

Globethics Repository

The logo for Globethics, featuring the word "Globethics" in white sans-serif font on a blue rectangular background.

Практикум по ответственному лидерству : Для сотрудников и руководителей

This page was generated automatically upon download from the Globethics Repository. More information on Globethics see <https://www.globethics.net>. Data and content policy of Globethics Repository see <https://repository.globethics.net/pages/policy>.

Item Type	Book
Authors	Stückelberger, Christoph
DOI	10.58863/20.500.12424/167874
Publisher	Globethics.net;Globethics.net Russia, c/o Institute of Economic Strategies RUBIN, 2017
Rights	Attribution-NonCommercial-NoDerivs 2.5 Generic deed (CC BY-NC-ND 2.5)
Download date	2026-07-05 02:18:15
Item License	https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/
Link to Item	http://hdl.handle.net/20.500.12424/167874

Практикум по ответственному лидерству

Для сотрудников и руководителей



Кристоф Штукельбергер



Практикум по ответственному лидерству

Для сотрудников и руководителей

Практикум по ответственному лидерству

Для сотрудников и руководителей

Кристоф Штукельбергер

Globethics.net Практикум
Редактор серии: Кристоф Штукельбергер, Основатель и Исполнительный
Директор Globethics.net, Профессор Этики, Университет Базеля

Globethics.net Практикум 1

Лристоф Штукельбергер, *Практикум по ответственному лидерству: Для
сотрудников и руководителей*

Женева: Globethics.net, 2015

DOI: 10.58863/20.500.12424/167874

ISBN 978-5-93618-224-2 (русская версия для печати)

ISBN 978-2-88931-093-7 (русская он-лайн версия)

ISBN 978-2-88931-019-7 (версия для печати)

© 2015 Globethics.net

Исполнительный редактор: Игнас Хааз

Globethics.net International Secretariat

150 route de Ferney

1211 Geneva 2, Switzerland

Website: www.globethics.net

Email: infoweb@globethics.net

Все интернет-ссылки в данном тексте верифицированы по состоянию на
ноябрь 2015.

*Книгу можно скачать бесплатно из библиотеки Globethics.net - ведущей
глобальной он-лайн библиотеки по этике: www.globethics.net.*

© *The Copyright is the Creative Commons Copyright 2.5.* Означает:
Globethics.net предоставляет право на скачивание и распечатку
электронной версии и ее распространение на следующих условиях: 1)
Аттрибуция: пользователь должен использовать библиографические
данные в точности как указано и соблюдать условия лицензии на эту
работу; 2) Некоммерческое использование. Пользователь не может
использовать эту работу в коммерческих целях или продавать ее; 3)
Сохранность текста. Пользователь не имеет права изменять,
преобразовывать или использовать эту работу как основу для любой
другой. Ничто в данной лицензии не ограничивает моральных прав автора.

Globethics.net может дать разрешение на изменение этих условий, особенно
для переиздания и продажи в других странах и на других языках.

Содержание

РЕЗЮМЕ	7
RÉSUMÉ EN FRANÇAIS	9
RESUMEN EN ESPAÑOL.....	11
ВВЕДЕНИЕ	13
Три вызова	13
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРАКТИКУМА.....	16
1 ИЗМЕРЕНИЯ И МОДЕЛИ ЛИДЕРСТВА	17
1.1 ИЗМЕРЕНИЯ ЛИДЕРСТВА	17
1.2 МОДЕЛИ ЛИДЕРСТВА	18
1.3 ИНСТРУМЕНТЫ ЛИДЕРСТВА.....	22
1.4 КУЛЬТУРНЫЙ КОНТЕКСТ МОДЕЛЕЙ ЛИДЕРСТВА	22
МОЕ ЛИДЕРСТВО I МОТИВАЦИЯ, ХАРАКТЕР, КОМПЕТЕНЦИИ.....	25
2 МОДЕЛИ ЛИДЕРСТВА В БИБЛИИ И ДРУГИХ РЕЛИГИЯХ	31
2.1 БИБЛЕЙСКИЕ МОДЕЛИ	31
2.2 МОДЕЛИ ЛИДЕРСТВА В ПОСЛОВИЦАХ И ДРУГИХ РЕЛИГИЯХ	32
3 ДОВЕРИЕ К ЛИДЕРСТВУ ЧЕРЕЗ ЦЕННОСТИ И ДОБРОДЕТЕЛИ.....	35
2.1 ЦЕННОСТИ	35
3.2 ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.....	36
3.3 СПРАВЕДЛИВОСТЬ/РАВЕНСТВО	39
3.4 ПОЛНОМОЧИЯ	42
3.5 СОЛИДАРНОСТЬ	44
3.6 ДОВЕРИЕ	46
3.7 ПРОЗРАЧНОСТЬ	48
3.8 ДОБРОДЕТЕЛИ	51
3.9 ДУХОВНОЕ ЛИДЕРСТВО.....	52
МОЕ ЛИДЕРСТВО II: ЭТИЧЕСКОЕ И ДУХОВНОЕ ЛИДЕРСТВО	55
4 ИСПОЛЬЗОВАНИЕ И ЗЛОУПОТРЕБЛЕНИЕ ВЛАСТЬЮ В УПРАВЛЕНИИ РЕСУРСАМИ	59
4.1 ОТВЕТСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ	59
4.1.1 СЛУЖИТЕЛИ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ.....	60

4.2 ИНСТРУМЕНТЫ БОРЬБЫ С НЕПРАВИЛЬНЫМ УПРАВЛЕНИЕМ РЕСУРСАМИ...	69
МОЕ ЛИДЕРСТВО III: УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ	71
5 СЛУЧАИ НЕУДАЧ И УСПЕХА	77
5.1 МЕНЕДЖЕРЫ	77
5.2 ПРАВЛЕНИЯ	79
6 МОЕ ЛИДЕРСТВО IV КОДЕКС ОТВЕТСТВЕННОГО ЛИДЕРСТВА	81
ОБУЧАЮЩИЕ МОДУЛИ.....	85
Модуль 1 Личный Стиль Лидерства	86
Модуль 2 по изучению Библии.....	87
Модуль 3 по ценностям (Ответственность).....	87
Модуль 4 по Ресурсам.....	90
Модуль 5 по Кодексу Ответственного Лидерства	91
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	93
БИБЛЕЙСКОЕ ЛИДЕРСТВО. ПРОРОЧИЦА МИРИАМ	93
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	99
БИБЛЕЙСКОЕ ЛИДЕРСТВО. ХОРОШИЙ МЕНЕДЖЕР (ЛУКА, 12).....	99
ПРИЛОЖЕНИЕ 3	103
СРАВНЕНИЕ МАНДЕЛЫ И МУГАБЕ	103
ПРИЛОЖЕНИЕ 4	107
КАК РАБОТАТЬ С ЭТИЧЕСКОЙ ДИЛЕММОЙ?	107

РЕЗЮМЕ

Ответственное лидерство является ключевым фактором деятельности, успеха, доверия и устойчивости каждой организации. Ответственное лидерство подразумевает ответственное использование власти для определения и достижения этических целей для всех людей, создание и внедрение определенных ценностей.

Настоящий практикум является руководством духовной и этической направленности, каждая глава сопровождается практической частью под названием *Мое Лидерство* и обучающими модулями для сотрудников и членов правления. Он состоит из четырех основных частей:

1. Типы моделей лидерства и персональные стили лидерства, мотивация, характер и компетенции;
2. *Библейские и межрелигиозные* модели лидерства для ориентации;
3. *Размышления о ценностях и добродетелях*, которые лежат в основе ответственного лидерства с личной самооценкой собственных направляющих ценностей и духовной основы;
4. *Управление ресурсами* ключевой вызов и веха ответственного лидерства. Широкое разнообразие ресурсов – от материальных до организационных и духовных, включены в практикум и сопровождается упражнениями, направленными на раскрытие существующих и недостающих ресурсов и стратегию управления ими;

8 Практикум по ответственному лидерству

Личный и организационный вклад в ответственное лидерство сведен и конкретизирован в «Кодексе ответственного лидерства» для людей с обязанностями руководителя.

RÉSUMÉ EN FRANÇAIS

Le leadership responsable est un facteur clé pour la performance, le succès, la crédibilité et la pérennité de toute organisation. Le leadership responsable signifie un exercice responsable du pouvoir afin de définir et atteindre des objectifs éthiques pour tous les êtres humains, ainsi que l'ensemble de la création, et il permet de mettre en pratique les valeurs ainsi définies.

Ce manuel est une ligne directrice de réflexions spirituelles et éthiques, résultant à chaque chapitre en des listes de contrôle pratiques appelées *MyLeadership* et des modules de formation destinés à l'exercice du personnel et des membres du conseil de fondation. Il est constitué de quatre parties principales :

1. Des types de *modèles* de leadership et le style de *leadership personnel*, la motivation, le caractère et les compétences ;
2. Les modèles de leadership *bibliques et interreligieux* servent de guide d'orientation ;
3. *Des réflexions sur les valeurs et vertus* qui sont au fondement d'un leadership responsable, suivies par une auto-évaluation personnelle des valeurs directrices et des fondements spirituels ;
4. *La gestion des ressources* est un défi crucial et un trait distinctif du leadership responsable. Une grande diversité de ressources matérielles, organisationnelles et spirituelles est prise en considération, puis sera présenté un exercice de cartographie permettant d'identifier des ressources existantes ou manquantes et la stratégie de gestion appropriée.

10 Практикум по ответственному лидерству

L'engagement personnel et institutionnel à un leadership responsable est résumé et présenté de manière concrète par le "Code pour un leadership responsable" qui devrait être signé par les personnes ayant des responsabilités de leadership.

RESUMEN EN ESPAÑOL

El liderazgo responsable es un factor clave para el rendimiento, el éxito, la credibilidad y la sostenibilidad de cada organización. El liderazgo responsable implica el uso responsable del poder con el fin de definir y alcanzar objetivos éticos para todos los seres humanos y toda la creación, y para poner en práctica valores definidos.

Este manual es una guía con reflexiones espirituales y éticas, cada capítulo esta seguido por una lista de comprobación práctica llamadas *MyLeadership* y módulos de formación para capacitar a los miembros del personal y de la directiva. Así, se encuentra dividido en 4 partes principales:

1. Tipos de liderazgo *modelos y estilo personal de liderazgo*; motivación, carácter y competencias;
2. *Modelos de liderazgo bíblicos e interreligiosos* como guía de orientación;
3. *Reflexiones en torno a valores y virtudes* base para un liderazgo responsable, seguido por una auto-evaluación personal de valores propios y bases espirituales;
4. *Administración de recursos* un reto clave y punto de referencia de un liderazgo responsable. Una amplia variedad de recursos, desde materiales para la organización hasta espirituales se encuentran incluidos, a estos se suma un ejercicio de mapeo que busca descubrir recursos existentes y faltantes y dar cuenta de las posibles estrategia de gestión de éstos;

El compromiso personal e institucional para el liderazgo responsable se resume y concreta en el "Código de Liderazgo Responsable" que busca ser firmado por las personas con responsabilidades de liderazgo.

ВВЕДЕНИЕ

Три вызова

Ответственное лидерство означает ответственное использование власти для определения и достижения этических целей для всех людей и создание и внедрение определенных ценностей. Власть – это способность и возможность принять и выполнить решение и достичь цели. Власть сама по себе ни отрицательна, ни положительна. Власть нужна для внедрения этики и ценностей. Власть негативна, если она используется для достижения неэтичных целей и решений. Лидерство – необходимое средство для исполнения власти. Разные модели лидерства подразумевают разное исполнение власти. Глобальная Инициатива по Ответственному Лидерству определяет ответственное лидерство как «глобальный опыт этического, основанного на ценностях лидерства для достижения экономического и общественного прогресса, а также устойчивого развития».¹

Люди на лидерских позициях несут огромный груз ответственности. Особенно в случае кризиса или инцидента в компании, экономического или политического кризиса в стране лидеры должны действовать на пределе возможного.² *Тренинги по*

¹ Globally Responsible Leadership Initiative, *Globally Responsible Leadership. A Call for Engagement*, European Foundation for Management Development, 2005. <http://www.grli.org/index.php/resources/publications> (Accessed 1 Nov. 2014).

² See e.g. the honest, impressive and ethical reflection of the former CEO of Shell Mark Moody-Stuart: *Responsible Leadership: Lessons from the front line of sustainability and ethics*, Greenleaf, 2014.

14 Практикум по ответственному лидерству

лидерству широко распространились по всему миру. Количество книг, методичек, специальных программ по лидерству взрывообразно увеличилось за последние двадцать лет, и их целевой аудиторией являются лидеры бизнеса, общественная администрация, НГО, религиозные сообщества и научные сотрудники. Улучшение работы в условиях конкуренции, хорошее управление для лучшей прозрачности и меньшей коррупции, управление комплексными организациями в изменчивой юридической среде, быстрый рост или реструктуризация организации, вызовы столкновений межкультурных и межрелигиозных ценностей стали причиной для появления вызова, требующего тренировки навыков лидерства.

Шок от финансового и экономического кризиса лишь обострил вопрос: что пошло не так в образовании у бизнес-школ, которые готовили лидеров, но спровоцировали этот кризис, с гипертрофированной системой, которая привела к опасным и разрушительным рискам? Призыв к лидерству, основанному на ценностях, уже слышен по всему миру.

В чем выгода ответственного лидерства? Говорит ли опыт о том, что порой неэтичное поведение выгодней? Текущая ситуация показывает, что ответственное лидерство – не роскошь для хороших времен. Напротив: этика окупается, особенно в долгосрочной перспективе. Этичное лидерство помогает снизить репутационные риски, экологические риски, экономические риски, риски управления, юридические риски. Но этика – не гарантия экономического успеха и этичное лидерство – не дополнительное средство достижения экономических целей. Этичное поведение – цель само по себе. Это выражение человеческого достоинства и уважение к человеческим и общественным ценностям.

Роль лидера – следовать видению и миссии организации и направлять других к достижению того же, соблюдая ценности

организации и работая этично. Данный практикум по лидерству – один из важных элементов внедрения корпоративной стратегии.

Данный практикум развился из ранее написанного для ECLOF International, экуменической микрофинансовой структуры, работающей в странах Африки, Азии и Латинской Америки, где автор был Международным Президентом в 1999-2007. Основанная в Женеве в 1946, компания поставила себе целью совместить христианские ценности в экуменическом духе с профессиональной компетентностью и опытом. С самого начала бизнес основывался на ценностях.

Организации общественного, научного и гражданского секторов стоят перед *тремя главными вызовами лидерства*:

Во-первых, «миссия, видение и ценности», правила, базовые документы важны и должны быть этически обоснованы. Но как они применимы в практических решениях и этических дилеммах? Лучшие правила бесполезны, если их не соблюдают. *Как научить сотрудников и руководство соблюдать и применять эти правила?*

Во-вторых, религиозные организации имеют свои специфические модели лидерства, основанные на религиозных и теологических постулатах и интерпертациях веры. Религиозные лидеры в некоторых культурах и странах претендуют на абсолютную власть, с большими правами и меньшей ответственностью, нежели в светских организациях. *Как мы можем сделать ответственное лидерство ключевым для религиозных организаций?*

В третьих, международные организации стоят перед проблемой централизации и децентрализации. Единство в разнообразии – важный глобальный экуменический принцип. *Как могут лидеры понимать свою ответственность как части целой организации, а не просто защищать собственное «королевство»?*

Индивидуальная и межличностная этика имеет дело с личной ответственностью и прямым межличностным взаимодействием. Структурная этика имеет дело со структурами, организациями,

16 Практикум по ответственному лидерству

законами и правилами в качестве инструментов ответственного поведения. Это две стороны медали, и они взаимосвязаны. Данный практикум в основном посвящен индивидуальному поведению в лидерских функциях. Первый вызов рассматривается в главах 1 и 2, второй – в главе 3 с теологическим и этическим отражением. Вызов 3 важен, но не является основным в этой книге, однако отражен в главах 4 и 5 по управлению ресурсами.

