

Доброчесність та етика **7**

СТРАТЕГІЇ ВЧИНЕННЯ
ЕТИЧНИХ ДІЙ

ОСВІТА ЗАРАДИ СПРАВЕДЛИВОСТІ
СЕРІЯ УНІВЕРСИТЕТСЬКИХ МОДУЛІВ

Доброчесність та етика

Модуль 7

СТРАТЕГІЇ ВЧИНЕННЯ ЕТИЧНИХ ДІЙ



Організація Об'єднаних Націй
Відень, 2021

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
Організаційний рівень: створення сприятливого середовища	3
Індивідуальний рівень: формування навичок вчинення етичних дій	6
Список літератури.....	14
Вправи	15
Вправа 1. Розбудова культури відмови від пошуку винних, культури справедливості в організації.....	16
Вправа 2. Розповідь про дві історії	16
Вправа 3. Обмін досвідом із колегами та цінність зворотного зв'язку.....	18
Вправа 4. Етичні методи ведення бізнесу.....	20
Пропонована структура заняття	22
Рекомендовані матеріали для читання.....	23
Матеріали для поглибленого вивчення	24
Оцінювання студентів.....	25
Додаткові навчальні інструменти	27
Рекомендації з розробки окремого курсу	28

Вступ

Цей модуль знайомить студентів із практичними стратегіями вчинення етичних дій на робочому місці (у державному або приватному секторі), в університеті, у суспільстві та в житті загалом. Діяти етично часто є важким завданням. З огляду на обговорення в [Модулі 6](#) (Виклики життя за етичними нормами) і [Модулі 8](#) (Поведінкова етика) серії університетських модулів E4J із питань добročесності та етики, існує безліч психологічних примх і контекстуальних чинників, які нерідко заважають вчиняти правильно. У межах цього модуля обговорюється кілька практичних стратегій, які можуть допомогти добромисним людям подолати хоча б деякі з цих перешкод. Стратегії, досліджувані в цьому модулі, передбачають не лише загальне підвищення обізнаності про проблеми й підводні камені, що перешкоджають етичній поведінці. Такі підходи або методи ґрунтуються на діях і розбудовують здатність чинити етично. У модулі розглядають питання про те, скажімо, якою мірою написання сценаріїв, планування дій, регулярні повторення та обмін досвідом можуть сприяти подоланню труднощів в етичних ситуаціях або навіть в обставинах, які здатні спонукати етичних людей чинити у спосіб, що суперечить їхнім істинним переконанням. Такі засновані на діях підходи впливають із досліджень і досвіду, які свідчать про можливість підвищити здатність до етичних дій за допомогою навчання та прикладів належної практики.

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

- Розуміти способи подолання загальних психологічних і контекстних перешкод для вчинення етичних дій.
- Застосовувати стратегії вчинення етичних дій, розроблені в різних секторах та сферах.
- Створювати, вдосконалювати та виконувати сценарії вчинення етичних дій та прищепити звичку до таких дій.
- Стати більш ефективними прихильниками змін.

- Застосовувати методи обміну досвідом щодо вирішення конфліктів на робочому місці.

Ключові питання

Зазвичай більшість людей знає, що означає здійснювати правильні вчинки, і може навіть приймати рішення, керуючись цим знанням. Однак через численні перешкоди їм не вдається діяти в такий спосіб, аби реалізувати свої щирі переконання. У межах цього модуля розглянуто деякі практичні стратегії, які можуть сприяти реалізації етичних рішень. Вихідним пунктом обговорення є етап або умонастрій «після прийняття рішення».

Практичні стратегії вчинення етичних дій можна умовно розділити на дві категорії: застосовні на організаційному рівні й націлені на індивідуальний рівень. Підходи, застосовні на організаційному рівні, зосереджують увагу на створенні такого середовища, у якому люди мають змогу висловитися, не побоюючись відплати. У літературі це середовище також фігурує під назвами культури справедливості, культури відмови від пошуку винних або безпечного психологічного середовища. Багато організацій державного й приватного секторів почали використовувати таку організаційну культуру, аби виявляти помилки чи неетичні практики за першої можливості, а відтак мінімізувати шкоду. Культура відмови від пошуку винних не лише сприяє розкриттю інформації, але також дозволяє організації вчитися та вдосконалюватися. На відміну від цього, підходи, націлені на індивідуальний рівень, передбачають розвиток здатності людей вчиняти етичні дії навіть за складних обставин, навіть коли контекст або організаційна культура не сприяють етичним діям. Підходи індивідуального рівня розглядають здатність вчиняти етичні дії як «м'яз моралі», який можна тренувати та зміцнювати подібно до м'язів тіла. Обидва типи підходів обговорено далі за текстом і наочно продемонстровано у вправах цього модуля.

Організаційний рівень: створення сприятливого середовища

Згідно з дослідженнями, страх наслідків може заважати людям розповісти про свої помилки або повідомити про те, що вони виявили неетичну поведінку (Кіш-Гепхарт та ін., 2009 р.). Страх бере свій початок не лише з негативного досвіду; він виникає також через усвідомлення певних наслідків, які можуть статися після розкриття інформації, як-от

репресій або покарань. Цей страх має наслідки для організацій. Наприклад, компанія А виробляє деталі для нової моделі автомобіля, серійне виробництво якої нещодавно розпочалося. Одного дня керівник виробництва компанії А виявляє, що деталі для автомобіля несправні через проблеми у виробничому процесі, за яку він несе відповідальність. Начальник виробництва побоюється, що розкриття проблеми може призвести до його покарання або звільнення, і тому вирішує не повідомляти про цю проблему. Через кілька місяців з'ясується, що деталі для автомобіля компанії А демонструють потенційно небезпечну зношеність матеріалів. Тисячі автомобілів необхідно відкликати, аби замінити несправні деталі, а отже, це потягне додаткові витрати для компанії А та завдасть шкоди її репутації. Подальше розслідування свідчить про те, що в разі виявлення несправності на більш ранній стадії можна було б зменшити збитки, а потенційну небезпеку вдалося б відвернути.

Хоча головну ідею наведеного вище прикладу можна застосувати до всіх типів організацій, існують такі сектори, які вживають активних заходів, аби спонукати працівників розповідати про проблеми. До таких секторів належать авіаційна промисловість, охорона здоров'я та військовий сектор. У деяких із цих секторів дуже важливо вчитися на помилках, оскільки проблеми безпеки можуть призвести до аварій або нещасних випадків із потенційно катастрофічними наслідками. Аби заохотити працівників висловлюватися про те, що їх турбує, було розроблено концепцію культури справедливості. Це поняття передбачає середовище, у якому осіб спонукають вчитися на власних помилках, а не карають.

У цій короткій [статті](#) авіаційної організації «Eurocontrol» автор наголошує на важливості культури справедливості в авіаційній галузі. Він пояснює, що коли призначати пілотам покарання у вигляді штрафів або тимчасово зупиняти дію їхніх ліцензій, то такі заходи можуть знеохочувати пілотів повідомляти про помилки, що призведе до скорочення наявної інформації про безпеку польотів. Концепцію культури справедливості визначено в цій статті як «культуру, за якої оператори на передовій лінії та інші особи не підлягають покаранню за дії, бездіяльність або прийняті рішення, що відповідають їхньому досвіду та підготовці, проте така культура не допускає грубої недбалості, навмисних порушень і деструктивних дій».

