



Tempus

544343-TEMPUS-1-2013-  
1-LT-TEMPUS-SMHES  
Number of the Grant Agreement  
2013-4580/001-001



Education for  
Leadership,  
Intelligence and Talent  
Encouraging

**Проект TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту»  
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»**

**А. Є. Книш**

# **Діагностика типу морального лідерства у сфері бізнесу**

*Навчальний посібник*

**Київ 2016**

УДК 005.322:316.46](07)  
ББК 65.050.2я7+88.5я7  
К53

Рекомендовано до друку Вченою радою  
Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»  
(протокол № 8 від 18 вересня 2015 р.)

**Рецензенти:**

*Ж. Б. Богдан*, доцент кафедри педагогіки та психології управління соціальними системами, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»;

*О. О. Резван*, професор кафедри теорії і методики професійної освіти, Харківський національний педагогічний університет ім. Г. С. Сковороди.

**Книш А. Є.**

К53 Діагностика типу морального лідерства у сфері бізнесу : навчальний посібник / А. Є. Книш; за заг. ред. О. Г. Романовського, С. В. Калашникової. – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016, – 40 с.  
ISBN 978-617-7288-31-1

Публікацію здійснено у межах Проекту Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging) – URL: <http://elite-project.eu>

This publication has been funded with support from the European Union. The publication reflects the views only of the authors, and the Union cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

**УДК 005.322:316.46](07)**  
**ББК 65.050.2я7+88.5я7**

**ISBN 978-617-7288-31-1**

© Проект Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging)  
© Книш А. Є., 2016

# Опис модуля

**Мета модуля** – розвиток управлінської компетентності бізнес-лідерів через поглиблення розуміння власних моральних принципів та цінностей.

**Цільова аудиторія** – керівники бізнес-організацій, засновники startup проектів, бізнес-тренери, HR-директори, HR-менеджери, керівники відділів розвитку персоналу, роботи з клієнтами, організаційні психологи.

## Тематичний план модуля:

- Тема 1. Психологічні основи вивчення моралі
- Тема 2. Моральне лідерство у сфері бізнесу
- Тема 3. Діагностика типу морального лідерства

## Результати навчання:

очікується, що після завершення модуля слухач буде:

- *знати* визначення, історію дослідження, основні підходи до вивчення, шляхи та методи діагностики морального розвитку та його значення для успішної діяльності бізнес-лідера;
- *вміти* використовувати навички аналізу моральних дилем з метою діагностики власного типу морального розвитку;
- *володіти* інструментарієм діагностики морального розвитку особистості.

## Структурно-логічна схема модуля

<b>Модуль</b> – діагностика типу морального лідерства у сфері бізнесу
<b>Мета модуля</b> – розвиток управлінської компетентності бізнес-лідерів через поглиблення розуміння власних моральних принципів та цінностей
<b>Цільова аудиторія</b> – керівники бізнес-організацій, засновники startup проектів, бізнес-тренери, HR-директори, HR-менеджери, керівники відділів розвитку персоналу, роботи з клієнтами, організаційні психологи

Теми	Результати навчання	Методи навчання в аудиторії	Самостійна робота Методи оцінювання результатів навчання
<b>Тема 1.</b> <i>Психологічні основи вивчення моралі</i>	Розуміння поняття моралі та змісту підходів до його вивчення Вміння сутнісного порівняння підходів до визначення моралі Здатність до аналізу	Лекція-презентація Практичне заняття «Моральні дилеми у повсякденному житті»	Ознайомлення з рекомендованими джерелами Індивідуальне практичне завдання «Моральні корені лібералізму та консерватизму»
<b>Тема 2.</b> <i>Моральне лідерство у сфері бізнесу</i>	Розуміння місця та ролі моралі в діяльності бізнес-лідера Вміння аналізувати моральні складники вчинків бізнес лідера	Лекція-презентація Групове практичне заняття «Аналіз моральних дилем в бізнесі»	Індивідуальне практичне завдання «Моральна мужність: прийняття важких рішень»
<b>Тема 3.</b> <i>Діагностика типу морального лідерства</i>	Вміння проводити діагностику морального розвитку за допомогою існуючих діагностичних інструментів та розробляти процедуру діагностики морального розвитку самостійно Здатність до застосування на практиці знань	Лекція-презентація Групове практичне заняття «Моральні дилеми Л. Колберга»	Індивідуальне практичне завдання «Дослідження власних моральних особливостей за допомогою методики MFQ30»

Структура та обсяг	Аудиторна робота	Самостійна робота
Тема 1.	2 год.	3 год.
Тема 2.	2 год.	3 год.
Тема 3.	2 год.	3 год.
Всього – 15 год., 0,5 кредиту	6 год.	9 год.

# Тема 1. Психологічні основи вивчення моралі

## Теоретичний матеріал

### Підходи до розуміння моралі у сучасній науці

<b>Мораль</b>	це сукупність усвідомлюваних людьми уявлень про добро та зло, норми та правила поведінки у суспільстві <sup>1</sup> .
---------------	---

**Загальнолюдська мораль** – система загальних принципів та правил поведінки, що формуються в ході розвитку історії людства.

**Моральність** – втілення принципів і правил поведінки у свідомості людей, а також у їх міжособистісних відносинах<sup>2</sup>.

<b>Золоте правило моралі</b>	<i>Як хочете, щоб люди вчиняли відносно вас, так і ви чиніть відносно них<sup>3</sup>.</i>
------------------------------	--

**Здатність до моральної саморегуляції** може відбуватися двома шляхами:

**Перший шлях** – формування моральних звичок відбувається у дитинстві через закріплення правил та норм поведінки, поступовий розвиток моральних почуттів, в результаті поступового накопичення морального досвіду.

**Другий шлях** – формується в результаті самовиховання, яке відбувається через свідоме засвоєння моральних принципів, відпрацювання навичок моральної поведінки.

Таблиця 1

#### Підходи до визначення моральності людських вчинків

Підхід	Особливості відношення до моральності
<b>Консеквенціалізм («Теорія наслідків»)</b>	Будь-які дії оцінюються з точки зору їх наслідків. Якщо дія, яка сама по собі розходить з правилами та нормами поведінки в суспільстві, але призводить до збільшення суспільного добробуту, то вона вважається моральною. І, навпаки, вчинок, здійснений згідно суспільних норм та який спровокував негативні наслідки вважається аморальним <sup>4</sup> .
<b>Деонтологія («Теорія обов'язку»)</b>	Будь-які дії людини оцінюються з точки зору прийнятих у суспільстві правил. Існує абсолютна, чиста мораль. Людина має завжди поводитися так, як на її думку мають поводитися всі представники суспільства. Наслідки дій, згідно цієї концепції, не мають значення, важливі тільки самі дії і їх відповідність суспільним принципам моралі <sup>5</sup> .

1

Bloom P. A New Science of Morality / Paul Bloom. Found online at <https://www.edge.org/conversation/a-new-science-of-morality-part-5>

2

Prinz J. Morality is a Culturally Conditioned Response / Jesse Prinz / Philosophy Now, 2013. Found online at [https://philosophynow.org/issues/82/Morality\\_is\\_a\\_Culturally\\_Conditioned\\_Response](https://philosophynow.org/issues/82/Morality_is_a_Culturally_Conditioned_Response)

3

Апресян Р. Г. Золотое правило // Этика: новые старые проблемы / отв. ред. Р. Г. Апресян. — М.: Гардарики, 1999. — С. 25.

4

Flew A. «Consequentialism». In A Dictionary of Philosophy (2nd Ed.) / Antony Flew. — New York: St Martins, 1979 — p. 73.

