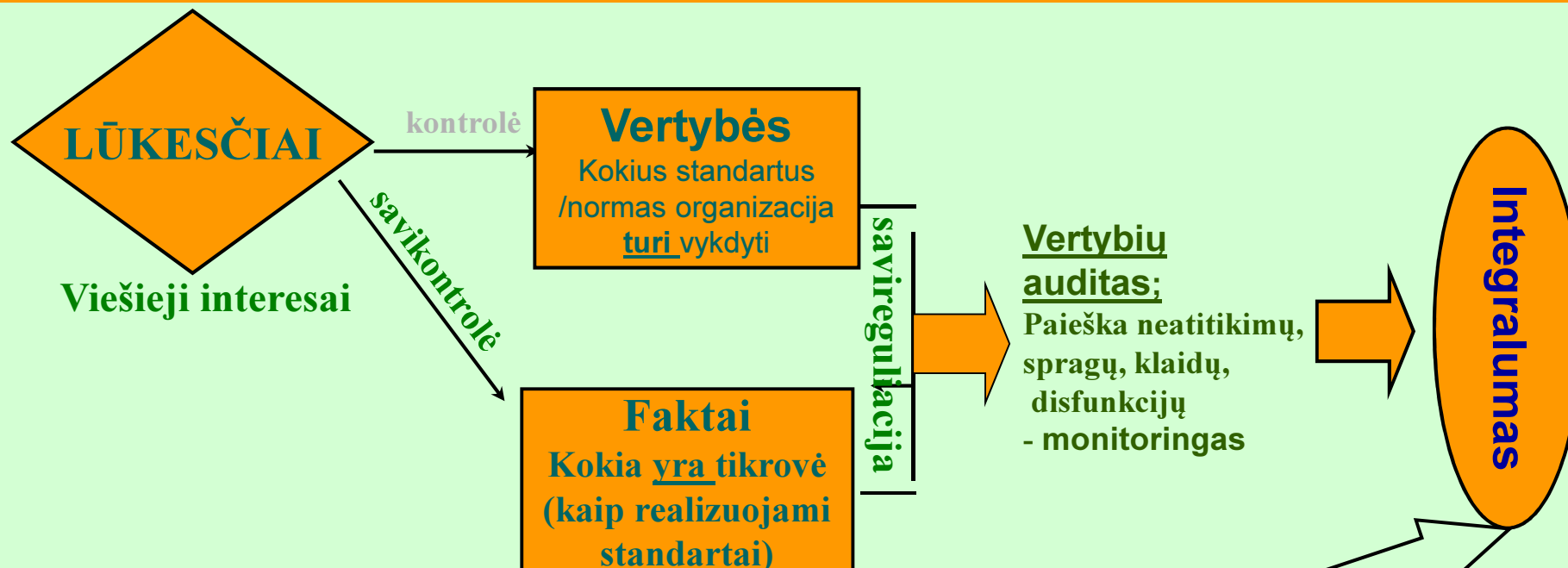
(N.Vasiljeviene, 2002)

Organizacijų integralumo vadyba



- Neatitikimų tarp ŽODŽIŲ IR VEIKSMŲ tikslingas naikinimas
- „Atitikimo organizavimas“ – procesų – procedūrų, sąžiningumo determinančių kūrimas == integralumo vadyba
- Ne vien organizacinių ydų (ar net patologijų) naikinimo būdas, bet TERPĖS INOVACIJOMS KŪRIMAS

Vertybių valdymo modeliai – humanitarinės technologijos – VALDYMO INOVACIJŲ PLĖTRA



Tikslingai naikinamas konfliktas – PROCESŲ LYGMENIU, vadybos metodais nuosekliai, žingsnis po žingsnio organizuoti, motyvuoti, audituoti, kontroliuoti, koreguoti geidžiamas elgsenas etc. Institucionalizuoti kitas TVARKAS (normas/vertybes, elgsenas)

Individų nesąžiningo elgesio veiksniai
KOKS POVEIKIS ORGANIZACIJOS KLIMATUI?
KUR GLŪDI BARJERAI INOVATYVUMUI?