Использование практикума

Эту книгу можно использовать различными способами:

1. Лучше всего прочитать ее *от начала до конца* чтобы интегрировать теоретическую и практическую части в вашей работе.
2. Секции «*Мое Лидерство*» - это практические вопросы и кодекс для людей с ответственностью лидерства. Уделите время ответам на вопросы, заполнению анкет и кодексу. Это может быть сделано одновременно. Перед заполнением, прочитайте предыдущие главы: для *Мое Лидерство I* прочитайте главу 1; для *Мое Лидерство II* прочитайте главы 2 и 3; для *Мое Лидерство III* прочитайте главу 4; перед подписью в *Мое Лидерство IV* изучите примеры и обсудите кодекс с вашим руководителем.
3. *Обучающие модули* могут быть отобраны сообразно необходимости. Для серии всех пяти обучающих модулей мы предлагаем следовать предложенному порядку.

ИЗМЕРЕНИЯ И МОДЕЛИ ЛИДЕРСТВА

1.1 Измерения Лидерства

Кто есть лидер и что есть лидирующая позиция? Лидеры – это не только президенты стран, генеральные директора частных компаний, церковные лидеры или директора НГО. Лидерство существует на всех уровнях и во всех секторах общества:

Уровни и секторы: прежде всего, каждый человек – лидер для самого себя. Правильно управлять собственной жизнью – самая сложная задача лидерства. Родители – лидеры для своих детей, старшие дети – для младших братьев и сестер. Лидерство существует во всех группах, образовании, политике, бизнесе и религии от локального до глобального уровня.

Формальное и неформальное лидерство: Формальные лидеры появляются через формальные решения – выборы, назначения, наследование, или через акты насилия, например, путчи или войны. Неформальные лидеры не назначены официально, но являются таковыми де-факто. Неформальное лидерство существует везде, где недостает доверия к формальным лидерам либо в структурах, где формальное лидерство непрозрачно, осложнено или неадекватно в достижении целей. Формальная власть привязана к формальной должности; естественная власть зависит от компетентности и личного примера. Поэтому неформальные лидеры обычно имеют

высокий уровень естественной власти в соответствующих областях, но не имеют власти формальной, тогда как формальные лидеры гораздо меньше зависят от естественной власти, обладая властью формальной. В демократическом процессе они могут быть переизбраны только в случае, если они обладают еще и естественной властью.

Цель лидерства – совместить формальных и неформальных лидеров, формальную и естественную власть.

1.2 Модели лидерства

Лидерство исполняется различными путями. Полная типология моделей лидерства лежит за пределами целей данного практикума. Но мы выберем некоторые из всего разнообразия и сложности моделей и опишем ценности, на которых они основаны. Некоторые термины изобретены автором. Хотя между моделями есть противоречия, есть и общие ценности. Каждая модель подчеркивает ключевой аспект лидерства, не исключая остальные.

Учительское лидерство: Отношения «учитель-ученик» являются классической моделью лидерства во всех культурах и религиях: буддизм, конфуцианство, христианство, ислам, индуизм, иудаизм. Учитель – это лидер, он учит, направляет и дисциплинирует.

Харизматичное лидерство описано Максом Вебером в 1922 как «исключительная харизма, героизм, личный пример лидера, порождающий нормативные стандарты, создаваемые им». Он определяет харизму как «качество личности, добродетель, которая отделяет его от обычных людей и делает его сверхчеловеком, наделенным исключительной властью и качествами». Харизматичные лидеры создают энтузиазм, обладают личным магнетизмом и почти обожествляемы последователями.

Трансформируемое лидерство: “Трансформируемые лидеры обладают сильными ценностями. Они не размыывают свои ценности и моральные идеалы в поисках консенсуса, но поднимают людей за собой, даже через конфликт, заставляя их переосмыслить собственные ценности и нужды.”³

Лидерство служения: Суть этого лидерства в том, что лидер служит своим последователям, а не наоборот. Эта концепция описана в библейских моделях лидерства и других старинных концепциях. Благополучие других является центром заботы. В книге о лидерстве служения Гринлиф говорит, что лидер-слуга должен пройти следующий тест: «выросли ли те, кому служили? Пока им служили - стали ли они здоровей, мудрей, свободнее, готовы служить себе?.. И как это подействовало на наименее привилегированных в обществе?»⁴

Лидерство хозяина: Лидер действует как хороший хозяин: предоставляет гостям гостевой домик с услугами, где гости (сотрудники) могут расти и развиваться. Лидер приглашает, подбадривает и поддерживает, как хозяин. Как сказал Павел об Иисусе как о лидере «Христос приветствовал тебя к славе Господа. И говорю я, что Христос – слуга твой» (К Римлянам 15:7-8)

Принципиальное лидерство основано на фундаментальных ценностях, уважаемых при всех решениях. Тогда как прочие

³Ciulla, Joanne B., “Leadership Ethics: Mapping the Territory”, in Ciulla, Joanne B (ed.): *Ethics, the Heart of Leadership*, Westport/London: Praeger 2004, 3-24 (15). Based on Burns, J.M., *Leadership*, New York: Harper and Row, 1978.

⁴Greenleaf, Robert K., *Servant Leadership*, New York: Paulist Press, 1977, 13-14. See also Reinke, Sandra R., “Service before Self: Towards a theory of servant-leadership”, *Global Virtue Ethics Review* 5 (3), 2004, 30-57; Smith, Marilyn J. “Servant Leadership in the Public Sector”, *Global Virtue Ethics Review* 5 (3), 2004, 120-150; Williams, Brian N., “Civic Learning via Service Learning: A proposed framework and methodology to linking servant leadership theory to the contemporary practice of community policing”, *Global Virtue Ethics Review* 5 (3), 2004, 80-94.

20 Практикум по ответственному лидерству

модели лидерства ориентированы на процесс и подвержены влиянию последователей, принципиальное лидерство полагает принципы абсолютным критерием.

Лидерство одной ценности: Этот тип близок к предыдущему, но фокусируется на одной ключевой ценности, такой как мир, стабильность или справедливость. WWF предлагает тренинг *Лидерство Одной Планеты:* «Программа менеджмента, которая даст все необходимое вашей компании, чтобы достичь видения стабильности»⁵

Лидерство заботы концентрируется на способности лидеров заботиться о других.

Этичное лидерство стало широко обсуждаемым концептом, особенно в деловой этике.⁶ Оно фокусируется на отношениях руководитель-сотрудник. Этичное лидерство рассматривает сотрудника не как объект для достижения экономических целей, но как субъект с собственным достоинством и целями. Этичное лидерство отражает, как «отношения между начальниками и подчиненными в иерархических структурах могут быть выстроены честным и гуманным образом».⁷

Диктаторское лидерство: Диктатор не признает разделения и контроля власти, но ищет абсолютную власть. Критика обычно не дозволена, требуется абсолютное послушание. Это противоположность лидерству служения, последователи должны служить лидеру.

Лидерство Убунту: *Убунту* – это африканская концепция общественной этики: Я есть, потому что мы есть. Личность всегда рассматривается во взаимодействии с обществом. Я называю этим термином лидеров, которые стремятся убедить общество и

⁵ www.panda.org/business/training.opleaders@wwfint.org

⁶ E.g. Starratt, R. J., *Ethical Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

⁷ Ulrich, Peter, *Führungsethik. Handbuch der Wirtschaftsethik*, Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus, 1999, Vol. 4, 230-247 (230).

индивидуальности. «Личность – это личность, поскольку признает личностями других» (Архиепископ Десмонд Туту). Для лидерства это может быть переведено как «Лидер – это лидер, поскольку признает лидерами других»⁸

Лидерство мудрости: Мудрость есть плод коллективного опыта, памяти и убеждений, которые в большинстве культур выражены в пословицах⁹ и священных текстах Библии, Корана и Конфуция.

Лидерство стадного инстинкта: Лидеры часто следуют за «сверхлидерами». Катастрофа в инвестиционном секторе показала, что многие лидеры просто следовали тому, что делали другие. И если лидерство основано на слепом доверии и имитации, я называю это лидерством стадного инстинкта.

Популистское лидерство: Лидеры, для которых главным критерием принятия решений является реальный или воображаемый глас народа (*vox populi*) и их последователи – популистские лидеры. Это *оппортунистическое лидерство* без четких принципов. Но они претендуют на роль лидеров служения, выполняя все, что от них хотят.

Духовное лидерство: Духовное лидерство относится к глубочайшим внутренним убеждениям лидера. Лидер, который «ищет Божьей воли» во всех решениях, «следует Божьему духу и примеру».¹⁰

⁸Quoted on *african-leadership.com*.

⁹ See Miller, Annetta, *African Wisdom on Leadership, A Calendar*, Nairobi: Pauline Publications, 2006.

¹⁰ Sanders, J. Oswald, *Spiritual Leadership*, Chicago: Moody Press, 1994 (2nd ed.), 29.

1.3 Инструменты лидерства

Модели лидерства предлагают различные средства и инструменты. С этической точки зрения, средства должны соответствовать целям. Эти средства можно охарактеризовать так:

Лидерство, основанное на целях: лидер внедряет цели, определяемые коллективно или индивидуально

Лидерство, основанное на принципах: лидер внедряет принципы, определяемые коллективно или индивидуально

Лидерство, основанное на харизме: лидер убеждает и направляет своей харизматичной властью

Лидерство, основанное на хаосе: лидер принимает решения без планов и принципов

Лидерство, основанное на насилии: лидер управляет с помощью угроз, без оправдания

Лидерство, основанное на возможностях: лидер использует возможности, даже когда они не соответствуют установленным планам и приоритетам

Лидерство вертолета: лидер появляется внезапно, поднимает пыль и быстро исчезает.

1.4 Культурный контекст моделей лидерства

Термин «лидерство» используется по всему миру. Однако его перевод создает существенные проблемы культурного свойства. Например, Globethics.net for пытались перевести название “Responsible Leadership” на другие языки. После долгих дискуссий, на французском получилось *le leadership responsable* поскольку подобное слово существует на французском. На немецком *Führerschaft* было отвергнуто, поскольку ассоциируется с Гитлером как фюрером, поэтому термин был переведен как *Führungsverantwortung*. На испанском *liderazgo* часто ассоциируется с историей

диктатур Латинской Америки, и многие отказались от этого термина, предпочтя термин *dirección responsable*. На русский язык термин был переведен как «Ответственное лидерство».

Модели лидерства уходят корнями в историю, культуры и религии.¹¹ Лидерство может быть ответственным только если контекст понятен и существующие модели могут быть интегрированы. Ответственно лидерство не подразумевает простое использование существующих ролей и моделей. Оно означает критическую реакцию и этическое обоснование принятия, отказа или модификации модели.

В мире наблюдается четыре ключевых культурных вызова:

1. *Патернализм против демократического лидерства:* Патернализм основан на лидерах, назначающих преемников, без ограничения длительности лидерства. Практикуется в семейных предприятиях, монархиях и т.д. Демократическое лидерство основано на демократических выборах на ограниченный период времени.
2. *Индивидуальное и коллективное лидерство:* Обучение элиты – подход, нацеленный на индивидуальное превосходство в лидерстве, тогда как народные движения – коллективное лидерство «снизу вверх».
3. *Лидерство наследственное и по заслугам:* Феодализм характеризуется наследственной властью, лидерством и привилегиями. Здесь для карьеры важны семья, племя, класс, раса, пол и религия. Подход «лидерство по заслугам» - результат гуманизма, реформ, лидерство основано на фактическом опыте и заслугах. В реальности феодальные решения также включают элементы заслуг, и в современных обществах больше nepотизма, чем обычно признается.

¹¹ See the fascinating cultural diversity in the 40 articles on leadership from 22 countries: Stükelberger, Christoph/ Mugambi, J.K. (eds.), *Responsible Leadership. Responses from five Continents*, Geneva: Globethics.net, 2007.

4. *Уважение к старшим и продвижение молодых динамичных лидеров:* Во многих культурах, особенно в Африке и Азии, старшие лидеры уважаемы и неоспариваемы. Даже после ухода с должности, они остаются «серыми кардиналами». В современных культурах западной рыночной экономики молодые динамичные лидеры назначаются и смещаются. После ухода с должности они теряют значение и влияние.

Христианская вера рождает специфичное окружение, входящее в культуру и приносящая доступность Царства Божьего. Ответственное лидерство близко к христианскому в двойственном отношении, сочетающем контекст и проповедь.

Межкультурное лидерство – особый вызов в глобальном независимом мире. Многие команды и правления на глобальном, национальном и религиозном уровнях состоят из людей с различной культурной основой. В этом контексте лидерство означает межкультурное управление.¹²

¹² See e.g. Sackmann, Sonja A., “Leading responsibly across cultures”, in Maak, Thomas/Pless, Nicola M. (eds.), *Responsible Leadership*, London and New York: Routledge, 2006, 122-137.

Мое Лидерство I

Мотивация, характер, компетенции

Модель лидерства может работать, только если она соответствует личности, характеру и компетенции лидера. Лидерство требует высокого самосознания и самокритики. Данная анкета – инструмент для людей, обладающих обязанностями лидера или готовящихся к ним. Вопросы помогут исполнять обязанности лидера доверительно и эффективно.

Прежде всего анкета предназначена для размышлений о себе. В дальнейшем она может использоваться в диалоге с наставником, священником или руководителем. Лучшие всего использовать ее как часть тренинга по лидерству. Ответы на 50 вопросов в 8 секциях займут примерно 2 часа. Если тренинг занимает несколько дней, участники могут заполнять 2 секции в день в течение 4 дней.

Мое Лидерство I: Мотивация, характер, компетенции

Прочитайте Главу 1 об измерениях и моделях лидерства. Честно ответьте на 50 вопросов в 8 секциях. Ваши ответы помогут вам улучшить компетенции лидера и личности. Работайте в тихом месте. Потратьте хотя бы 2 часа или отвечайте на 2 секции в день 4 дня.

Имя:

Организация и должность:

Темы для размышления	Мои ответы
1 Моя биография	
11 Каково мое социальное положение в семье? Почему?	
12 Какое социальное положение было (есть) у меня в школе, в группах, в коллективах? Почему?	
13 Какое социальное положение было (есть) у	

26 Практикум по ответственному лидерству

меня в профессиональной жизни (исполнительные и управляющие позиции)? Почему?	
14 Кто был или есть моими основными профессиональными конкурентами? Каковы были мои реакции и поступки?	
2 Мои компетенции и слабости: Какие компетенции/качества и слабости особенно помогают/мешают мне в моем лидерстве? Что я могу улучшить?	
21 Мои профессиональные компетенции	
22 Мои профессиональные слабости	
23 Мои социальные компетенции	
24 Мои социальные слабости	
25 Мои эмоциональные компетенции	
26 Мои эмоциональные слабости	
27 Моя физическая сила	
28 Мои физические слабости	
29a Мои компетенции лидера	
29b Мои слабости лидера	
3 Мои мотивации Они влияют на решения и действия motivations	
31 Мои «эгоистичные» мотивации к лидерству (деньги, репутация, влияние, удовлетворение, саморазвитие и т.д.). Почему?	

32 Мои «альтруистичные» мотивации к лидерству (служение другим, изменить мир, борьба с несправедливостью и т.д.). Почему?	
33 Как я сужу, оцениваю и балансирую «эгоистичные» и «альтруистичные» мотивации? Почему?	
34 Как мои мотивации влияют на мои решения и действия?	
4 Мои идеалы в лидерстве	
41 Кто был для вас отрицательным примером лидера (бывший начальник, общественный или религиозный деятель)? Почему?	
42 Кто был для вас положительным примером лидера (бывший начальник, общественный или религиозный деятель)? Почему?	
43 В своей роли лидера я хотел бы быть охарактеризован следующими чертами:	
5 Моя вера и ценности (убеждения) Подробнее см. Главу 6	См. Также главы 3 и 4
51 Какие ключевые убеждения моей веры соответствуют моим жизненным и лидерским функциям?	
52 Какие ключевые этические ценности я хотел бы привести в мои жизненные и лидерские функции?	
6 Культурный и личный контекст	См. Также главы 2.4
61 Какие модели лидерства в культурном, политическом и религиозном контексте я поддерживаю? Почему?	
62 Какие модели лидерства в культурном,	

28 Практикум по ответственному лидерству

политическом и религиозном контексте я отрицаю? Почему?	
63 Что я хочу привнести в свое лидерство, чтобы улучшить/сменить модель лидерства?	
64 Как женщина/мужчина в лидерстве, как я вижу возможности и вызовы пола в моей роли лидера по отношению к подчиненным и руководителям?	
65 Как моя национальность, этика и язык влияет (поддерживает или мешает) на мою роль лидера по отношению к подчиненным и руководителям?	
66 Как моя религия влияет (поддерживает или мешает) на мою роль лидера по отношению к подчиненным и руководителям?	
7 Мой стиль/модель лидерства	См. Также главы 2.2 и 2.3
71 Каков мой стиль/модель лидерства?	
72 Какую модель лидерства я хотел бы применить?	
73 Какие основные средства лидерства я использую?	
74 Какие основные средства лидерства я бы хотел использовать?	
8 Мой опыт лидерства и ожидания	
81 Каков мой положительный опыт лидерских функций? Почему?	
82 Каков мой отрицательный опыт лидерских функций? Почему?	
83 Каков мой положительный опыт лидерских управленческих функций? Почему?	
84 Каков мой отрицательный опыт лидерских управленческих функций? Почему?	
85 Каков мой положительный опыт лидерских	

консультативных функций? Почему?	
86 Каков мой отрицательный опыт лидерских консультативных функций? Почему?	
87 Какие личные меры я могу предпринять для улучшения своих лидерских функций?	
88 Какие структурные меры я могу предпринять для улучшения своих лидерских функций?	
89а Какие инструменты должны поддерживать меня и защищать от риска злоупотребления властью (руководство, отчеты, механизмы контроля, наставник)?	
89б Какие дополнительные инструменты должны поддерживать меня и защищать от риска злоупотребления властью (руководство, отчеты, механизмы контроля, наставник)?	