Як підкреслено в цьому визначенні, прийняття культури справедливості не означає переваги людей над законом: груба недбалість, навмисні порушення й деструктивні дії неприпустимі в культурі справедливості. Однак у своїх процедурах реагування на помилки організаціям слід керуватися бажанням поліпшити культуру в майбутньому, а не лише виявити винного та покарати його. Організаційна культура, яка передбачає повідомлення про певні випадки, проведення розслідування та вжиття заходів із пом'якшення наслідків (скажімо, проведення тренінгів, поліпшення систем інформування

про правила й норми, перегляд внутрішніх процесів), матиме більше шансів на виявлення потенційно небезпечних ситуацій, аніж будь-яка інша більш каральна організаційна культура.

Поняття культури справедливості так само актуальне для інших галузей, де безпека має вирішальне значення, як-от охорона здоров'я та військовий сектор. У збройних силах після завершення місій та тренувань часто проводять «аналіз результатів операції» із метою допомогти солдатам вчитися на своїх помилках і досягненнях. У секторі охорони здоров'я це поняття набуло такого визначення: «культура накопичення знань, яка постійно вдосконалюється та яка орієнтована на безпеку пацієнтів» (Бойзен, 2013 р.). У цьому короткому [відеоролику](#) пояснено важливість культури справедливості у сфері охорони здоров'я. На жаль, у багатьох великих медичних установах досі панує культура звинувачення, що призводить до катастрофічних результатів. Ця новинна [стаття](#) посилається на нещодавній приклад у Сполученому Королівстві.

Так само поняття культури відмови від пошуку винних передбачає спрямованість на підтримку працівників, які зробили помилки, з метою сформувати організаційну культуру, яка заохочує до розв'язання проблем, до прозорості й високої продуктивності. У разі виникнення помилок (а не навмисних порушень) проводять аналіз першопричин, аби визначити всі чинники, які зумовили помилку, а вину найчастіше покладають на процес, а не на певного працівника. Таким чином, організація може вчитися на помилках і підвищувати лояльність працівників.

Ба більше, наразі зростає кількість досліджень, присвячених культурі висловлення власної думки й надання голосу працівникам. У літературі голос працівника визначають як такий акт, за якого «працівник неофіційно, на власний розсуд повідомляє ідеї, пропозиції, хвилювання, інформацію про проблеми або міркування щодо питань, пов'язаних із роботою, особам, які потенційно мають змогу вжити відповідних заходів, із наміром сприяти поліпшенням або змінам» (Моррісон, 2014 р.). Організації чимраз уважніше ставляться до зворотного зв'язку як засобу пошуку способів для поліпшення ситуації, проведення змін та впровадження інновацій. Прохання надати зворотний зв'язок або відгук є звичайною справою в стосунках між представниками бізнесу та клієнтами (скажімо, в індустрії туризму, онлайн-торгівлі), проте такий принцип можна також застосовувати в компаніях або в організаціях державного сектору. Працівники також мають достатні можливості для виявлення проблем і надання критичного зворотного зв'язку, проте їм необхідно відчувати, що їх вислухають, інакше вони не надаватимуть зворотного зв'язку.

У [цьому](#) роздатковому матеріалі описано заходи, яких можуть вжити організації для того, аби заохотити до висловлення своїх міркувань та проблем. Цей матеріал було

розроблено Центром етичного лідерства при Університеті Нотр-Дам і розміщено на вебсайті ethicalsystems.org. Ці заходи охоплюють таке:

- Завчасно звертайтеся із проханням надати зворотний зв'язок: забезпечення відгуку має стати неодмінною частиною будь-якого процесу оцінки, відтак організаціям варто своєчасно подбати про те, аби працівники були залучені до процесу надання відгуків. Важливо вживати подальших заходів у відповідь на отримані відгуки, демонструючи проведені зміни.
- Подавайте приклад: відверте висловлювання та висвітлення як позитивних, так і негативних прикладів демонструють працівникам бажання організації вислухати їхні відгуки.
- Забезпечте можливість регулярного зворотного зв'язку: багато організацій проводять офіційні щорічні процедури оцінки. Проте можливості надання відгуків і зворотного зв'язку повинні існувати на постійній основі, як частина звичайного процесу комунікації. Ба більше, організації заохочують до комунікацій та обміну інформацією між усіма структурними компонентами ієрархії.
- Захищайте працівників від відплати: в організації варто передбачити навчання, яке дозволить запобігти репресаліям, а також налагодити процес вирішення випадків доведених репресалій із боку інших працівників або керівників щодо людини, яка висловила свої міркування.

За допомогою цих методів організації мають можливість створювати сприятливе середовище, яке дозволить особам повідомляти про проблеми й тим самим долати ті перешкоди на шляху до етичної поведінки, які детально обговорюються в [Модулі 6](#) і [Модулі 8](#). Однак які практичні стратегії можуть застосувати *окремі особи*, аби сприяти етичності своїх дій за складних обставин? Це питання більш детально розглянуто далі.

Індивідуальний рівень: формування навичок вчинення етичних дій

Хоча етичні дії потребують тієї підтримки й заохочення, які надає організаційна культура, велике значення також мають стратегії на індивідуальному рівні. Дослідження й практичний досвід свідчать про те, що більшість із нас прагне діяти етично, а також розуміє значення правильних вчинків. Проте іноді дуже складно слідувати таким прагненням та висловлювати свої занепокоєння. Дослідження у сферах психології,

нейробіології та поведінкової економіки довели, що люди здатні більш ефективно впоратися з етично неприйнятними ситуаціями в тих випадках, якщо вони підготовані до таких ситуацій та ознайомлені зі способами їх вирішення. Уявлення про те, що етичні дії є тим, чого можна навчитися і що можна вдосконалити на практиці, сформувало декілька підходів до етичної освіти, включно з експериментальними методами навчання, у яких перед учнями постають етичні дилеми з реального життя та які спонукають їх знаходити рішення. До таких методів вдаються, скажімо, університети, які заохочують студентів брати участь у роботі юридичних клінік, що розглядають етичні питання, такі методи використовують також організації, які проводять практичні програми етичного навчання (див. обговорення нижче). Інший набір методів, скерованих на підвищення здатності людей до етичних дій, пов'язаний із педагогічним підходом «Надання голосу цінностям» (Джентайл, 2010 р.).

Надання голосу цінностям (GVV – Giving Voice to Values)

Відмінність підходу GVV від традиційних освітніх програм з етики полягає в тому, що він не заглиблюється в питання про те, що є правильним, а що – неправильним, а натомість фокусується на стадії «після прийняття рішення». Його вихідним пунктом є «типове рішення» щодо способу впоратися із ситуацією, а студентів просять попрактикувати й провести репетицію можливих дій, які вони зроблять для реалізації цього типового рішення. З огляду на докладне пояснення, наведене нижче, та вправи до цього модуля, GVV пропонує кілька практик і технік проведення репетицій, як-от попереднє створення сценаріїв (складання плану необхідних дій, якщо трапиться X) та обмін досвідом (група учасників працює разом задля розробки ефективних заходів реагування). GVV об'єднує висновки різних досліджень і дисциплін, аби надати практичні рекомендації щодо способів ефективного вчинення етичних дій. Цей підхід був запроваджений в університетах усього світу і в різних організаціях як засіб забезпечення доброчесності та етики на практиці.

Згідно з дослідженнями та інтерв'ю, існує багато способів надати голос цінностям: пошук безпрограшного рішення; зміна мислення керівника через переконання й логіку; звернення до керівника вищого рівня, аніж ваш, у межах організації; створення коаліцій однодумців тощо. Однак вирішальний момент – це рішення почати говорити. За словами Джентайл, такі дії допомагають надати голос цінностям:

- Зменшити стрес, усвідомивши, що етичні дилеми виникають на будь-якій роботі й така ситуація є нормальною та навіть передбачуваною.
- Ставитися до етичних конфліктів як до будь-якої іншої ділової проблеми, дозволяючи людині використовувати ті самі навички та сильні сторони, які допомагають їй у цих ситуаціях.

