

*РОМАНОВСЬКИЙ* Олександр,  
Доктор педагогічних наук, професор,  
завідувач кафедри педагогіки і психології  
управління соціальними системами  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»,  
Україна

*КНИШ* Анастасія,  
Кандидат психологічних наук,  
старший викладач кафедри педагогіки і  
психології управління соціальними системами  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»,  
Україна

## **МОРАЛЬНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ МАЙБУТНІМИ ЛІДЕРАМИ В СФЕРІ БІЗНЕСУ**

В статті представлено аналіз проблеми моральності прийняття рішень лідерами в сфері бізнесу. Уточнюється співвідношення понять «мораль», «моральність». Вивчаються шляхи впливу рівня моральності лідерських рішень на ефективність діяльності організації. Детально розглядаються базові людські цінності, що складають основу морального профілю особистості лідера в бізнес-сфері. Представлено авторську модель аналізу моральності лідерських рішень, що поєднує в собі класичний підхід до оцінки моральності суджень Л. Колберга та, сформульований Д. Хайдтом з колегами, підхід до визначення моральної спрямованості особистості. Аналізується актуальність та критика досліджень Л. Колберга. Детально розглядається базове для концепції Д. Хайдта поняття «моральних засад» та вивчається зміст моральних засад, притаманних сучасній людині. На базі цих двох теоретичних концепцій виділяються шість можливих варіантів моральності при прийнятті рішень: консервативний преконвенційний, консервативний конвенційний, консервативний постконвенційний, ліберальний преконвенційний, ліберальний конвенційний, ліберальний постконвенційний. Подаються результати емпіричного дослідження особливостей прояву моральності при прийнятті рішень студентами потенційними лідерами в сфері бізнесу. Наводяться рекомендації щодо підвищення рівня моральності потенційних та реальних лідерів.

*Ключові слова:* лідерство, бізнес-середовище, мораль, моральність, прийняття рішень.

**Постановка проблеми.** Бізнес-середовище традиційно сприймається в нашому суспільстві як таке, що найменше потребує від лідера моральності та слідування суспільним нормам. Скептичне відношення до моралі у бізнес-відносинах пов'язано з цілим рядом упереджень, що насправді не мають під собою жодної раціональної основи. Так, прийнято вважати, що бізнес являє собою сферу, де на першому місці знаходиться вигода та прибутки, а акцент на моралі та етиці непродуктивний. Типовий бізнес-лідер уявляється як самотній, розважлива, раціональна людина, що орієнтується на задоволення тільки власних інтересів, а відносини між бізнес-лідером та його підлеглими будується лише на основі тієї вигоди, яку вони можуть принести один одному.

Варто зазначити, що хоч ці уявлення про бізнес й є дуже поширеними, вони досить примітивні й описують особливості ведення справи не в розвиненому суспільстві, а скоріше в не правовій державі. Насправді ж 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, що проявляє свою аморальність у відносинах з тими, з ким взаємодіє не може досягти тривалого успіху.

Будь-який лідер, в тому числі 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 в бізнесі. Довіру не можна викликати, здійснюючи аморальні вчинки. Як і будь-які інші відносини, професійні відносини між бізнес-лідером та його підлеглими будуються на базі спільних ідей, цінностей та спрямованостей.

Особливе значення моральність представників бізнесу набуває в умовах інтеграції нашої країни в європейську спільноту та збільшення кількості контактів вітчизняних бізнес-організацій з зарубіжними партнерами. Підтримання таких контактів потребує не тільки матеріальної відповідальності, а й послідовного слідування певним моральним принципам та цінностям, що відрізняють представників країн західного світу.

В цьому світлі постає нагальна потреба в осмисленні місця та значення моралі в діяльності бізнес-лідерів в цілому, та при прийнятті значущих для розвитку організації рішень зокрема. Адже навіть окреме аморальне рішення може вкрай негативно відобразитися на відносинах лідера і з підлеглими, і з реальними та потенційними бізнес-партнерами.

**Аналіз останніх досліджень проблеми.** Традиційно сферу моральності людини пов'язують з розвитком філософської думки. Тим не менш, останні десятиліття мораль активно досліджується в рамках психології.

Представники радянської психологічної школи та їх послідовники зосереджували свою увагу на дослідженні моральної самосвідомості. В роботах К.А. Абульханової, О.К. Тихомірова, С.Л. Рубінштейна ми знаходимо згадки про важливість високого розвитку моралі для повноцінного функціонування зрілої особистості, та про детермінованість моральності людини її ціннісними орієнтаціями.