5

Kamm F. M. Intricate Ethics Rights, Responsibilities, and Permissible Harm Rights, Responsibilities, and Permissible Harm / F. M. Kamm. — Oxford University Press, 2006. — 509 p.

6

Fleming J. S. Piaget, Kohlberg, Gilligan, and Others on Moral Development / J. S. Fleming. – 2006. Found online at [https://uoit.blackboard.com/bbcswebdav/pid-440446-dt-content-rid-1628115\\_1/courses/20130940587.201309/39-piaget-kohlberg-gilligan-and-others-on-moral-development.pdf](https://uoit.blackboard.com/bbcswebdav/pid-440446-dt-content-rid-1628115_1/courses/20130940587.201309/39-piaget-kohlberg-gilligan-and-others-on-moral-development.pdf)

7

Fleming J. S. Piaget, Kohlberg, Gilligan, and Others on Moral Development / J. S. Fleming. – 2006. Found online at [https://uoit.blackboard.com/bbcswebdav/pid-440446-dt-content-rid-1628115\\_1/courses/20130940587.201309/39-piaget-kohlberg-gilligan-and-others-on-moral-development.pdf](https://uoit.blackboard.com/bbcswebdav/pid-440446-dt-content-rid-1628115_1/courses/20130940587.201309/39-piaget-kohlberg-gilligan-and-others-on-moral-development.pdf)

8

Fleming J. S. Piaget, Kohlberg, Gilligan, and Others on Moral Development / J. S. Fleming. – 2006. Found online at [https://uoit.blackboard.com/bbcswebdav/pid-440446-dt-content-rid-1628115\\_1/courses/20130940587.201309/39-piaget-kohlberg-gilligan-and-others-on-moral-development.pdf](https://uoit.blackboard.com/bbcswebdav/pid-440446-dt-content-rid-1628115_1/courses/20130940587.201309/39-piaget-kohlberg-gilligan-and-others-on-moral-development.pdf)

9

Haidt J. The Righteous Mind: Why Good People Are Divided by Politics and Religion / Jonathan Haidt. – New York: Pantheon books, 2012. – 322 p.

## Історія розвитку сучасної психології моралі

**1960-ті роки** – предметом психології моралі виступало моральне судження. Дослідники концентрувалися на аналізі змісту моральних категорій «добро», «зло», «правильність» тощо.

<b>Цікавий факт</b>	Одним із перших досліджувати моральні судження став відомий когнітивний психолог Ж. Піаже, який розглядав психологію моралі як невід’ємну частину своєї концепції когнітивного розвитку людини <sup>6</sup> .
---------------------	---

**1970-ті роки** – предметом психології моралі стає моральна свідомість. У контексті цього напряму вивчення моралі Л. Колберг, спираючись на філософію та психологію, розробив теорію стадіального розвитку моральної свідомості, яка й до сьогодні не втратила своєї актуальності.

<b>Моральна свідомість</b>	джерело моральних суджень, а також інтегратор моральних цінностей та норм людини <sup>7</sup> .
----------------------------	---

**1980-ті роки** – активне дослідження моральних емоцій. Р. Харе та А. Джеревич створили концепцію моральних емоцій, згідно якої не інтелект, а саме емоції обумовлюють поведінку людини в суспільстві. Емоції ж людини формуються під дією звичаїв, традицій, вірувань. Особливий акцент робиться на вивченні феноменів співчуття, емпатії, почуття справедливості, як проявів моральних емоцій.

<b>Моральні емоції</b>	Дослідники виділяють чотири категорії моральних емоцій, а саме: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ «осуд з боку інших» (огида, презирство, гнів)</li> <li>■ «самосвідомість» (провина, сором, збентеження)</li> <li>■ «страждання інших» (співчуття, емпатія)</li> <li>■ «похвала інших» (повага, подяка)<sup>8</sup>.</li> </ul>
------------------------	---

**1996 рік** – опубліковано перший навчальний посібник з психології моралі Д. К. Лепслі, в якому було представлено систематичний огляд історії розвитку напряму, а також визначені основні тенденції та напрями його розвитку. Саме вихід цього посібника ознаменував початок розвитку психології моралі як окремого наукового напряму в психології.

**2000 рік** – до нашого часу – дослідження цінностей як показників морального розвитку людини. У цей період активно розвиваються психодіагностичні інструменти вивчення моралі, проводяться крос-культурні та лонгітюдні дослідження моральних особливостей. Найбільш активного розвитку здобула теорія моральних засад Д. Хайдта.

## Теорія моральних засад

В останні роки найбільш активно розвивається теорія моральних засад, що розробляється колективом американських психологів під керівництвом Дж. Хайдта<sup>9</sup>. Теорія ґрунтується на таких положеннях:

- кожна культурна та соціальна спільнота характеризується наявністю своїх власних неповторних моральних принципів та цінностей;
- незважаючи на культурні особливості, можна виділити ряд цінностей, які є універсальними моральними засадами через те, що вони присутні майже у всіх культурах;
- кожна культура та соціальна група будує свої наративи, свої установи на базі універсальних моральних засад;
- в основі більшості сучасних конфліктів лежать протиріччя універсальних моральних засад.

<b>Моральні засади</b>	Сукупність універсальних цінностей, що відтворенні майже у всіх культурних спільнотах планети <sup>10</sup> .
------------------------	---

**Перша моральна засада** – турбота / нанесення шкоди. Ця фундаментальна засада базується на унікальній здатності людини переживати біль іншої істоти. Вона лежить в основі таких чеснот як доброта, ніжність, дбайливість.

**Друга моральна засада** – чесність / шахрайство. Ця засада має відношення до еволюційного процесу взаємного альтруїзму. Також ця засада відображається в прагненні людей до рівності у всьому – від соціального статусу до розподілу ресурсів.

**Третя моральна засада** – лояльність / зрадливність. Ця засада походить з довгої історії людини як стадного створіння, що має здатність до створення динамічних коаліцій. На цій засаді базується почуття патріотизму та самопожертвування заради групи. Люди, для яких ця засада є центральною в їх моральному житті, сповідують принцип «Один за всіх та всі за одного».

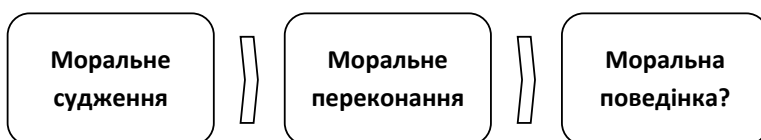
**Четверта моральна засада** – влада / безвладдя. Ця засада була сформована довгою традицією соціальних ієрархій у людській історії. Саме ця засада лежить в основі лідерства та послідовництва, зокрема в питаннях поваги до законної влади та суспільних традицій.

**П'ята моральна засада** – святість / деградація. Ця засада була сформована психологією огиди та страхом забруднення. Саме вона лежить в основі поширеного у всьому світі твердження, що тіло людини представляє собою храм, який може бути спалюваний аморальними думками, намірами, чи діями.

<b>Важливо</b>	В останні роки активно досліджується шоста моральна засада – свобода / пригнічення. Ця засада проявляється у глибокій незадоволеності людей ситуаціями пригнічення прав та домінуванням сильніших. Саме незадоволеність авторитарним управлінням та тиском влади на людей змушує людей об'єднуватися для відстоювання своїх прав.
----------------	---

Моральні засади представляють собою ті ціннісні орієнтири, що існують не тільки в колективній свідомості певної культурної спільноти. Вони існують й на рівні індивідуальної свідомості також. Усвідомлює це людина чи ні, але вона несе в собі віру в пріоритетність певного набору моральних засад, що на зразок морального еквалайзера утворює її унікальний моральний профіль. Саме поєднання певних моральних засад обумовлює схильність до ліберальності чи консерватизму, що суттєво впливає на стиль професійної діяльності людини. Дуже важливо, щоб моральний профіль особистості гармонійно співвідносився з моральними орієнтирами організації, в якій людина працює, бо це сприяє суттєвому підвищенню продуктивності як окремої людини, так і організації в цілому.