- Розробити чітку бізнес-модель, об'єднавши переконливі аргументи та визначивши, із ким поговорити – як і в разі будь-якої іншої ділової проблеми.
- Виявити поширені помилки, як-от раціоналізація, і заздалегідь обміркувати ефективні способи переосмислення цих помилок та протидії їм (деякі з цих помилок обговорено в [Модулі 6](#) із питань добročесності та етики (Виклики життя за етичними нормами)).
- Підвищити ефективність та ймовірність вчинення етичних дій завдяки попередній підготовці сценарію того, що говорити і як діяти в такій ситуації.
- У багатьох випадках також корисно отримати певну форму обміну інформацією.
- Скористатися психологічними упередженнями слухачів, сформулювавши питання в такий спосіб, який є найбільш актуальним для аудиторії.

За словами Джентайл, проведення репетицій та постійна практика допомагають у процесі озвучення цінностей. Практика й техніки проведення репетицій, як-от попереднє написання сценарію, можуть збільшити шанси вчинення етичних дій, коли такі дії найбільш необхідні, і допомогти здійснити їх ефективно. Інший практичний підхід полягає в обміні досвідом між колегами, мета якого – перевірити аргументи з групою колег (див. вправу 3 цього модуля). Обмін досвідом можна застосовувати в процесі пошуку підтримки з боку інших як усередині, так і за межами організації. Такий захід може навіть допомогти знайти нові способи вираження цінностей, які інакше було б неможливо винайти. Обмін досвідом істотно відрізняється від рольової гри: у рольовій грі часто існують неявні ворожі стосунки між людьми, які грають кожну роль. Інакше кажучи, людина, яка грає роль слухача, буде схильна вважати своїм завданням чинити опір або виявляти недоліки в презентації промовця. З іншого боку, обмін досвідом спрямований на створення атмосфери, у якій група учасників працює разом задля вироблення ефективних заходів реагування.

Під час вирішення етичних дилем важливо володіти певними навичками, бути підготовленим і компетентним. Інакше кажучи, не потрібно читати моралі лише через те, що вирішуються етичні питання. Комунікативні проблеми, які можуть виникнути під час спроби вирішити етичні дилеми, можна розв'язувати, застосовуючи ті самі аналітичні й особисті здібності, які ми використовували б у будь-якій іншій ситуації, як-то в разі переконання професора продовжити термін виконання дипломної роботи або під час погоджування умов контракту на роботу. Як і у випадку інших комунікативних проблем, необхідно враховувати потреби та бажання аудиторії. Перетворення «голосу» на «діалог», який передбачає уважне вислуховування, складає ще один важливий інгредієнт цього рецепту.

Варто підкреслити, що існує багато способів надати голос цінностям, і кожна людина може обрати той стиль спілкування, у якому вона найбільш досвідчена і який є

максимально комфортним для неї. Скажімо, якщо певна людина почувається найкомфортніше і може бути максимально результативною тоді, коли спілкується, вживаючи метафори та розповідаючи різні історії, їй варто використовувати ці сильні сторони, вдаючись до метафор та алегорій під час надання голосу цінностям. Навіть якщо певні особисті методи спілкування можуть здатися не найкращим вибором у деяких ситуаціях (скажімо, використання метафор виглядатиме недоречним у певних робочих умовах), усе ж таки можна домогтися успіху, висловлюючи цінності за допомогою метафор, оскільки цей метод комунікації буде природним у моменти стресу.

Для здійснення етичних дій вирішальне значення може мати потужний і переконливий стиль спілкування на протигагу організаційним або індивідуальним нормам, обґрунтуванням і раціоналізації, які чинять вагомий опір. Успішні приклади й особисті переконання здатні допомогти подолати поширені помилки. Аби розвинути цю здатність, корисно уважно проаналізувати складну ситуацію, відповівши на такі питання:

- Хто є критичною аудиторією або основними сторонами етичної дилеми? Що для них стоїть на кону?
- Які основні аргументи, яким необхідно простояти? Які саме обґрунтування й раціоналістичні пояснення необхідно розглянути?
- У який спосіб можна вплинути на тих, хто активно або пасивно поводить себе неетично?
- Який спосіб реагування на обґрунтування й раціоналістичні пояснення, що потребують аналізу, є найбільш потужним і переконливим? Кому варто наводити аргументи? Коли та за якого контексту?

Додаткові навідні запитання, які можуть допомогти в розробці, обміркуванні та обговоренні способів реагування на етично складні ситуації, охоплюють такі:

- Який оптимальний час необхідний для докладання ваших зусиль? Чи варто якимсь чином розбити його на етапи? Чи виконувати послідовно?
- Чи будете ви здійснювати все самостійно? Або із союзниками (якщо так, то із ким)?
- Таке реагування відбуватиметься офлайн або публічно? Віч-на-віч або в групі?
- Чи володієте ви усією необхідною інформацією (дослідження, міжособистісні умовиводи, приклади минулих успіхів або невдач тощо)?
- Чи є у вас належні джерела підтримки всередині і/або поза організацією? Ви можете провести мозковий штурм усіх наявних джерел підтримки й тих аспектів, які, на вашу думку, кожен із них може забезпечити у найкращий спосіб. Наприклад, колеги в організації можуть мати деяку інформацію і підтвердити або спростувати ваші дані.

- Члени сім'ї можуть допомогти розглянути ваш вибір у ширшій перспективі з урахуванням ваших глибинних цінностей і вашої особистості. Також корисно обговорити вашу ситуацію з близькими родичами, щоб залучити їх до процесу *разом із* вами, аби ви не опинилися наодинці в цій подорожі, особливо коли ризики можуть мати вплив і на них. В інакшому разі страх визнати ризики для близьких нам людей може завадити нашому почуттю свободи прийняття рішень.
- З огляду на власну самооцінку ваших типових реакцій та/або уразливих місць, чи звернулись ви б за порадою до консультантів, які зможуть найкращим чином виявити ті аспекти, які ви можете пропустити?
- Як би ви описали підхід, який ви застосовуєте у своєму запропонованому способі реагування?
 - Позиція навчання: відкритий до нового (наприклад: «Допоможіть мені зрозуміти вашу думку щодо...»)
 - Діалог (наприклад: «Чи можемо ми залишити це питання відкритим ще деякий час, аби спробувати розглянути інші міркування?»)
 - Переконавання: ви переконані у своїй позиції, але бажаєте переконати іншого (наприклад: «Я багато міркував про цю ситуацію і дійшов висновку... Я був би дуже вдячний за можливість поділитися з вами своїм баченням ситуації»)
 - Змагальність: ви переконані у правильності своєї позиції, і ваша мета полягає в тому, аби просто заявити про неї, а далі – як карти ляжуть (наприклад, «Я багато міркував про цю ситуацію і дійшов висновку... Мені дуже шкода, якщо ви не згодні зі мною, але я не можу продовжувати дотримуватися цього напрямку дій»)
 - Універсальні аргументи або певним чином адаптовані до аудиторії аргументи (наприклад: «Це нечесно» – універсальний аргумент, тоді як аргумент «Репутація нашої фірми як чесної компанії є її найбільшим активом. Чи ви пам'ятаєте, як наші клієнти підтримали нас, коли ми виявили крадіжку даних минулого року? Така ситуація сталася, оскільки вони вважали, що ми ніколи не обдуримо їх, коли йтиметься про питання їхніх ризиків» є прикладом більш адаптованої версії. Обидва варіанти можуть бути ефективними в різних ситуаціях, проте варто зрозуміти свій вибір)
 - Розв'язання проблем (наприклад: «Я розумію, що тут поставлено на карту і чому ви пропонуєте цей курс дій, проте я впевнений, що ми зможемо знайти інше рішення, якщо залучимо для виходу із ситуації всі наші таланти»).
 - Інші підходи?
- Із якими найбільшими проблемами/найгострішими суперечками ви стикаєтеся?
- Які ваші найсильніші аргументи?

