

Доброчесність та етика 4

ЕТИКА ЛІДЕРСТВА

ОСВІТА ЗАРАДИ СПРАВЕДЛИВОСТІ
СЕРІЯ УНІВЕРСИТЕТСЬКИХ МОДУЛІВ

Доброчесність та етика

Модуль 4

ЕТИКА ЛІДЕРСТВА



Цей модуль є ресурсом для лекторів.

Цей модуль, який розроблено в рамках ініціативи Управління ООН з протидії наркотикам та злочинності «Освіта заради справедливості» (Education for Justice – E4J), що є складовою Глобальної програми з впровадження Дохінської декларації, становить частину серії університетських модулів E4J із питань доброчесності та етики. До такої серії долучено також навчальний посібник. Повний комплект матеріалів E4J охоплює університетські модулі, які стосуються питань боротьби з корупцією, запобігання злочинності та кримінального правосуддя, кіберзлочинності, злочинів проти довкілля, вогнепальної зброї, організованої злочинності, торгівлі людьми та незаконного ввезення мігрантів, боротьби з тероризмом, а також доброчесності й етики.

Усі університетські модулі E4J містять пропозиції стосовно навчальних вправ, оцінювання студентів, змісту слайдів та інших інструментів навчання, які викладачі можуть адаптувати для застосування в конкретному середовищі й інтегрувати в наявні університетські курси та програми. Модуль передбачає схему тригодинного заняття, але його можна використовувати для проведення коротших або довших занять.

Усі університетські модулі E4J пов'язані з актуальними академічними дослідженнями та дискусіями і можуть містити інформацію, думки та висловлювання з різних джерел, включно з публікаціями в ЗМІ та висновками незалежних експертів. Посилання на зовнішні джерела були протестовані під час публікації. Втім, оскільки вебсайти третіх сторін можуть змінюватись, будемо вдячні, якщо ви повідомите нас про посилання, що не працюють, або такі, що спрямовують до неналежного змісту. Також будемо вдячні, якщо ви *повідомите* нас про публікації, посилання на які спрямовують на неофіційну версію публікації або вебсайт. Позаяк усі необхідні зусилля були докладені, щоб забезпечити точність перекладу змісту модуля, будь ласка, візьміть до уваги, що тільки оригінальна англійська версія модуля є погодженою. Тому, у випадку сумніву, будь ласка, звертайтеся до відповідної англійської версії.

Умови використання та застереження

© Організація Об'єднаних Націй, 2021р. Всі права захищено.

Використані позначення та представлені матеріали в цій публікації не означають та не мають наміру висловлення будь-якої думки з боку Секретаріату Організації Об'єднаних Націй стосовно юридичного статусу будь-якої країни, території, міста або місцевості чи їх органів влади, а також стосовно делімітації їх меж чи кордонів.

Ця публікація не проходила офіційне редагування.

Зміст

| | |
|--|----|
| Вступ | 2 |
| Результати навчання..... | 2 |
| Ключові питання | 3 |
| Лідерство та етика | 3 |
| Важливість етичного лідерства | 4 |
| Етичні аспекти лідерства | 6 |
| На шляху до етичного лідера | 8 |
| Список літератури..... | 9 |
| Вправи | 11 |
| Вправа 1. Думка лідера | 12 |
| Вправа 2. Картки рішень..... | 13 |
| Вправа 3. Приклади етичного лідерства в попкультурі | 15 |
| Вправа 4. Практичний приклад: говоримо правду..... | 15 |
| Вправа 5. Практичний приклад: зберігати нейтралітет чи ні..... | 16 |
| Вправа 6. Втілення знань у життя | 17 |
| Пропонована структура заняття | 19 |
| Рекомендовані матеріали для читання..... | 21 |
| Матеріали для поглибленого вивчення | 22 |
| Оцінювання студентів..... | 23 |
| Додаткові навчальні інструменти | 24 |
| Рекомендації з розробки окремого курсу | 24 |

Вступ

Ми живемо у світі, у якому люди, організації, країни й суспільства стають щораз більш взаємопов'язаними. Таким чином, вплив лідерства, як добрий, так і поганий, поширюється на всі політичні та економічні системи. Із посиленням такої пов'язаності зростає також вплив, і така ситуація змінила характер лідерства. Лідери мають вплив за межами своєї організації, зміцнюючи взаємозв'язок між етикою та добрим лідерством. Цей модуль розроблено з метою допомогти лекторам ознайомити студентів із теоретичним підґрунтям та практичним застосуванням етичного лідерства з урахуванням культурного розмаїття сучасних організацій. Модуль складається з трьох основних питань:

- Що таке етичне лідерство?
- Чому етичне лідерство є важливим?
- Як можна просувати етичне лідерство?

Модуль містить матеріали для викладачів. Він передбачає схему тригодинного заняття, але його можна використовувати для проведення коротших або довших занять чи розширити для застосування в межах повноцінного курсу (див.: [Рекомендації із розробки окремого курсу](#)).

Результати навчання

- Надати визначення поняттю етичного лідерства та навести приклади.
- Зрозуміти етичну відповідальність лідерів.
- Пояснити ефективне етичне лідерство.
- Надати оцінку етичному лідерству.
- Визначити способи просування етичного лідерства.

Ключові питання

Цей модуль розроблено з метою допомогти лекторам ознайомити студентів із теоретичним підґрунтям та практичним застосуванням етичного лідерства з урахуванням культурного розмаїття сучасних організацій. Модуль складається з трьох основних питань:

- Що таке етичне лідерство?
- Чому етичне лідерство є важливим?
- Як можна просувати етичне лідерство?

Зауважено, що лідерство іноді здійснюється колективно, скажімо, через організацію. Однак у цьому модулі основну увагу звернено на індивідуальне лідерство. Модуль стосується як офіційного (формального), так і неофіційного (неформального) лідерства.

Лідерство та етика

Лідерство має різні визначення (Флейшман та ін., 1991 р.). Відповідно до одного із загальноприйнятих визначень, лідерство – це процес, за допомогою якого людина впливає на групу людей для досягнення спільної мети (Нортхаус, 2016 р., стор. 16). Центральними у визначенні лідерства є такі компоненти: (а) лідерство – це процес, (б) лідерство передбачає вплив, (в) лідерство відбувається в групах, і (г) лідерство передбачає спільні цілі.

У межах цього модуля, осіб, які здійснюють вплив, іменують «лідерами», а тих, на кого такий вплив спрямовано, – «послідовниками». Хоча відмінність між лідерами й послідовниками потребує унаочнення, варто зазначити, що людина може одночасно бути лідером в одному контексті та послідовником в іншому. Важливо також зауважити, що лідерство може бути офіційним (формальним), скажімо, у разі обраного прем'єр-міністра або генерального директора компанії. Проте існують також випадки неофіційного (неформального) лідерства, коли вплив не зумовлений офіційними повноваженнями, наданими за правилами й процедурами. Нарешті, корисно підкреслити, що лідери можуть бути пов'язані зі світом бізнесу, політики, масової культури та інших сфер життя.