В зарубіжній психології моральність традиційно досліджувалася в контексті здатності людини до продукування моральних суджень. Дослідженнями в цій сфері займалися К. Гілліган, Л. Колберг, Ж. Піаже, Е. Туріель. Логічним продовженням психологічного дослідження моральних суджень є дослідження психології морального вибору, що активно розвиваються останніми роками в роботах Дж. Хайдта, Дж. Гріна, М. Хаузера, Ф. Кушмана.

Особливої уваги заслуговує вивчення проблеми морального лідерства, якою займаються Дж. Кіддер, Р. Сушер, Дж. Ноб, Дж.Дорис. У вітчизняній психології проблема морального лідерства досліджується недостатньо. Окремі згадки про моральне лідерство можна знайти в роботах О.Г. Романовського, Н.В. Середи.

Сучасна психологія моралі, зокрема психологія морального лідерства являє собою доволі широку сферу, що включає в себе різноспрямовані напрямки досліджень. Особливої уваги, на наш погляд, заслуговує проблема моральності рішень, які приймаються лідерами бізнес-організацій. Адже саме бізнес є рушійною силою розвитку технологій, економічних відносин та суспільства в цілому. Моральність та ціннісна зрілість бізнес-лідерів може виступати в ролі потужної сили для перетворень в нашій державі.

**Метою статті** є презентація моделі аналізу моральності прийняття рішень лідерами в сфері бізнесу та представлення результатів емпіричного дослідження рівня моральності потенційних бізнес-лідерів.

**Викладення основного матеріалу.** В самому загальному вигляді під мораллю розуміється сукупність усвідомлених людьми уявлень про добро та зло, норми та правила поведінки у суспільстві. Проявами моралі є моральність, що являє собою втілення принципів та цінностей людини, та моральна свідомість як джерело моральних суджень.

В основі дослідження моральності особистості лідера лежать переконання, сформульовані Л. Колбергом: 1) моральність проявляється в зрілості моральних виборів, а також у відношенні до самоцінності людського існування; 2) моральність розвивається

стадіально з самого народження; 3) кожна людина фіксується у своєму моральному розвитку на певній стадії, що відповідає певному віку; 4) на основі відповідності рівня розвитку певному віковому нормативу визначається один з трьох типів моральності: преконвенційний, конвенційний, пост конвенційний [6].

Преко́нвенційний рівень відображає тип моральності, що відповідає моральності дитини від народження до 7 років. Людина, що зафіксована на цій стадії розвитку характеризується орієнтацією на негайне задоволення власних потреб та нехтуванням вимог суспільства.

Конвенційний рівень відображає тип моральності, що відповідає моральності дитини від 7 до 12 років. Людина, що зафіксована на цій стадії орієнтується на власну вигоду та готова спиратися на тих людей, що демонструють їй свою симпатію та відданість.

Постконвенційний рівень відображає тип моральності, що відповідає моральності людини від 13 років. Людина, що досягає в своєму розвитку цієї стадії, відрізняється незалежністю поглядів та глибоким усвідомленням власних ціннісних орієнтирів.

Концепція Л. Колберга неодноразово піддавалася критиці дослідників моральної сфери особистості. Так, Е. Туріель звинувачував Л. Колберга у відсутності диференційованості між сприйняттям людиною особистих та соціальних норм [9]; К. Гіллган відзначала неврахування Л. Колбергом гендерних особливостей і відстоювала ідею про те, що моральність жінок набагато більше соціально орієнтована, ніж моральність чоловіків, і вони не можуть порівнюватися як явища одного порядку [1]; Д. Берсофф заперечував обумовленість аморальних вчинків слабким розвитком «Я» та пояснював їх через потребу людини у збереженні власної самоповаги [3].

Визнаючи справедливність цих зауважень, все ж маємо відмітити, що саме концепція Л. Колберга найбільш детально та послідовно висвітлює етапи розвитку людської моральності, а враховуючи стихійну андрогінізацію, що спостерігається в суспільстві в останнє десятиліття, її можна застосовувати як до сучасних чоловіків, так і до жінок.

Та все ж, на наш погляд, концепція стадіального морального розвитку особистості Л. Колберга має суттєвий недолік – вона не враховує напрямок ціннісних спрямованостей особистості. Саме цей недолік змусив нас звернутися до пошуку концепцій, що досліджували б зв'язок моральних засад особистості та її цінностей.