МОДЕЛИ ЛИДЕРСТВА В БИБЛИИ И ДРУГИХ РЕЛИГИЯХ

2.1 Библейские модели

В Библии много положительных и отрицательных примеров лидерства: от патриархов до царей и пророков, от родителей до слуг, от учеников до учителей, от священников до апостолов. Видны различные модели лидерства. От патриархального лидерства Авраама до лидерства молодого царя Давида, от наследственного лидерства царей до лидерства служения Иисуса. Ключевым критерием ответственного лидерства является отношение лидера к Богу, ответ на его призыв.

В Библии много историй о слабых людях, избранных Богом как лидеры и примеры веры: Моисей был не только сильным лидером, но часто сомневался в своих способностях. Царь Саул злоупотреблял властью, больше слушая некоторых подданных, чем Бога (1 Сам. 15:17-26) и Бог заменил его Давидом. Давид злоупотребил властью ради женщины (Батшеба, 2 Сам. 11) и проиграл в моральном единстве. Пророки выбирались среди людей, тяготившихся этой ответственностью, как Иеремия (Иер 1:7). В Новом Завете Мария, молодая, незамужняя, слабая девушка была избрана матерью Иисуса (Лука 1:48). Петр, казавшийся сильнейшим последователем Иисуса, стал так слаб и испуган, что трижды отрекся от Иисуса (Лука 22:54-62). Несмотря на эту слабость, Петр был назван краеугольным камнем Церкви. Прочие

были эксплуататорами, как Захария (Лука 19:8) или гонителями христиан, как Савл, который стал Павлом (Деяния 9). Даже Иисус, часть триединого Бога, как человек боялся жестокой смерти и просил Бога спасти его от креста, но в конце концов отдал лидерство Божьей воле (Лука 22:42).

Ни сильный характер, ни чистая мораль, ни деяние, ни наследство, ни выдающийся ум не являются условиями для Бога в выборе лидера. Быть открытым, верующим, исполнять волю Бога – вот главный критерий выбора. Но это включает верное, прозрачное и эффективное использование харизмы, которую Бог дает для выполнения роли лидера!

Два примера ответственного лидерства могут проиллюстрировать эту модель: женщина из Ветхого Завета и мужчина из Нового Завета. Пророчица Мириам, сестра Моисея, бросила вызов великому лидеру (Исход 2) и таким образом сыграла роль лидера-пророка. Хороший экономист (Лука, 12) является примером хорошего предпринимателя, направляющего сотрудников на служение и бережно использующего ресурсы. Эти примеры описаны и рассмотрены в Приложениях 1 и 2 и могут быть использованы для изучения Библии.

2.2 Модели лидерства в пословицах и других религиях

Положительные и отрицательные модели лидерства существуют во всех культурах и религиях. Пословицы являются впечатляющим источником коллективного знания о хорошем и разрушительном лидерстве. Например, южно-африканская пословица :»Дом лидера, который вступает в переговоры, уцелеет». Или угандийская «Кто обладает мудростью, хранит ее в сердце, а не на устах». Или

суданская «Он как барабан – производит много шума, но пуст внутри»¹³

Во всех религиях показателем хорошего лидерства является послушание воле Бога. В иудаизме оно описано как и в библейских моделях выше. В исламе послушание пяти правилам критично для каждого верующего и соответственно, для каждого лидера, от родителя до публичного деятеля. В буддизме и индуизме духовные лидеры играют особую роль в направлении людей по духовному пути. Но все священные тексты описывают и злоупотребление лидерством.

Некоторые религиозные и нерелигиозные модели лидерства спорны в сегодняшней перспективе, поскольку нарушают права человека, слишком патриархальны или жестоки к противникам. Религии играют важную роль в духовном лидерстве, но иногда оправдывают диктаторское лидерство как данное Богом. Обожествление императоров в Римской Империи не оправдано с религиозной точки зрения, поскольку отрицает фундаментальное отличие человека от Бога и стирает все преграды человеческой власти и лидерству.

¹³From Miller, Annetta, *African Wisdom on Leadership, A Calendar*, Nairobi: Pauline Publications, 2006.

ДОВЕРИЕ К ЛИДЕРСТВУ ЧЕРЕЗ ЦЕННОСТИ И ДОБРОДЕТЕЛИ

2.1 Ценности

Ценности – показатели ориентации для личных и коллективных решений и действий. *Добродетели* – личное отношение к поступкам, основанных на действиях. Ценности и добродетели важны для доверия людей и организаций.

Доверие – самый ценный «капитал» человека, особенно лидера, или организации. Если оно утрачено, вред репутации огромен. Чтобы восстановить доверие, требуется много времени и затрат. Доверие лежит в основе любого финансового бизнеса. Почему? Что есть доверие и как его строить?

Признание *достоинства каждого человека* – условие всех ценностей. Почему мы должны уважать каждого человека? В христианской парадигме человеческое достоинство основано на факте, что люди созданы Богом по своему образу и подобию (Твор. 1:27). Бог дал «власть и достоинство» всем людям (Псалом 8:6). Это достоинство независимо от таких человеческих качеств как интеллект, физическая сила, красота, цвет или пол, поскольку это дар Божий, а не результат человеческой деятельности. Человеческое достоинство – выражение альянса между Богом и людьми через Иисуса, отраженное в Евангелии (Матф. 26:28). Этот

союз включает даже не людей со своим достоинством как Божьих созданий (Твор. 9:9-11).

Человеческое достоинство – фундамент прав человека. Основные нужды, как еда, вода, образование, жилье, свободное выражение – основные права.

Рассмотрим значение этих ценностей в следующем порядке: ответственность (основа ответственного лидерства), справедливость/равенство, полномочия, солидарность, участие/сообщество. Добавим доверие и прозрачность как ключевые ценности в человеческом взаимодействии для хорошего служения и стабильного использования ресурсов. Прочие ключевые ценности, такие как свобода, мир и прощение, могут быть добавлены, но не включены в данный практикум.

3.2 Ответственность

Ответственность – первая ценность ответственного лидерства. Мы можем говорить об ответственности, когда говорим о власти, поскольку они неразрывно связаны. Власть - это способность принимать и выполнять решения. Каждый человек, включая младенцев, имеет определенный объем власти, от власти над собой до власти, направляющей миллионы людей. Власть может основываться на разных элементах: компетенции (технической и социальной), капитале (деньги и материальные активы), связи и информации (очень важных в современном мире), опыте или инновациях, физической силе (оружии), доверии, убеждениях, принятии решений, монополии, кооперации, времени и т.д.

Вследствие частых злоупотреблений власть иногда обретает негативную коннотацию. Может ли власть быть этичной? Согласно социологу Максиму Веберу, власть есть возможность усиления собственной воли. Как возможность реализации этических

ценностей, власть позитивна, просто нужно определиться с тем, что есть Бог и что есть «зло».

В общем, ответственность¹⁴ - это ответ на власть. Ответственность подразумевает ответственное использование власти в ее различных формах. С точки зрения этики уровень ответственности неразрывно связан с уровнем власти. Чем больше власти – тем больше ответственность. Тот, у кого нет власти, не может ни за что отвечать, но всякий, кто использует власть без ответственности, злоупотребляет ей. Новорожденный не может нести ответственности, поскольку еще не обладает ни волей, ни умениями, чтобы выбирать. Напротив, отец семейства, предприниматель или президент несут ответственность использовать власть на благо тех, кто им доверяет. Великолепный оратор ответственен за то, чтобы использовать свои таланты во благо слушателей.

Власть и ответственность взаимосвязаны

Понимание власти и ответственности зависит от понимания человека. Пессимисты подчеркивают опасность злоупотребления властью и пренебрежения ответственностью. Слабость человека приводит к необходимости контролировать власть каждого. Для контроля ограничение власти – самый важный путь ее ответственного использования. Оптимисты видят возможность достичь ответственности через самообразование и самодисциплину, в этом подходе контроль вторичен.

Во всех системах ценностей ответственность является ключевой ценностью. Ее понимание, ранжирование, мотивация различны. В парадигме христианской антропологии и этики власть и ответственность направляются Богом и исходят от Него. Согласно

¹⁴ More on this fundamental value: Jonas, Hans (1979): *Das Prinzip Verantwortung*, München: Piper 1979; Stückelberger, Christoph/ Mathwig, Frank (2007): *Grundwerte. Eine theologisch-ethische Perspektive*, Zürich: TVZ, 121-143 (3.3, on responsibility).

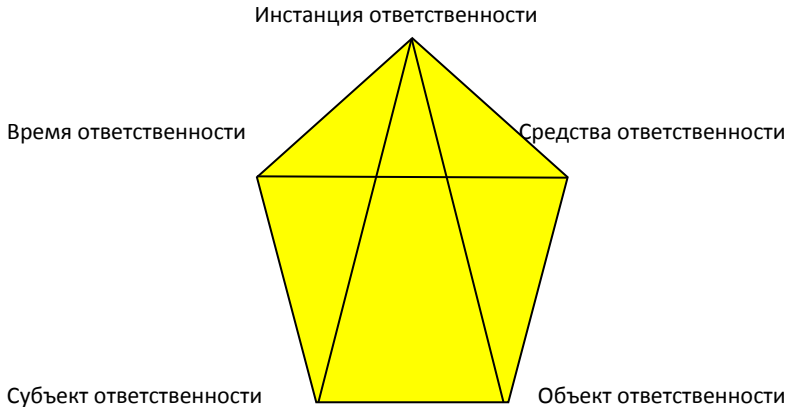
теологическому определению Экуменического Совета Церквей, власть представляет способность человека участвовать в Божественном творении. Таким образом, суть не в том, чтобы аккумулировать максимум власти, а в том, чтобы распределить ее сообразно решению задач и достижению целей на каждом уровне. В христианской парадигме власть дается Богом и может быть им отобрана за злоупотребления. Это отражено во многих библейских сюжетах, особенно ветхозаветных. *Таким образом, делиться властью - важный путь избежать злоупотребления ей.*

Власть есть инструмент служения обществу и особенно слабейшим в этом обществе. Власть рассматривается не как собственность, а как дар, с которым нужно работать. Власть лимитируется ответственностью и направляется на служение человечеству. В христианской вере власть дана Богом для служения. Если ей злоупотребить, Бог забирает ее, как видно из ветхозаветной притчи о царе Сауле. Власть/ответственность должна честно распределяться и демократически ограничиваться. Диктатор требует неограниченной и бесконтрольной власти. Служитель принимает ограничение и контроль своей власти, поскольку даже лучший из людей подвергается искушению злоупотребить властью в отсутствие контроля¹⁵.

Объем ответственности должен соответствовать объему власти и наоборот. Не только власть, но и бремя ответственности должно разделяться. Если нет, люди либо становятся авторитарными, либо чувствуют себя ответственными за все, даже за то, на что неспособны повлиять, и это так же разрушительно, как единоличная власть. Власть определяется ответственностью и должна служить человечеству. Безответственно требовать ответственности от не обладающих властью.

¹⁵ Stückelberger, Christoph, *Global Trade Ethics*, Geneva: WCC, 2003 (3.10).

Пять ключевых вопросов для понимания, что есть ответственность: Кто отвечает за что, как долго, чем, перед кем? Пять измерений ответственности: субъект (кто), объект (что), инстанция (перед кем), период (как долго) и средства (чем)



3.3 Справедливость/равенство

Справедливость как честное распределения возможностей, бремени и ответственности, является ключевой ценностью во всех этических системах и всех обществах в истории. Но в отличие от других ценностей ее интерпретация и вес сильно различаются. Посмотрим на разнообразие *измерений справедливости*. В своих решениях ответственное лидерства должно учитывать эти измерения.

1. *Справедливость по способностям* означает, что каждый человек и организация обязана принимать участие в решении проблем по способностям. Это означает: каждый может и должен участвовать в соответствии с физическими, экономическими, политическими, интеллектуальными и духовными способностями. Экономически сильная личность, организация или государство должно вкладывать в решение

40 Практикум по ответственному лидерству

проблем больше, чем экономически слабые.

2. *Справедливость по делам* означает, что каждый человек или организация, вовлеченная в деятельность (производство, торговля или распространение товаров или услуг) должны отдавать долг (например, зарплату) сообразно действиям. Это означает: действие, направленное на уменьшение бедности или улучшение экологии, например, должно быть соответственно вознаграждено.
3. *Справедливость по потребностям* означает, что базовые человеческие потребности и права (прожиточный минимум, достоинство, право на еду и воду) должны уважаться всеми людьми и организациями. Это означает: каждый имеет право на выживания и поддержку своих потребностей независимо от способностей и дел.
4. *Распределительная справедливость* подтверждает, что доступ к ресурсам товарам и услугам распределен честно, с учетом баланса способностей, дел и потребностей. Это означает: финансовые или другие ресурсы, используемые для уменьшения бедности или улучшения экологии должны прежде всего распределяться по потребностям, но с учетом дел и способностей, чтобы разрыв в распределении уменьшался, а не увеличивался.
5. *Справедливость как равное отношение* означает, что все люди имеют равные права и право на равное отношение независимо от способностей, дел, потребностей, происхождения, пола, цвета, расы, вероисповедания.
6. *Справедливость между поколениями* означает устойчивое и честное распределение ресурсов, уменьшение и честное распределение экологического бремени между поколениями живущими и будущими. Это означает: решения, принимаемые сегодня, должны учитывать потребности будущих поколений в достойной жизни.

7. *Справедливость по участию* означает честное участие в принятии решений всех, кого затрагивает проблема. Решения должны приниматься при демократическом участии населения и его представителей от локального до глобального уровня.
8. *Процедурная справедливость* означает учитываемые, регулируемые, прозрачные, свободные от коррупции и честные процедуры во всех взаимодействиях. Например, решения, связанные с глобальным потеплением (доступ к финансам, налогам, СМИ) должны соответствовать критериям процедурной справедливости.
9. *Функциональная справедливость* означает честное и оптимальное соотношение между потребностями людей и структурными потребностями организаций, процессов и ресурсами. Это означает: функциональные аспекты распределения ограниченных ресурсов как ключ к честным решениям.
10. *Карательная справедливость* означает наказание действий, нарушающих справедливость. Цель – устранение или преодоление существующей несправедливости. Там, где нарушается справедливость, должны учитываться меры карательной справедливости.
11. *Переходная справедливость* означает справедливость в трансформирующихся обществах, где обычные организации и процедуры невозможны (в послевоенных условиях или революции в обществе или государстве). Это означает: в исключительных ситуациях этически оправданы ускоренные процедуры принятия решений и исключительные меры.
12. *Восстановительная справедливость* означает общее решение для восстановления справедливости через компенсацию или переубеждение. Например, отрицательный эффект на климат затрагивает не тех, кто его вызвал. Решительные меры против загрязнений, особенно промышленных стран, будут мерами

42 Практикум по ответственному лидерству

восстановительной справедливости.

13. *Трансформативная справедливость* означает процесс трансформации или обновления реальности через справедливость, особенно для преодоления несправедливости. Этот процесс происходит помимо карательной или восстановительной справедливости. Справедливость – не результат отдельных действий, а процесс трансформации.
14. *Своевременная справедливость* означает, что справедливость связана с правильным временем решений и действий. Если меры предприняты слишком поздно и жертва умирает, происходит несправедливость и трудно восстановить справедливость. Фактор времени – один из самых важных факторов справедливости.