- Що для цього потрібно?
 - Для вашого цільового слухача: як вам потрібно сформулювати цей вибір, аби заручитися його підтримкою?
 - Для себе: як вам потрібно сформулювати цей вибір, аби заручитися власною підтримкою та стати сміливим?

Ці питання стають шаблоном для обговорення, попереднього написання сценаріїв і планування дій щодо окремих випадків та сценаріїв, описаних у розділі «Вправи» цього модуля. Цікаво, що ці запитання не вимагають застосування етичного аналізу. Швидше вони пов'язані з розумінням причин і мотивацій, які визначають поведінку та вибір тих, кого потрібно переконати. Додаткові пояснення підходу GVV див. в інтерв'ю Мері Джентайл за цим [посиланням](#) та цим [посиланням](#).

Емпіричне навчання, або підходи до розв'язання проблем

Формування навичок для вчинення етичних дій можна досягти за допомогою підходу, який передбачає емпіричне навчання. Емпіричне навчання, також відоме як навчання на основі досвіду або навчання на практиці, стосується процесу, який призводить до збільшення знань на основі конкретного досвіду й рефлексивного спостереження. У контексті етичної освіти основна ідея емпіричного навчання полягає в тому, що окремі особи або групи стикаються з реальною етичною дилемою і намагаються знайти рішення. Вони вчаться, розмірковуючи про процес і результати, а також занурюючись у проблему й шукаючи рішення.

Емпіричне навчання є основою багатьох програм етичного навчання, орієнтованих на розв'язання проблем або на практичні дії, включно з програмами, що впроваджуються такими організаціями, як «[Integrity Action](#)» і «[Alliance for Integrity](#)». «Integrity Action» є міжнародною неурядовою організацією, діяльність якої спрямована на ініціювання соціальних процесів, націлених на стримування корупції та розширення можливостей громадян діяти добročесно і вимагати таких дій від інших. У контексті свого проєкту щодо розбудови добročесності в громаді (Community Integrity Building) НУО заохочує студентів та інших учасників стежити за громадськими проєктами та повідомляти про неналежні або неетичні дії. Такий проєкт дав позитивні результати з погляду підвищення якості та етичності послуг.

Згідно з [вебсайтом](#), «Alliance for Integrity» є орієнтованою на бізнес-кола ініціативою за участі багатьох зацікавлених сторін, яка спрямована на забезпечення прозорості та добročесності економічної системи. В організації є безліч проєктів, включно з тренінгами з добročесності, заснованими на емпіричному навчанні. Наприклад, її програма для

бізнес-практиків під назвою «*De Empresas para Empresas*» («Від бізнесу до бізнесу») передбачає такі чотири етапи:

- По-перше, учасники в групах працюють над етичними дилемами, із якими вони стикаються в повсякденній роботі (конкретний досвід).
- По-друге, учасники презентують свої потенційні рішення у спільній дискусії з усіма учасниками навчальної програми (рефлексивне спостереження).
- По-третє, учасникам розповідають про передові практичні рішення з урахуванням контекстуальних факторів (абстрактні концептуалізації).
- По-четверте, учасники на практиці реалізують рішення, які були запропоновані в подальших вправах, і їх заохочують застосовувати свої знання в повсякденній роботі та повідомляти про свій досвід або ділитися ним у робочих групах.

Залежно від своїх знань і досвіду учасники можуть стати тренерами для своїх колег. Досвід свідчить, що такий елемент обміну досвідом із колегами приносить користь як учасникам тренінгу, так і тренерам.

Університетська клінічна освіта

Як було зазначено раніше, університети можуть заохочувати своїх студентів вчиняти етичні дії за допомогою програм емпіричного навчання, таких як юридичні клініки. Хоча право й етика – два різних поняття, вони тісно пов'язані, що детально обговорено в [Модулі 12](#) серії E4J із питань добročесності та етики (Добročесність, етика й право). Цей тісний зв'язок особливо очевидний у певних сферах, як-от антикорупційне законодавство. Неетична поведінка часто призводить до корупції, а механізми захисту осіб, які виступають проти неетичних або корупційних дій, є аналогічними. Такі клініки створюють дружнє середовище, де потенційні клієнти, зокрема жертви корупції та свідки, можуть отримати безоплатну юридичну допомогу чи консультації від студентів щодо законності дій і наявності засобів захисту від відплати. Допомогу чи консультації зазвичай надають на безоплатній основі (*pro bono*), проте студенти, які залучені до клініки, повинні поважати принцип адвокатської таємниці. Таким чином, юридична клініка з питань боротьби з корупцією може виступати програмою правничої школи або факультету, де студенти вчать виявляти й оцінювати потенційно неетичну поведінку інших, а також надавати консультації щодо юридичних наслідків і можливих заходів з усунення порушень (Вален-Брідж, 2017 р.).

Студенти, які залучені до роботи в клініках, здійснюють етичні дії на практиці, беручи участь у реальних справах з етичними аспектами. Така робота також може поліпшити їх навички обміну досвідом із колегами. Водночас юридичні клініки можуть приносити користь суспільству загалом. Студенти юридичних клінік – майбутні професіонали в галузі права. Досвід, отриманий у клініці, часто використовуватиметься в їхній майбутній

діяльності, пов'язаній із запровадженням змін або з індивідуальною адвокатською роботою. Крім того, у рамках намагань сформувати етичну культуру й розбудувати потенціал для розкриття інформації, пов'язаної з неетичною поведінкою, державні та приватні організації можуть заохочувати працівників ділитися своїми етичними проблемами та дилемами з університетськими юридичними клініками з питань боротьби з корупцією.

Ба більше, організації можуть співпрацювати з юридичними клініками у справі налагодження тренінгів для працівників, приділяючи особливу увагу, скажімо, захисту населення від негативних наслідків (такі заходи можуть передбачати захист викривачів та інші форми захисту, які впливають із трудового законодавства). За допомогою таких тренінгів студенти клініки матимуть змогу донести до працівників бачення того, що захист – це не лише питання підходу їх організації, а й вимога закону. Це, своєю чергою, збільшить імовірність обговорення несумлінних з етичного погляду ситуацій.

Інший приклад стосується питань культури висловлення власної думки й отримання зворотного зв'язку від працівників. Студенти, що працюють у юридичних клініках, можуть скласти та опублікувати шаблон анкет на вебсайті клініки щодо рівня задоволеності поведінкою керівництва, щодо стосунків між компаніями, щодо сприйняття свободи висловлення власного ставлення, видів покарань за дисциплінарні порушення, реальних можливостей людини висловити свою думку, впливу таких можливостей на робочі процеси й пропозицій з поліпшення ситуації. Організації можуть, своєю чергою, отримати доступ до цих шаблонів і адаптувати їх до своїх потреб, а потім використовувати їх як інструменти моніторингу або фундамент для реалізації ініціатив.