Išoriniai faktoriai:

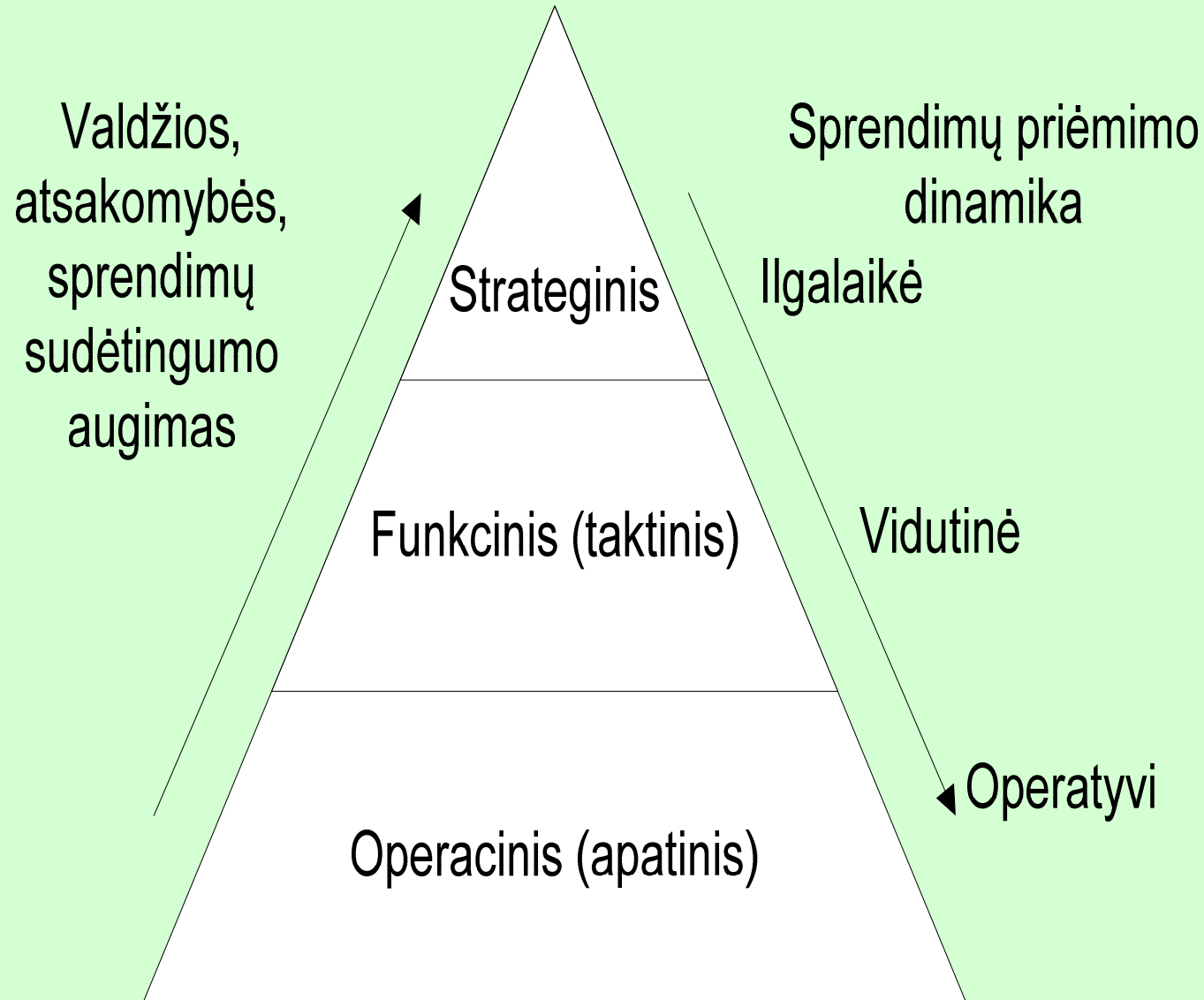
- *makrolygmens:*
 - 1) Sociokultūrinė aplinka, dominuojančios visuomenės elgesio tradicijos
 - 2) konkurencija, finansavimo modelis, nepagrįsti (per daug dideli) lūkesčiai
- *mikrolygmens:* personalo vadybos ypatumai, veiklos / vertinimo normatyvai, darbo organizavimo ypatumai.

Vidiniai veiksniai :

- .. motyvacija ir sąmoningumas dėl darbo tikslo,
- skirtingas individų moralinės brandos lygis
- standartų ir procedūrų nebuvimas / nežinojimas?
- Skepticizmas / pasyvumas?
- Kūrybiškumo vertinimas? Skatinimas ar chaoso baimė?

OE valdymo lygmenys

Etika visuose lygmenyse (kaip pasireiškia?)