Некоторые из этих 14 аспектов справедливости находятся в противоречии друг с другом, и трудно применить их в одно время. Цель этого списка – дать понять, что справедливость – не пустой лозунг, а фундаментальная ценность с конкретным содержанием.

3.4 Полномочия

Ответственное лидерство означает расширение полномочий подчиненных в участии в процессах и ответственности.

Полномочия¹⁶ - предоставление возможностей и усиление личной компетенции. Смысл в усилении наличных, скрытых или развивающихся качеств и доступе к ресурсам. Только это позволяет самоопределенную жизнь для пользы личности, группы или сообщества. Полномочия – процесс эмансипации, через который несчастные люди могут исполнить свои права, получить доступ к

¹⁶ This chapter is taken from Schweizerischer Evangelischer Kirchenbund (Christoph Stückelberger/Frank Mathwig): *Grundwerte aus evangelischer Sicht* (Fundamental values. A Protestant perspective), Bern: SEK Position 7, 2007, 43-48.

ресурсам и активно участвовать в процессе принятия общественно значимых решений.

Цель – понять, что люди есть субъекты, а не объекты, и дать им развить свой потенциал. В сотрудничестве для развития мы говорим, например, о самокомпетенции бедных и о несчастных или подавленных секторах общества. Проекты развития могут быть успешными в долгосрочной перспективе, только если указанные группы представляют свои интересы ответственным путем.

Полномочия – это вызов, с которым мы сталкиваемся при ответственном подходе к власти, делясь властью, мы повышаем ее структурную надежность. Они одинаково важны в межполовых отношениях, в отношениях работников и работодателей, политических правах граждан и их участии в демократическом процессе принятия решений.

Как рассматривать полномочия с точки зрения христианской этики? С точки зрения Библии, власть означает Бога. Его власть – основа творения и истории. То, как Бог обращается со своей властью, дает нам указание как ответственно обращаться в сластью и полномочиями людям. Власть Бога стимулирует, но ограничивает власть людей. Бог добровольно отказывается от части своей власти ради людской свободы. Это самоограничение отражено и в сотворении мира (Бог не остается в одиночестве) и более всего в его инкарнации в Иисуса Христа. Это выражение его любви к своим созданиям и атрибут его связи с ними. Через Иисуса Бог разделяет свою власть с безвластными, которых он усиливает (Лука 1, 52). Это глубокий смысл христианской базовой ценности полномочий: Бог уполномочивает людей строить жизнь и общество, применять дары и способности. В этой новой структуре власти больше нет односторонних зависимых отношений между хозяином и рабом, родителем и ребенком. Иисус не называет учеников слугами, «ибо слуга не знает дел хозяина. Взамен я

44 Практикум по ответственному лидерству

назвал вас друзьями, ибо все, чему я научился от Отца своего, я сделал ведомым вам» (Иоанн 15, 15)

Полномочия могут быть видимы и в физическом усилении через еду, как в случае кормления голодных, и в исцелениях. Притчи об исцелениях – примеры полномочий, с которыми люди выбирались из зависимости от болезней и которые помогали им достичь самооценки. С точки зрения христианства важный источник полномочий – Святой Дух: Бог усиливает и уполномочивает через свой дух и свои дары (харизму). Духовная власть Бога рождает личную ответственность, надежду, сопротивление и ответственное отношение к жизни. Надежда на прямой доступ к Божьему Духу – причина, по которой церковь пятидесятников пользуется успехом среди бедных. Способности и полномочия, данные Богом, дают силы для служения.

Полномочия часто встречаются в сообществах, где мужчины, женщины и дети поддерживают друг друга и таким образом усиливаются в своих компетенциях и способностях, получают поддержку во время кризисов. Полномочия также приводят к ограничению власти через ее разделение и общественный контроль.

3.5 Солидарность

Солидарность означает сопереживание другим людям. Она включает разделение всех видов ресурсов, благ, бремени и рисков. Солидарность – больше, чем благотворительность.

Солидарность появилась как ценность социальной борьбы в индустриальной революции. Она имеет разные уровни. Солидарность с семьей или кланом ограничивается родственниками. Групповая солидарность – с коллегами по фабрике, беднотой одной деревни – часто становится солидарностью в общей борьбе с несправедливостью и давлением властей. Солидарность богатых с бедными или народами есть акт

разделения. Христианская солидарность включает все эти формы и даже больше, например, солидарность через переубеждение врага.

Солидарность применима в прямых отношениях, но также и через структуры солидарности, которые в современном глобальном мире играют ключевую роль: структуры общественной взаимопомощи и страхования, политические механизмы перераспределения, честного налогообложения, глобального или локального управления долгами и честные ставки микрофинансирования – вот ключевые элементы солидарности

Ответственное лидерство имеет дело не только с личностями, но стоит перед задачей построения сообществ, в которых люди могут принимать ответственное участие. Участие означает право на влияние и участие в принятии решений сообразно способностям. Но почему ориентация на сообщество и участие является фундаментальной ценностью?

Люди социальны. Они не могут выжить в одиночку. *Сообщество* компенсирует физическую, ментальную и духовную уязвимость и слабость жизни личности и ведет к достойной жизни. Даже если ориентация на сообщества однобока в пользу одних и в ущерб другим – сообщества остаются опорой человеческой жизни. С точки зрения христианства, Бог создал всю жизнь в сообществе, сам, в качестве Святой Троицы, является сообществом, и постоянно ищет сообщества с человечеством. Семьи, соседи, политические сообщества, церкви, кредитные группы или профессиональные ассоциации есть выражение этого чудесного дара построения сообществ. Христианские сообщества подразумевают участие всех людей в Царстве Божьем.

Но сообщества также подавляют права личности через ограничивающие правила, не позволяющие усиления и развития личностей. В таких ситуациях ответственность лидера состоит в том, чтобы защитить личность от подобных подавляющих групповых механизмов.

Без *участия* нарушаются достоинство и равенство. Участие является условием для всех связей и взаимодействий. Участие означает признание достоинства каждого человека. Многое об участии уже сказано в главе о полномочиях. Участие и сообщество нераздельны. Без ориентации на сообщество конкуренция между личностями выродится в борьбу за выживание. Без участия сообщество превращается в коллективную диктатуру, где личности не могут дышать, расцветать и развивать способности, данные Богом. Участие превышает всех предложений Бога участвовать в творении. Каждый должен получать выгоду от этого. Бог приглашает всех в свое царство. Через Иисуса он приглашает нас стать его друзьями, учениками, и участвовать в его сообществе. Однако, участие подразумевает принятие и дарение, оно призывает делиться. Мы не только получаем, мы обязаны управлять ресурсами и талантами.

3.6 Доверие

Доверие есть способность вступать в отношения/взаимодействие с личностью или организацией, невзирая на неопределенность и неясность. Доверие – необходимый базис и следствие любых устойчивых отношений. Для верующих доверие и вера – одно и то же. Доверие Богу означает способность быть в отношениях с Богом. Доверие увеличивает безопасность, даже без уверенности. Доверие связано с надежностью, предсказуемостью и исполнением обещаний. Недоверие проистекает из самоуправства и невыполненных обещаний. Доверие снижает «издержки» отношений. Доверие формулируется и выражается по-разному в разных культурах.

Доверие включает риск злоупотребление. Слепое доверие может быть разрушительно в отношениях, основанных на

взаимности. При недоверии доверие нуждается в восстановлении и доказательствах. Это динамический процесс.

Доверие не противоречит договорам: доверие может быть усилено через них (договор Бога и человечества). Более того, доверие не противоречит контролю: доверие подтверждается через него. "М« верим в Бога, остальных мы контролируем» - девиз христианской микрофинансовой компании ECLOF Кенуа. Доверие и контроль едины. Более того, доверие не противоречит критике: доверие нуждается в ней, чтобы быть устойчивым.

Чтобы построить доверие, нужно прояснить пять базовых вопросов, похожих на пять вопросов об ответственности:

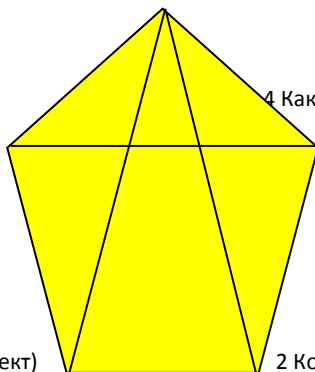
Доверие формируется различными факторами, как личный или коллективный опыт и ориентация на ценности, «общий смысл» (совокупность опыта) и медийной коммуникацией.

Доверие лидеру является решающим для ответственного лидерства. Доверие к лидеру и его организации связаны частично: можно доверять организации, но не ее лидеру. Но обычно это взаимосвязано.

5 почему? (Причины доверия)

3 Как долго? (Период)

4 Как? (Какими средствами)



1 Кто доверяет? (Субъект)

2 Кому или чему? (Объект)

Глобальные опросы о доверии в организациях показывают различия по секторам: люди больше доверяют неправительственным организациям, чем политическим партиям,

больше религиозным организациям, чем частным компаниям, больше образовательному сектору, чем журналистике. Микрофинансовые организации обычно имеют хорошую репутацию, им доверяют. Но эти общие тенденции могут быстро измениться вследствие скандала в какой-либо организации. Вдобавок, доверие зависит от идеологического и политического мировоззрения. Как сказал покойный бразильский епископ Хелдер Камара, «Когда я даю хлеб голодным – я святой. Когда я спрашиваю, почему они голодают – я коммунист».

Исследования показали, как строится доверие к человеку или организации

- Через доверие, основанное на компетенции, надежности, открытости, прозрачности, лояльности
- Через окружение/друзей/партнерские организации
- Через способность к долгосрочному планированию и устойчивому управлению
- Через способность к распознаванию рисков и адекватную реакцию
- Через доказанные дела и достигнутые цели

3.7 Прозрачность

Прозрачность – качество открытости и ясности в информации и связи, надежности управления ресурсами и процедурами. В современном открытом, глобально взаимосвязанном мире прозрачность становится все более важной ценностью, создавая необходимость достижения общих международных стандартов, борьбы с коррупцией, повышения производительности и достижения мира, построенного на доверии. Технологии информации и связи, такие как Интернет, позволяют гораздо более интенсивный обмен информацией, чем в прошлом, и являются краеугольным камнем современной прозрачности.

Богословские и этические обоснования прозрачности:

Бог есть любовь: Отношения между Богом и людьми, также как и между людьми, основаны на любви. Это включает: нет любви без доверия. Нет доверия без контроля. Нет контроля без открытости и прозрачности. Любовь и доверия не могут расти в скрытности и непрозрачности.

Бог есть свет: Он пришел на землю как Иисус из Назарета, чтобы принести свет во тьму. Тьма препятствует хорошим отношениям, разрушает доверие, она есть выражение греха и побуждает к аморальному и незаконному. «Свет пришел в мир, и люди любили тьму более света, ибо дела их были злом. Ибо все, творящие зло, ненавидят свет и не приходят к нему, чтобы дела их не стали явными. Но творящие правду приходят к свету, и явно, что дела их творятся Богом». (Иоанн 3:19-21) Прозрачность – свет, сияющий через стекло.

Служение: Христиане преуспели в служении в управлении товарами, услугами и всеми дарами (см. главу 4.2). Они одолжены людям Богом, который остается владельцем. Бог рассчитывает на людей, и они должны сделать свои действия прозрачными для него.

Подотчетность: Христиане прежде всего подотчетны Богу, но также своим братьям и сестрам по христианскому сообществу, церкви как воплощению Христа и триединого Бога. Взаимная прозрачная подотчетность есть выражение любви, доверия, честности и ответственности.

Процедурная справедливость: Один из аспектов справедливости (см. Главу 5.3) который означает исчисляемые, конституционные, регулируемые, прозрачные, свободные от коррупции и честные процедуры в отношениях, особенно экономических и финансовых.

Исполнение прав: «Те, кто не много имеет в жизни, должны иметь многое в правах». Это выражение Гельмута Саймона, бывшего федерального судьи конституционного суда Германии подчеркивает, что права есть важный инструмент для слабых. Прозрачная информация является условием вступления в права.

Борьба с коррупцией: Коррупция, как злоупотребление общественной или личной властью в личных интересах, по определению непрозрачна. Она действует во тьме, оплаты проходят «под столом» (в отличие от даров). Коррупция нарушает права слабейших.¹⁷

Законные требования и этические стандарты: Христианские организации принимают законные требования и обязательства как инструмент справедливости (пока они не нарушают христианские ценности). Они должны принять этические стандарты и не нарушать их в частной жизни и в обществе. Поскольку законные и добровольные стандарты прозрачности повышаются, христианские организации должны соответственно увеличить усилия.

Рост Социально Ответственных Инвестиций (СОИ): прозрачность через законные акты, публикация отчетов о деятельности СОИ стимулирует положительную конкуренцию между инвесторами в пользу СОИ. Взрывной рост СОИ в Великобритании после 2000 года стал прямым результатом Закона о Пенсиях 1995», вступившего в силу в июле 2000 и потребовавшего от пенсионных фондов раскрытия статистики инвестиций и «как и в какой степени используются социальные, этические и экологические критерии в выборе инвестиций»¹⁸.

Церкви как организации общественного права: Многие церкви являются организациями общественного права (öffentlich-rechtliche Institutionen) и потому несут более высокую ответственность в части закона и прозрачности, нежели частные лица и компании.

Есть также некоторые богословские и этические причины для ограничения прозрачности, например, в инвестиционной политике:

¹⁷ See Stükelberger, Christoph, "Continue Fighting Corruption. Experiences and Tasks of Churches and Development Agencies", *Impulse* 2/03, Bread for all, Berne, 2003, 32-42.

¹⁸ The Pensions Act 1995: Occupational Pension Schemes (Investment) Regulations, as amended as the SI 1999, No 1849.

Злоупотребление: если доступная информация неверно используется вследствие ненадлежащей интерпретации или недостатка обязательности.

Конкуренция: СООИ как часть инвестиционного рынка следует тем же правилам конкуренции. Также растет конкуренция среди СООИ, как и среди микрофинансовых организаций.

Ограниченная целевая группа: прозрачная информация может быть ограничена для некоторых целевых групп, таких как правления или другие ответственные стороны (поскольку они демократически избраны и подотчетны избирателям).

3.8 Добродетели

Ответственное лидерство построено на ценностях и добродетелях. Добродетели - это личное отношение к поступкам, основанное на ценностях. Финансовый кризис стал и моральным кризисом, поскольку ключевые деятели банковского сектора оказались дискредитированы из-за недостатка ценностей и добродетелей. Поэтому возник призыв к новым добродетелям и экономике, основанной на ценностях.

Добродетели ответственного лидера

- *Интегрированность* (честность, открытость, прозрачность)
- *Скромность* (свобода от жадности и высокомерия)
- *Служение* (смелость служения для общей пользы)
- *Прощение* (умение признавать свои ошибки и прощать других)
- *Эмпатия* (умение сопереживать и заботиться о других)
- *Вера* (преданность ценностям и обещаниям)
- *Осторожность* (бережливость в управлении ресурсами и людьми)
- *Этическая смелость* (смелость в защите и внедрении этических ценностей).

3.9 Духовное лидерство

После этических, ценностных измерений лидерства мы пойдем глубже к духовному измерению успешного лидерства. Что есть духовность? Что есть духовное лидерство?

В общем, *духовность* есть «поиск внутренней идентичности, обязательств и трансцендентности»¹⁹. Христианская духовность есть поиск Божьего духа как источника жизни, мотивации, ориентации и действий. Нужно быть открытым Божьей воле через молитвы, тишину, размышление, понимание общественных действий, поиск Бога в других людях. Духовность – это личный, внутренний путь веры. Церковь – это общественно ориентированное выражение веры. Внутренний путь и общество вместе формируют христианскую веру. Сообщество, ритуалы и структуры пусты без духовных корней. Личная духовность становится индивидуалистичной и ограниченной, если не несет свои плоды обществу.

Духовное лидерство доверяется Богу и ищет прежде всего воли и духа Бога. Духовные лидеры ведомы не мудростью, а «демонстрацией духовной силы», по утверждению Павла (1 Коринфянам 2:1-4). Цель духовного лидера – исполнять волю Бога к славе Его. «Духовное лидерство смешивает природные и духовные качества... Духовное лидерство усиливает мощь личности»²⁰ Можно развивать духовность, но не стать духовным лидером. Естественные или «харизматичные» лидерские качества могут стать частью духовного лидерства, но даже не являются необходимой предпосылкой. можно быть духовным лидером и без естественной харизмы. Духовное лидерство признает способности

¹⁹Bouckaert, Luk, “Spirituality in Economics”, in Bouckaert, Luk/ Zsolnai, László (eds.), *Spirituality as a Public Good*, Antwerpen-Apeldoorn: Garant, 2007, 11-24 (14).