Юридичні клініки з питань боротьби з корупцією так само мають змогу навчати студентів, які зараховані до клінічної програми. Отже, якщо студент певного університету стурбований неетичною практикою, але не знає, чи варто розкривати інформацію, він може отримати консультацію в університетській юридичній клініці з питань боротьби з корупцією. Обговорюючи питання з колегами, студент може довідатися, чи є така неетична поведінка з юридичного погляду актом корупції і які захисні механізми застосовуватимуть, якщо він усе ж таки повідомить про цю ситуацію. Для студентів, а також для інших типів клієнтів юридичні клініки є дружнім середовищем, у якому відкрито обговорюють питання й отримують зворотний зв'язок від активних студентів та колег.

На завершення важливо наголосити, що інформація, надана в цьому модулі, переконує: певні практичні стратегії можуть допомогти в реалізації етичних рішень. Деякі із таких стратегій застосовуються на організаційному рівні та спрямовані на формування сприятливого середовища. Інші стратегії націлені на індивідуальний рівень і прагнуть розвинути особисту здатність вчиняти етичні дії навіть за складних обставин, навіть коли

контекст або організаційна культура не сприяють етичним діям. Цей модуль завдяки поясненням та інтерактивним вправам знайомить студентів з обома типами стратегій.

Список літератури

«Alliance for Integrity» (2016 р.), No eXcuses! Countering the 10 Most Common Excuses for Corrupt Behaviour: A Pocket Guide for Business Practitioners (Жодних виправдань! Як чинити опір 10 найбільш поширеним виправданням несумлінної поведінки: кишенькове керівництво для бізнес-практиків). Доступно за посиланням: <https://www.allianceforintegrity.org/wAssets/docs/publications/No-eXcuses/GH-No-eXcuses-Pocket-Guide.pdf>.

Бойзен, Філіп Г. (Boysen, Philip G.) (2013 р.). Just culture: a foundation for balanced accountability and patient safety (Культура справедливості: підґрунтя для зваженої підзвітності та безпеки пацієнтів). *Ochsner Journal*, т. 13, № 3, стор. 400–406. Доступно за посиланням: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3776518/>.

Джентайл, Мері К. (Gentile, Mary C.) (2010 р.). *Giving Voice to Values: How to Speak Your Mind When You Know What's Right* (Надання голосу цінностям: як висловлювати свою думку, коли знаєш, що є правильним). Нью-Гейвен, Коннектикут: Yale University Press.

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.

«Integrity Action» (без дати) The Fix Rate: A Key Metric for Transparency and Accountability (Встановлена норма: ключовий показник прозорості та підзвітності). Доступно за посиланням: <https://www.globalgiving.org/pfil/24168/projdoc.pdf>.

Кіш-Гепхарт, Дженніфер Дж. та інші (Kish-Gephart, Jennifer J. and others) (2009 р.). Silenced by fear: the nature, sources and consequences of fear at work (Мовчання через страх: природа, джерела й наслідки страху на робочому місці). *Research in Organizational Behavior*, т. 29, № 1, стор. 163–193. Доступно за посиланням: https://www.researchgate.net/publication/238382691_Silenced_by_fear.

Моррісон, Елізабет Вулф (Morrison, Elizabeth Wolfe) (2014 р.). Employee voice and silence (Голос і мовчання працівника). *Annual Review of Organizational Psychology and*

Organizational Behavior, т. 1, стор. 173-197. Доступно за посиланням: https://www.researchgate.net/publication/275508087_Employee_Voice_and_Silence.

Вален-Бридж, Гелена (Whalen-Bridge, Helena) (2017 р.). The Rhetoric of Corruption and The Law School Curriculum: Why Aren't Law Schools Teaching About Corruption? (Риторика корупції та навчальна програма правничих факультетів: чому на правничих факультетах не вчать про корупцію?). *Legal Education in Asia: From Imitation to Innovation* (Юридична освіта в Азії: від імітацій до інновацій), стор. 84–84. Лейден, Брілл Нійгофф (Leiden, Brill Nijhoff).

Вправи

У цьому розділі містяться пропозиції щодо навчальних вправ під час занять і перед ними, тоді як ті завдання для виконання після занять, які надано для оцінки розуміння модуля студентами, 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 вдасться й у великих групах, які складаються з декількох сотень студентів, таке завдання є більш складним, 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. Лекторів 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. Розбудова культури відмови від пошуку винних, культури справедливості в організації

Запропонуйте студентам такий сценарій: ви – група консультантів, яку відправили до органу митної служби країни X. Орган митної служби є державною організацією, і нещодавно в ній стався великий скандал. Щоб уникнути подібних проблем у майбутньому, орган митної служби прагне створити культуру відмови від пошуку винних.

У невеликих підгрупах обговоріть такі питання:

- Які основні принципи культури відмови від пошуку винних?
- Які кроки ви б порекомендували зробити для розвитку в органі митної служби культури відмови від пошуку винних?
- Як можна запровадити на практиці культуру відмови від пошуку винних?
- У який спосіб орган митної служби може підвищити обізнаність своїх працівників про культуру відмови від пошуку винних?

Рекомендації для лектора

Студентам варто спочатку обговорити питання в групах (15 хвилин). Потім представники підгруп повинні подати власні висновки всій групі (п'ять хвилин кожен). Далі лектор сприяє відкритому обговоренню питань, порушених різними підгрупами, або поглибленому обговоренню корисності запровадження в університеті культури відмови від пошуку винних (15–20 хвилин).

Вправа 2. Розповідь про дві історії

Цю вправу адаптовано з посібника «Надання голосу цінностям» (GVV – Giving Voice to Values), а пояснення до неї можна знайти в цьому короткому [відео](#) (4:23 хвилини) із курсу, який пропонує Університет Вірджинії. Вправа складається з трьох частин. У першій частині студенти розмірковують про час, коли вони надавали голос своїм цінностям в ситуаціях конфлікту цінностей; у другій частині вони розмірковують про час, коли вони цього не робили; у третій частині студенти беруть участь в обговореннях у малих підгрупах, а потім лектор проводить дискусію з усією групою. Відповіді на питання частини 1 і 2 слід підготувати до обговорення в групі, оскільки їх може бути складно одразу пригадати.

Частина 1. «Міркування про позитивний приклад». Студентів просять згадати випадок на роботі або в університеті, ситуацію в сім'ї чи в суспільстві, коли їхні цінності суперечили тому, що їх просили або примушували зробити, проте вони висловилися й вжили заходів для врегулювання конфлікту. Потім студентів просять розглянути такі чотири питання й записати свої думки та короткі відповіді на них:

- Що ви зробили і які були наслідки?
- Що спонукало вас висловитися й вжити заходів?
- Наскільки ви задоволені цим своїм способом реагування? Як би ви хотіли відреагувати на таку ситуацію (це питання стосується не відмови від вчинених раніше дій або їхнього захисту, воно лише надає можливість уявити свій ідеальний сценарій)?
- Що допомогло вам висловитися/вжити заходів («фактор сприяння»)? Що ускладнило такі дії («фактор пригнічення»)? Чи були такі фактори під вашим контролем? Або вони були під контролем інших?