## Проблема мотивації в психології моралі



Чи завжди люди вчиняють так само морально, як і думають? Чи достатньо володіти міцними моральними принципами для того, щоб впроваджувати в життя моральну поведінку? Ці питання мають величезне значення для розуміння концепту моральності людини.

10

Haidt J. The Righteous Mind: Why Good People Are Divided by Politics and Religion / Jonathan Haidt. – New York: Pantheon books, 2012. – 322 p.

11

Brink D. O. Moral Motivation / David O. Brink // Ethics. Vol. 108. – No. 1. – The University of Chicago Press, 1997 – pp. 4–32.

Цілий ряд емпіричних досліджень (Рест, 1986; Біглі та Йохансон, 1998; Гудлад, 2002) показали, що дуже часто знання про моральні цінності та віра в них не гарантують моральної поведінки особистості. Розв'язуючи моральні дилеми, або відповідаючи на питання опитувальників, люди схильні давати соціально схвалювані рішення, при цьому у реальному житті діють зовсім по іншому.

<b>Моральна мотивація</b>	Спонування до активного втілення моральних переконань.
---------------------------	--

Девід О. Брінк визначає основні елементи проблеми моральної мотивації<sup>11</sup>:

- Моральні судження відображають переконання
- Переконання лежать в основі мотивації
- Мотивація також базується на бажанні та ставленні
- Немає жодного свідчення обов'язковості зв'язку між переконаннями, бажаннями та ставленнями.

Дослідник робить з цього висновок, що тільки роботи над моральними переконаннями не достатньо. Людина живе й приймає рішення не в психологічному вакуумі. Її життя завжди супроводжується спокусами, спрямованостями, незвичними обставинами, які можуть мати набагато більше ваги при прийнятті рішення ніж переконання.

Отже, розвиток моральності має ґрунтуватися не тільки на відпрацюванні моральних суджень та усвідомленні моральних засад, а й на формуванні мотивації моральної діяльності.



## Практичне завдання

### «Моральні дилеми у повсякденному житті»

#### Завдання 1. «Аналіз етичних дилем з точки зору різних підходів до моральності»

Розгляньте проблемні ситуації, що наведені нижче. Проаналізуйте, які рішення мають прийняти герої згідно кожного з підходів до визначення моральності (консеквенціалізм, деонтологія, категорична моральність).

**Ситуація 1.** У Михайла є декілька друзів, серед яких Роман та Олександр. Роман нещодавно зустрів чудову дівчину на ім'я Олена і почав з нею зустрічатися. Роман впевнений, що це міцні довгострокові стосунки. Михайло випадково побачив Романа з Оленою в ресторані і впізнав в Олені дружину Олександра.

Михайло вирішує, чи має він сказати правду Роману про те, що Олена одружена? В цей самий час йому подзвонив Олександр, який дуже занепокоєний через підозри у невірності своєї дружини. Знаючи, що у Михайла дуже багато зв'язків та знайомих, він попросив його дізнатися, чи не зустрічається з кимось Олена.

Як має вчинити Михайло?

**Ситуація 2.** Група туристів здійснювала тур морською печерою у часи відливу. Коли туристи зрозуміли, що прийшов час виходити з печери, вже почався прилив і їм потрібно поспішати. Першою почала виходити вагітна жінка. На жаль, вона застрягла, загородивши дорогу усім іншим. У випадку, якщо вона не виплутається, то вся група загине, а вона зможе вижити, бо її обличчя буде знаходитися над водою. На щастя (чи на жаль?) в одного з членів групи у рюкзаку знайшовся динаміт. З його допомогою можна підірвати скелю, щоб збільшити прохід і звільнити групу. Але в такому випадку під серйозним ризиком життя вагітної жінки, яку може смертельно поранити через наслідки вибуху.

Як мають вчинити туристи?

**Ситуація 3.** Анатолій займається аналізом даних у великій букмекерській конторі. Він працює понаднормово пізно ввечері для того, щоб закінчити свій звіт. Раптом він розуміє, що для закінчення звіту йому не вистачає даних, які є на комп'ютері його колеги Олександра. Анатолій бачив кілька днів тому, як Олександр вводив свій пароль, і хоч в їхній компанії заборонено входити в систему під чужим ім'ям, Анатолій вирішує порушити правило і заходить в комп'ютер Олександра. Скачавши потрібну інформацію, Анатолій помічає на робочому столі Олександра відкритий електронний лист, в якому Олександр робить ставки, що суворо заборонено правилами їхньої букмекерської контори.

Чи має Анатолій повідомити керівництво фірми про побачений на комп'ютері Олександра електронний лист? Якщо він це зробить, то стане відомо про його власне порушення правил. Можливо він може в приватному порядку зробити зауваження Олександрові? Але в такому випадку також стане відомо про його порушення.

Як має вчинити Анатолій?

#### Завдання 2. «Моральні засади»

Наведіть приклад прояву кожної з моральних засад у повсякденному житті та в бізнесі.

Проаналізуйте, які саме засади здаються Вам найбільш важливими. Чому?

## Шаблон для виконання

**Сформулюйте рішення моральних дилем з точки зору різних підходів та поясніть свої рішення.**

*Ситуація 1.* З точки зору консеквенціалізму Михайло повинен

---

---

---

---

З точки зору деонтології Михайло повинен

---

---

---

---

*Ситуація 2.* З точки зору консеквенціалізму туристи повинні

---

---

---

---

З точки зору деонтології туристи повинні

---

---

---

---

*Ситуація 3.* З точки зору консеквенціалізму Анатолій повинен

---

---

---

---

З точки зору деонтології Анатолій повинен

---

---

---

---

**Обговоріть свої відповіді у групах.**

В якій з наведених ситуацій рішення було прийняти найлегше? Чому?

---

---

---

---

В якій з наведених ситуацій рішення було прийняти складніше за все? Чому?

---

---

---

---

**Заповніть таблицю «Моральні засади»**

Моральна засада	У повсякденному житті	У бізнесі
Турбота / нанесення шкоди		
Чесність / шахрайство		
Лояльність / зрадливість		
Влада / безвладдя		
Святість / деградація		

**Висновок**

---

---

---

---

---

## Список рекомендованих джерел

1. *Haidt J. The Righteous Mind: Why Good People Are Divided by Politics and Religion* / Jonathan Haidt. – New York: Pantheon books, 2012. – 322 p.
2. *Cushman F., Young L., Greene J. D. Multy-system moral psychology* / Fiery Cushman, Liane Young, Joshua D. Greene // *The moral psychology handbook*. – New York: Oxford University Press, 2010. – P. 3–47.

## Тема 2. Моральне лідерство у сфері бізнесу

12

Harris S. The Moral Landscape: How Science Can Determine Human Values / Sam Harris. – New York: Free Press, 2010. – 322 p.

### Теоретичний матеріал

#### Мораль та бізнес

Скептичне ставлення до моралі у бізнес-відносинах пов'язано з цілим рядом упереджень, що насправді не мають під собою жодної раціональної основи.

**Упередження № 1:** Бізнес – це сфера, де на першому місці знаходиться вигода та прибутки, а акцент на моралі та етиці непродуктивний.