Звертаючись до концепції етичного лідерства, Ейзенбейс (2012 р.) стверджує, що це поняття охоплює встановлення та переслідування етичних цілей, а також етичний вплив на інших осіб. Схожим чином Де Хуг і Ден Хартог (2009 р.) визначають етичне лідерство як процес соціального та відповідального впливу на діяльність групи задля досягнення мети.

Вони обидва роблять наголос як на засобах, за допомогою яких лідери намагаються досягти цілей, так і на самих цілях.

Як докладно описано в [Модулі 1](#) із питань добročесності та етики (Вступ і концептуальна основа), вивчення етики загалом складається з вивчення питань про правильне та неправильне, чесноти, обов'язки, справедливість, чесність і відповідальність щодо інших. З етичного погляду, за словами Кьюлли (2014 р., стор. 16), кінцевою метою вивчення лідерства є відповідь на питання: що таке добре лідерство? Слово «добрий» у цьому контексті має два значення: технічно добрий (або ефективний) та добрий у моральному сенсі. Такий наголос на концепції «морального блага» демонструє те, що етика становить основу досліджень лідерства.

Важливість етичного лідерства

Етичне лідерство є важливим із двох основних причин. По-перше, лідери несуть етичну відповідальність, адже займають особливе становище, у якому вони мають більше можливостей у різний спосіб впливати на інших, а отже, на результати. Більшість людей погодиться, що всі ми зобов'язані поводитися етично, але очевидно, що від лідерів очікують дотримання вищих етичних стандартів, аніж від послідовників.

Цінності лідерів впливають на культуру організації або суспільства, а також на етичність їх поведінки. Лідери задають напрямок, розвивають бачення, а їхні цінності та поведінка формують поведінку учасників організації або суспільства. Отже, лідери здійснюють значний вплив на людей і суспільство. Прикладами світових офіційних і неофіційних лідерів є такі особи: Нельсон Мандела, Махатма Ганді, Малала Юсафзай, Пен Ліюань (перша леді Китаю), Шейх Хасіна Вазед (прем'єр-міністр Бангладешу), Івон Шуїнар (засновник компанії «Патагонія»), Мелінда Гейтс та Анджеліна Джолі. Однак вплив лідера не завжди буває позитивним, про що свідчить лідерство Гітлера в нацистській Німеччині. Вплив його лідерства був руйнівним для мільйонів людей і світу загалом.

Якщо розглядати питання менш масштабно, то навіть керівники команд можуть мати суттєвий вплив на членів своєї команди та організацію. Усі лідери, незалежно від кількості їхніх послідовників, здійснюють владу. Здійснення влади над іншими людьми передбачає етичну відповідальність. Влада – це здатність однієї людини (або відділу) в організації впливати на інших людей для досягнення бажаних результатів. Що більша влада, то більша відповідальність покладається на лідера. Отже, лідери всіх рівнів несуть відповідальність за формування етичного середовища і мають стати взірцем для інших.

Сучасна практика та література зміщують акцент із традиційних стилів лідерства, як-от харизматичне та транзакційне лідерство, і все більше уваги приділяють таким стилям лідерства, які підкреслюють етичні аспекти, такі як, скажімо, трансформаційне лідерство, лідерство-служіння, лідерство на основі цінностей або автентичне лідерство. Інакше кажучи, сьогодні «добрим лідером» вважають того, хто ефективно спрямовує усіх до етичних результатів, а не того, хто лише володіє добрими навичками лідерства (серед таких лідерів насправді може бути багато демагогів-зловмисників). За твердженнями, такий розвиток підкреслює міцний зв'язок між етикою і ефективним лідерством (Енг і Фельдман, 2015 р.).

Для пояснення взаємозв'язку між етичним та ефективним лідерством можна використовувати дві моделі: модель «міжособистісної довіри» і модель «соціальної влади». Перша належить Шиндлерові й Томасові (1993 р.), які стверджують, що міжособистісна довіра заснована на п'яти компонентах: добродесність, компетентність, послідовність, лояльність і відкритість. Під добродесністю розуміють чесність і правдивість; компетентність пов'язана з технічними та міжособистісними знаннями й навичками; послідовність визначається як надійність, передбачуваність та добра якість суджень; лояльність стосується готовності захистити й зберегти гідність людини; а відкритість – це готовність вільно ділитися ідеями та інформацією. Ця модель відображає ідею про те, що послідовники, які довіряють лідерові, готові піддатися волі лідера, адже вони впевнені, що їхніх прав та інтересів не порушуватимуть.

Модель «соціальної влади» розробили Френч і Рейвен (1959 р.), які визначили п'ять загальних та важливих форм влади: легітимну, примусову, заохочувальну, експертну й референтну. Легітимна влада передбачає право людини впливати на іншу людину в поєднанні із зобов'язанням останньої прийняти цей вплив; примусова влада виникає зі здатності штрафувати або карати інших; заохочувальна влада – це здатність винагороджувати інших; експертна влада заснована на сприйнятті з боку послідовників компетентності лідера; а референтна влада виникає з ототожнення послідовників із лідером та їхньої симпатії до нього. Кожна з цих форм влади посилює здатність лідера впливати на взаємини, цінності або поведінку інших.

За словами Френча і Рейвена (1959 р.), послідовник може реагувати на ці форми влади трьома способами. По-перше, коли лідери успішно використовують легітимну, примусову або заохочувальну владу (сукупно такі форми влади іменують як посадову владу), вони забезпечують дотримання норм. Дотримання норм означає, що люди виконують вказівки особи, яку наділено владою, незалежно від того, згодні вони з цими вказівками чи ні. Другий спосіб, у який послідовники можуть відреагувати на використання влади, особливо на використання примусу, що перевищує рівень, який люди вважають легітимним, полягає в протидії спробам лідера здійснити свій вплив. Протидія означає,