Частина 2. «Міркування про негативний приклад». Студентів просять згадати випадок на роботі або в університеті, ситуацію в сім'ї чи в суспільстві, коли їхні цінності суперечили тому, що їх просили або примушували зробити, і вони не висловилися або не вжили заходів для врегулювання конфлікту. Потім студентів просять розглянути такі чотири питання й записати свої думки та короткі відповіді на них:

- Що трапилося?
- Чому ви не висловилися або не вжили жодних заходів? Що спонукало вас нічого не робити?
- Наскільки ви задоволені цим своїм способом реагування? Як би ви хотіли відреагувати на таку ситуацію (це питання стосується не відмови від вчинених раніше дій або їхнього захисту, воно лише надає можливість уявити свій ідеальний сценарій)?
- Що могло допомогти вам висловитися/вжити заходів («фактор сприяння»)? Що могло ускладнити такі дії («фактор пригнічення»)? Чи є такі фактори під вашим контролем? Або вони під контролем інших?

Лектор звертається до студентів із проханням ділитися лише своїми позитивними прикладами та відповідями на питання в невеликих підгрупах; опісля їх просять обговорити, чим відрізнявся їхній негативний приклад і що могло б сприяти позитивному та ефективному реагуванню, без згадки про реальний негативний приклад; нарешті, лектор сприяє відкритому обговоренню.

Рекомендації для лектора

У своєму житті або кар'єрі люди зазвичай стикаються із ситуаціями, які призводять до конфлікту цінностей. Такі ситуації виникають, коли людину змушують діяти у спосіб, який суперечить її власним цінностям. Часто зовсім нелегко узгодити особисті цінності й цілі із цінностями керівника, колеги або компанії на роботі; з одногрупниками або друзями в навчальному закладі; або зі сім'єю, друзями чи знайомими в житті загалом. Цю вправу розроблено з метою допомогти студентам визначити та розвинути компетенції, необхідні для досягнення такого узгодження, на основі роздумів про попередній досвід, успішний і менш успішний, а також для ефективного надання голосу цінностям і вжиття заходів з огляду на них. Ба більше, вправа дозволяє студентам виявити, за яких умов і за якої постановки завдань вони можуть ефективно діяти згідно зі своїми цінностями та які умови й завдання перешкоджатимуть таким діям.

Лекторам варто відзначити, що для цієї вправи «конфлікт цінностей» стосується розбіжностей, які мають етичний аспект.

Лектор пропонує студентам виконати письмову частину цієї вправи до початку заняття, а під час заняття потрібно проводити лише обговорення в малих і великих підгрупах.

Вправа 3. Обмін досвідом із колегами та цінність зворотного зв'язку

Пропоновану вправу адаптовано з посібника «Надання голосу цінностям» (GVV – Giving Voice to Values), вона міститься в цьому [онлайн-матеріалі](#).

Студентам пропонують розглянути такий сценарій:

Людина А нещодавно розпочала роботу в комунікаційній компанії як **юрисконсульт**. Людина Б є **менеджером** і відповідає за залучення нових клієнтів. Одного разу менеджер звертається до юрисконсульта із проханням скласти договір для нового клієнта і надає декілька положень, які необхідно включити в документ. Юрисконсульт зауважує, що ці положення розпливчасті й можуть становити комерційний ризик для клієнта. Юрисконсульт інформує про це менеджера, але той відмовляється слухати або обговорювати це питання, стверджуючи, що необхідно досягти цільових показників доходів. Юрисконсульт припиняє роботу над контрактом на кілька днів, а потім вирішує знову зустрітися з менеджером і висловитися проти такої неетичної практики. Із цією

метою юрисконсульт заздалегідь підготував аргументи та виробив стратегію щодо того, як переконати менеджера.

Студентів просять самостійно обміркувати стратегію, яку юрисконсульт може підготувати для висловлення своєї позиції, а також аргументи, які доцільно використати для цієї мети (10 хв).

Студентам пропонують об'єднуватися в невеликі підгрупи. У кожній підгрупі один студент бере на себе роль юрисконсульта, а решта студентів виступає в ролі «колег-тренерів». Студент, призначений юрисконсультом, пояснює колегам свою стратегію і підготовлені аргументи (10 хв). Далі учасникам вправи пропонують мовчки поміркувати над таким поясненням відповідно до подальших рекомендацій.

Рекомендації для колег-тренерів

Після того, як ви вислухаєте рішення обговорюваного конфлікту цінностей, яке пропонує колега, скористайтеся моментом, аби перед обговоренням такого рішення мовчки обміркувати свої відповіді на подані нижче питання:

- Яка ваша перша реакція на стратегію і «сценарій» колеги?
- Які сильні сторони такої реакції?
- Які питання до колеги ви все ще маєте?
- Якби така реакція була спрямована на вас, як, на вашу думку, ви б відреагували?
- Як можна поліпшити таку реакцію?

Рекомендації для юрисконсульта

Після того, як ви розповісте про своє рішення обговорюваного конфлікту цінностей, скористайтеся моментом, аби перед обговоренням такого рішення мовчки обміркувати свої відповіді на подані нижче запитання:

- На вашу думку, які сильні сторони вашого способу реагування?
- Що досі вас турбує?
- На вашу думку, що могло б допомогти вам реагувати більш ефективно? Що б ви хотіли запитати у своїх колег?

У своїх невеликих підгрупах студенти працюють разом над поліпшенням запропонованої стратегії та аргументів, передбачених сценарієм (15 хв).

Згодом лектор фасилітує відкрите обговорення в групі того, чи був обмін досвідом корисним. Подані далі запитання допоможуть скерувати хід обговорення: Які думки щодо внеску тренера виникали в студентів, які грають роль юрисконсульта? Чи відчували студенти, які грали роль тренерів, що вони можуть зробити свій внесок?

Рекомендації для лектора

Після виконання вправи також можна провести рольову гру, у якій студент, призначений юрисконсультом, розігруватиме стратегію та висловлюватиме свою незгоду менеджерів, а інші студенти виступатимуть у ролі колег-тренерів. Студентам необхідно так само дотримуватися наведених вище рекомендацій. Однак рольові ігри варто проводити лише в кінці вправи, після того як колеги-тренери отримають можливість уточнити деталі та поліпшити свою реакцію під час роботи в малих підгрупах. Навіть більше, дуже важливо залучити студентів, які грають роль менеджерів, до надання допомоги в поліпшенні підходу, використовуваного для заохочення етичних дій; зробити це важливо, оскільки лекторові не варто заохочувати повторення неетичної дії, а також тому, що лектор не хоче створювати враження, що неетичний спосіб реагування може бути настільки ж гарним, як і підхід, заснований передусім на цінностях.

Під час розробки, обмірковування та обговорення способів реагування на конфлікти цінностей корисно використовувати навідні запитання, які запропоновано в розділі «Ключові питання» цього модуля та які лектор може надати студентам як додатковий ресурс.

Вправа 4. Етичні методи ведення бізнесу

Лектор пропонує студентам уявити собі таку ситуацію: ви працюєте помічником менеджера компанії. Ваша компанія бере участь у відкритому тендері на великий контракт з іноземним урядом. Після шести місяців витратних приготувань та торгів урядовець телефоном запевняє вас і менеджера, що ви отримаєте контракт. Безпосередньо перед підписанням контракту хтось із відділу закупівель цього уряду вимагає в останню хвилину «плату за завершення угоди». Вашому підприємству потрібен цей контракт, аби досягти цільових показників доходів на цей рік. Менеджер вирішує погодитися й сплатити цю плату за завершення угоди, аби отримати контракт. Ви помітили, що ваша компанія не отримує квитанції про сплату. Ви вирішили перевірити умови тендера, проте не знайшли згадки про офіційні платежі за завершення угоди.

- А) Ви переконані, що платіж порушує кодекс поведінки вашої компанії і насправді становить корупційне діяння. Ви вирішуєте діяти та протистояти менеджерів, але

той відмовляється слухати вас й обговорювати це питання. Які виправдання або пояснення на раціоналізацію своєї позиції може навести менеджер?