Organizacijų etika kaip siekiamų pokyčių priemonė



- a) kaip vertybių visuma ir
- b) kaip instrumentų komplektas (nuo teorinių konceptų – link moralinių nuostatų – prie „įrankių dėžės“ *toolbox*)



Organizacijų etika

- kuriama kaip struktūrinių funkcinių darinių, organizacinių ryšių, apibrėžtų procesų, funkcionalių sąveikų, vaidmenų rinkinių *tinklas*, **socialiai atsakingai, teisingai, integraliai (sąžiningai), patikimai tenkinantis tam tikrus visuomenės poreikius bei teisėtus lūkesčius.** Jeigu *organizacijų struktūros, procesai, procedūros* suponuoja individų veiksmų pobūdį/kokybę, tai pagrindinė atsakomybė tenka tiems, *kas turi galių formuoti tuos procesus – vadovams/lyderiams* (N.Vasiljevienė „Organizacijų etika: institucinės etikos vadybos sistemos“, 2006).

VERTYBIŲ PRAKTINIS FUNKCIONAVIMAS – VALDYMO GALIŲ PERKĖLIMAS – VALDYMO INOVACIJOS

VERTYBĖS INSTRUMENTIŠKAI
FORMUOJAMOS, KURIANT MEZO-
LYGMENIMIS SISTEMAS –
INSTITUCIONALIZUOJANT PRAKTIŠKAI
PAGRĮSTĄ ETIKOS INFRASTRUKTŪRĄ Į
ORGANIZACIJAS, taigi –
ĮTVIRTINANT VERTYBES KASDIENĖJE
ŽMONIŲ VEIKLOJE, taip kuriant darnias –
labiau žmogaus prigimčiai
/poreikiams atliepiančias – ir
tokiu būdu *kūrybiškumą*
išlaisvinančias organizacijas,
našesnes kultūras.

- **TAI**
VALDYMO
TECHNOLO-
GIJŲ KAITA
–
VALDYMO
INOVACIJŲ
PLĖTRA

Kokie valdymo procesai organizacijoje skatina inovacijas? Kokie stabdo? Demotyvuoja?


Savikontrolė/savireguliacija

savęs valdymas
(savanoriškumas, laisvė)

Vidinis noras (asmeniškasis rūpestis, profesionalumo aistra) elgtis kaip privalu; siekis, kad viskas vyktų taip, kaip numatyta pagal vertybes (universalias normas, taisykles)?

Kontrolė/reguliavimas

Inovatyviškumą varžantys įsitikinimai ir elgsenos

- Rizikos inovatyviškumui, **neperformavus** žmonių įpročių ir vertybių
- Galimybių **pasireikšti talentui** užgniaužimas—
 absenteizmas

Profesionalizmo ir moralinės organizacijų kompetencijos kūrimas inovatyvumo skatinimui

Moralinė kompetencija:

- gebėjimas, kuris sujungia suvokimą, refleksiją ir veiksmą;
- gebėjimas suprasti sprendimus ir veiksmus/procesus ne kaip smulk(menišk)ius, nežymius, kadangi jų *pasekmės* gali būti reikšmingos;
- gebėjimas suprasti save kaip atsakingą subjektą (tiek individą, tiek organizaciją). Organizacijų moralinė kompetencija ir suinteresuotieji