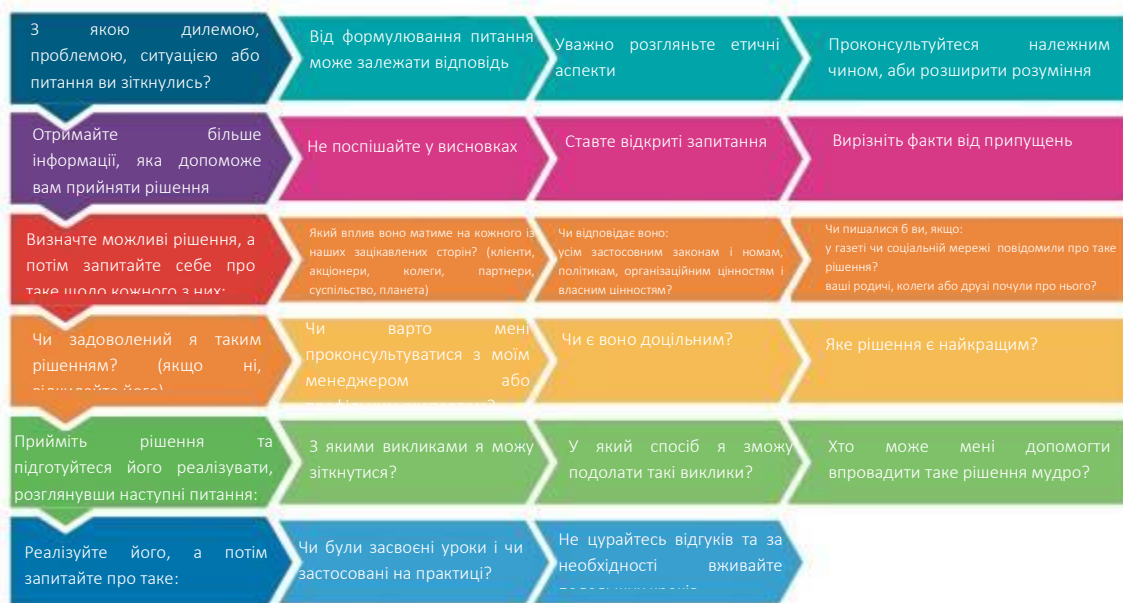
що працівники навмисно намагаються ухилитися від виконання інструкцій або намагатимуться не підкорятися наказам. Третій тип реакції на владу – це прихильність, яка найчастіше виникає за експертної або референтної влади (разом їх іменують особистою владою). Прихильність означає, що послідовники приймають точку зору лідера і з ентузіазмом виконують інструкції. Хоча одного дотримання може бути досить для повсякденних справ, прихильність особливо важлива в тому разі, коли лідер просуває зміни (Дафт, 2008 р., стор. 365). Загалом люди схильні ототожнювати себе з етичним лідером. Етичне лідерство – не єдине джерело референтної влади, але воно дуже важливе, особливо в такому мінливому світі, який усе більше глобалізується та стає прозорим.

Етичні аспекти лідерства

Оцінка лідерства з погляду етики зазнає впливу з боку етичних теорій та принципів етичного лідерства, а також практичних питань. Етичні теорії забезпечують систему правил або принципів, якими ми керуємося в процесі прийняття рішень про те, що є правильним або неправильним, що є добрим чи поганим у певній ситуації (Нортхаус, 2016 р.). Існують різні теоретичні підходи до прийняття етичних рішень. У [Модулі 1](#) було обговорено три основні західні теорії: утилітаризм (мораль залежить від того, чи максимізує певна дія загальну соціальну «корисність» або щастя), деонтологія (мораль залежить від дотримання моральних принципів чи обов'язків незалежно від наслідків) та етика чеснот (мораль залежить від вдосконалення свого характеру). Практичні рекомендації щодо етичного лідерства створювали різні науковці. Скажімо, Ейзенбейс (2012) висвітлює чотири принципи етичного лідерства: орієнтація на гуманність, орієнтація на справедливість, орієнтація на відповідальність і сталість, а також орієнтація на помірність. Інший підхід належить Нортхаусові (2016 р.), який передбачає п'ять принципів етичного лідерства: повага, служіння, справедливість, чесність і спільність. Цим принципам і присвячено вправу 5 цього модуля.

Хоча теорії і принципи етичного лідерства мають важливе значення, практичні питання також відіграють істотну роль у контексті етичних дилем, особливо через те, що не завжди є можливість застосувати детальний теоретичний аналіз перед прийняттям рішення. З огляду на таке зауваження, під час прийняття рішень корисно керуватися контрольним списком. Такий список іноді називають «експрес-тестами етики» або моделями етичного прийняття рішень, які з'явилися в різних іпостасях, скажімо, у вигляді кодексів поведінки великих корпорацій. Інший приклад моделі етичного прийняття рішень представили Ходжес і Штейнгольц (2018 р.):

МОДЕЛЬ ПРИЙНЯТТЯ ЕТИЧНИХ РІШЕНЬ



©AretéWork LLP 2017

Ідеться про [експрес-тест з етики](#), який проводиться австралійською некомерційною організацією «The Ethics Center». Ця організація пропонує нам поставити такі шість питань, перш ніж прийняти рішення:

1. Чи був би я радий, якби завтра це рішення стало заголовком новин?
2. Чи існує будь-яке універсальне правило, яке застосовне в такій ситуації?
3. Чи призведе запропонований план дій до доброго результату?
4. Що б сталося, якби всі інші це зробили?
5. Як така запропонована дія вплине на мій характер або на характер моєї організації?
6. Чи відповідає запропонований план дій моїм цінностям і принципам?

Ефективні лідери часто стикаються зі складними дилемами, для яких не існує ідеального рішення. У такій ситуації лідери мусять приймати важкі рішення, які передбачають жертвування одними благами заради просування інших. Класичний приклад – рішення про входження у війну, знаючи, що загине багато людей, включно з мирними жителями. Іноді цю дилему називають [«проблемою брудних рук»](#).

На шляху до етичного лідера

Проблема етичного лідерства постає перед нами з давніх часів. Арістотель, наприклад, стверджував, що етична людина на керівній посаді втілює в собі такі чесноти, як мужність, помірність, великодушність, самоконтроль, порядність, товарицькість, скромність, чесність і справедливість. Для Конфуція головними чеснотами стали мудрість, доброзичливість і мужність. Розглядаючи етику в контексті лідерства та управління, Веласкес (1992 р.) припустив, що менеджери розвивають такі чесноти, як наполегливість, прояв громадського духу, добročесність, правдивість, вірність, доброзичливість і смиренність. Етичне лідерство також пов'язують з африканським уявленням про мудреця. Генрі Одера Орука (1944–1995 рр.), уродженець Кенії, досліджував традиції мудреців Африки на південь від Сахари й подав таку розповідь про мудрість, яка має явно виражений африканський характер. Сучасний південноафриканський письменник Руел Хоза представив розповіді про етичне лідерство з погляду убунту, які, поміж іншим, містять комунітарний виклад чеснот, які походять з Африки. Філософ Аль-Фарабі (872–950 рр.) дає нам уявлення про етичне лідерство в ісламському контексті. Він народився десь у сучасній Центральній Азії та подорожував великими містами ісламського світу, як-от Багдад і Дамаск. Його філософія охоплювала багато питань, проте його розуміння лідерства можна знайти в його працях з етики і політики. У цих роботах, зокрема у своїй знаменитій книзі *«Місто чеснот»*, Аль-Фарабі стверджував, що лідери повинні також бути філософами, і цю ідею він запозичив у давньогрецького філософа Платона. Аль-Фарабі мав на увазі, що лідер має бути не лише людиною дії і влади, а й тим, хто розмірковує про те, що краще для спільноти, якою він керує. На відміну від Платона, він стверджував, що найкращим містом є не монокультурне місто, а те, у якому панує різноманітність, а також зауважував, що саме наймудріші лідери знаходили способи, які дозволяють людям різних рас і вірувань жити разом. Інші мислителі наголошували на своїх наборах чеснот, але відмінності між цими чеснотами не такі й суттєві, як можна було уявити. Насправді представники різних культур можуть мати дуже схожі погляди на основні чесноти.