**Спростування:** Бізнес базується на відносинах між компанією та клієнтами, між фірмами-партнерами, між лідером та підлеглими. Як і будь-які інші відносини вони неможливі без чесності, послідовності, вірності певним моральним принципам. Бізнес-партнер, який послідовно проявляє свою аморальність у відносинах з тими, з ким взаємодіє, не може досягти тривалого успіху.

**Упередження №2.** Типовий бізнес-лідер – це одинока, холодна, розважлива, раціональна людина, яка орієнтована тільки на власні інтереси.

**Спростування:** Будь-який лідер, зокрема і в бізнесі, має показувати шлях іншим, направляти, надихаючи власним прикладом. Для цього лідер має володіти цілісною особистістю, що викликає не тільки захоплення, а й довіру. Саме довіра є основою міцних відносин у бізнесі. Довіру не можна викликати, будучи аморальною особистістю.

**Упередження №3.** Відносини між лідером та його підлеглими будуються на основі особистої продуктивності кожного з робітників.

**Спростування.** Як і будь-які інші відносини, професійні відносини між бізнес-лідером та його підлеглими будуються на базі спільних ідей, цінностей та спрямованостей.

**Упередження №4.** Бізнес-лідеру не потрібні знання психології моралі.

**Спростування.** Психологія моралі займається вивченням цінностей людини та соціуму. Саме цінності лежать в основі будь-яких групових відносин, зокрема й професійних. Саме цінності визначають соціально-психологічний клімат у колективі. Саме цінності задають вектор розвитку окремого колективу, й бізнес-організації загалом.

#### Професійна діяльність осіб з різними моральними профілями

<b>Моральний профіль особистості</b>	Поєднання найбільш важливих для особистості моральних засад, що обумовлюють її приналежність до лібералів, або до консерваторів <sup>12</sup> .
--------------------------------------	---

Моральне лідерство має на увазі не тільки використання певного набору моральних принципів і правил, але й урахування особливостей моральних профілів підлеглих. У залежності від провідного профілю (ліберальності, консерватизму) підлеглі демонструють не тільки різні ціннісні орієнтації, але й різні стилі спілкування з оточуючими та праці.

Таблиця 2

## Особливості професійної діяльності лібералів та консерваторів

	Ліберали	Консерватори
<b>Найважливіші моральні засади</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ турбота / нанесення шкоди</li> <li>■ чесність / шахрайство</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ лояльність / зрадливість</li> <li>■ влада / безвладдя</li> <li>■ святість / деградація</li> </ul>
<b>Відносини з колегами</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ орієнтація на відкриті відносини в рамках всієї організації</li> <li>■ підкреслення важливості чесності та рівності між співробітниками</li> <li>■ відкритість до нових стосунків</li> <li>■ поважання прав усіх співробітників</li> <li>■ толерантне ставлення до людей з різними психологічними особливостями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ орієнтація на спілкування лише в колі референтної групи (кімнати, відділу тощо)</li> <li>■ надмірна повага до авторитетів</li> <li>■ обережне ставлення до нових співробітників</li> <li>■ ставлення до себе й своєї референтної групи як до «обраних»</li> <li>■ підозріле ставлення до «інакших»</li> </ul>
<b>Ставлення до праці</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ постійний пошук нових ідей</li> <li>■ заклопотаність впливом власних рішень на оточуючих</li> <li>■ толерантне ставлення до змін та нововведень</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ слідування правилам та традиціям</li> <li>■ сумлінне виконання обов'язків в рамках існуючих схем</li> <li>■ нетерпимість до змін та нововведень</li> </ul>

**Моральний профіль лідера** організації також багато в чому впливає на його відносини з колективом організації, а також на особливості прийняття рішень<sup>13</sup>.

Лідер з **ліберальним моральним профілем** характеризується:

- енергією та новаторством;
- чуттєвістю до нових ідей та інформації;
- генеруванням нових ідей та ініціатив;
- готовністю до врахування думок інших людей;
- швидким прийняттям рішень;
- терпимістю до невдач.

Лідер з **консервативним моральним профілем** характеризується:

- націленістю на успішний результат;
- повагою до традицій;
- готовністю дослуховуватися до найбільш досвідчених працівників організації;
- чіткістю формулювань завдань;
- доброю координацією групових дій.

Для лідера з будь-яким моральним профілем надзвичайно важливо добре усвідомлювати власні цінності та рівень їх збігу з цінностями організації та її співробітників. Розуміння власних ціннісних орієнтирів є першим кроком до розуміння інших та здійснення ефективного управління.

### Типи морального лідерства, що обумовлені спрямованістю мотивації

Як вже було зазначено у першій темі, моральність особистості не вичерпується тільки її переконаннями та судженнями. Готовність саме до моральної діяльності може забезпечити тільки моральна мотивація.

К. Ходжкінсон, аналізуючи спрямованість мотивації, виділив 4 типи<sup>14</sup>, що досить влучно описують морально-мотиваційні профілі лідерів.

13

Harris S. The Moral Landscape: How Science Can Determine Human Values / Sam Harris. – New York: Free Press, 2010. – 322 p.

14

Hodgkinson C. Philosophy of Leadership / C. Hodgkinson. – Oxford, 1983. – P. 196.

Типи лідерів за класифікацією К. Ходжкінсона

Тип лідера	Особливості мотивації	Наслідки діяльності
<b>Лідер-кар'єрист</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>знаходиться на найнижчому рівні розвитку моральності;</li> <li>головні мотиватори: самозбереження, нажива;</li> <li>об'єкт мотивації: насолода.</li> </ul>	<p>Конструктивне співробітництво такого лідера можливо тільки у випадку роботи з односторонніми, які повністю розділяють його цінності.</p> <p>Організація, очолювана таким лідером, важко адаптується до змін і характеризується нестійкістю.</p> <p>У контактах з бізнес-партнерами та оточуючим середовищем переважає маніпуляційний підхід.</p>
<b>Лідер-політик</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>орієнтується не на власні інтереси, а на інтереси групи;</li> <li>цінності членів групи повністю обумовлюють спрямованість і мотивацію діяльності такого лідера.</li> </ul>	<p>Лідер ототожнює власні цілі та цінності й цілі та цінності організації, з якою він пов'язаний. Без послідовників лідер почуває себе невпевнено, постійно потребує підтримки.</p> <p>Організація занадто сильно орієнтована на задоволення інтересів її співробітників і може ігнорувати загальнолюдські цінності.</p>
<b>Лідер-технік</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>має визначені моральні переконання;</li> <li>у прийнятті рішень у першу чергу орієнтується на оцінку наслідків реалізації моральних суджень;</li> <li>найбільшими цінностями є інтелект та логіка.</li> </ul>	<p>Лідер постійно здійснює моніторинг активності організації, користуючись науковими принципами.</p> <p>Лідер намагається діяти морально, а власні аморальні вчинки раціоналізує.</p> <p>Будує стійку організацію, що ґрунтується не на спільних інтересах і симпатіях, а на професіоналізмі.</p>
<b>Лідер-поет</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>характеризується наявністю стійких моральних переконань;</li> <li>спрямований на загальнолюдські цінності та покращення життя людства в цілому;</li> <li>справедливість є найбільшою цінністю.</li> </ul>	<p>Лідер здатний впроваджувати глобальні зміни й вести за собою інших без маніпулювання і тиску.</p> <p>Здійснює лідерський вплив через натхнення та емоційне піднесення підлеглих.</p>

## Принципи морального лідерства у бізнесі

<b>Важливо</b>	<p>Мораль та етика у бізнесі представлені стандартами, які організація використовує для того, щоб визначити, яка поведінка є прийнятною, а яка непринятною, одночасно й для підлеглих, й для керівників. Великі корпорації часто фіксують свої моральні норми та правила у вигляді статутів, для того, щоб кожен працівник компанії розумів межі дозволеного. У маленьких бізнес-компаніях лідер задає тон етичної та моральної поведінки.</p>
----------------	--

**Принцип 1. Необхідно робити більше за мінімум.** Мінімальною вимогою до лідера в питаннях етики та моралі є вимога слідувати законам. Але бізнес-компанії, що приймають на себе більше моральних обов'язків, як правило, нагороджуються більшою відданістю клієнтів, пониженою плинністю кадрів, і внаслідок цього більшими прибутками.