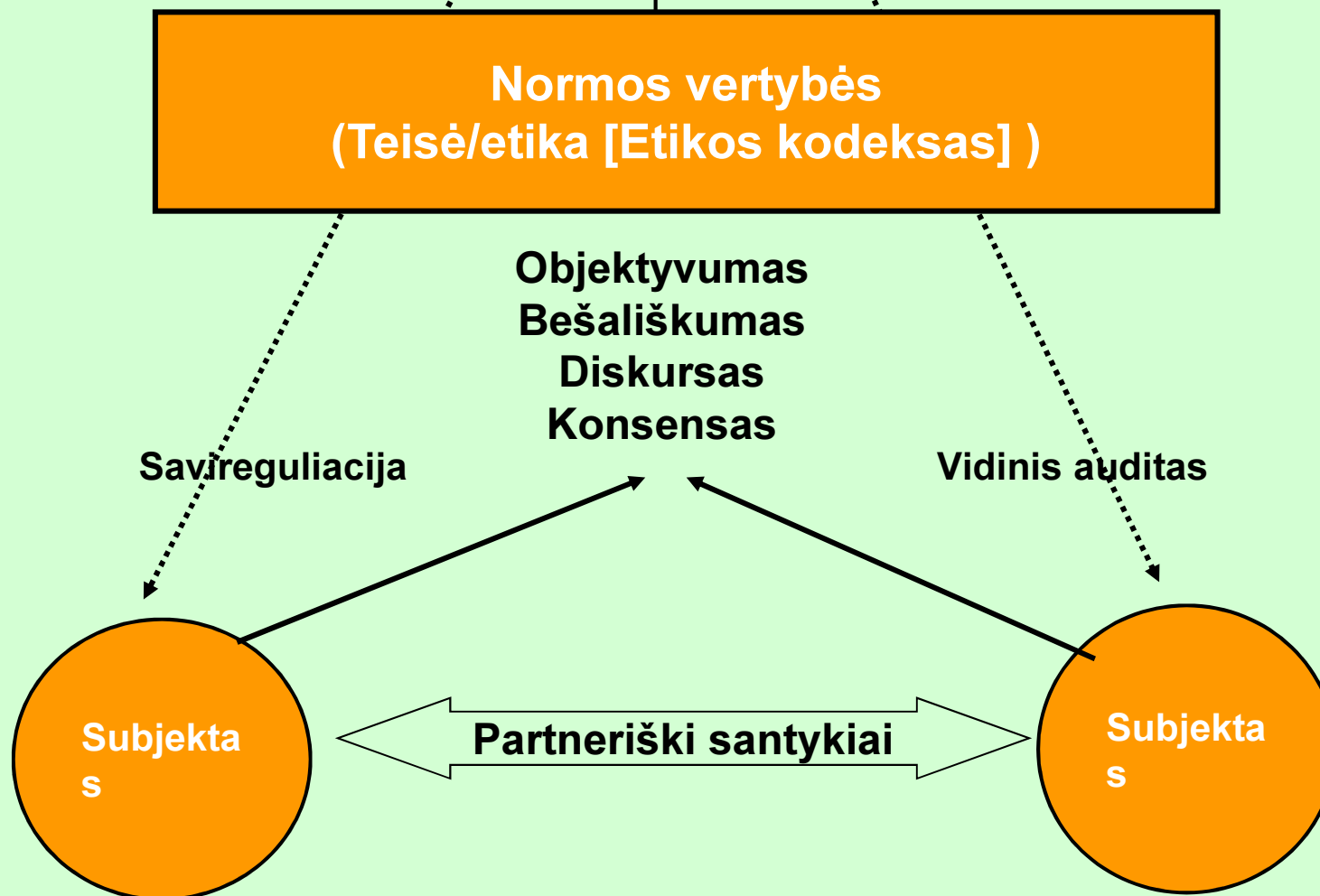
Moralinė kompetencija yra sąlygojama visuomenės ir formalių struktūrų; ji gali reikštis kaip kolektyvinis gebėjimas („reflektuojanti organizacija“).

Į PRINCIPUS (rodiklius) ORIENTUOTAS POŽIŪRIS

GALIOS VEKTORIŲ KAITA

PERKĖLIMAS (NUO SUBJ. – PRIE OBJEKTYVUOTŲ
RODIKLIŲ/TAISYKLIŲ/NORMŲ/STANDARTŲ („Istatympaklusnumas“-

Compliance)
PERFORMATYVŪS AKTAI



(N.Vasiljevienė, 2006)

Požiūris į institucinius etikos/elgesio kodeksus kaip optimizuotos veiklos ir efektyvios vadybos savireguliacinius instrumentus.

- Galios perkėlimas iš anksto sukurtoms, visiems reikalingoms ir vienodai galiojančioms, nešališkoms taisyklėms;

ETIKOS (vertybių, pragmatiškai mums reikalingų) GALIOS DIDINIMO GALIMYBĖS

Valdymo galių perkėlimas – kelias į inovacijų plėtrą

Kaip išspręsti dilemą—tarp
**kūrybiškumo ir
organizavimo?**

Valdymo kompromisas? ,arba‘-
‘arba‘? Ar / kaip įmanoma ‘ir‘ –‘ir‘ ?

Kada atsiveria erdvė
inovatyvumui, kūrybiškumui?

Kada tinka Žmogui-jo prigimčiai
[jo kūrybiškumui]

Nuo ko
priklauso
realios
galimybės?