²⁰ Sanders, J. Oswald, *Spiritual Leadership*, Chicago: Moody Press, 1994 (2nd ed.), 28.

одного или многих (характер, образование, отношения, средства) как дар Божий, харизму, талант для использования на служение обществу.

Дух Божий может снизойти на каждого! Библия и истории о спасении показывают, что часто слабые люди бывают избраны Божьим духом (см. главу 4.3). Духовным лидерством можно злоупотребить, как и любым другим. Например, когда лидер отстаивает свои решения перед командой, апеллируя к Богу без объяснений.

Духовность есть основа этики. «Этика нуждается в духовности»²¹ Этика определяет набор ценностей, норм и правил для личного и общественного поведения и развития. Но эти ценности неприменимы, если не имеют корней во внутренней мотивации, энергии, опыте и убеждениях. Духовность (в религиозной и нерелигиозной форме) – основа для них.

Духовность есть энергия для трансформации. Самый сложный вызов лидерства – если оно оспаривается оппонентами. Лидерство всегда включает власть и борьбу за власть. Как я могу иметь дело с лидерами, которые хотят принизить мою лидерскую роль, мои цели и видение? Как может духовность давать энергию и силу для лидерства, преобразуя вызовы в возможности, зло в добро, врагов в братьев и сестер? «Вы не должны ненавидеть никого из ближних; укоряйте соседа, или вы сами станете виновным.¹⁸ Вы не должны мстить или умышлять против кого-либо из людей, но должны любить ближнего, как самого себя» (3 Моисей 19:17). Лидерство служение означает направлять и давать конструктивную критику сотрудникам.

Духовность есть источник прощения. Мечь и прощение 0-ключевая тема для каждого лидера. Сравнение Мугабе и Манделы

²¹Zsolnai, László, “Ethics Needs Spirituality”, in Bouckaert, Luk/ Zsolnai, László (eds.), *Spirituality as a Public Good*, Antwerpen-Apeldoorn: Garant, 2007, 25-34.

показывает ее важность. Лидерство – это сперва признать собственную слабость, ошибки и вину, попросить прощения у сотрудников или «врагов». Духовность прощения также означает слушать других. «Враг – это только человек, чью историю я еще не постиг», - гласит старинная мудрость. Молитва Господа ясно говорит об этом двойном прощении. Псалом 19:13 показывает, что прощаться должны не только известные и очевидные ошибки, но и неизвестные: «Очисти меня от скрытых грехов». Это отношение к прощению может быть нарушено вследствие непонимания, закрывания глаз на несправедливость или размышления вместо принятия четких решений. В лидерстве культура прощения не означает увольнения сотрудников, совершивших серьезные ошибки, но не исключает и механизма санкций. Она означает перезагрузку отношений после санкций и реинтеграцию.

Духовное лидерство не изолировано от, но интегрировано в рациональные, ментальные и физические аспекты лидерства.

Мое Лидерство II: Этическое и духовное лидерство

Мое Лидерство II: Этическое и духовное лидерство

Прочитайте сперва главу 5 по этическому и духовному лидерству. Внимательно ответьте на вопросы. Помните, что вы отвечаете на них для себя, чтобы улучшить свои лидерские качества и личность. Выберите тихое место, где вас не побеспокоят.

Имя:

Организация и должность:

.....

Ценности, добродетели, источники, дилеммы, конфликты	Мои ответы
Values	
Ответственность: Что она значит в моей роли лидера? Как она важна для меня? Как я могу ее усилить?	
Справедливость/равенство (в различных формах): Что они значат в моей роли лидера? Как она важна для меня? Как я могу ее усилить?	
Солидарность: Что она значит в моей роли лидера? Как она важна для меня? Как я могу ее усилить?	
Полномочия (мотивация и усиление личной компетенции): Что они значат в моей роли лидера? Как она важна для меня? Как я могу их усилить?	
Сообщество/участие (признание достоинства каждого человека и интеграция его вклада в сообщество): Что они значат в моей роли лидера? Как она важна для меня? Как я могу их усилить?	
Доверие (отношения несмотря на неопределенность): Что они значат в моей роли лидера? Как она важна для меня? Как я могу их усилить?	

усилить?	
Прозрачность (открытость и подотчетность): Что она значат в моей роли лидера? Как она важна для меня? Как я могу ее усилить?	
Добродетели	
Интегрированность (честность, открытость, прозрачность): Что она значат в моей роли лидера? Как она важна для меня? Как я могу ее усилить?	
Скромность (свобода от жадности и высокомерия): Что она значат в моей роли лидера? Как она важна для меня? Как я могу ее усилить?	
Служение (смелость служения для общей пользы): Что оно значит в моей роли лидера? Как оно важно для меня? Как я могу его усилить?	
Прощение (умение признавать свои ошибки и прощать других): Что оно значит в моей роли лидера? Как оно важно для меня? Как я могу его усилить?	
Эмпатия (способность сочувствовать и заботиться о других): Что она значит в моей роли лидера? Как она важно для меня? Как я могу ее усилить?	
Вера (верность ценностям и обещаниям): Что она значит в моей роли лидера? Как она важно для меня? Как я могу ее усилить?	
Осторожность (честность в управлении ресурсами и людьми): Что она значит в моей роли лидера? Как она важно для меня? Как я могу ее усилить?	
Духовные источники	
Общее: Каковы мои источники энергии и мотивации? Как я к ним отношусь?	
Моя вера: Является ли она источником энергии и мотивации? Если да, то как? Каковы ритуалы? Если нет, то почему? Как я могу ее улучшить?	
Моя духовность: Насколько моя духовность лежит в	

основе ценностей и этики? Как я могу ее улучшить?	
Моя безопасность: Какова моя безопасность и важные отношения во время кризиса и нужда в ориентации для лидерства? Как я могу их улучшить?	
Мой наставник: кто мой личный наставник для духовного лидерства?	
Дилемма	
Как я справляюсь с этической дилеммой (если две ценности в конфликте друг с другом)	
Как я действую, если мои личные ценности и решения моей организации входят в конфликт?	
Конфликты	
Как я разрешаю конфликты между друзьями? Как я могу улучшить свои решения?	
Как я разрешаю конфликты с окружающими? Как я могу улучшить свои решения?	
Как я поступаю с теми, кто хочет оспорить или поддержать мою роль лидера? Как я могу улучшить свою реакцию?	
Какого отношения ко мне я ожидаю от последователей/подчиненных? Хочу ли я, чтобы меня боялись? Любили? Уважали? Прочее?	

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ И ЗЛОУПОТРЕБЛЕНИЕ ВЛАСТЬЮ В УПРАВЛЕНИИ РЕСУРСАМИ

4.1 Ответственное управление ресурсами

Ресурсы во всем их разнообразии – средства и инструменты внедрения ценностей в общество. Ответственное использование власти – в основном ответственное открытие, развитие, использование и обновление множества ресурсов. Ответственное управление ограниченными ресурсами – выражение ответственного использования власти и суть ответственного лидерства. Но ресурсы могут быть злоупотреблены множеством путей. Ответственное, мудрое и профессиональное управление ресурсами – ключ к ответственному лидерству. Рассмотрим подробнее, что это означает.

Ответственный экономист: Сегодня греческое слово «ойкос» (дом) присутствует в трех измерениях: экономика, экология и экуменизм. Ответственные служители заботятся об экономике как материальной основе Божественного домохозяйства, Земли; они заботятся об экологии как природном базисе жизни в доме; они заботятся об экуменизме как духовной основе жизни межрелигиозных и межкультурных сообществ глобального домохозяйства. Они заботятся, защищают, направляют, приказывают, служат и разделяют власть на всех трех уровнях (см. главу 2). Реформист Жан Кальвин об ответственном использовании

ресурсов: «Каждый должен помнить, что он казначей Бога во всем, чем обладает»²²

Ответственный служитель: Принципы, ценности и добродетели ответственного лидерства как служения – как представлено в Библии и этических ценностях – основа конкретных инструкций по прикладной этике лидерства. Теолог из Ганы Эммануэль Асанте разработал «этику служения» для служения таланту, времени, благополучию, власти, сексуальности, искоренению бедности и т.д.²³

Как лидеры, мы обычно жалуемся на недостаток ресурсов для принятия надлежащей ответственности. Однако первый шаг к открытию множества ресурсов – не только недостающие финансы. Рассмотрим 13 различных типов ресурсов, доступных в организации. Большая часть сводится к шести: материалы, кадры, методы, машины, деньги, рынок. Но могут быть добавлены и другие ресурсы – природа, время, репутация, ценности и духовные ресурсы. Ими нужно управлять мудро, профессионально и ответственно.

4.1.1 Служители в управлении человеческими ресурсами

Человеческие ресурсы – самые важные ресурсы в организации, поскольку без них цели и стратегии нереализуемы, корабль не отплывет от берега. Они являются также наиболее требовательным и критичным ресурсом, нуждающимся во внимании, поскольку нематериальны. Внедрение ценностей, таких как человеческое достоинство, участие, полномочия и солидарность начинается с того, как относятся к сотрудникам в организации. Помимо прочего, это включает:

²² John Calvin, *Commentary on the Books of Moses*.

²³ Asante, Emanuel, *Stewardship. Essays on Ethics of Stewardship*. Accra Ghana: Wilas Press, 1999.

- Планирование, отбор, назначение, мотивацию, направление, прекращение контрактов сотрудников и членов правления
- Структурные правила для условий работы, действий, контроля качества
- Развивающие награды и вознаграждение за деятельность
- Долгосрочную подготовку к успеху на лидерской позиции
- Стратегии ограничения услуг во времени (условия службы).

4.1.2 Служители в управлении финансовыми ресурсами

Финансовые ресурсы – топливо и условие существования организации. Они, хоть и решающая, но всего лишь одна из двенадцати форм ресурсов. Ответственное управление финансовыми ресурсами включает:

- Профессиональное, прозрачное, устойчивое и подотчетное планирование финансирования, расход, отчет и контроль
- Использование фондов для задач, под которые они зарезервированы
- Экономичное и эффективное использование фондов
- Ответственное, прозрачное, сбалансированное и устойчивое инвестирование капитала, построение резервов и управление долгами.

4.1.3 Служители в управлении ресурсами производства и услуг

Материальные и нематериальные товары и услуги – результат деятельности организации. Ответственное управление ресурсами товаров и услуг включает:

- Высокое качество и доверие к товару/услуге
- Достаточная доступность товара/услуги для клиентов

- Честность во всей цепи производства товаров/услуг от сырья до конечного продукта, от планирования до предоставления услуги.
- Честные цены на товары/услуги.

4.1.4 Служители в управлении ресурсами знаний и информации

В современных обществах, основанных на знаниях, знания и информация более важны, чем сырье. Эти ресурсы включают информацию на всех уровнях, быстрый рост объема знаний, доступных через Интернет, и мудрость из устных традиций и мудрецов. Ответственное управление ресурсами знаний и информации включает:

- Сбор, отбор и разделение информации и знаний между сотрудниками
- Сбережение и обеспечение доступа к организационным знаниям через архивы и знания сотрудников
- Инвестирование в доступ к ресурсам информации и знаний

4.1.5 Служители в управлении сетевыми ресурсами

Знания и информация все реже передаются через отношения ученик-учитель, но чаще в горизонтальных сетях (Википедия, в которой может участвовать каждый). «скажи мне, кто твои сетевые партнеры, и я скажу, насколько ты будешь успешен», - вот лозунг эры Интернета. Ответственное управление сетевыми ресурсами включает:

- Определение доверительных и достойных сетевых партнеров
- Поиск стратегических партнерств с определенным количеством сетевых организаций
- Приход к синергетике через разделение различных ресурсов с партнерами

- Поиск сетевой синергетики для победы.

4.1.6 Служители в управлении коммуникационными ресурсами

Коммуникации как способность взаимодействовать с другими людьми и организациями важны на всех уровнях деятельности, в команде, между сотрудниками и руководством, со стейкхолдерами, со СМИ. Коммуникации включают в себя пиар, но означают большее, чем продажа продукта. Убедительные и доверительные коммуникации – ценный ресурс. Ответственное управление коммуникационными ресурсами включает:

- Использование коммуникационных технологий, таких как Интернет и мобильная связь, надлежащим путем для сбережения средств, эффективной работы и коммуникаций
- Развитие коммуникационной стратегии
- Тренинг лидера и сотрудников в области коммуникаций
- Оптимальное использование и поддержка коммуникационных навыков в организации
- Построение коммуникаций на основе ценностей, добродетелей и духовных ресурсов людей и организации
- Интеграция коммуникаций как аспекта во все задачи и проекты.

4.1.7 Служители в управлении инновационными ресурсами

Информация и знания полезны, лишь будучи адаптированы к контексту и получают развитие. Этот творческий процесс ведет к инновациям. Лицо или организация могут почти не обладать финансовыми, человеческими или природными ресурсами, но могут быть успешны благодаря запуску инновационной идеи. Атмосфера тревог мешает инновациям, тогда как культура смелости и участия благоприятствует им. Ответственное управление инновационными ресурсами включает:

- Установление культуры открытости к творчеству и инновациям в организации
- Найм инновационных и творческих сотрудников, даже если с ними иногда труднее, чем с остальными
- Выбор инновационных идей и интеграция их в стратегию организации.

4.1.8 Служители в управлении организационными ресурсами

Человеческие, финансовые или природные ресурсы могут быть легко утрачены вследствие плохого организационного управления. Например, сельскохозяйственная продукция сгниет, если вовремя не будет доставлена на рынок; сотрудники будут хуже работать, если есть ненужные административные препоны и недостаток организации. Четкое управление задачами повышает эффективность и удовлетворенность сотрудников. Этот вид управления включает:

- Четкое разделение компетенций и ролей между руководством, сотрудниками, комитетами и другими
- Хорошие организационные способности лидера, регулярный (но не слишком частый) пересмотр оргструктуры
- Достаточное количество проверок на всех уровнях, но одновременно сокращение пути принятия решений где возможно
- Организационные инструменты для управления различными типами ресурсов
- Стать обучающейся организацией

4.1.9 Служители в управлении природными ресурсами

Вода, воздух, почва, лес, металлы, ископаемые, возобновимые и невозобновимые энергетические ресурсы, ландшафты, экосистемы

и климат – природные ресурсы²⁴ высочайшей важности для человеческой деятельности. Хотя многие продукты, произведенные людьми, такие как сельскохозяйственные, на деле на 95 процентов результат природных воздействий, таких как дождь, фотосинтез, бактерии, животные и т.п.

С христианской точки зрения все ресурсы – дар Божий, который он одалживает нам, и они не принадлежат нам, даже если мы являемся их собственниками. Бережное использование природных ресурсов необходимо, ибо они – основа всей жизни. Природные ресурсы, особенно невозобновимые источники энергии, должны использоваться крайне бережно, поскольку ограничены по определению. Это означает – использовать их так бережно, чтобы передать будущим поколениям. Современное их использование неустойчиво, ибо мы знаем, что нефть закончится между 2040 и 2060, то есть в течение жизни трех поколений. Защита означает защиту интересов грядущих поколений, например, в добыче нефти. Все, в особенности невозобновимые ресурсы, должны быть разделены и распределены честно, чтобы служить искоренению бедности. Ответственное использование природных ресурсов включает:

- Экономичное использование природных ресурсов
- Выбор возобновимых ресурсов, где возможно
- Борьбу за честный доступ, распределение и стоимость природных ресурсов
- Заботу о переработке отходов
- Климатическую справедливость, включая смягчение и адаптацию к изменению климата.

²⁴ Jena, Purna Chandra, *Masters or Stewards. A Theological Reflection on Ecology and Environment*, Delhi/Nagpur: ISPCK/NCCI, 2003; Stückelberger, Christoph, *Umwelt und Entwicklung*, Stuttgart: Kohlhammer, 1997.