В останні роки найбільш активно розвивається теорія моральних засад, що розробляється колективом американських психологів під керівництвом Дж. Хайдта. Теорія ґрунтується на таких положеннях: 1) кожна культурна та соціальна спільнота характеризується наявністю своїх власних неповторних моральних принципів та цінностей; 2) незважаючи на культурні особливості можна виділити ряд цінностей, які є універсальними моральними засадами через те, що вони присутні майже у всіх культурах; 3) кожна культура та соціальна група будує свої наративи, свої установи на базі універсальних моральних засад; 4) в основі більшості сучасних конфліктів лежать протиріччя універсальних моральних засад. Моральні засади, згідно поглядів Дж. Хайдта, являють собою сукупність універсальних цінностей, що відтворені майже у всіх культурних спільнотах планети [5].

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

Друга моральна засада – це цінність чесності / шахрайства. 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 – це цінність лояльності / зрадливості. 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 сповідають принцип «Один за всіх та всі за одного».

Четверта моральна засада – це цінність влади / безвладдя. Ця засада буда сформована довгою традицією соціальних ієрархій в 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 – це цінність святості / деградації. 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, що може бути спаплюжений аморальними думками, намірами, чи діями.

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.

На основі поєднання певних ціннісних орієнтацій визначається моральна спрямованість особистості. Так, люди, для яких найбільш пріоритетними є цінності чесності та турботи, відносяться до ліберально спрямованих. Люди, які найбільш важливими вважають цінності лояльності, влади та святості відносяться до консервативно спрямованих.

Сучасні дослідники моралі Ф. Кушман та Л. Янг підкреслюють важливість мульти-системного підходу до аналізу моралі [4]. На наш погляд, саме поєднання моральної спрямованості лідера та рівня його морального розвитку обумовлює зрілість тих рішень, що він приймає. В таблиці 1 представлено короткий опис проявів моральності при прийнятті рішень лідерами з різним рівнем та спрямованістю моральності.

**Таблиця 1**

**Прояви моральності при прийнятті рішень лідерами з різним рівнем та спрямованістю моральності**

Рівень розвитку моральності	Ліберальний лідер	Консервативний лідер
Преко́нвенційний рівень	Надмірна спрямованість на задоволення потреб оточуючих часто всупереч вимогам справи. Безконтрольний пошук нових ідей та повне нехтування традиційними методами та підходами навіть не дивлячись на їх ефективність.	Люди та їх вчинки оцінюються з точки зору їх корисності для лідера. Свої рішення лідер приймає з огляду на можливість отримання негайної вигоди, використовуючи тільки звичні для себе стратегії поведінки та способи розв'язання проблем.
Конвенційний рівень	Лідер не здатний до прийняття самостійних рішень і весь час шукає підтримки у оточуючих незалежно від того, чи є вони членами його команди, чи ні. Основним фактором прийняття рішень виступає збереження гармонійних відносин з оточуючими.	«Чорно-біле» мислення в наслідок якого всі оточуючі розбиваються на «добрих» і «поганих», «своїх» та «чужих». Нездатність приймати самостійні рішення без опори на авторитети, або традиції, що склалися. Потреба в зовнішньому підкріпленні власної правоти.
Пост-конвенційний рівень	Лідер орієнтується на індивідуальні принципи, що були вироблені самостійно з індивідуальним досвідом. Рішення, що приймає лідер відповідають загальнолюдським універсальним принципам моральності.	Мораль лідера базується на визнанні законів та прав людини. Лідер приймає свої рішення згідно своїм принципам та демонструє повагу до принципів та правил інших людей.

**Результати та їх обговорення.** З метою визначення рівня та спрямованості морального розвитку потенційних лідерів було проведено емпіричне дослідження з залученням 68 студентів третього та четвертого курсів факультету Бізнесу і фінансів Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Вибірка досліджуваних включала в себе 37 дівчат та 31 хлопця, середній вік досліджуваних склав – 20,14 років.

Для проведення психодіагностичного дослідження були використані такі методики: 1) Методика діагностики лідерських здібностей Є. Жарікова, Є. Крушельницького; 2) Моральні дилеми Л. Колберга; 3) Опитувальник визначення моральних засад-30.

В таблиці 2 представлено результати визначення рівня морального розвитку студентів з різним рівнем схильності до лідерства.