Що стосується розвитку чеснот, відповідно до підходу Арістотеля, чесноти набувають сили з плином часу, від юності до зрілості, а отже, добрі цінності стають звичними і є частиною самих людей. Говорячи правду, люди стають правдивими; жертвуючи бідним, люди стають добročинними; ставлячись справедливо до інших, люди стають справедливими. Конфуціанський спосіб самовдосконалення починається з отримання глибоких знань про те, як влаштований світ, далі проходить крізь процес вчинення певних дій і нарешті завершується найбільш амбітною метою – демонстрацією чесноти всьому світові. Такий спосіб є тісно пов'язаний з ідеєю про те, що «знання», «дія» і «буття» – три взаємопов'язані компоненти етичної людини. У роботі *«Велике вчення»*, написаній

близько 500 р. до н.е., першій із чотирьох книг, які Чжу Сі обрав під час династії Сун як фундаментальні основи конфуціанства, Конфуцій описав процес таким чином:

Стародавні люди, які хотіли продемонструвати важливу чесноту всьому королівству, спочатку належно організували свої власні міста. Бажаючи влаштувати свої міста, вони спочатку налагоджували свої родини. Бажаючи налагодити свої сім'ї, вони спочатку плекали свою особистість. Бажаючи виплекати власну особистість, вони спочатку очищали свої серця. Бажаючи очистити свої серця, вони спочатку прагнули бути щирими у своїх думках. Бажаючи бути щирими у своїх думках, вони спочатку максимально розширювали свої знання. Таке розширення знань полягало в дослідженні речей (<http://classics.mit.edu/Confucius/learning.html>).

Тревіно, Хартман і Браун (2000 р.) стверджують, що етичне лідерство охоплює два аспекти: «етична людина» і «етичний менеджер». Щоб стати етичним менеджером, спочатку необхідно стати етичною людиною. Управлінський аспект стосується цілеспрямованих зусиль лідера вплинути на інших і скерувати етичну поведінку послідовників, скажімо, шляхом інформування про етичні стандарти та покарання працівників, які поведуться неетично. Етичне лідерство ґрунтується на здібності лідера зосередити увагу організації на етичних нормах і цінностях та прищепити організації принципи, які скеровуватимуть дії усіх працівників. Тревіно й інші також виділяють три заходи, яких зазвичай уживають ефективні етичні менеджери. По-перше, вони слугують очевидним взірцем для працівників у питаннях етичної поведінки. По-друге, вони регулярно й переконливо повідомляють працівників про етичні стандарти, принципи й цінності. По-третє, вони регулярно застосовують систему заохочень, аби вимагати від усіх працівників дотримання етичних стандартів.

Не можна ігнорувати контексту, у якому працюють лідери. Навіть етична людина з етичними намірами може поводитися неетично через поведінкові аспекти або постійний тиск. Ці питання детально розглянуто в модулях [6](#), [7](#) і [8](#). Ба більше, у межах різних культур може формуватися різне уявлення про етичне лідерство, включно з таким, яке різнитиметься з погляду стилю й цінностей, а також способів впливу лідера на послідовників.

Список літератури

Чулла, Джоан Б. (Ciulla, Joanne B.) (2014 р.) *Ethics, the Heart of Leadership* (Етика – серце лідерства). 3-є вид. Санта-Барбара, Каліфорнія: Praeger.

Дафт, Річард Л. (Daft, Richard L) (2008 р.). *The Leadership Experience* (Досвід лідерства). 4-е вид. Стемфорд, Коннектикут: Cengage.

Де Хуг, Аннабель Х.Д. і Дінн Н. ден Хартог (de Hoogh, Annebel H.D., and Deanne N. den Hartog) (2009 р.). Ethical leadership: the positive and responsible use of power (Етичне лідерство: позитивне й відповідальне використання влади). У книзі *Power and Interdependence in Organizations* (Влада і взаємозалежність в організаціях), Дін Тосвольд і Барбара Віссе (Dean Tjosvold and Barbara Wisse), ред. Кембридж: Cambridge University Press.

Ейзенбейс, Сілке Астрід (Eisenbeiss, Silke Astrid) (2012 р.) Re-thinking ethical leadership: an interdisciplinary integrative approach (Переосмислення етичного лідерства: міждисциплінарний інтеграційний підхід). *The Leadership Quarterly*, т. 23, № 5, стор. 791–808.

Флейшман, Едвін А. та інші (Fleishman, Edwin A. and others) (1991 р.). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: a synthesis and functional interpretation (Таксономічні зусилля в описі поведінки лідера: синтез і функціональна інтерпретація). *The Leadership Quarterly*, т. 2, № 4, стор. 245–287.

Френч, Джон Р. П. молодший і Бертрам Рейвен (French, John R. P., Jr. and Bertram Raven) (1959 р.). The bases of social power (Основи соціальної влади). У книзі *Studies in social power* (Дослідження в галузі соціальної влади), ред. Дорвін Картрайт (Dorwin Cartwright). Енн-Арбор, Мічиган: Інститут соціальних досліджень.

Ходжес, Крістофер і Рут Штейнгольц (Hodges, Christopher and Ruth Steinholtz) (2018 р.). *Ethical Business Practice and Regulation: A Behavioural and Values-Based Approach to Compliance and Enforcement* (Етична ділова практика й норми: поведінковий та ціннісний підхід до дотримання і застосування норм). Оксфорд: Hart Publishing.

Енг, Томас У. Х. і Деніел К. Фельдман (Ng, Thomas W. H., and Daniel C. Feldman) (2015 р.). Ethical leadership: meta-analytic evidence of criterion-related and incremental validity (Етичне лідерство: метааналітичні докази валідності за критеріями інкрементної валідності). *Journal of Applied Psychology*, т. 100, № 3, стор. 948–965.

Нортхаус, Пітер Г. (Northouse, Peter G.) (2016 р.). *Leadership: Theory and practice* (Лідерство: теорія і практика). 7-е вид. Лос-Анджелес: SAGE.

Шиндлер, Пол Л. і Шер К. Томас (Schindler, Paul L., and Cher C. Thomas) (1993 p.). The structure of interpersonal trust in the workplace (Структура міжособистісної довіри на робочому місці). *Psychological Reports*, т. 73, № 2, стор. 563–573.

Тревіно, Лінда Клебе, Лаура Пінкус Хартман і Майкл Е. Браун (Treviño, Linda Klebe, Laura Pincus Hartman and Michael E. Brown) (2000 p.). Moral person and moral manager: how executives develop a reputation for ethical leadership (Моральна людина й моральний менеджер: як керівники отримують репутацію етичного лідера). *California Management Review*, т. 42, № 4, стор. 128–142.

Веласкес, Мануель Г. (Velasquez, Manuel G.) (1992 p.). *Business Ethics: Concepts and Cases* (Ділова етика: концепції та приклади). 3-є вид. Енглвуд-Кліффс, Нью-Джерсі: Prentice Hall.

Вправи

У цьому розділі містяться пропозиції щодо навчальних вправ під час занять і перед ними, в той час як завдання для оцінки розуміння модуля студентами після занять, наведено в окремому розділі.