**Принцип 2. Необхідно говорити правду.** Для того, щоб вмовити особливого клієнта на укладення угоди бізнесмен іноді може вдаватися до хитрощів, обіцяючи більше, ніж він може дати. Втім тимчасовий позитив від потенційної вигоди дуже скоро зміниться гірким розчаруванням клієнта, як тільки він зрозуміє, що компанія не може виконати своїх обіцянок. Так само бізнес-лідер має моральні зобов'язання й перед своїми підлеглими. Вони мають знати про перебіг справ в компанії, її фінансовий стан. Раптове звільнення частини співробітників через фінансові негаразди може вкрай негативно позначитися на моральному дусі всієї компанії та фактично паралізувати її діяльність.

**Принцип 3. Необхідно брати на себе провину і вшановувати інших за успіх.** Коли допущена помилка суттєво впливає на фінансовий стан організації, у лідера дуже велика спокуса перекласти відповідальність на своїх підлеглих. В той же час саме лідер відповідає й за підбір виконавців, й за розподіл часу на виконання проекту, й за вибір технологій, і саме лідер має нести відповідальність за провал виконання проекту. Так само, іноді дуже спокусливим для лідера може бути привласнення собі ідей своїх підлеглих, які суттєво покращують роботу компанії. Використання лідером обох ситуацій на свою користь суттєво знижує рівень етичних стандартів в організації й призводить до зниження мотивації підлеглих до праці. Це приводить до того, що підлегли починають шукати нову роботу, бо не можуть довіряти своєму лідеру.

**Принцип 4. Необхідно служити суспільству.** Бізнес-компанія є частиною суспільства, в якому вона існує. Компанія будь-якого розміру може брати активну участь у суспільному житті через такі речі як спонсорство, доброчинність, підтримка волонтерської діяльності співробітників.

Варто зазначити, що не всі лідери володіють необхідними якостями для моральної поведінки в організації.

#### **Аморальним лідерам притаманно:**

- Піддаватися впливу особистостей, а не принципів
- Демонструвати нетерпимість до невизначених ситуацій та особистих втрат
- Орієнтуватися на миттєві задоволення та прості нагороди
- Не мислити незалежно
- Демонструвати недостатню наполегливість та рішучість



## Практичне завдання

### Завдання 1. «Аналіз моральних дилем у бізнесі»

Проаналізуйте ситуації в групах. Як би така ситуація розгорталася у Вашій фірмі? Яке рішення мав би прийняти в такій ситуації моральний лідер? Як би Ви вчинили в такій ситуації?

**Ситуація 1.** В офісі ІТ-компанії було проведено анонімне опитування про якість менеджменту. Усіх учасників завірили, що їх відповіді будуть абсолютно анонімною, і що головне для фірми – «почути голос кожного працівника». Та особливістю подібних анкетувань у невеликих фірмах є те, що людину, яка заповнила ту чи іншу анкету, завжди легко вирахувати. Саме так і сталося.

Коли менеджер з персоналу розглядав відповіді працівників, то зіштовхнувся з огидними образами в свою адресу, що звучали дуже несправедливо та були виражені у принизливій та образливій формі. Такі слова, зазвичай, робітники беруть для останнього дня на роботі, яку терпіти не можуть. Менеджер з персоналу відразу зрозумів, хто написав ці жахливі коментарі.

Як менеджер з персоналу має вчинити далі?

**Ситуація 2.** Менеджер середньої ланки фармацевтичної фірми помітив, що згідно з відміток на вахті одна з працівниць кожен день приходиться на роботу вчасно – о 9-й годині ранку, при цьому він не може застати її на робочому місці раніше 12-ої години дня.

Провівши невелике розслідування, він виявив, що карткою працівниці кожен день відмічався її чоловік, який також працював у цій фірмі. Його ж дружина приходила на роботу тільки через три години. Фактично, це подружжя систематично грабувало компанію, тож було прийнято рішення звільнити їх.

Через деякий час чоловік прийшов до головного директора зі своїм батьком, який пропрацював на цю фірму 15 років, і покаюся. Виявилось, що дружина цього чоловіка нещодавно народила дитину і кожного ранку затримувалася, бо була вимушена дочекатися няньки. Вже друге покоління родини працювало в цій фірмі і вони дуже сподівалися, що директор пробачить їхню поведінку і візьме їх на роботу.

Як має вчинити директор?

**Ситуація 3.** Компанія з виробництва мобільних телефонів запланувала презентацію нового апарату на наступний тиждень. Апарат пройшов безліч тестувань і засвідчив свою високу якість. Вже готувалася прес-конференція для презентації нового апарату, як менеджеру з якості продукції повідомили, що згідно останніх тестувань близько 5% апаратів зіпсовані і можуть бути шкідливими для користувача.

Менеджер з якості продукції зіштовхнувся з досить серйозною дилемою. З одного боку, лише 5% продукції виявилися шкідливими, а відміна презентації та випуску апарату на продаж призведе до мільйонних втрат. З іншого боку у довгостроковій перспективі ризики залишались досить високими: користувачі, які отримали б несправні апарати, подавали б скарги до сервіс-центрів і це б псувало імідж продукту.

Яке рішення варто прийняти менеджеру з якості?

### Завдання 2. «Аналіз власного досвіду»

Згадайте, будь ласка, чи доводилося Вам у Вашому професійному та особистому житті приймати морально неправильні рішення? До яких наслідків це призводило у короткостроковій та довгостроковій перспективі?

### Завдання 3.

Спираючись на класифікацію К. Ходжкінсона, наведіть приклади лідерів різних типів, визначте характерні риси їх моральної поведінки і розкажіть про наслідки їх діяльності.

## Шаблон для виконання

*Ситуація 1.* Як би така ситуація розгорталася у Вашій фірмі?

---

---

---

---

Яке рішення мав би прийняти в такій ситуації моральний лідер?

---

---

---

---

Як би Ви вчинили в такій ситуації?

---

---

---

---

*Ситуація 2.* Як би така ситуація розгорталася у Вашій фірмі?

---

---

---

---

Яке рішення мав би прийняти в такій ситуації моральний лідер?

---

---

---

---

Як би Ви вчинили в такій ситуації?

---

---

---

---

Ситуація 3. Як би така ситуація розгорталася у Вашій фірмі?

---



---



---



---



---

Яке рішення мав би прийняти в такій ситуації моральний лідер?

---



---



---



---

Як би Ви вчинили в такій ситуації?

---



---



---



---

Заповніть таблицю «Аналіз власного досвіду»

Суперечлива ситуація	Рішення	Наслідки
		<b>Короткострокові</b>
		<b>Довгострокові</b>

Заповніть таблицю

Тип лідера	Моральні риси	Наслідки діяльності
Лідер-кар'єрист		
Лідер-політик		
Лідер-технік		
Лідер-поет		

## Список рекомендованих джерел

1. *Knobe J., Doris J. M. Responsibility / Joshua Knobe, John M. Doris // The moral psychology handbook.* – New York: Oxford University Press, 2010. – P. 321–355.
2. *Kidder R. Moral courage / Rushmore Kidder.* – William Morrow Paperbacks, 2005. – 320 p.
3. *Sucher S. J. The moral leadership: Challenges, tools and insights, 2007.* – 264 p.