**Таблиця 2**

**Результати дослідження рівня розвитку моральних суджень студентів з різним рівнем схильності до лідерства**

Рівень розвитку моральності	Рівень схильності до лідерства (кількість людей, %)		
	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
Преко́нвенційний рівень	5 (31,25%)	12 (38,72%)	7 (33,33 %)
Конвенційний рівень	11 (68,75%)	17 (54,83%)	13 (61,91%)
Постконвенційний рівень	0 (0%)	2 (6,45%)	1 (4,76%)

З таблиці наглядно видно, що незважаючи на схильність до лідерства, всі опитані студенти демонструють преко́нвенційний та конвенційний рівень розвитку моральності, що свідчить про недостатнє усвідомлення ними власних ціннісних орієнтирів та надмірну зорієнтованість на соціальне схвалення їх вчинків, що може бути згубним для лідера.

З метою аналізу особливостей прийняття рішень потенційними лідерами згідно представленої вище моделі, результати студентів, що продемонстрували високий рівень схильності до лідерства, були проаналізовані через співставлення їх моральної спрямованості та рівня морального розвитку. Результати цього співставлення представлені в таблиці 3.

**Таблиця 3**

**Особливості морального розвитку потенційних лідерів в сфері бізнесу з різними моральними спрямованостями**

Рівень розвитку моральності	Моральна спрямованість особистості (кількість людей, %)	
	Ліберальна	Консервативна
Преко́нвенційний рівень	3 (30%)	4 (36,36%)
Конвенційний рівень	7 (70%)	6 (54,54%)
Постконвенційний рівень	0 (0%)	1 (9,09%)

Як видно з таблиці, досліджувані приблизно рівномірно розподілилися в залежності від моральної спрямованості. На даний момент часу, ми можемо констатувати, що найбільш поширеним і серед ліберально, і серед консервативно спрямованої молоді з вираженими лідерськими здібностями є конвенційний рівень моральності. Лідери з таким типом моральності характеризуються страхом перед прийняттям самостійних рішень, постійним

пошуком підтримки, страхом осуду. Моральна свідомість таких лідерів розвинена недостатньо.

Отримані дані свідчать про необхідність цілеспрямованою роботи з розвитку моральної свідомості майбутніх професіоналів у закладах вищої освіти. Підвищення рівня моральності реальних та потенційних лідерів має проходити через ряд кроків.

Перший крок являє собою усвідомлення важливості місця моралі при прийнятті рішення та роботі з його наслідками. Цей крок є обов'язковим, адже без усвідомлення проблеми недостатньої сформованості моральної самосвідомості лідер не буде готовий до цілеспрямованої роботи з її розвитку.

Другий крок передбачає детальне ознайомлення з різними факторами, що обумовлюють моральність рішень, що приймаються та, так звану, «ідеальною моделлю» прийняття морального рішення, яка передбачає наявність чіткої особистісної позиції, незалежності від думки інших людей, глибокого усвідомлення власних моральних принципів і готовність слідувати за ними не дивлячись ні на що.

Третій крок включає в себе визначення рівня та спрямованості морального розвитку лідера з метою кращого його усвідомлення власних моральних орієнтирів та рівня їх зрілості.

Четвертий крок передбачає проведення системи тренінгів, спрямованих на розв'язання різноманітних ділових ситуацій, в основі яких закладено моральний конфлікт, що вимагає від лідера свідомого осмислення власних моральних засад, на які він спирається при прийнятті управлінських рішень.

**Висновок.** Сучасний стан розвитку суспільства вимагає від бізнес-лідерів здатності до прийняття не тільки ефективних рішень, а й рішень, що є морально правильними. Ціннісний профіль особистості лідера здійснює визначальний вплив не тільки на його особисте життя, а й на продуктивність стосунків з підлеглими, колегами, партнерами та суспільством взагалі.

Важливими ознаками моральності лідера є усвідомлення ним витоків власних вчинків та рішень, незалежність від думки оточуючих, глибоке розуміння власних ціннісних орієнтирів, відкритість до нового досвіду та вміння віддавати пошану до традицій.

Більшість студентів потенційних лідерів в сфері бізнесу характеризуються низьким, або середнім рівнем розвитку моральності та непослідовністю у розв'язанні неоднозначних з точки зору моралі ситуацій. Це свідчить про їх недостатню готовність до здійснення якісної управлінської діяльності. Така ситуація вимагає від представників системи вищої освіти нашої країни особливої уваги та розробки спеціалізованих курсів, що сприяли б не тільки поглибленню знань в сфері психології прийняття управлінських рішень, а й давали б ключі до розуміння власних ціннісних та моральних орієнтирів.