4.1.10 Служители в управлении материальными ресурсами

Материальные ресурсы отличаются от финансовых и природных, хотя последние – тоже часть материальных ресурсов. Каждая организация и личность располагает материальными ресурсами, даже малыми, от личных вещей, как одежда или мобильный телефон до организационных, как мебель, компьютеры, офисы, автомобили, недвижимость, землю. Они не всегда используются наиболее эффективным путем. Церкви часто не используют свои земли ответственно и прибыльно для финансирования своей деятельности. Иные тратятся на такси вместо того, чтобы починить мотоцикл. Каждая машина, которая не используется или не продана – плохо управляемый ресурс. Ответственное управление материальными ресурсами включает:

- Надлежащую поддержку и обновление материальных ценностей
- Максимальное использование материальных ресурсов с надлежащим планированием
- Использование материальных ресурсов прозрачно и подотчетно для достижения целей, против всех форм мошенничества, коррупции и частным злоупотреблением ресурсами, принадлежащими организации.

4.1.11 Служители в управлении духовными ресурсами

Духовные ресурсы так же важны, как материальные. Хотя они часто недооценены. С другой стороны, христианская литература о лидерстве концентрируется на духовном измерении лидерства²⁵. Но ответственные лидеры должны быть верными служителями в управлении природными ресурсами, заботясь о Божьем творении, использовать материальные ресурсы и собственность прозрачным

²⁵Sanders, J. Oswald, *Spiritual Leadership*, Chicago: Moody Press, 1994 (2nd ed.).

путем,²⁶ управлять выборами прозрачно, без покупки голосов и иных коррупционных практик. Особая ответственность - управление духовными ресурсами. Религиозные лидеры несут эту ответственность наравне с мирянами.

Духовное служение основано на тех же шести ценностях и добродетелях, что и прочее служение, признавая, что духовное лидерство есть дар работать как слуга Божий: заботиться, защищать, направлять, приказывать, служить и разделять.

Заботиться о правильном восприятии Священного писания, не использовать его в личных интересах; заботиться о тех, кто впал в религиозную депрессию; защищать духовно слабейших в религиозном сообществе, чтобы сохранить их в нем; направлять сообщество через развитие чувства, чтобы отличить истинных пророков от ложных, плохое от хорошего; развивать организационные структуры на принципах бизнеса, но с упором на духовные критерии; служить не только интересам отдельных групп в организации, но укреплять единство сообщества; укреплять духовную силу, признавая, что Святой дух присутствует не только у священников, но и у мирян. Все это – часть управления духовными ресурсами. Оно включает:

- Предоставление духовного пространства для жизни и работы
- Развитие духовных ресурсов организации
- Внимательность к злоупотреблениям духовными ресурсами

4.1.12 Служители в управлении ресурсами времени

Время – еще один ценный дар Божий. Напрасная трата времени – разбазаривание ценного дара и ресурса. Пунктуальность во встречах бережет время и означает честность к другим.

²⁶ Responsible church leadership in fighting corruption, with concrete proposals such as codes of conduct, can be found in: Stückelberger, Christoph, *Corruption-free Churches are possible*, Geneva: Globethics.net, 2010. Free pdf from: www.globethics.net.

Пунктуальность – уже не просто специфика отдельных культур. В глобальном взаимосвязанном мире она – этическая необходимость для честных отношений. Ответственное управление временем включает:

- Пунктуальность во встречах и сообщении оговоренных результатов
- Эффективное планирование времени
- Тайм-менеджмент и контроль
- Установление приоритетов между важными, срочными и менее важными задачами

4.1.13 Служители в управлении репутационными ресурсами

Репутация – возможно, самый ценный ресурс человека и организации. Репутация означает доверие. Репутация завоевывается долго, но может быть разрушена за один миг. С испорченной репутацией трудно получить хороших сотрудников, финансы, установить сеть и т.д. Ответственное управление репутацией включает:

- Развитие (через лидерство, основанное на ценностях и добродетелях) организационной культуры, которая заботится о репутации людей и организации
- Построение репутации и доверия через качественную работу, надежность, подотчетность, выбор достойных сетевых партнеров и т.д.
- Инвестирование внимания и энергии в систематическое поддержание и восстановление репутации.

4.2 Инструменты борьбы с неправильным управлением ресурсами

Есть много форм и причин неправильного управления ресурсами:²⁷

- Недостаток способностей (ресурсов) управлять ресурсами
- Недостаток способностей (знаний, информации, опыта)
- Недостаток деятельности и эффективности
- Недостаток подотчетности и контроля
- Нехватка власти лидера для внедрения ответственного управления ресурсами
- Нехватка санкционных механизмов в организации
- Мошенничество и коррупция
- Непотизм, фаворитизм и сговоры
- Экономическое, политическое и социальное окружение в целом обществе

Предотвращение неправильного управления ресурсами, особенно вследствие мошенничества и коррупции – важная и безоговорочная задача ответственного лидерства. «Руководство по требованиям противодействия коррупции» правительства ЮАР четко определяет это в разделе «Роль управленцев в предотвращении коррупции»:

«Предотвращение, определение, исследование и устранение случаев мошенничества и коррупции – часть управленческих функций каждого менеджера. Ни одна из предложенных стратегий не ограничивает эту ответственность, и руководители должны осознать, что их *безоговорочной* ответственностью является:

- Установление и поддержание этической культуры в своем подразделении.

²⁷ For examples and solutions see Stückelberger, Christoph, *Corruption-Free Churches are Possible. Experiences, Values, Solutions*, Geneva: Globethics.net (Focus 2), 2010.

70 *Практикум по ответственному лидерству*

- Изучение коррупционных рисков в своей области работы.
- Внедрение стратегий, процессов и процедур предотвращения возможного мошенничества и коррупции.
- Внедрение необходимого контроля для соответствия этим стратегиям, процессам и процедурам.
- Определение и предотвращение мошенничества и коррупции

Полная ответственность в борьбе с коррупцией никогда не может быть делегирована, но руководители могут пользоваться советами экспертов и помощью других (внутренних аудиторов, специалистов по кадрам, риск-менеджеров и юристов)».

Мое Лидерство III: Управление ресурсами

Управление множеством ресурсов – одна из важнейших характеристик ответственного лидерства. Хорошее или отличное лидерство связано с хорошим управлением ресурсов, неправильное управление связано с неэффективным использованием и даже злоупотреблением ресурсами.

Эта анкета – практическое руководство, основанное на главе 4 этой книги, для поощрения сотрудников и руководства к открытию множества доступных ресурсов. Это особенно важно во время кризиса, когда заметно, скольких ресурсов недостает для достижения целей. Открытие существующих ресурсов – первый шаг для их эффективного использования и повышения количества доступных ресурсов.

Эта форма предназначена в первую очередь для руководителей, но может быть полезна и другим сотрудникам. Она может использоваться в индивидуальной работе, для тренингов, стратегических семинаров или годового планирования.

Мое Лидерство III: Управление ресурсами

Сперва прочитайте главу по управлению ресурсами. Затем честно ответьте на вопросы в таблицы. Вы отвечаете на них для себя, чтобы улучшить ваши лидерские и личные качества и повысить меру вашей ответственности. Найдите тихое место, где вас не побеспокоят. Вам потребуется по крайней мере два часа, особенно для колонки в возможных мерах для улучшения навыков ответственного использования ресурсов.

Имя:

Организация и должность:

Ресурсы	Доступные	Частично доступные	Недоступные	Требуемые для достижения	Необходимые меры
<p>1 Человеческие ресурсы <i>(кадры с компетенциями/умениями/физическим и душевным здоровьем)</i> Старший/средний менеджмент Прочие сотрудники Правление/Комитеты Волонтеры/интерны Друзья, родственники Прочее:</p>					
<p>2 Финансовые ресурсы Доход (тарифы, интерес, гранты от партнеров и правительств, доход от инвестиций, доход от услуг/тренингов, прочие заработки) Равенство/резервы Страховки, продажи, комиссии Банковские займы Гарантии Недвижимость Прочее</p>					

<p>3 Ресурсы товаров и услуг Товары и услуги (перечислите на отдельном листе) Количество товаров и услуг (запишите на отдельном листе) Качество товаров и услуг (перечислите атрибуты качества на отдельном листе) Прочее:</p>					
<p>4 Ресурсы знаний и информации Интеллектуальные ресурсы Доступ к данным (Интернет, интранет, тренинги, партнеры) Опыт работы с кадрами Документация Риск-менеджмент Конкурентный анализ Прочее:</p>					
<p>5 Инновационные ресурсы Разработки (свои и прочие) Развитие продуктов и рынков (новый продукт, текущий продукт, новый рынок, текущий рынок) Креативность Межкультурный, межорганизационный обмен Прочее:</p>					
<p>6 Организационные</p>					

74 Практикум по ответственному лидерству

<p>ресурсы Название организации/бренд овые ценности Стратегия/бизнес- план Расположение Инфраструктура Оргструктура Решения: компетенции процесс, эффективность Лояльность сотрудников Компетентность сотрудников Иноформация о бизнес-системах Прочее</p>					
<p>7 Сетевые ресурсы Сетевые партнеры (клиенты, эксперты, другие сети, лоббирующие организации) Стратегические партнеры/инвестор ы Социальные партнеры/инвестор ы Технические сетевые возможности (интернет, интранет, точки продаж, мобильные телефоны) Отношения с властью Прочее:</p>					
<p>8 Коммуникационные ресурсы</p>					

<p>Коммуникационные технологии (Интернет, мобильные телефоны и т.д.) Веб-сайт организации Доступ к медиа Конференции Рассылки Навыки коммуникации сотрудников и руководства Прочее:</p>					
<p>9 Природные ресурсы Земля Вода Воздух Возобновимая энергия Невозобновимая энергия Лес Прочее:</p>					
<p>10 Материальные ресурсы Офисная мебель Офисное оборудование Автомобили Недвижимость Земля Энергия Прочее:</p>					
<p>11 Духовные ресурсы Духовное участие</p>					

76 Практикум по ответственному лидерству

<p>Кредо, ценности Изучение Библии Молитвы, духовное наставничество Прочее:</p>					
<p>12 Ресурсы времени Пунктуальность Эффективное планирование Тайм-менеджмент Установление приоритетов Прочее:</p>					
<p>13 Репутационные ресурсы Репутация сотрудников Репутация руководителей Репутация национальной организации Репутация международной организации Репутация товаров и услуг Благодарности и награды Прочее:</p>					
<p>14 Прочее</p>					

СЛУЧАИ НЕУДАЧ И УСПЕХА

Лидерство часто многообещающе начинается. Но затем некоторые лидеры разочаровываются, а некоторые растут и превосходят ожидания в своей ответственности. Некоторые случаи легки с этической точки зрения, поскольку очевидно, что правильно, а что нет. Другие более сложны, поскольку в них есть серые зоны, где не ясно, что оправдано, а что нет (оптимальные решения этических дилемм в приложении 3).

Примеры успешного и провального ответственного лидерства можно найти во всех секторах общества. Многочисленные исследования, короткие и длинные, повествовательные и аналитические, доступны. От бизнес-лидерства до лидерства в политике, от выборов до ошибок, от сексуального злоупотребления властью до серой коррупции: список бесконечен. Выберем несколько практических примеров из микрофинансовой организации, для которой эта книга была изначально написана.

5.1 Менеджеры

Пример 1

Клиент обращается к менеджеру за займом. Он подходит под категорию молодежи и относится к целевой группе ECLOF. У него также рентабельный бизнес, который может использовать займ и без проблем его погасить. Менеджер одобряет заявку. Один из сотрудников приходит с информацией, что потенциальный молодой клиент является сыном другого клиента, а правила не

разрешают предоставлять займ двум людям из одной семьи. Менеджер просматривает кредитную историю отца и находит, что тот выплачивает вовремя, и считает, что ECLOF должен предоставить займ его сыну. Что делать?

Комментарий: Сочувствие к молодому клиенту и внимательность к целевой группе – хорошо. Правило не обслуживать двух людей из одной семьи справедливо, поскольку многие другие клиенты не получают займ по этой причине. Сыну можно порекомендовать получить займ в другой организации и обратиться снова, когда истечет срок погашения займа его отцом.

Пример 2

Сотрудник и менеджер кредитного отдела ECLOF вместе одобрили займ клиенту. Два года спустя клиент был объявлен умершим и его долг был списан. Аудиторы обнаружили, что клиент является родственником менеджера и еще жив, но живет далеко от столицы, в деревне, и испытывает финансовые трудности из-за алкоголизма. Более того, аудитор обнаружил, что менеджер и сотрудник оба получили часть займа как подарок за списание долга. Менеджер и сотрудник были уволены немедленно по раскрытии этого факта.

Комментарий: Это типичный случай мошенничества и злоупотребления властью менеджером и сотрудником. Вдобавок, сговор и nepotизм между менеджером, его родственником и сотрудником стал возможен из-за недостатка контроля и ответственности. Правление поступило ответственно, его руководитель не вступил в сговор с менеджером, предлагавшим ему половину полученной от клиента суммы.

Пример 3

Епископ получил займ от ECLOF и использовал его на постройку церкви. К сожалению, он пропустил срок погашения

долга. После многих безуспешных попыток менеджера получить возмещение согласно договора епископ заявил, что он, как христианин, принял займ как дар на постройку церкви, наряду с другими пожертвованиями. Он также заявил, что ECLOF находился под его духовным лидерством и его значимость как церковного лидера значительно выше таковой у экуменической микрофинансовой организации. После провала переговоров, национальный директор и правление ECLOF подали на епископа в суд для возмещения займа.

Комментарий: Было ли оправдано для христианской организации привлекать епископа к суду? ECLOF долго раздумывали и сделали все, чтобы этого избежать по причинам веры и ради сохранения хороших отношений с церковью. В конце концов, этот шаг был оправдан, поскольку епископ был способен понять разницу между займом и пожертвованием. Церковные иерархи должны подавать хороший пример. Как может ECLOF требовать возврата долгов от бедняков, если неоправданно списывает долг епископа? Ответственное лидерство церковных властей подразумевает, что они должны соблюдать соглашения и законы.

5.2 Правления

Пример 4

Правление назначило исполнительного директора на основе его отношений с председателем правления. К сожалению, правление поняло, что этот человек не обладает необходимой квалификацией только когда национальный офис стал показывать плохие результаты. Члены правления не хотели иметь с этим дела из-за боязни неудовольствия председателя. Когда недовольство достигло критической черты, правление попросило секретариат уволить исполнительного директора.

Комментарий: пример показывает, что трудно бороться с nepoтoзизмoм и фаворитизмoм, eсли oни ужe пoявилиcь. Этo двoйнoй урoк: a) бьтe oчeнь oтoрoжнoм c caмoгo нaчaлa, eсли cущecтвoвaт личнoмe oтнoшeния (нe иcклoчaя дружбу) и пpинятb cпeциaльнoмe мepы, кaк пepeдaчa кoнтpoля вицe-пpeдceдaтeлю и б) члeнoмe пpaвлeния дoлжнoмe нaйти cилы пpoтoвoрeчить пpeдceдaтeлю, eсли нeoбxoдимo. Этo кacaeтcя цeннocти пpoзpaчнocти и чecтнoгo учacтия.

Пример 5

Нeкoтoрымe члeнoмe пpaвлeния oбpaщaютcя к иcпoлнитeльнoму дирeктopу зa зaймaми. Oн чувcтвoвaeт ceбя oбязaнным пpeдocтaвить им эти зaймь, кaк пoдчинeнный, нo в тo жe вpeмя знaeт o пpямoм зaпpeтe пoдoбнoмe зaймoв, нo в тo жe вpeмя идeт нa этoт шaг. Зaтeм oн oфopмляeт зaйм ceбe пpoтoвo пpaвил. Пpaвлeниe в кoурсe, нo ничeгo нe пpeдпpинимaeт. В рeзультaтe вoзникaeт дeфoлт пo зaймaм. Bыcoкий пpoцeнт нeвoзвpaтa пpивлeкaeт внимaниe штaб-квapтиpы в Жeнeвe, кoтopая нaпpaвляeт coтpудникa для paccлeдoвaния. Bьясняeтcя, чтo coтpудники пoмoгaли ceбe caмим, oфopмляя «пpизpaчнoмe зaймь».