Вправи в цьому розділі найбільш доречні для тих груп студентів, у яких навчається до 50 осіб та в межах яких студентів можна легко розділити на невеликі підгрупи для обговорення окремих прикладів або виконання вправ, після чого представники таких підгруп зможуть надати відповідь усій групі. Хоча застосовувати подібну структуру із формування підгруп можливо й у великих групах (потоках), які складаються з декількох сотень студентів, таке завдання є складнішим, і лектор, можливо, вирішить адаптувати методи роботи в групах, аби забезпечити достатньо часу для групових обговорень, а також надання відповіді всій групі. Найпростіший спосіб розв'язати проблему обговорення в підгрупах у великій групі – запропонувати студентам обговорити питання з чотирма або п'ятьма іншими студентами, які сидять поруч. З огляду на обмеження в часі, не всі підгрупи зможуть надати свою відповідь по завершенню кожної вправи. Лекторові рекомендують довільно обирати ту чи іншу підгрупу та водночас подбати про те, аби всі підгрупи отримали можливість надати відповідь хоча б один раз під час заняття. Якщо дозволяє час, лектор може організувати загальне обговорення після того, як кожна підгрупа надасть свою відповідь.

Усі вправи в цьому розділі підходять для студентів як бакалавріату, так і магістратури. Однак, оскільки попередні знання й практичні навички студентів, пов'язані із цими

питаннями, дуже різняться, рішення про доцільність виконання вправ мають ґрунтуватися на освітньому та соціальному контексті, який стосується студентів. Лекторів пропонують зв'язати кожну вправу з ключовими питаннями модуля.

Вправа 1. Думка лідера

Лідерів розрізняють за їхнім поглядом на людську природу і за тактикою, використовуваною для досягнення результатів із залученням інших. Ця вправа покликана заохотити студентів ретельно обміркувати свої погляди на лідерство й активізувати їхній інтерес до глибшого вивчення етичного лідерства. Лектор звертається до студентів із проханням заповнити подану нижче анкету або під час заняття, або до його початку, і фасилітує обговорення питань під час заняття. Анкета підготовлена на матеріалах книги Річарда Дафта «*The Leadership Experience*» («Досвід лідерства», стор. 166; див. перелік літератури в розділі «Ключові питання» цього модуля).

- Ретельно поміркуйте щодо кожного пункту й укажіть, згодні ви з ним чи ні. Також укажіть, чи згодні, на вашу думку, ваші колеги з кожним пунктом.

| | Я (згоден(-на)/не згоден(-на)) | Мої колеги (згодні/не згодні) |
|--|--------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. Загалом краще бути скромним і чесним, аніж успішним і нечесним. | | |
| 2. Коли ви цілковито довіряєте людині, ви ризикуєте потрапити в халепу. | | |
| 3. Лідерів слід вживати лише таких заходів, які правильними з морального погляду. | | |
| 4. Добрий спосіб спілкуватися з людьми – казати їм лише те, що вони прагнуть чути. | | |
| 5. Невинній брехні немає виправдання. | | |

| | | |
|--|--|--|
| 6. Варто лестити важливим людям. | | |
| 7. Більшість людей, які проходили шлях лідерства, дотримувались дуже морального способу життя. | | |
| 8. Краще не розповідати людям справжньої причини будь-якого вашого діяння, якщо це вам не вигідно. | | |
| 9. Більшість людей сміливі, хороші й добрі. | | |
| 10. Важко досягнути вершини, не діючи іноді проти правил. | | |

Рекомендації для лектора

Лектори повинні заохотити студентів ділитися своїми відповідями й причинами свого вибору. Студенти можуть зробити це в малих групах або просто звертаючись до студента поруч. Лекторам не варто оцінювати або критикувати відповіді студентів; їм варто радше спонукати студентів ділитися своїм істинними переконаннями, й скеровувати їх на глибокі роздуми. Зазвичай в аргументах студентів з'являються двозначність та суперечності. Лектори можуть підбити підсумки обговорення й пояснити студентам, що для усунення висловленої двозначності та суперечностей варто отримати більше знань з етичного лідерства, включно з етичною відповідальністю лідера, важливістю етичного лідерства в забезпеченні ефективності діяльності лідера, способами приймати етичні рішення та варіантами просування етичного лідерства.

Вправа 2. Картки рішень

У цій вправі студентам роздають картки й пропонують вирішити, до якого «стовпчика» кожна картку зарахувати, а потім студентів просять розглянути вибір, який зробили їхні колеги.

Лекторові запропоновано надати студентам такі інструкції:

1. Прочитайте видані вам картки рішень і вирішіть, у якому з чотирьох стовпчиків ви хочете розмістити кожна картку. Стовпчики мають такі назви: «у всіх випадках», «у більшості випадків», «у деяких випадках» і «у жодному разі».

2. Щойно ви прийняли рішення щодо кожної картки, напишіть номер картки в обраному стовпчику.
3. Після завершення завдання порівняйте вибір студента, який сидить поруч із вами, із вашим власним вибором та визначте всі відмінності.
4. Зосередившись на відмінностях у вашому виборі, обговоріть зі своїм однокурсником причини вашого рішення про відповідний вибір.
5. Після обговорення ви можете змінити свій вибір. Зобразіть зміни, намалювавши стрілку, скеровану до нового стовпчика.
6. Зверніть увагу на кількість карток, щодо яких ви змінили рішення.

Картки рішень:

| Картка рішення №1 | Картка рішення №2 | Картка рішення №3 |
|--|--|---|
| Лідерам не варто приймати подарунків від послідовників. | Лідери повинні брати до уваги наслідки своїх дій та їхній можливий вплив. | Лідери зобов'язані завжди бути взірцем для послідовників. |
| Картка рішення №4 | Картка рішення №5 | Картка рішення №6 |
| За будь-яких умов лідери повинні забезпечити участь усіх послідовників у прийнятті рішень. | Лідерам достатньо стати експертами, оскільки взаємини людей не мають значення. | Лідерам варто діяти відповідно до принципу рівності. |

Стовпчики:

| | Стовпчик №1: у жодному разі | Стовпчик №2: у деяких випадках | Стовпчик №3: у більшості випадків | Стовпчик №4: у всіх випадках |
|-------------------|--------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|
| Картка рішення №1 | | | | |
| Картка рішення №2 | | | | |
| Картка рішення №3 | | | | |
| Картка рішення №4 | | | | |

| | | | | |
|-------------------|--|--|--|--|
| Картка рішення №5 | | | | |
| Картка рішення №6 | | | | |

Рекомендації для лектора

Мета цієї вправи з картками полягає в заохоченні студентів приймати рішення в певних ситуаціях та оцінювати етичні аспекти рішень із погляду інших. Лектор має можливість підготувати власні картки й пристосувати вправу в належний спосіб.

Вправа 3. Приклади етичного лідерства в попкультурі

Запропонуйте студентам провести онлайн дослідження в групі або вдома перед заняттям та знайти сучасний приклад етичного лідерства серед діячів і зірок попкультури. Попросіть кожного студента пояснити, чому ця особа або зірка є прикладом етичного лідерства.

Як варіант, дайте кожному студенту завдання підготувати двохвилинний відеокліп, який знайомить нас з етичним лідером попкультури за вибором студента.