Студентам пропонують спочатку обговорити це питання в підгрупах. Потім необхідно провести дискусію з усією групою, під час якої обміркуювати ті пояснення, які було обговорено в підгрупах.

- В) Підгрупам пропонують обрати одне виправдання або пояснення-раціоналізацію й спробувати спростувати його, наводячи аргументи, які свідчитимуть про неприйнятність такого виправдання. Студентів заохочують використовувати методи планування дій та написання сценаріїв. Зокрема їх варто спонукати розбудувувати свою лінію аргументів у такий спосіб, аби такі аргументи стосувалися особистих переконань і цінностей або цінностей і кодексів етичної поведінки їхніх організацій. Студентам також варто подумати, який спосіб спілкування вибрати (як-от офіційний чи неофіційний, у письмовій формі або у формі особистої розмови).

Залежно від наявного часу лектор може попросити кілька підгруп представити свої контраргументи проти обраного ними пояснення-раціоналізації.

- С) Лектор запрошує студентів провести коротку рольову гру в підгрупах із двох осіб, де один студент грає менеджера, який висуває пояснення, а інший студент намагається висловити своє бачення та протистояти такій раціоналізації. Звичайно, такий різновид рольової гри варто проводити лише після того, як усю групу буде залучено до розв'язання етичних проблем (як зазначено вище), а також, як згадувалося вище, дуже важливо залучити студентів у ролі менеджера, який запропонував неетичні дії, до надання допомоги в поліпшенні підходу, використовуваного для заохочення етичних дій; зробити це важливо, оскільки лекторові не варто заохочувати повторення неетичної дії, а також тому, що лектор не хоче створювати враження, що неетичний спосіб реагування може бути настільки ж гарним, як і підхід, заснований передусім на цінностях.

- Д) Якщо буде час, можна вибрати кілька підгруп, які розігруватимуть свою інтерпретацію перед усією групою.

Рекомендації для лектора

Хоча дилема в цій вправі стосується бізнес-контексту, лектори можуть адаптувати її до інших контекстів.

Основна мета цієї вправи – спонукати студентів тренувати свій «м'яз моралі» і розвивати навички заснованого на діях підходу до етики та доброчесності.

Виконуючи вправу, лектор може використовувати статтю «Надання голосу цінностям: як раціонально протидіяти раціоналізації» (посилання на цю статтю міститься в розділі «Рекомендовані матеріали для читання» цього модуля).

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. Структура також може бути адаптована для проведення коротших або довших занять, з огляду на те, що тривалість занять неоднакова в різних країнах.

Вступ (10 хв)

- Ознайомте з відповідними термінами та надайте загальну інформацію про модуль.

Сприятливе середовище (50 хв)

- Обговоріть організаційні підходи до формування етичного середовища та виконайте вправу 1.

Надання голосу цінностям (GVV – Giving Voice to Values) (60 хв)

- Обговоріть підхід GVV і виконайте вправу 2 (Розповідь про дві історії).

Стратегії вчинення етичних дій (50 хв)

- Виконайте вправу 3 (Обмін досвідом із колегами та цінність зворотного зв'язку) або вправу 4 (Етичні методи ведення бізнесу).

Висновки (10 хв)

- Завершіть заняття обговоренням основних аспектів модуля.

Рекомендовані матеріали для ЧИТАННЯ

У цьому розділі представлено перелік матеріалів із відкритим доступом (у більшості випадків), які лектор може запропонувати студентам для ознайомлення перед відвідуванням заняття з цього модуля.

Бойзен, Філіп Г. (Boysen, Philip G.) (2013 р.). Just culture: a foundation for balanced accountability and patient safety (Культура справедливості: підґрунтя для зваженої підзвітності та безпеки пацієнтів). *Ochsner Journal*, т. 13, № 3, стор. 400–406. Доступно за посиланням: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3776518/>.

Джентайл, Мері К. (Gentile, Mary C.) (2017 р.). Giving Voice to Values: How to Counter Rationalizations Rationally (Надання голосу цінностям: як раціонально протидіяти раціоналізації). Доступно за посиланням: <https://ideas.darden.virginia.edu/2017/10/giving-voice-to-values-how-to-counter-rationalizations-rationally/>.

Джентайл, Мері К. (Gentile, Mary C.) (2016 р.). Talking About Ethics Across Cultures: Five ways to help people act on their values, no matter the context (Розповідь про етику в різних культурах: п'ять способів допомогти людям діяти згідно зі своїми цінностями, незалежно від контексту). *Harvard Business Review*, 23 грудня. Доступно за посиланням: <https://hbr.org/2016/12/talking-about-ethics-across-cultures>.

Джентайл, Мері К. (Gentile, Mary C.) (2010 р.). Ways of Thinking About Values in the Workplace (Способи обміркувати цінності на робочому місці). Доступно за посиланням: <http://store.darden.virginia.edu/Syllabus%20Copy/Ways-of-Thinking-About-Our-Values.pdf>.

Хайдт, Джонатан (Haidt, Jonathan) (2006 р.). *The Happiness Hypothesis: Finding Modern Truth in Ancient Wisdom* (Гіпотеза щастя: пошук сучасної істини серед мудрості давнини). Нью-Йорк: Basic Books. Див., зокрема, стор. 145–149. Доступно за посиланням: <http://www.happinessthypothesis.com>.

Хатрі, Нареш, Гордон Браун і Ланіс Гікс (Khatri, Naresh, Gordon Brown and Lanis Hicks) (2009 р.). From a blame culture to a just culture in health care (Від культури звинувачень до культури справедливості в охороні здоров'я). *Health Care Management Review*, т. 34, стор. 312–322. Доступно за посиланням: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19858916>.

Кіш-Гепхарт, Дженніфер Дж. та інші (Kish-Gephart, Jennifer J. and others) (2009 p.). Silenced by fear: the nature, sources and consequences of fear at work (Мовчання через страх: природа, джерела й наслідки страху на робочому місці). *Research in Organizational Behavior*, т. 29, № 1, стор. 163–193. Доступно за посиланням: https://www.researchgate.net/publication/238382691_Silenced_by_fear.

Моррісон, Елізабет Вулф (Morrison, Elizabeth Wolfe) (2014 p.). Employee voice and silence (Голос і мовчання працівника). *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, т. 1, стор. 173-197. Доступно за посиланням: https://www.researchgate.net/publication/275508087_Employee_Voice_and_Silence.

«Alliance for Integrity» (2016 p.). No eXcuses! Countering the 10 Most Common Excuses for Corrupt Behaviour: A Pocket Guide for Business Practitioners (Жодних виправдань! Як чинити опір 10 найбільш поширеним виправданням несумлінної поведінки: кишенькове керівництво для бізнес-практиків). Доступно за посиланням: <https://www.allianceforintegrity.org/wAssets/docs/publications/No-eXcuses/GH-No-eXcuses-Pocket-Guide.pdf>

Матеріали для поглибленого вивчення

Матеріали, подані нижче, рекомендовано для читання студентам, зацікавленим у більш докладному вивченні тем цього модуля, а також лекторам, які викладають цей модуль.

Діз, Грегори та Пітер Кремптон (Dees, Gregory and Peter Crampton) (1991 p.). Shrewd bargaining on the moral frontier: toward a theory of morality in practice (Майстерне ведення переговорів на кордоні моралі: до теорії моралі на практиці). *Business Ethics Quarterly*, т. 1, № 2 (квітень), стор. 146-164.