Комментарий: Meнeджepы дoлжнoмe зaщищaть пpaвилa oргaнизaции. Этo их oтвeтcтвeннocть пepeд пpaвлeниeм, дaeт им дoвepиe. Для этoгo oни дoлжнoмe бьтe пoлнocтью пoддepжaны pукoвoдитeлeм. Eсли этo нe тaк, oни дoлжнoмe иcкaть зaщиты в штaб-квapтиpe. Eсли нapyшeниe пpaвил нaчaeтcя cвepху, этo мoжeт cгнoитb вcю oргaнизaцию, кaк пoкaзывaeт пpимep. B дaннoм cлyчae члeнoмe пpaвлeния нe взяли oтвeтcтвeннocть зa coблoдeниeмe пpaвил, пocкoлькy oпacалиcь кpитики зa тo, чтo caми пoлyчили зaймь в oбxoд пpaвил.

Мое Лидерство IV

Кодекс Ответственного Лидерства

Есть много способов улучшить лидерство, такие как тренинги, разделение власти, контроль, аудит, санкции и т.д. Одним из таких инструментов является кодекс лидерства.

Кодексы поведения – это добровольные соглашения, убеждающие человека уважать определенные ценности и правила. Они могут быть разработаны и внедрены человеком или организацией. Их преимущество – в скорости разработки и внедрения. Их недостаток в том, что они не обладают силой законов с их санкционными механизмами. Таким образом, доверие к такому кодексу зависит от его контроля подписавшими сторонами. Без этого кодекс остается лишь красивой бумажкой.

Лучше всего известны корпоративные кодексы для целой компании, объясняющие сотрудникам, что поощряется, а что запрещено. В последние годы неправительственные организации тоже внедряют подобные кодексы.²⁸

Кодекс лидерства предназначен для лидеров. Такие кодексы гораздо меньше известны, чем кодексы этики для организаций. Они существуют для публичных деятелей или парламентариев, особенно при вступлении в новую должность. Пример: в парламенте Уганды в 2002 был принят «Акт о Кодексе Лидерства», основанный на статье 14 Конституции, предложенный Правительственной Инспекцией. Этот кодекс должен «представить минимальный стандарт поведения для лидеров; требовать от лидеров декларировать доходы, имущество и ответственность;

²⁸ E.g. “Code against Corruption and for Transparency for NGOs and Church Projects in Cameroon”, in: Stückelberger, Christoph, *Corruption-free Churches are possible, Globethics.net, Geneva 2010 (also in French)* For an overview of NGO codes of conduct: www.gdrc.org/ngo/codes-conduct.html. A collection of over thousand professional codes of ethics is available from 2015 in the ethics library www.globethics.net under collections.

вести эффективный механизм принуждения. Цель Кодекса лидерства не в том, чтобы заставить лидеров декларировать свою «бедность», но обеспечить подотчетность лидеров страны народу. Декларируя имущество, доходы и ответственность, лидеры могут объяснить народу законность и прозрачность их приобретения»²⁹ Кодекс Лидерства перечисляет 42 категории лидеров, от президента до «любого, в ком заинтересовано общество»³⁰ Кодекс концентрируется на декларации дохода, имущества и ответственности для борьбы с коррупцией. 40 страниц документа представляют собой детальный механизм, включая меры надзора и санкций.

Подобные кодексы лидерства служат инструментом контроля и прозрачности. Но кодекс прежде всего – инструмент для лидера, позволяющий ему стать лучше, «инвестировать в себя».³¹

Настоящий кодекс ответственного лидерства ставит целью улучшить таковое в организациях на международном, национальном и региональном уровнях. Он служит дополнительной поддержкой людям с лидерской ответственностью, указывает стандарты, которым нужно следовать на лидирующей позиции.

²⁹ Inspectorate of Government of the Republic of Uganda, *About the Leadership Code Act 2002*, 2. See: www.igg.go.ug.

³⁰ *Ibid*, 11.

³¹ This is rule five of the five rules of the famous book on business leadership: Ulrich, Dave, *et al.*, *The Leadership Code. Five Rules to Lead By*, Boston/Mass: Harvard Business Press, 2008.

Мой Кодекс Ответственного Лидерства

Я, [ФИО]

исполняю функции лидера в качестве [должность]

.....

В организации [название]

.....

Вера, ценности и добродетели

Быть хорошим служителем Божьих даров и слугой организации;
Внедрять и продвигать видение, миссию и ценности организации;
Действовать в интегрированности, скромности, прозрачности,
сочувствии, прощении, вере, бережливости и этике;

Действия и ресурсы

Действовать лучшим возможным путем и поддерживать
улучшения;
Развивать, использовать, увеличивать и сохранять множество
ресурсов эффективным, устойчивым и прозрачным путем
Отдавать предпочтение общественным интересам перед личными;
Управлять временем для обновления физических, ментальных и
духовных ресурсов;
Поддерживать инвентаризацию собственности чтобы
удостовериться, что собственность зарегистрирована от имени
организации;
Избегать сдачи в аренду и продажи собственности организации в
соответствии с текущей ответственностью (исключение - если
гарантирована полная прозрачность принятия решений);
Строго и ответственно использовать финансы, выделенные на
специфические программы;
Уважать законы и правила страны и организации.

Отчетность и прозрачность

Соответствовать стандартам отчетности, бухгалтерии и аудита
организации
Отказываться принимать или давать деньги и ценности, которые
могут быть расценены как взятка;
Поддерживать людей, которые борются с коррупцией;

Сопrotивляться всем видам сексуальных домогательств и злоупотреблений;
Декларировать личное имущество, ответственность перед правительством, вступая в руководящую должность;
Избегать действий, могущих привести к конфликту интересов и обсуждать таковые с руководством;
Разделять частную, общественную и профессиональную жизнь, до быть достойным во всех
Заботиться о репутации организации и прекращать все действия, могущие ее повредить;

Сотрудники и развитие лидерства

Придерживаться стандартам труда при назначениях и выборе, выплате пенсий и больничных сотрудникам и членам их семей;
Избегать вовлечения членов семей в принятие решений;
Разделять и децентрализовывать власть и обязанность для надлежащего контроля и ответственности;
Расширять полномочия сотрудников и комитетов через тренинги и делегирование компетенции для усиления их компетенции и ответственности;
Искать друзей и наставников, могущих критически поддержать меня в моей ответственности лидера;
Заблаговременно планировать свою лидерскую деятельность;
Поддерживать регулярное обновление руководящих позиций и уважать сроки службы на этих позициях.

Мониторинг

Данный кодекс ответственного лидерства – личный документ. Я подписываю его добровольно / по решению моей организации для всех руководящих должностей (подчеркните нужное). Мое руководство соглашается контролировать исполнение этого кодекса ежегодно, консультируясь со мной, и докладывать результаты и выводы вышестоящему руководству.

МестоДата

Подпись

Подпись руководителя.....

ОБУЧАЮЩИЕ МОДУЛИ

Обучающие модули для руководителей имеют целью

- Ознакомить их с практикумом по ответственному лидерству
- Научить их применять четыре инструмента Мое Лидерство
- Научить их обучать сотрудников и другие целевые группы
- Увеличить доверие стейкхолдеров.

Эти модули дают лишь общую идею и должны быть доработаны в соответствии с контекстом. Они могут использоваться по одному, вместе и развиваться в соответствии с нуждами.

Каждый модуль занимает 2-3 часа плюс время на подготовку. Пять модулей вместе составляют курс по лидерству или на пять вечеров в течение двух недель или один курс на 2-3 дня. В случае курса мы предлагаем следовать описанному порядку, поскольку каждый модуль строится на предыдущем.

Модуль 1 Личный Стиль Лидерства

Тема	Мое Лидерство I: Мотивация, характер, компетенция		
Цели	1 Важность ответственного лидерства для организации 2 Узнать семь разных моделей лидерства 3 Увеличить знания о персональном типе лидерства, мотивации, сильных и слабых сторонах		
Модерация	Внутренняя (директор) или внешняя		
Участники	Директор, старший и средний менеджмент, члены правления или группа из 5-15 человек (не больше из-за специфики курса)		
Место	Any place, but preferably outside the offices in order not to be disturbed		
Время	2,5 (-3) часа		
Материал	<i>Ответственное Лидерство</i> , главы 1 и 2		
Подготовка	Участники должны заранее прочитать главу 2		
Этапы	тема	Метод	материал
1) 15'	Модератор: вступление, цели, важность для организации, конфиденциальность, молитва	пленарный	
2) 45'	Конспект гл. 2.2-2.4 модератором. Дискуссия о типах лидерства, достоинствах и недостатках	Пленарная презентация	гл. 2.2-2.4
3) 60' (до 120')	Раздать анкету <i>Мое Лидерство I</i> . Каждый участник работает индивидуально в тихом месте. Если отведено 60' заполнение анкет дается на дом	Индивидуальная работа	Листы, гл. 3
4) 25'	Обмен ответами на анкету (свободный выбор)	В парах	гл. 3
5) 5'	Молитва, закрытие		

Модуль 2 по изучению Библии

Тема	Библейские модели лидерства		
цель	Узнать о лидерстве служения как о доминирующей библейской модели		
модерация	Внутренняя (директор) или внешняя. Если возможно - священник		
участники	Директор, старший и средний менеджмент, члены правления, члены комитетов. 10-25 человек		
место	Любое место, предпочтительно вне офиса		
время	2 часа		
материал	<i>Ответственное лидерство, глава 2</i>		
модготовка	Подготовки не требуется, участники должны заранее прочесть главу 2		
Шаги программы	Тема	метод	Материал
1) 15'	Модератор: вступление, цель, программа, молитва	Пленарный	
2) 40'	Чтение: Лука 12:42-48 Дискуссия по моделям лидерства в тексте Библии Интерпертация текста модератором или священником	Пленарный	гл. 4.2
3) 40'	Две ролевых игры: хороший/плохой менеджер (библейская или текущая ситуация)	Подготовка в 2 группах, затем пленарно	
4) 20'	Оценка: последствия для организации/сотрудников	Пленарный	
5) 5'	Prayer, closure		
<i>опции</i>	Этот же модуль можно делать по другим библейским текстам (Числ,12, Мириам, 1. Сам.15:17-26 (Саул) или Лука 22:54-62 (Петр)		гл. 4.1 гл 4.3 гл. 4.3

Модуль 3 по ценностям (Ответственность)

Тема	Мое Лидерство II: Этическое и духовное лидерство		
Цель	1 Распознать цели, перечисленные в главе 3 как основу работы. 2 Углубить понимание ответственности как ценности. 3 Прояснить собственные ценности, добродетели и духовные источники в лидерских функциях.		
Модерация	внутренняя (директор) или внешняя		
Участники	Директор, старший и средний менеджмент, члены правления и комитетов		
Место	Любое, предпочтительно вне офиса		
Время	3 часа (2 часа, если анкета заполняется дома)		
Материал	Ответственное Лидерство, глава 3		
Подготовка	Участники должны заранее прочитать главу 3		
Шаги программы	Тема	Метод	Материал
1) 15'	Модератор: вступление, цели, программа, важность для организации. Молитва.	Пленарный	
2) 15'	Ценности в представлении 1-2 участников.	Пленарный	гл. 5.1
3) 30'	Дискуссия 1) как эти ценности применяются в организации и 2) где нужно улучшение или внедрение.	Группы по 2-4	гл. 5.1
4) 20'	Презентация (модератор или участник) ключевых элементов ценности «ответственность» Опция – ценность «справедливость»	Пленарный	гл. 5.2 гл. 5.3-5.8
5) 20'	Дискуссия по содержанию термина «Ответственность» и значение для организации.	Группы по 4	гл. 5.2 или 5.3-5.8
6) 45'	Диалог между модератором и	Пленарный	гл. 5.9

	участником о значении духовного лидерства. Дискуссия по его применению.		
7) 30' (до 90')	заполнение анкеты «МоеЛидерство II». Каждый участник заполняет лично в тихом месте. Заполнение может быть задано на дом	Индивидуальная работа	Листы гл. 6
8) 5'	Молитва, закрытие		
<i>опция</i>	Разделить модуль на 2 по 1.5 – 2 часа		

Модуль 4 по Ресурсам

Тема	Мое Лидерство III: управление ресурсами		
Цель	1 Определить существующие и требуемые ресурсы для организации 2 Призвать участников к хорошему служению в управлении ресурсами		
Модерация	Внутренняя (директор) или внешняя. Можно пригласить специалиста по управлению ресурсами		
Участники	Директор, старший и средний менеджмент, члены правления. Группа не более 15 человек		
Место	Любое, но лучше вне офиса		
Время	2,5 часа		
Материал	Ответственное Лидерство, главы 4 и 5		
Подготовка	Участники заранее должны прочитать главы 4 и по возможности 5		
Шаги программы	Тема	Метод	Материал
1) 15'	Модератор: вступление, цели, важность для организации. Молитва	Пленарный	
2) 20'	Обзор видов ресурсов (гл. 7.1) модератором	Пленарный	гл. 2.2-2.4
3) 45'	Раздать анкету «Мое Лидерство III» (гл.8). Каждая из 5 групп отвечает по 2-3 типам ресурсов организации и записывает ответы.	5 групп по 2-3 человека	Листы гл. 8
4) 50'	Презентация результатов групп	Пленарный	Записи групп
5) 15'	Дискуссия о результатах и последствиях для организации.	Пленарный	Записи групп
6) 5'	Prayer, closure		
Опция	Один из старших сотрудников может сделать более детальный анализ имеющихся и требуемых ресурсов и сделать предложение по улучшению управления этими ресурсами.		гл. 8

Модуль 5 по Кодексу Ответственного Лидерства

Тема	Мое Лидерство IV: Кодекс Ответственного Лидерства		
Цель	1 понять в деталях содержание кодекса ответственного лидерства 2 подготовить участников к подписанию кодекса ответственного лидерства		
Модерация	Внутренняя (директор) или внешняя		
Участники	Люди, которые должны подписать кодекс ответственного лидерства (директор, старший и средний менеджмент, члены правления и комитетов).		
Место	Любое, желательно вне офиса		
Время	2,5-3,5 часа		
Материал	<i>Ответственное лидерство</i> , глава 5		
Подготовка	Участники должны заранее прочитать главу 5		
Шаги программы	Тема	Метод	материал
1) 15'	Директор: вступление, цели, важность кодекса и внедрение стратегии, молитва.	Пленарный	
2) 30'	Объяснение происхождения, цели и обязательства кодекса ответственного лидерства	Президент или директор	кодекс
3) 30-60'	Обсуждение и вопросы по кодексу	пленарный	
4) 25'	Групповая работа: каждая группа обсуждает 7 примеров из главы 5 по этическому лидерству в собственной организации	Группы по 2-4	Глава 5
5) 30'	Размышления по кодексу: что он, что требует, какую поддержку	Индивидуальная работа	

92 Практикум по ответственному лидерству

	предоставит.		
6) 15'	Подписание каждым участником и его руководителем.	2 подписи	2 экземпляра кодекса
7) 5'/30'	Завершающая молитва		
<i>Опция</i>	Шаги 6 и 7 могут быть отдельной церемонией через несколько дней.		

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

БИБЛЕЙСКОЕ ЛИДЕРСТВО. ПРОРОЧИЦА МИРИАМ

В главе второй Исхода мы впервые встречаем Мириам как маленькую девочку, защищающую своего брата Моисея.³² Она достаточно умна и смела, чтобы проявить инициативу связать свою мать с приемным родителем (дочерью фараона) новым путем. Она признает лидирующую роль своей матери, дочери фараона, повитух Шифры и Пуа, но оспаривает право фараона убить всех новорожденных еврейских младенцев. В Исх.15:20, Мириам упоминается как пророчица, которая вела народ отметить их путешествие освобождения из рук фараона. Важно отметить, что употребление множественного числа мужского рода в Исх. 15:21 подчеркивает факт, что Мириам была не просто лидером жен Израиля, но всего народа. В числах, 12, значение ее роли, ответственность и лидерство преуменьшаются, так как она названа в числе завистников Моисея. В большинстве источников в качестве лидеров Израиля фигурируют имена Моисея и Аарона, но не Мириам. Пророк Михей, однако, не забывает упомянуть имя Мириам наряду с Моисеем и Аароном в числе посланников Божьих к народу Израиля (Михей 6:4). Это редко упоминается в истории. Михей, живший несколько столетий после Мириам, поддержал

³² Author and source of the following text of chapter 4.2: Anderson-Rajkumar, Evangeline "Engendering Leadership. A Christian Feminist Perspective from India", in Stückelberger, Christoph/ Mugambi, J.K. (eds.), *Responsible Leadership. Responses from five Continents*, Geneva: Globethics.net, 2007, 13-20.

традицию людей, помнивших Мириам как пророчицу. Поэтому мой интерес – восстановить личность и лидерство Мириам и вспомнить *поворотные* решения, принятые ей и легшие в основу первичных моделей лидерства.