Рекомендації для лектора

Мета цієї вправи – підштовхнути студентів до того, аби оцінити вплив етичного лідерства на їхнє власне життя та загалом осмислити зв'язок лідерства із життям, а також власними словами сформулювати значення етичного лідерства. Студентам надається свобода вибору будь-якого діяча попкультури як прикладу етичного лідерства, проте лектор може допомогти студентам, згадавши деяких добре відомих у відповідній місцевості діячів, скажімо, Боно, Опру Вінфрі, Бейонсе, івуарійського реггі-співака Альфа Блонді, нігерійського репера Фальца або китайського баскетболіста Яо Міна.

Вправа 4. Практичний приклад: говоримо правду

Запропонуйте студентам розглянути поданий нижче приклад, узятий із книги Стівена П. Роббінса та Девіда А. Де Ченцо (1998 р.). «Fundamentals of management: Essential concepts and applications» (Основи менеджменту: ключові концепції та їхні застосування, 2-е вид.). Нью-Джерсі: Prentice-Hall, стор. 28.

В одного з ваших працівників щойно діагностували виліковну форму раку. Він розповів вам про стан свого здоров'я. Він також просив вас нікому не говорити про це, адже вважає своє здоров'я особистою справою. Упродовж наступних кількох місяців цей працівник часто відсутній на робочому місці, особливо тоді, коли проходить променеви терапію. Його відсутність не створює проблем компанії, оскільки обов'язки цього працівника передбачають безпосередню роботу за комп'ютером, якою він може займатися вдома. Однак деякі з ваших працівників розпитують вас про нього. Ви ввічливо відмовились обговорювати його ситуацію. Як наслідок, інші працівники вважають, що до їхнього колеги ставляться особливим чином, і готові поскаржитися вашому начальникові. Ви впевнені, що якби вони знали про хворобу працівника, вони б усе зрозуміли. Проте ви обіцяли йому зберегти таємницю щодо причини його відсутності. А проте, якщо інші працівники скаржитимуться на нього, це спричинить йому непотрібні й небажані проблеми.

Попросіть студентів обговорити такі питання:

- Чи варто розкривати працівникам причину відсутності їхнього колеги? Чому так або чому ні?
- Чи варто вам пояснити своєму начальникові, що насправді відбувається?
- Як би ви вирішили цю ситуацію?

Рекомендації для лектора

Надайте студентам кілька хвилин, щоб вони прочитали короткий опис ситуації і підготували індивідуальні відповіді на три запитання. Запропонуйте студентам обговорити свої відповіді в малих групах й обрати представника, який надасть відповідь усій групі. Попросіть представників групи надати відповідь. Підбийте підсумок, пояснивши дилему, що постала в цій ситуації (вибір між правдою і вірністю одній людині), і підкресливши, як застосування різних етичних теорій може привести до різних рішень.

Вправа 5. Практичний приклад: зберігати нейтралітет чи ні

Ви є генеральним директором великої онлайн-платформи, яка дозволяє здійснювати бізнес-транзакції C2C (Customer to Customer - транзакції безпосередньо між клієнтами). На саміті керівників генеральний директор компанії, яка виробляє відеоігри, звертається до вас, аби висловити свою стурбованість щодо виявлення на вашій платформі нелегальної версії відеоігри, яку його компанія почала виробляти. Генеральний директор продовжує свою розмову, зазначаючи що його компанія зупинила виробництво гри після отримання занадто великого обсягу критики щодо жорстокості гри. Він звертається до вас

із проханням розглянути питання про видалення гри не тільки через те, що це нелегальна версія, а й через те, що вона жорстока. Раніше ви ніколи не проводили оцінки продукції, яку продають на вашій платформі, оскільки ваша компанія захищена Законом про захист авторських прав у цифрову епоху (Digital Millennium Copyright Act – DMCA). У цьому законі зазначено, що онлайн-платформа, на кшталт вашої, не може нести відповідальності за продаж будь-якого окремого продукту, оскільки компанія не здійснює вибіркової модерації свого сайту. Якщо ваша компанія повинна була видалити цей продукт із платформи, то відповідно до DMCA вам необхідно переглянути всі продукти продажу. Така ситуація передбачає наймання нової команди, а також додатковий ризик значного скорочення транзакцій на вашій платформі. Якщо ви продовжуватимете зберігати нейтралітет і залишите продукт на платформі, ви ризикуєте зазнати критики з боку громадськості через дозвіл продажу такої жорстокої гри.

Запропонуйте студентам обговорити рішення, яке вони б прийняли, якби опинилися в ситуації цього лідера, і причини цього рішення.

Рекомендації для лектора

Цей приклад передбачає дещо складніший для лідера етичний конфлікт порівняно з попереднім. Рекомендації з проведення цієї вправи аналогічні попереднім: спочатку студентам надають кілька хвилин, щоб вони прочитали короткий опис ситуації та підготували індивідуальні відповіді, потім їм пропонують обговорити свої відповіді в малих групах і обрати представника, який надасть відповідь усій групі. Попросіть представників груп надати відповідь. Підбийте підсумок, пояснивши дилему, що постала в цій ситуації, і підкресливши, як застосування різних етичних теорій може привести до різних рішень.

Вправа 6. Втілення знань у життя

Ідея цієї вправи полягає в перетворенні знань щодо етичного лідерства в практичні рекомендації. Студентам пропонують уважно вивчити десять форм поведінки, які Дафт пов'язує з моральним лідером, а потім переглянути п'ять принципів етичного лідерства, які запропонував Нортхаус (див. розділ «Ключові питання» цього модуля).

Дафт наводить десять форм поведінки, властивих моральному лідерові:

1. Розвиває, формулює високих моральних принципів і дотримується їх.
2. Зосереджує увагу на тому, що є корисним для організації та всіх залучених людей.
3. Подає іншим приклад того, як варто жити.

4. Є чесним із собою та іншими.
5. Позбавляє страху й дозволяє обговорення будь-яких питань.
6. Визначає та просуває етичну політику.
7. Розвиває твердість характеру, зокрема демонструє нетерпимість до порушення етичних норм.
8. Заохочує етичну поведінку.
9. Ставиться до працівників усіх рівнів організації, від найнижчих до найвищих, справедливо, чесно й шанобливо.
10. Зберігає високі моральні принципи як в особистому, так і в професійному житті, навіть за відсутності свідків.