## Тема 3. Діагностика типу морального лідерства

15

Kohlberg L. The Psychology of Moral Development: The Nature and Validity of Moral Stages / Lawrence Kohlberg. – Harper & Row, 1984. – 415 p.

16

Kohlberg L. The Psychology of Moral Development: The Nature and Validity of Moral Stages / Lawrence Kohlberg. – Harper & Row, 1984. – 415 p.

### Теоретичний матеріал

#### Критерії оцінки типу морального розвитку лідера

Моральні якості відображають не тільки ціннісні пріоритети лідера, а й аспекти його спілкування, взаємовідносини з оточуючими, ставлення до себе, особливості інтерперсональної поведінки, самооцінку, а також моральні якості і почуття. При цьому варто пам'ятати, що моральна поведінка лідера не обумовлюється ситуацією, вона є проявом досить стабільних особистісних рис.

В основі дослідження моральності особистості лідера лежать переконання, сформульовані Л. Колбергом<sup>15</sup>:

- моральність проявляється в **зрілості моральних виборів**, а також у ставленні до **самоцінності людського існування**;
- моральність **розвивається стадіально** з самого народження;
- кожна людина **фіксується у своєму моральному розвитку** на певній стадії, що відповідає певному віку;
- на основі відповідності рівня розвитку, певному віковому нормативу визначається один із **трьох типів моральності**: преконвенціональний, конвенціональний, постконвенціональний.

<b>Преко́нвенціональний рівень</b>	відображає тип моральності, що відповідає моральності дитини від народження до 7 років, включає в себе три стадії <sup>16</sup> .
------------------------------------	---

Таблиця 4

#### Преко́нвенціональний тип моральності особистості

Стадія	Особливості морального вибору	Ставлення до ідеї самоцінності людського життя
1	Людина робить те, що їй приємно	Розуміння цінності людського життя відсутнє
2	Діяльність людини обмежена можливим покаранням. Людина демонструє готовність діяти за правилами, але тільки під загрозою покарання	Цінність людського життя обумовлюється тими предметами, якими людина володіє
3	Людині притаманний примітивний споживчий гедонізм. Людина демонструє готовність діяти за правилами, але тільки в умовах отримання нагороди за свою поведінку	Цінність людського життя обумовлюється тим задоволенням, яке конкретна людина може принести

Лідер, якому притаманний **преко́нвенціональний тип морального лідерства**, характеризується такими рисами:

- орієнтація на миттєві вигоди;
- відсутність звички до стратегічного планування;
- оцінка співробітників у залежності від їх відносин з лідером;
- готовність до протизаконних та аморальних дій, якщо можна уникнути покарання.

<b>Конвенціональний рівень</b>	відображає тип моральності, що відповідає моральності дитини від 7 до 12 років, включає в себе дві стадії <sup>17</sup> .
--------------------------------	---

Таблиця 5

**Конвенціональний тип моральності особистості**

Стадія	Особливості морального вибору	Ставлення до ідеї самоцінності людського життя
4	Мораль людини зосереджена навколо підтримання позитивних відносин з оточуючими. Добрі вчинки і примірна поведінка обумовлюються виключно небажанням псувати відносини з близькими людьми	Цінність людського життя вимірюється рівнем симпатії до суб'єкта
5	Глибока орієнтація на авторитет. Добра поведінка обумовлюється бажанням викликати симпатію у людей, що мають владу та авторитет	Життя людини оцінюється як святе, недоторканне в категоріях права, моралі, релігії, соціальних норм

Лідер, якому притаманний **конвенціональний тип морального лідерства**, характеризується такими рисами:

- орієнтація виключно на прибуткові справи;
- оцінка співробітників у залежності від їх статусу, звання і т.п.;
- бажання подобатися всім підлеглим без винятку;
- стиль управління і відносини з підлеглими повний протиріч;
- дотримання державним законам.

<b>Постконвенціональний рівень</b>	відображає тип моральності, що відповідає моральності людини від 13 років, включає в себе дві стадії <sup>18</sup> .
------------------------------------	--

Таблиця 6

**Постконвенціональний тип моральності особистості**

Стадія	Особливості морального вибору	Відношення до ідеї самоцінності людського життя
6	Мораль людини базується на визнанні законів та прав людини. Людина здійснює свої вчинки згідно своїм принципам та демонструє повагу до принципів та правил інших людей. Людина намагається усілякими способами уникнути самоосуду	Людське життя оцінюється з точки зору права кожної людини на життя. Особлива пошана віддається людям, що роблять великий вклад в розвиток людства
7	Людина орієнтується на індивідуальні принципи, що були вироблені самостійно з індивідуальним досвідом. Вчинки людини відповідають загальнолюдським універсальним принципам моральності	Життя розглядається як священне через призму поваги до унікальних можливостей кожної людини

17

Kohlberg L. The Psychology of Moral Development: The Nature and Validity of Moral Stages / Lawrence Kohlberg. – Harper & Row, 1984. – 415 p.

18

Kohlberg L. The Psychology of Moral Development: The Nature and Validity of Moral Stages / Lawrence Kohlberg. – Harper & Row, 1984. – 415 p.

Лідер, якому притаманний **постконвенціональний тип морального лідерства**, характеризується такими рисами:

- стратегічне планування;
- усвідомлення важливості не тільки прибуткової, але й волонтерської та спонсорської діяльності;
- толерантне ставлення до людей різних соціальних та культурних груп;
- орієнтація не тільки на правові закони, але й на загальнолюдські цінності.

### **Дослідження типу морального розвитку лідера за допомогою моральних дилем**

При дослідженні моральності особистості найбільш поширеною є практика використання моральних дилем Л. Колберга.

В основі методики моральних дилем лежить переконання, що в ході пошуку виходу зі складної неоднозначної ситуації людина демонструє глибину своїх моральних принципів, своє ставлення до людей та соціальних норм. На основі аналізу готових рішень моральних дилем робиться висновок щодо приналежності людини до певного типу.

Для того, щоб уникнути помилок при аналізі результатів методики, опитуваному пропонується не одна моральна дилема, а декілька, що дозволяє розкрити всі тонкощі моральності респондента.

### **Дослідження типу морального розвитку лідера за допомогою експертної оцінки**

Дієвим шляхом дослідження моральності лідера є дослідження за допомогою експертної оцінки. Тип моральності визначається за допомогою експертної оцінки, по таких шкалах:

- самокритичність;
- справедливість;
- щирість;
- чуйність;
- ввічливість;
- чесність;
- самолюбство.

Процедура дослідження виконується в декілька етапів:

**Перший етап:** складаються бланки експертної оцінки, які мають містити бальну шкалу оцінки кожної з якостей. Кожна з градацій вираженості якості має бути чітко описана.

**Другий етап:** обирається коло експертів. Експертами мають бути люди, що здатні адекватно та об'єктивно оцінити лідера. Експертами можуть виступати колеги та підлеглі лідера.

**Третій етап:** самооцінка. Лідеру, чії якості оцінюють, пропонують оцінити вираженість власних моральних якостей.

**Четвертий етап:** експертна оцінка. Проводиться опитування з залученням експертів.

**П'ятий етап:** аналітичний. Проводиться обробка інформації. Будується профіль моральності лідера. Порівнюються дані самооцінки та експертної оцінки.