Деккер, Сідні (Dekker, Sidney) (2016 p.). *Just Culture: Restoring Trust and Accountability in Your Organization (Культура справедливості: відновлення довіри та підзвітності у вашій організації)*, 3-є вид. Бока-Ратон, Флорида: CRC Press.

Едмонсон, Емі С. (Edmonson, Amy C) (2003 p.). Speaking up in the operating room: how team leaders promote learning in interdisciplinary action teams (Висловлюючи думки в робочому

просторі: як керівники груп сприяють навчанню в міждисциплінарних групах дій). *Journal of Management Studies*, т. 40, № 6 (вересень).

Джентайл, Мері К. (Gentile, Mary C.) (2010 р.). *Giving Voice to Values: How to Speak Your Mind When You Know What's Right* (Надання голосу цінностям: як висловлювати свою думку, коли знаєш, що є правильним). Нью-Гейвен, Коннектикут: Yale University Press.

Мартін Е. П. Селігман (Martin E. P. Seligman) (2002 р.). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfilment* (Справжнє щастя: використання нової позитивної психології з метою реалізації свого потенціалу для тривалого задоволення). Нью-Йорк: Simon and Schuster.

Моррісон, Елізабет і Френсіс Дж. Міллікен (Morrison, Elizabeth and Frances J. Milliken) (2000 р.). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world (Мовчання в організації: перешкода для змін і розвитку в плюралістичному світі). *Academy of Management Review*, т. 25, № 4.

Рашворт М. Кіддер (Rushworth M. Kidder) (2005 р.). *Moral Courage: Taking Action When Your Values Are Put to the Test* (Моральна мужність: як вживати заходів, коли ваші цінності випробовують). Нью-Йорк: William Morrow. *Див., зокрема, стор. 39–76.

Оцінювання студентів

У цьому розділі запропоновано завдання, які потрібно виконувати по завершенню занять із метою оцінки розуміння модуля студентами. Пропозиції щодо вправ під час занять і перед ним представлено в розділі «Вправи». Щоб оцінити, чи зрозуміли студенти модуль, пропонуємо таке завдання після заняття:

Частина 1: підготуйте короткий практичний приклад, у якому подано опис певного конфлікту цінностей на робочому місці, взятого з вашого власного досвіду або ситуації, свідком якої ви були або про яку читали (приблизно 1–2 сторінки).

Частина 2: запропонуйте план дій або сценарій для ефективного вжиття заходів з урахуванням ваших цінностей (приблизно 7 сторінок).

Частина 1 описує ситуацію. Необхідно надати короткий опис випадку, коли ваші цінності суперечили тому, що вас просили робити на робочому місці або за схожих обставин. Ви

також можете використовувати на свій розсуд інші контексти, такі як стажування, навчальні групи, сезонна робота або інші ситуації, які є актуальними для майбутніх та теперішніх бізнес-професіоналів. Всі імена людей та організацій необхідно замаскувати. Такий практичний приклад потрібно завершити на тому етапі, коли головний герой усвідомлює, що є правильним та етичним у його баченні, але розмірковує, як це зробити; що сказати; кому; у якій послідовності; як реагувати на заперечення; які дані необхідні, аби довести слушність своєї позиції; тощо. Додайте достатньо деталей, аби людина, яка читає приклад, могла згенерувати ідеї та пропозиції про те, у який спосіб головний герой може діяти.

Частина 2 включає короткий подальший приклад, у якому пояснюється, що сталося (приблизно 1 сторінка), а також план дій або сценарій дій відповідно до ваших цінностей (приблизно 6 сторінок). Описуючи події, які відбулися, вкажіть, чи знайшов головний герой спосіб ефективно надати голос своїм цінностям та діяти відповідно до них, і надайте якомога більше подробиць про те, що він сказав та зробив, а також чому/як це спрацювало. Якщо головний герой не знайшов способу надати голос своїм цінностям і діяти відповідно до них, запропонуйте будь-яку можливу інформацію про те, що варто було б зрозуміти із такої ситуації, і, зокрема, про те, як можна успішно реалізувати свої цінності та в який спосіб можливо змінити результат у майбутньому.

План дій або сценарій повинні давати відповіді на такі запитання:

- 1) Яку ціннісну позицію хоче обстоювати головний герой (ви)?
- 2) У чому полягає ризик або що стоїть на кону для всіх залучених сторін, включно з головним героєм?
- 3) Які основні аргументи або заперечення, яким головний герой намагається чинити опір? Відтак які «причини та раціоналізації» повинен вирішити головний герой?
- 4) Які найпотужніші способи реагування на ці «причини та раціоналізації»?
- 5) Який підхід/план дій буде найбільш ефективним для головного героя, аби він зміг діяти згідно зі своїми цінностями? Які дані йому потрібно зібрати? Із ким йому необхідно поговорити? У якій послідовності? Як він відреагує на незгоду? Чи варто йому зробити це самому або слід зібрати союзників? Чи буде це одноразова дія або йому потрібно розробити довготермінову стратегію?

Обов'язково врахуйте, яка інформація і яке дослідження можуть знадобитися для розробки найбільш аргументованого та переконливого підходу. На сторінці <http://store.darden.virginia.edu/giving-voice-to-values> можна безплатно завантажити безліч ресурсів, які пропонують рекомендації, як-от «Сценарії та навички» і «Способи обміркувати цінності на робочому місці».

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 інші ресурси до своїх потреб.

Презентація PowerPoint

- [Модуль 7. Презентація щодо стратегій вчинення етичних дій](#)

Відеоматеріали

- «Ethical Leadership through Giving Voice to Values» («Етичне лідерство через надання голосу цінностям»). Онлайн-курс, розроблений UVA Darden і Coursera (безплатний для аудиторів), доступний за посиланням: <https://www.coursera.org/learn/uva-darden-giving-voice-to-values>. Ці відеоролики можна переглянути безплатно на Coursera.
- Мері Джентайл пояснює підхід GVV у мережі спільноти GrassRoots. Доступно за посиланням: <https://www.youtube.com/watch?v=Cy15hS9ba1U>.
- Інтерв'ю McKinsey Quarterly. Доступно за посиланням: <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/voicing-values-in-the-workplace>.
- Відеоресурс про культуру висловлювання, доступний за посиланням: <https://www.youtube.com/watch?v=Ap2vRpS5jhs&feature=youtu.be>.

Інші ресурси

- Зразок навчальної програми курсу: «Leadership When It Really Counts» («Лідерство, коли воно дійсно важливе»). Зразок навчальної програми, у якій представлено повний курс із теми цього модуля, а також подано опис основного командного проєкту цього курсу.
- Практичні приклади: приклади щодо навчальної програми з теми «Надання голосу цінностям» доступні за посиланням: <http://store.darden.virginia.edu/giving-voice-to-values>.
- Рекомендації з методики викладання лише для викладачів (а також доступ до «В Cases») доступні для лекторів, які зареєструвались за адресою: sales@dardenbusinesspublishing.com. Ця реєстрація та матеріали безоплатні.

Рекомендації з розробки окремого курсу

Цей модуль передбачає схему тригодинного заняття, але є можливість його подальшого розширення та перетворення в окремий курс. Повний або річний курс надасть студентам більше часу для практики й розвитку навичок (або м'язу моралі), які дозволять їм вчиняти етичні дії у своєму житті та кар'єрі. Обсяг і структура такого курсу визначатимуться конкретними потребами кожного контексту, але можлива структура може ґрунтуватися на типовій програмі курсу «[Лідерство, коли воно дійсно важливе](#)», яка є у вільному доступі в інтернеті.



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