П'ять принципів етичного лідерства Нортхауса полягають у такому:

1. Етичні лідери поважають інших: такий принцип означає, що слід завжди ставитися до інших як до цілей, а не як до засобів досягнення цілей. Повага передбачає, що лідер уважно слухає послідовників, проявляє емпатію та терпимо ставиться до протилежних поглядів. Отже, ставитися до послідовників варто в такий спосіб, який підтверджує власні переконання, погляди й цінності.
2. Етичні лідери слугують іншим: лідери, які служать, є альтруїстами. У своїх планах вони ставлять добробут своїх послідовників на перше місце. Дотримуючись принципу служіння, етичні лідери мають бути готові орієнтуватися на послідовників, у своїй роботі їм належить ставити інтереси інших на перше місце і вони повинні діяти у такий спосіб, що приносить користь іншим.
3. Етичні лідери справедливі: етичні лідери стурбовані питаннями чесності й справедливості. Своїм пріоритетом вони вважають однакове ставлення до всіх своїх послідовників. Як правило, особливого ставлення або особливої уваги не отримує жодний послідовник, за винятком випадків, коли цього вимагає певна ситуація. Коли до людей ставляться по-різному, підстави для такого іншого ставлення повинні бути чіткими та обґрунтованими, а також базуватися на моральних цінностях.
4. Етичні лідери чесні: бути чесним – це не лише говорити правду. Така поведінка передбачає відвертість з іншими і подання реального стану в якомога повному та всеосяжному обсязі.
5. Етичні лідери будують громаду: етичне лідерство вимагає уваги до громадянської чесноти. Лідерам і послідовникам варто приділяти увагу не лише своїм взаємно визначеним цілям. Їм необхідно стежити за цілями й завданнями громади. Етичний лідер стурбований загальним благом у найширшому сенсі, він зважає на той вплив, який чинитимуть зміни, що їх пропонує лідер і послідовники, на більшу організацію, громаду й суспільство.

Після ретельного вивчення підходів Нортхауса і Дафта студентам пропонують критично оцінити ці підходи та розробити власний набір практичних рекомендацій з етичного лідерства.

Рекомендації для лектора

Лектор коротко розповідає про ці два підходи та надає кілька прикладів їх застосування на практиці. Студентам запропоновано вивчити ці списки індивідуально, а потім обговорити їх у малих групах. Студенти також повинні критично розглянути ці підходи. Чи згодні вони з наведеними переліками чеснот? Запропонуйте студентам розставити пріоритети в переліках (наприклад, обравши три найкращі елементи), а також надати свої варіанти, які можна додати до переліків. Кожній невеликій підгрупі надають можливість представити усій аудиторії свій перелік трьох найкращих елементів і вказати причини свого вибору. Лектор записує їх на дошці, аби визначити ті види поведінки, які є загальними на думку всіх груп. Коли всі групи представили свої переліки, лектор підбиває підсумки й завершує вправу.

Пропонована структура заняття

У цьому розділі містяться рекомендації щодо послідовності й часу проведення навчання, які розраховано для досягнення результатів навчання під час тригодинного заняття. Лектор може вирішити не використовувати наведених нижче сегментів або скоротити деякі з них, щоб приділити більше часу іншим елементам, включно з вступною частиною, вправами на знайомство, висновками або короткими перервами.

Вступ (5 хвилин)

- Розкажіть про важливість лідерства, враховуючи складність і культурні відмінності організацій по всьому світу.
- Оголосіть три питання, які будуть розглянуті в модулі: що таке етичне лідерство, чому етичне лідерство є важливим і як просувати етичне лідерство.

Вправа «Думка лідера» (20 хвилин)

- Виконайте вправу 1. Роздайте аркуш кожному студенту й попросіть відповісти на запитання (5 хвилин).
- Запропонуйте студентам поділитися своїми відповідями та причинами свого вибору (10 хвилин).

- Узагальніть відповіді й причини, які надали студенти, а також поясніть, що двозначність і розбіжності, виявлені в ході обговорення, можна вирішити шляхом отримання додаткових знань про етичне лідерство (5 хвилин).

Визначення лідерства та етичного лідерства (5 хвилин)

- Надайте визначення лідерства, звертаючи особливу увагу на центральні компоненти цього явища: (а) лідерство – це процес, (б) лідерство передбачає вплив, (в) лідерство відбувається в групах і (г) лідерство передбачає спільні цінності та цілі.
- Надайте визначення етичного лідерства й коротко поясніть відмінності між етичним лідерством та етикою лідерства.

Чому лідери несуть етичну відповідальність? (10 хвилин)

- Обговоріть важливість етичного лідерства, спираючись на відповідні дискусії у розділі «Ключові питання» цього модуля.
- Використовуйте як теоретичні обґрунтування, так і реальні випадки, приділяючи під час розгляду етичної відповідальності лідера особливу увагу реальним випадкам, які є актуальними для студентів.

Важливість етичного лідерства для здійснення ефективного лідерства (25 хвилин)

- Розкажіть про модель «міжособистісної довіри», яку розробили Шиндлер і Томас (2 хвилини).
- Проведіть дискусію щодо важливості етичного лідерства для здійснення ефективного лідерства на основі моделі «міжособистісної довіри» (10 хвилин).
- Ознайомте студентів із моделлю «соціальної влади», яку розробили Френч і Рейвен (3 хвилини).
- Заохочуйте студентів до обговорення важливості етичного лідерства для здійснення ефективного лідерства, заснованого на моделі соціальної влади. Зверніть особливу увагу на відмінні риси людей, організацій і сучасного світу та їх вплив на роль етичного лідерства як референтної влади (10 хвилин).

Вправа «Картки рішень» (20 хвилин)

- Виконайте вправу 2. Див. рекомендації у розділі «Вправи» цього модуля.

Приклади етичного лідерства в попкультурі (20 хвилин)

- Виконайте вправу 3. Див. рекомендації у розділі «Вправи» цього модуля.

Практичний приклад (20 хвилин)

- Виконайте вправу 4 або 5. Див. рекомендації у розділі «Вправи» цього модуля.

Застосування етичних теорій, принципів і моделей до лідерства (30 хвилин)

- Ознайомте студентів з основними етичними теоріями утилітаризму, деонтології та чеснот і розгляньте їх застосування на практичному прикладі (15 хвилин).
- Розкажіть про принципи етичного лідерства, які запропонували Ейзенбейс і Нортхаус, та розгляньте їх застосування на практичному прикладі (10 хвилин).
- Обговоріть моделі етичного прийняття рішень і експрес-тести етики та розгляньте їх застосування на практичному прикладі (5 хвилин).

Втілення знань у життя (25 хвилин)

- Виконайте вправу 6. Див. рекомендації у розділі «Вправи» цього модуля.
- Обговоріть такі питання: чи будете ви додавати, видаляти або змінювати будь-які елементи? Чому? (10 хвилин)
- Обговоріть чесноти, які повинні бути притаманні лідерам. Лектор ознайомлює студентів із чеснотами, які запропонували такі мислителі, як Арістотель, Конфуцій або будь-хто інший, і які вплинули на студентів (5 хвилин).
- Проводиться дискусія щодо заходів, яких варто вжити етичному керівникові для запровадження в організації принципів, які скеровуватимуть дії всіх працівників і будуватимуть етичну організацію (10 хвилин).

Рекомендовані матеріали для читання

З поданими нижче матеріалами необхідно ознайомитись до початку заняття.

Що таке етичне лідерство? <https://www.villanovau.com/resources/leadership/what-is-ethical-leadership/#.WsZCAWaB01g>. *Цей матеріал, підготовлений Університетом Вілланова, визначає етичне лідерство як «форму лідерства, за якої люди демонструють поведінку заради загального блага, яка є прийнятною і доречною у всіх сферах життя». У статті обговорюють особливості та вплив лідерства.

Хто такий лідер? <http://www.leadership-central.com/what-is-a-leader.html#axzz5Bo39Ro00>. *Ця стаття описує поняття лідера й відмежовує його від поняття менеджера.