**Шостий етап:** формуються рекомендації щодо розвитку моральних якостей лідера.



## Практичне завдання

**Завдання 1. Розгляньте дилему Л. Колберга та дайте відповіді на запитання, наведені у шаблоні.**

**Дилема Л. Колберга.** В Європі жінка помирала від особливої форми раку. Існували лише одні ліки, що, на думку лікарів, могли врятувати її від смерті. Це була форма радію, яку нещодавно було відкрито у цьому ж місті. Виготвлення ліків коштувало дуже дорого. Але фармацевт призначив ціну, що була в 10 разів вищою. Він купив радій за 400 доларів, а призначив ціну 4000 доларів лише за невелику дозу радію. Чоловік хворої жінки, Хайнц, пішов до всіх своїх знайомих та просив у них гроші і зміг назбирати лише 2000 доларів. Він розповів фармацевтові, що його дружина помирає і просив віддати йому дозу радію дешевше, або прийняти повну плату пізніше. Але фармацевт відповів йому: «Ні, я винайшов ці ліки і тепер збираюся добре на них заробити, використовуючи всі реальні засоби». Після цього Хайнц вирішив зламати аптеку і викрасти радій.

**Завдання 2. Розгляньте моральну дилему та дайте відповіді на запитання, представлені у таблиці.**

Уявіть собі, що Ви очолюєте фірму, що спеціалізується на наданні поліграфічних послуг. Ви маєте 11 підлеглих, які добре розуміють один одного. За 2 роки спільної праці у Ваших підлеглих розвинулись спільні цінності та цілі. Іноді здається, що разом Ви сім'я. Крім того, що атмосфера в колективі дуже приємна і дружня, варто зазначити, що фірма є дуже успішною фінансово. Ваші прибутки зростали останні 7 місяців і Ви навіть готові збільшити заробітну плату своїм співробітникам.

Та у Вашій фірмі сталося нещастя. У співробітниці, що працює з клієнтами, Галини, серйозно захворіла маленька донька. Галина дуже переживала через те, що підводить колектив і навіть намагалась працювати вдома біля ліжка хворої. Але в перший же тиждень її відсутності стало зрозуміло, що для оптимального здійснення робочих обов'язків вона має бути на робочому місці. Через свої проблеми вона забула вислати лист-підтвердження клієнту, який збирався зробити велике замовлення, наслідком чого стало звернення цього клієнта до фірми-конкурента. Втрата клієнта поставила під питання збільшення заробітної платні всім співробітникам.

Крім того, інші співробітники фірми були вимушені розділити між собою обов'язки Галини, що стало причиною перенавантаження та цілої низки помилок, що ледь не призвели до втрати ще одного постійного клієнта.

Ви у відчаї. Вам вкрай необхідний співробітник для роботи з клієнтами, який володіє добре розвиненими професійними навичками. Таку людину не можна найняти на кілька тижнів.

Галина не повідомляє Вам скільки вона буде відсутня через хворобу доньки, але Ви дізналися від співробітниці, що її відсутність може тривати кілька місяців. Нещирість Галини Вас сильно вразила. Ви стоїте перед непростим моральним вибором....

**Завдання 3. Обміняйтеся з сусідом заповненими бланками по результату виконання завдання 1 та завдання 2. Спробуйте проаналізувати та виділити у відповідях моральні риси, які притаманні різним типам моральності. Зробіть висновок про найбільш виражений тип моральності.**

## Шаблон для виконання практичного завдання

Завдання 1. Дайте відповіді на наступні запитання:

Питання	Відповідь
Чи може Хайнц красти ліки? Якщо так, то чому?	
Вкрасти ліки – це добре, чи погано для нього? Чому?	
Чи зобов'язаний Хайнц красти ліки? Чому?	
Чи повинен був би Хайнц красти ліки, якщо б не кохав свою дружину? Чому?	
А якщо б помирала не дружина Хайнца, а інша людина, чи повинен би він красти ліки для іншої людини? Чому?	
Чи мусив би Хайнц красти ліки для улюбленої хатньої тварини? Чому?	
Чи важливо для людини робити все, що вона може для того, щоб врятувати життя іншого? Чому?	
Красти – протизаконно. Та чи це неправильно в моральному сенсі? Чому?	
Чи мають люди завжди діяти за законом?	

**Завдання 2. Дайте відповіді на наступні запитання:**

Питання	Відповідь
Чи можете Ви звільнити Галину? Чому?	
Звільнення Галини – добрий чи поганий вчинок? Чому?	
Чи зобов'язані Ви звільнити Галину? Чому?	
Чи повинні б Ви були звільнити Галину, якщо б вона була поганим професіоналом? Чому?	
Чи має Галина моральне зобов'язання повідомити Вам про реальний стан здоров'я своєї дитини? Чому?	
Чи має Галина моральне зобов'язання повідомляти про термін своєї відсутності на роботі? Чому?	
Чи важливо для керівника робити все, що він може для того, щоб забезпечити добробут свого колективу та процвітання бізнесу? Чому?	
Чи повинні люди завжди говорити правду?	

**Завдання 2. Виділіть характерні риси кожного з типів моральності за результатами аналізу даних у таблиці вище. Позначте найбільш виражений тип моральності.**

Преконвенціальний тип моральності

---



---



---



---



---



---



---

Конвенціональний тип моральності

---

---

---

---

---

---

---

---

Постконвенціональний тип моральності

---

---

---

---

---

---

---

---

**Висновок**

---

---

---

---

---

---

---

---

## Список рекомендованих джерел

1. *Krebs D. L., Denton K. Toward a More Pragmatic Approach to Morality: A Critical Evaluation of Kohlberg's Model / D. L. Kerbs, K. Denton // Psychological Review. – 112 (3). – 2005. – P. 629–649.*
2. *Rest J.; Narvaez D., Bebeau M. and Thoma S. Devising and testing a new instrument of moral judgment / J. Rest, D. Narvaez, M. Bebeau, S. Thoma // Journal of Educational Psychology. – 91 (4). – 1999. – P. 644–659.*
3. *Kohlberg L. The Psychology of Moral Development: The Nature and Validity of Moral Stages / Lawrence. – Harper & Row, 1984. – 415 p.*

## Завдання для самостійної роботи

**Завдання 1.** Перегляньте відео американського психолога Д. Хайдта «Моральні корені лібералізму та консерватизму», який можна знайти за посиланням [http://www.ted.com/talks/jonathan\\_haidt\\_on\\_the\\_moral\\_mind](http://www.ted.com/talks/jonathan_haidt_on_the_moral_mind) (при необхідності використовуйте українські субтитри).

Обміркуйте, як бізнес-лідер може використовувати знання про моральні особливості лібералів та консерваторів для підвищення рівня управління організацією.

**Завдання 2.** Перегляньте виступ відомого американського вченого та засновника американського Інституту глобальної етики Р. Кіддера, «Моральна мужність: прийняття важких рішень», що можна знайти за посиланням <https://www.youtube.com/watch?v=rb8jSR2aMsE>.

Після перегляду відео напишіть міні-есе на тему «Значення моральності у бізнесі XXI століття».

**Завдання 3.** Визначте власні моральні засади за допомогою опитувальника «Moral Foundations Questionnaires 30», розробленого Д. Хайдтом з колегами. Форму опитувальника можна знайти за посиланням <http://www.moralfoundations.org/questionnaires> (на сайті доступний український переклад опитувальника).

Проаналізуйте отримані в ході заповнення опитувальника результати. Визначте, до якого з моральних профілів (ліберального чи консервативного) Ви більше схильні.

Подумайте, як Ваші моральні засади впливають на Вашу здатність бути моральним лідером.