#### Список використаних джерел:

1. Гиллиган К. Иным голосом: Психологическая теория и развитие женщин / К. Гиллиган / Этическая мысль: научн.-публицистические чтения 1991/ под общ. ред. А.А. Гусейнова – М., 1992 – 352-371.
2. Романовський О.Г. Морально-етична основа професійної діяльності керівника / О. Г. Романовський // Проблеми взаємодії мистецтва, педагогіки та теорії і практики освіти. Проблеми сучасного мистецтва і культури : зб. наук. пр. — Харків : Каравела, 1999. — Вип. 4. — С. 206–218
3. Bersoff D.M. Explaining Unethical Behaviour Among People Motivated to Act Prosocially/ D.M. Bersoff // Journal of Moral Education. 1999. — Vol. 28, N 4. — P. 413–428.
4. Cushman F., Young L., Greene J.D. Multy-system moral psychology / Fieri Cushman, Liane Young, Joshua D. Greene // The moral psychology handbook – New York: Oxford University Press, 2010. – P. 3-47.

5. Haidt J. The Righteous Mind: Why Good People Are Divided by Politics and Religion / Jonathan Haidt – New York: Pantheon books, 2012. – 322 p.
6. Kohlberg L. Stage and Sequence: The Cognitive Developmental Approach to Socialization // (Ed.) Goslin D.A. Handbook of Socialization Theory and Research. – Chicago, 1969. – 1182 p.
7. 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.
8. S.J. Sucher The moral leadership: Challenges, tools and insights / S.J. Sucher . – 2007. – 264 p.
9. Turiel E. The Culture of Morality: Social Development, Context, and Conflict. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2002. – 322 p.

*Романовский Александр, Кныш Анастасия*

### **МОРАЛЬНЫЕ ОСНОВАНИЯ ПРИЙНЯТИЯ РЕШЕНИЙ БУДУЩИМИ ЛИДЕРАМИ В СФЕРЕ БИЗНЕСА**

*В статье представлен анализ проблемы моральности принятия решений лидерами в сфере бизнеса. Уточняется соотношение понятий «мораль», «нравственность». Изучаются пути влияния уровня нравственности лидерских решений на эффективность деятельности организации. Подробно рассматриваются базовые человеческие ценности, составляющие основу нравственного профиля личности лидера в бизнес-сфере. Представлена авторская модель анализа нравственности лидерских решений, которая сочетает в себе классический подход к оценке нравственности суждений Л. Колберга и сформулированный Д. Хайдтом с коллегами подход к определению моральной направленности личности. Анализируется актуальность и критика исследований Л. Колберга. Подробно рассматривается базовое для концепции Д. Хайдта понятие «моральных принципов» и изучается содержание моральных принципов, присущих современному человеку. На базе этих двух теоретических концепций выделяются шесть возможных вариантов нравственности при принятии решений: консервативный преконвенциональный, консервативный конвенциональный, консервативный постконвенциональный, либеральный преконвенциональный, либеральный конвенциональный, либеральный постконвенциональный. Представлены результаты эмпирического исследования особенностей проявления нравственности при принятии решений студентами потенциальными лидерами в сфере бизнеса. Приводятся рекомендации по повышению уровня нравственности потенциальных и реальных лидеров.*

***Ключевые слова:** лидерство, бизнес-среда, мораль, нравственность, принятия решений.*

*Romanovskiy Oleksandr, Knysh Anastasiya*

### **MORAL BASES FOR TAKING DECISIONS BY THE FUTURE LEADERS IN BUSINESS**

*The paper presents analysis of moral basics of decision-making of leaders in business. Relationship between the concepts of "morality" and "moral consciousness" is clarified. Ways of impact of moral leadership on the efficiency of the organization are studied. Basic human values that form the basis of moral profile of the personality of the leader in the business sphere are shown. The author presents a model of moral leadership analysis, that combines classical approach to assessing the moral judgments of L. Kohlberg and approach of determining the moral orientation of the individual of J. Haidt. Relevance and criticism of L. Kohlberg`s research are analyzed. J.*

*Haidt's concept of "moral principles" and the content of moral principles of modern man are considered in details. On the basis of these two theoretical concepts six options of morality in decision-making are formulated: pre-conventional conservative, conservative conventional, post-conventional conservative, pre-conventional liberal, conventional liberal, post-conventional liberal. The results of empirical research of features manifestation of morality in decision making of potential leaders in the business are shown. Recommendation on improving morality of potential and actual leaders are given.*

**Keywords:** *leadership, business environment, ethics, morality, decision making.*