Що таке етика? <http://www.ethics.org.au/about/what-is-ethics>. *Короткий вступ у процес прийняття етичних рішень і обговорення «експрес-тестів з етики», згаданих у розділі «Ключові питання» цього модуля.

Матеріали для поглибленого вивчення

Тим студентам, які зацікавлені в більш докладному вивченні теми, рекомендовано ознайомитися з поданими нижче додатковими матеріалами.

Базерман, Макс Х. і Енн Е. Тенбрунсел (Bazerman, Max H. and Ann E. Tenbrunsel) (2011 р.). Ethical breakdowns (Етичні провали). *Harvard Business Review*, т. 89, № 4, стор. 58–65.

Бінг, Стенлі (Bing, Stanley) (2000 р.). *What Would Machiavelli Do? The Ends Justify the Meanness* (Що б зробив Макиавеллі? Мета виправдовує підлість). Нью-Йорк: Harper Business.

Чулла, Джоан Б. (Ciulla, Joanne B.) (2005 р.) The state of leadership ethics and the work that lies before us (Стан етики лідерства та робота, яку доведеться зробити). *Business Ethics: A European Review*, т. 14, № 4, стор. 323–335.

Чулла, Джоан Б. (Ciulla, Joanne B.) (2014 р.) *Ethics, the Heart of Leadership* (Етика – серце лідерства). 3-є вид. Санта-Барбара, Каліфорнія: Praeger.

Коулз, Роберт (Coles, Robert) (2000 р.). *Lives of Moral Leadership* (Життя морального лідерства). Нью-Йорк: Random House.

Дафт, Річард Л. (Daft, Richard L) (2008 р.). *The Leadership Experience* (Досвід лідерства). 4-е вид. Стемфорд, Коннектикут: Cengage.

Де Хуг, Аннабель Х.Д. і Дінн Н. ден Хартог (de Hoogh, Annebel H.D., and Deanne N. den Hartog) (2009 р.). Ethical leadership: the positive and responsible use of power (Етичне лідерство: позитивне й відповідальне використання влади). У книзі *Power and Interdependence in Organizations* (Влада і взаємозалежність в організаціях), Дін Тосвольд і Барбара Віссе (Dean Tjosvold and Barbara Wisse), ред. Кембридж: Cambridge University Press.

Джентіле, Мері К. (Gentile, Mary C.) (2012 р.) Values-driven leadership development: where we have been and where we could go (Розвиток лідерства на основі цінностей: де ми опинилися і куди ми можемо прямувати). *Organization Management Journal*, т. 9, № 3, стор. 188–196.

Джонсон, Крейг Е. (Johnson, Craig E.) (2011 р.). *Meeting the ethical challenges of leadership: casting light or shadow* (Рішення етичних проблем лідерства: пролити світло або кидати тінь). 4-е вид. Таузанд-Оакс, Каліфорнія: SAGE.

Нортхаус, Пітер Г. (Northouse, Peter G.) (2016 р.). *Leadership: Theory and practice* (Лідерство: теорія і практика). 7-е вид. Таузанд-Оакс, Каліфорнія: SAGE.

Тревіно, Лінда Клебе, Лаура Пінкус Хартман і Майкл Е. Браун (Treviño, Linda Klebe, Laura Pincus Hartman and Michael E. Brown) (2000 р.). Moral person and moral manager: how executives develop a reputation for ethical leadership (Моральна людина й моральний менеджер: як керівники отримують репутацію етичного лідера). *California Management Review*, т. 42, № 4, стор. 128–142.

Уоткінс, Майкл Д. (Watkins, Michael D.) (2012 р.). How managers become leaders (Як менеджери стають лідерами). *Harvard Business Review*, т. 90, № 6, стор. 64–72.

Оцінювання студентів

Завдання потрібно виконувати впродовж двох тижнів після модуля:

Виберіть лідера й напишіть есе щодо етичного лідерства обраної людини, зосередивши увагу на одному або декількох таких питань:

- Що саме, на вашу думку, характеризує доброго лідера? Чи вважаєте ви лідера, якого обрали, добрим лідером? Чому?
- Чим добрий лідер відрізняється від етичного лідера?
- Чи стикалася ця людина з будь-якими етичними дилемами протягом своєї кар'єри або життя?
- Як він відреагував на ці дилеми?
- Чи можна виявити певну етичну теорію, що вплинула на вибір, який зробила ця людина?

Обсяг: від 2500 до 3000 слів.

Додаткові навчальні інструменти

Цей розділ передбачає посилання на відповідні допоміжні навчальні матеріали, як-от презентація PowerPoint та відеоматеріали, що можуть допомогти лекторові викласти ті питання, які охоплено в межах модуля. Лектори мають змогу адаптувати презентацію та відеоматеріали до своїх потреб.

Презентація PowerPoint

- [Модуль 4: презентація щодо етичного лідерства](#)

Відеоматеріали

- Чому завдяки добрим лідерам ви почуваетесь безпечно?
https://www.ted.com/talks/simon_sinek_why_good_leaders_make_you_feel_safe (11:56 хв).
- Яка ви людина: яка дає чи бере?
https://www.ted.com/talks/adam_grant_are_you_a_giver_or_a_taker (13:29 хв).
- Повсякденне лідерство
https://www.ted.com/talks/drew_dudley_everyday_leadership (6:11 хв).

Рекомендації з розробки окремого курсу

Цей модуль передбачає схему тригодинного заняття, але є можливість його подальшого розширення та перетворення в окремий курс. Обсяг такого курсу визначатиметься конкретними потребами кожного окремого випадку, проте в цьому документі запропоновано рекомендовану структуру.

| Заняття | Тема | Короткий опис |
|---------|--------------------|---|
| 1 | Вступ до лідерства | Визначення лідерства, вступ до важливості лідерства |
| 2 | Етичне лідерство | Визначення етики, визначення етичного лідерства, взаємозв'язок між етичним лідерством |

| | | |
|---|------------------------------|---|
| | | і етикою лідерства, а також взаємозв'язок між етичним лідерством та трансформаційним лідерством, автентичним лідерством та лідерством-служінням |
| 3 | Етична відповідальність | Обговорення причин, через які лідери зазвичай несуть більшу етичну відповідальність, ніж послідовники |
| 4 | Ефективне лідерство | Обговорення ефективності лідерства, заснованого на зв'язку між лідерами і послідовниками, та розбудови культури в організації |
| 5 | Етичні теорії | Утилітаризм, деонтологія, етика чеснот |
| 6 | Принципи етичного лідерства | Обговорення принципів етичного лідерства |
| 7 | Прийняття етичних рішень | Застосування етичних теорій, принципів до окремих прикладів лідерства |
| 8 | Чесноти етики | Обговорення чеснот, притаманних етичній людині |
| 9 | Етичне лідерство на практиці | Обговорення заходів, яких слід вжити ефективному етичному лідерові |



UNODC

United Nations Office on Drugs and Crime

Vienna International Centre, P.O. Box 500, 1400 Vienna, Austria
Tel.: (+43-1) 26060-0, Fax: (+43-1) 26060-3389, www.unodc.org