## Тест

- 1. Як називається система принципів та правил поведінки, що формується в ході історії людства?**
  - А. моральність
  - Б. мораль
  - В. моральна свідомість
  - Г. моральне судження
  
- 2. Як називають фразу «Як хочете, щоб люди вчиняли відносно вас, так і ви чиніть відносно них»?**
  - А. принцип Таліона
  - Б. категоричний імператив
  - В. правило tit-tac-toe
  - Г. золоте правило моралі
  
- 3. Як називають втілення людських норм та принципів у свідомості та поведінці людини?**
  - А. моральні емоції
  - Б. моральна свідомість
  - В. моральні думки
  - Г. моральність
  
- 4. Що формується під впливом накопичення морального досвіду та самовиховання?**
  - А. моральність
  - Б. моральні емоції
  - В. свідомість
  - Г. моральна саморегуляція
  
- 5. Яка ще назва є у консеквенціалізму?**
  - А. теорія обов'язку
  - Б. теорія правди
  - В. теорія наслідків
  - Г. категорична теорія
  
- 6. Згідно якого підходу моральність вчинку оцінюється за його наслідками?**
  - А. консеквенціалізм
  - Б. категорична мораль
  - В. деонтологія
  - Г. жодна з відповідей не є правильною
  
- 7. Згідно якого підходу моральність вчинку оцінюється з огляду його відповідності правилам?**
  - А. консеквенціалізм
  - Б. категорична мораль
  - В. деонтологія
  - Г. жодна з відповідей не є правильною
  
- 8. Хто з філософів вважав, що існує чиста мораль?**
  - А. Д. Юм
  - Б. І. Кант
  - В. Р. Декарт
  - Г. Ф. Ніцше

**9. Яка категорія була відправною при вивченні психології моралі?**

- А. моральні емоції
- Б. моральний розвиток
- В. моральні категорії
- Г. моральне судження

**10. Хто з когнітивних психологів першим почав досліджувати мораль?**

- А. А. Бандура
- Б. Ж. Піаже
- В. Д. Келлі
- Г. А. Бек

**11. Яку концепцію в контексті дослідження моралі розробив Л. Колберг?**

- А. стадіального розвитку
- Б. поступового розвитку
- В. накопичення досвіду
- Г. морального розвитку

**12. Що виступає джерелом моральних суджень та цінностей?**

- А. моральні емоції
- Б. моральне спілкування
- В. моральна свідомість
- Г. моральне розуміння

**13. Хто з вчених не приймав участі у вивченні моральних емоцій?**

- А. А. Джеревич
- Б. Р. Харе
- В. Л. Колберг
- Г. жодна з відповідей не є правильною

**14. Яка з категорій не відноситься до моральних емоцій?**

- А. самосвідомість
- Б. осуд інших
- В. похвала інших
- Г. жодна з відповідей не є правильною

**15. Якого року було опубліковано перший навчальний посібник з психології моралі?**

- А. 1970
- Б. 1980
- В. 1996
- Г. 2000

**16. Хто з вчених розробляє теорію моральних засад?**

- А. Д. Харріс
- Б. Д. Лепслі
- В. Д. Хайдт
- Г. Р. Харе

**17. Скільки основних моральних засад описано вченими?**

- А. 2
- Б. 3
- В. 4
- Г. 5

**18. Яка нова моральна засада ще тільки має бути включена до основного переліку?**

- А. свобода / пригнічення
- Б. святість / деградація
- В. лояльність / зрадливість
- Г. влада / безвладдя

**19. Як називається сукупність найбільш важливих для людини моральних засад?**

- А. моральний еквалайзер
- Б. моральний профіль
- В. моральний портрет
- Г. жодна з відповідей не є правильною

**20. Яка з моральних засад не притаманна консерваторам?**

- А. лояльність / зрадливість
- Б. свобода / пригнічення
- В. святість / деградація
- Г. влада / безвладдя

**21. Яка з моральних засад притаманна лібералам?**

- А. турбота / нанесення шкоди
- Б. чесність / шахрайство
- В. лояльність / зрадливість
- Г. святість / деградація

**22. Які з моральних засад притаманні консерваторам?**

- А. турбота / нанесення шкоди
- Б. чесність / шахрайство
- В. лояльність / зрадливість
- Г. святість / деградація

**23. Людям з яким моральним профілем притаманний постійний пошук нових ідей?**

- А. лібералам
- Б. консерваторам
- В. жодна з відповідей не є правильною

**24. Яка з характеристик не притаманна ліберальному лідеру?**

- А. повага до традицій
- Б. енергія та новаторство
- В. чуттєвість до нових ідей
- Г. терпимість до невдач

**25. Лідер з яким моральним профілем особливо ставиться до авторитетних людей?**

- А. ліберальним
- Б. консервативним
- В. змішаним
- Г. жодна з відповідей не є правильною

**26. Як задаються моральні стандарти в малій компанії?**

- А. через статут
- Б. через поведінку лідера
- В. через загальні норми
- Г. жодна з відповідей не є правильною

**27. Яка характеристика притаманна аморальному лідеру?**

- А. толерантність
- Б. наполегливість
- В. залежність від думки інших
- Г. стратегічне планування

**28. Скільки рівнів розвитку моральності виділив Л. Колберг?**

- А. 2
- Б. 3
- В. 4
- Г. 5

**29. Як називається тип, що відображає моральність дитини від 7 до 12 років?**

- А. преконвенціальний
- Б. постконвенціальний
- В. конвенціальний
- Г. жодна з відповідей не є правильною

**30. Як називається тип, що включає в себе три стадії розвитку моральності?**

- А. преконвенціальний
- Б. постконвенціальний
- В. конвенціальний
- Г. жодна з відповідей не є правильною

**31. Якому типу моральності відповідає оцінка життя людини з точки зору його корисності для людства?**

- А. преконвенціальний
- Б. постконвенціальний
- В. конвенціальний
- Г. жодна з відповідей не є правильною

**32. Якому типу морального лідерства відповідає орієнтація на прибуткові справи?**

- А. преконвенціальний
- Б. постконвенціальний
- В. конвенціальний
- Г. жодна з відповідей не є правильною

**33. Лідер якого морального типу обмежує свою діяльність лише під загрозою покарання?**

- А. преконвенціальний
- Б. постконвенціальний
- В. конвенціальний
- Г. жодна з відповідей не є правильною

**34. Яка з характеристик притаманна постконвенційальному моральному лідеру?**

- А. волонтерська діяльність
- Б. орієнтація на миттєві вигоди
- В. толерантність
- Г. орієнтація на цінності

**35. Хто розробив методику дослідження моральності людини, що складається з моральних дилем?**

- А. Д. Хайдт
- Б. Д. Лепслі
- В. Д. Харріс
- Г. Л. Колберг

**36. З яких частин складається опитувальник MFQ30?**

- А. важливість та судження
- Б. відмінність та прийняття
- В. важливість та осуд
- Г. розуміння та терпіння

**37. Який тип лідерства за К.Ходжкінсоном передбачає орієнтацію на самозбереження?**

- А. Лідер-поет
- Б. Лідер-технік
- В. Лідер-політик
- Г. Лідер-кар'єрист

**38. Який компонент моральності особистості забезпечує моральну поведінку?**

- А. Моральні судження
- Б. Моральні засади
- В. Моральна мотивація
- Г. Моральні переконання

*Навчальне видання*

**Книш Анастасія Є\_\_\_\_\_**

# **Діагностика типу морального лідерства у сфері бізнесу**

*Навчальний посібник*

Літературний редактор *В. Мілевська*  
Комп'ютерне верстання *Н. Карякіної*

Формат 60x84/8. Ум. друк. арк. 4,65. Наклад 300 пр. Зам. 444

ДП «НВЦ «Пріоритети»  
01014, м. Київ, вул. Петра Болбочана, 8, корп. 6  
тел./факс: 254-51-51

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру  
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції  
ДК №3862 від 18.08.2010