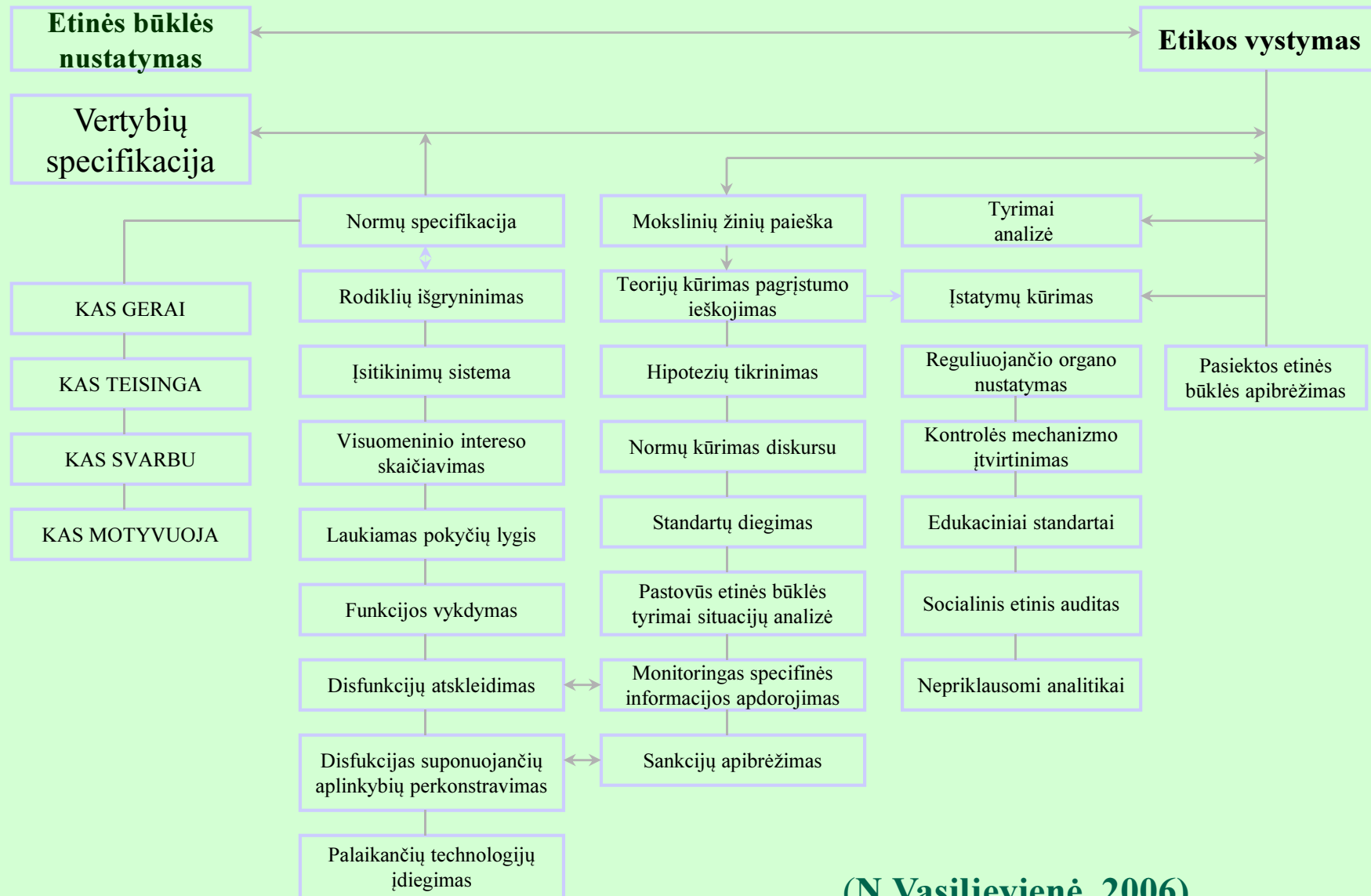
Sociokultūrinė
terpė?

Instituciniai
kontekstai?

Lietuvoje daug pvz., kai etikos kodeksai /komisijos “perimami” kopijuojant “gerąją praktiką”?

- Etikos kodeksai (ir kitos EI priemonės) ne tik nepateisina vilčių, bet ir sukelia atmetimo reakcijas bei cinizmą, sumenkina moralines vertybes, tuomet, kai jie **diskursyviai neargumentuoti, silpnai parašyti, metodiškai nepagrįstai sukonstruoti ir juos bandoma diegti atitinkamai neištyrus institucinio konteksto bei neparengus terpės etikos infrastruktūrai** (N.Vasiljevienė „Organizacijų etika: institucinės etikos vadybos sistemos“, 2006).

Etikos plėtros modelis organizacijų tobulinimo strategijoms



(N.Vasiljeviėnė, 2006)