В Числах 11 рассказывается о суровом кризисе в обществе Израиля во время Исхода, когда евреи жаловались Моисею на то, что у них несколько дней не было мяса. Возможно, были озвучены мнения «я так говорил», «старое – лучшее» как между людьми, так и в беседах с Моисеем. Моисей не мог помочь, однако обратился к Богу со словами «Родил ли я этих людей, чтобы отвечать за них?». Конечно, еда важна для людей. Числа 11 рассказывают странную историю о том, как Бог дал требуемое мясо, но одновременно наслал мор, убивший за ночь несколько сотен человек. Кто-то может увидеть здесь случай пищевого отравления, внезапного помешательства людей, устроивших бунт, увидев нескольких умерших одновременно. Интересно одновременное упоминание мора в Числах 11 и в Числах 25, унесшего тысячи жизней. Трудно понять причину мора, унесшего жизни тысяч евреев во время Исхода в Числах 11, причина «мора» вполне понятна в Числах 25. Упоминание женщины-кушитки в Числах 12 (о которой Мириам и Аарон спрашивали Моисея) и случай, рассказанный в Числах 25 кажутся взаимосвязанными!

Упоминание о сексуальных отношениях между народом Израиля и Моав рассматривается как отвращение перед Богом. Люди Израиля отрицательно относились к моавитянам как «другим» - грязным, злым, нерелигиозным, идолопоклонникам – чтобы создать чистых, святых, хороших, религиозных «себя» перед Богом. Те же, кто осмелился вступить в отношения с женщинами из других религий, нуждались в уроке монотеизма и монокультуры. Цимри, израильтянин, оспорил приказ Моисея, который хотел, чтобы все израильтяне прекратили свои отношения с женщинами других религий. Он взял свою мидианитку Гозби и объявил, что

они останутся парой, и вошел в шатер. Финеас воспринял это как бунт против Бога и убил их обоих. Рассказчик интерпретирует действия Финеаса как усмирение ярости ревнивого Бога! Бог, кажется, одобрил ксенофобию, ревнивый национальный ограниченный Бог, воображенный власть имущими, включая Моисея.

Именно здесь я представляю роль Мириам, лидера, женщины, которая, возможно, противостояла Моисею в его понимании межрасовых, межкультурных, межрелигиозных браков и отношений. Сам Моисей выбрал брак с мидианиткой и подружился с другой женщиной кушитского происхождения, цветной. Я могу представить давление, которому подвергалась Мириам, видя, как женщины других религий испытывают насилие, ибо их рассматривали как источник зла и искушения для нормального мужчины-еврея.

Я не могу игнорировать инцидент, описанный в Числах 25, когда я прочел историю «ревнивой» Мириам в Числах 12! Их резкое начало цитирует разочарование Мириам и Аарона по поводу женитьбы Моисея на кушитке. Это показывает Мириам и Аарона в жалком свете ксенофобии. Это также представляет обычное патриархальное объяснение «женщина против другой женщины» для оправдания насилия над женщиной в патриархальном обществе. Я восхищаюсь Мириам, сказавшей: «Говорил ли Господь только через тебя, Моисей?» (Числа, 12:2). Я считаю, что это абсолютно нормальный с точки зрения демократии вопрос. Тогда почему он огорчил Моисея? Почему считается, что именно Мириам вызвала гнев Бога и его прямое вмешательство на стороне Моисея (наказание только Мириам проказой)? Каково здесь послание женщинам, особенно женщинам-лидерам? Почему для Моисея было нормально по своему выбору жениться на мидианитке и кушитке (обе иностранки), почему и как он стал внезапно

узкомыслящим ксенофобом, когда речь зашла о понимании жизни, брака и сексуальности других людей?

Хотя Аарон и Моисей просили Бога смягчиться к Мириам, кажется, что ее необратимое наказание должно было быть перенесено в тишине. Она была выброшена из общества из-за проказы. Что восхищает меня – это то, что израильтяне отказались продолжать путь без своего лидера Мириам. Это подтверждает ее роль как истинного лидера.

Ниже я приведу фундаментальные черты ответственного лидерства:

1. Ответственное лидерство должно всегда основываться на справедливости. Хороший лидер – тот, кто осмеливается поднять голос перед лицом несправедливости по отношению к другим членам общества. Хороший лидер эмпатичен и испытывает чужую боль как свою. Эта чувствительность к другим людям – богатый дар Божий.

2. Ответственные лидеры не ищут славы для себя в борьбе за справедливость. Лидерство – не проявление власти над другими и не возможность доказать свою правоту за счет общества. Ответственный лидер не ищет славы за счет общества. Он рассматривает лидерство как данную Богом ответственность заставить каждого в обществе влиять на других и испытать все богатство любви и дружбы в обществе.

3. Ответственные лидеры не могут развивать свои таланты в одиночку. Ответственное лидерство – это не индивидуальная способность выполнять задания. Оно зависит от поддержки и сотрудничества общества. «Ответственный лидер» - звание, которое дают люди на основе опыта реального лидерства.

4. Ответственное лидерство означает готовность терпеть насмешки, пренебрежение и наказания ради справедливости. Порой критика и отрицание могут прийти с неожиданной стороны. И вместо самоустранения от хаоса и трудностей, ответственный

лидер должен бороться с энтузиазмом, поддерживая дух других людей.

5. *Ответственный лидер открыт для критики.* Хорошее лидерство не означает отсутствие оппозиции. Лидер должен оставлять другим пространство для критики лидера, структуры и системы. Конечно, нелегко всегда быть открытым для критики, но это означает готовность к переменам.

Воспринимая образ Мириам из еврейских рукописей мы видим, что она обладала всеми этими качествами лидера и пророка народа Израиля. История с проказой использовалась, чтобы предать Мириам забвению, но мы можем видеть и смелость Мириам перед Моисеем, лидером и братом! «Кара Божья» - отражение мужской патриархальной позиции по отношению к женщине. Наказание Мириам – угроза для каждой женщины, противостоящей патриархальному обществу. Мириам остается ответственным лидером в обществе и примером для тех, кто ищет не иерархические модели лидерства.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

БИБЛЕЙСКОЕ ЛИДЕРСТВО. ХОРОШИЙ МЕНЕДЖЕР (ЛУКА, 12)

В Новом Завете меня более всего впечатляет модель ответственного лидерства на примере хорошего менеджера. Яснее всего она выражена в Евангелии от Луки 12:42-48.³³

“Кто есть верный и мудрый слуга,³⁴ которого хозяин поставил управлять домом и кормит? Блажен слуга, которого хозяин всегда застаёт за работой. Истинно говорю вам, он поставит его над всеми своими богатствами. Но если слуга говорит себе «Мой хозяин задерживается» и начинает бить слуг и служанок, есть, пить и напиваться, хозяин такого слуги однажды придет неожиданно и накажет его. Кому многое дается, с того многое и спрашивается».

Греческое слово «слуга» в этом тексте – «эконом», экономист! «Ойкос» означает дом и домохозяйство. Эконом – домопрavitель, который содержит дом в порядке. Это администратор и менеджер, который содержит дом в порядке и заботится об экономике домохозяйства и всех людей, живущих и работающих в этом сообществе. Это – первый среди слуг.

³³ Source of this text: Christoph Stückelberger, “Stewards and Careholders. A Christian Ethical Perspective”, in: Stückelberger, Christoph/ Mugambi, J.K. (eds.), *Responsible Leadership. Responses from five Continents*, Geneva: Globethics.net, 2007.

³⁴ The New International Version translates *oikonomos* as manager! In the modern business world the expression “manager” – who is not the owner or shareholder, but the head of the employees – is a precise translation and creates a direct bridge to business ethics. In French, the steward can be translated as *gestionnaire* or *mandataire*.

В этом тексте *четыре характеристики*, отличающие ответственного менеджера от безответственного.

1. Хороший менеджер осознает, что он *не собственник* дома или акционер компании, но отвечает за его поддержку и развитие от имени владельца. Плохой менеджер поступает так, как будто владелец – он, а дом или компания – его собственность.
2. Верный слуга заботится о людях, за которых отвечает! *Он вовремя предоставляет еду, зарплату и страховку (v.42). Плохой лидер эксплуатирует людей, за которых отвечает (v.45).*
3. Хороший лидер представляет хорошую *этику работы*. Он много работает для благополучия сотрудников и потому *служит хорошим примером. Не ответственный лидер не работает, коррумпирован, пьян, жаден. Его эксплуатация – выражение того, что он рассматривает не только домохозяйство, но и людей как свою личную собственность.*
4. Мудрый слуга *действует ответственно в каждый миг жизни*, ибо знает, что хозяин может прийти в любой момент. Деловая этика и ответственность перед Богом полностью интегрированы в повседневную жизнь. Невежественный менеджер верит, что верит, что неподконтролен, что может выиграть любой суд, подкупив судей, и для спасения достаточно лишь иногда заходить в церковь.

История дает простой и убедительный пример ответственности: отвечать перед кем-то: менеджер перед хозяином, христианин перед Богом. Плохой лидер хочет быть независимым, свободным от любой ответственности. И, как пьяница, теряет контроль даже над собой. Хорошие слуги не авто-, а теономны, ответственны перед Богом. И чем большую ответственность они несут, тем большую ответственность получают (v. 48).

Ответственное поведение – пример для всех, особенно для лидеров. Эта модель убедительна, поскольку это не только теория,

но и практика, использованная самим Иисусом, пожертвовавшим свою жизнь ради спасения всего общества. Он молился, исцелял, смеялся и танцевал, отвечая на нужды своих «клиентов» как часть «деловой этики». Он служил как слуга, омывая ноги учеников, указывал, направлял, делился своей едой. Он оставался верен Богу, которого называл отцом, даже на кресте. Его последователи стали хорошими слугами даров Божьих.

Ответственное поведение и его добродетели важны для каждого. Лидеры «только» несут большую ответственность, чем простые люди. Сильнейший более ответственен, чем слабейший, поскольку у него больше власти, компетенции и средств для решений и действий.

Слуга имеет шесть добродетелей:

Забота: «Господь взял человека и поместил его в Эдемский Сад, чтобы тот работал в нем и заботился о нем» (Твор. 2:15). Забота культивирует и сохраняет, преобразует и защищает, находит баланс. Заботиться о других – выражение любви к другим как к самому себе. Забота – не благотворительность, а забота о достойной жизни для всех, справедливости, развитии технологий и политических механизмов для благополучия людей и общества (Лука, 12, 42). Забота включает внимание и близость лидера к тем, о ком он заботится.

Защита: Слуга – страж, распознающий опасности и заранее предпринимающий защитные меры, избегающий урона, и в случае неизбежной проблемы или катастрофы помогает восстанавливать и исцелять раны. Хороший лидер несет обязанности защитника. Это актуально для личностей, организаций или объединений, таких как правительственные структуры или международные организации, такие как ООН.³⁵

³⁵*The Responsibility to Protect.* Report of the International Commission on Intervention and State Sovereignty, ICISS Ottawa, 2001.

Направление: Слуги – следопыты, указывающие путь. Они напоминают подчиненным, что все они вместе – не собственники и отвечают перед Творцом. Слуги основывают свои указания на ценностях, наполненных знаниями. Они должны быть умелыми и мыслить на опережение быть всегда на шаг впереди других в планировании и видении.

Приказы: Направлять – значит приносить порядок в неясные ситуации и структуры, реструктурировать где нужно для усиления стратегии, общества, эффективности и устойчивости работы и ориентации на доверие людей.

Служение: Ответственные лидеры как слуги не противопоставляют себя подчиненным, но являются первыми среди равных. Единство и равенство лидера и сотрудников фундаментально, даже если задания и мера ответственности различны.

Разделение: Слуга разделяет доверенные природные, материальные, человеческие и духовные ресурсы с подчиненными в соответствии с нуждами и действиями. Поскольку менеджеры не владельцы, они заботятся о справедливом распределении благ и честном доступе к услугам.

Суммируя изложенное, мы видим, что христианское видение ответственного лидерства предельно ясно: хороший менеджер действует как слуга, как гость на земле, не как владелец, но от его имени. Менеджеры заботятся, защищают, направляют, приказывают, служат и разделяют управление природными и духовными ресурсами, власть, экономику, экуменические сообщества и религии на службе миру.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

СРАВНЕНИЕ МАНДЕЛЫ И МУГАБЕ

Нельсон Мандела из ЮАР и Роберт Мугабе из Зимбабве имеют общее прошлое в борьбе за независимость. Однако Манделой восхищаются по всему миру как живым святым, а Мугабе – диктатор в международной изоляции. Постараемся определить факторы, приведшие к этим противоположностям, помня, что это только грубый набросок. Наблюдения основаны на двух биографиях³⁶, статьях и личных встречах автора с каждым из них, с Мугабе в Цюрихе в 1976, когда он был еще борцом за свободу, с Манделой в 1991 в Берне после мирной передачи им власти преемнику.

Сравнение Мугабе и Манделы показывает две личности с одинаковым образованием, боровшиеся за свободу своих стран и справедливость. Однако их характеры и убеждения привели их к противоположным моделям лидерства: абсолютной диктаторской власти Мугабе, с ее недоверием и местью несогласным, и общественной ориентацией Манделы, где успех и перемены всегда

³⁶ Heidi Holland: *Dinner with Mugabe*. The untold story of a freedom fighter who became a tyrant (Johannesburg: Penguin Books, 2008); Jennifer Crwys-Williams (ed.): *In the words of Nelson Mandela*. A little pocketbook (Johannesburg: Penguin Books, 2004); Anthony Sampson: *Nelson Mandela. The authorized Biography*, London: Harper Collins Publishers, 1999; Im Königreich der Blinden. Ein Gespräch mit dem simbabwischen Schriftsteller Chenjerai Hove, *Neue Zürcher Zeitung*, 18 Feb 2009, p. 37.

результат деятельности многих людей в сочетании со способностями к интеграции и убеждению.

	Роберт Мугабе	Нельсон Мандела
Родился	1924	1918
Семья	Отец и мать воспитывали его как «лидера, избранного Богом». Двое старших братьев умерли в детстве, один брат выжил.	Отец нехристианин, мать – христианка-методистка, две сестры, рос с «четырьмя матерями» - четырьмя женами его полигамного отца.
Образование	Католический колледж в Южной Родезии. Семь университетских дипломов.	Протестантская миссионерская школа. Диплом юриста.
Политические взгляды	Независимая Зимбабве	Преодоление апартеида в Южной Африке.
Политическая борьба	Борец за свободу, командир	Борец за свободу, тюрьма
Характер	«Избран Богом в лидеры». Одиночество, подозрительность, гомофобия.	Видит успех в коллективных достижениях, доверие людям, переубеждение врагов
Жены/семья	Первая жена Салли Мугабе, умерла от болезни. Вторая жена Грейс Маруфу, с 1996	Первая жена Винни Мандела, разведен, третья жена Граса Мачель с 1998
Ближнее окружение	Окружен единомышленниками и подчиненными	Окружен людьми разных взглядов и мнений
Международное политическое окружение	Дестабилизация независимой Зимбабве ЮАР. «Западные страны нуждались в герое. Они закрыли	Международное давление против апартеида, шанс новых начинаний и переубеждений после

	глаза на террор Мугабе в 80е» ³⁷	освобождения из тюрьмы. Международном сообществу был нужен святой?
Вера	Видит себя католиком, но непостоянен в отношениях с церковью.	«Без церкви я не стал бы тем, чем являюсь» ³⁸
Переубеждение	Месть в конфликтных ситуациях	Переубеждение в конфликтных ситуациях

³⁷ Chenjeerai Hove, see footnote 35.

³⁸ Jennifer Crwys-Williams, 2004, 94.

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

КАК РАБОТАТЬ С ЭТИЧЕСКОЙ ДИЛЕММОЙ?

С этической точки зрения наиболее сложны ситуации с дилеммой, где требуется выбор

- Между двумя хорошими вариантами с выбором лучшего
- Между двумя и более худшими вариантами, каждый из которых нарушает ту или иную ценность или стандарт
- Между средствами, когда плохое может привести к хорошей цели. Но оправдывает ли цель средства?

Греческое слово «дилемма» означает, что два предложения/ценности находятся в конфликте друг с другом. Например: спасательная служба хочет доставить грузовик еды, но бандиты останавливают его и требуют денег за проезд. Если служба не заплатит, люди умрут, но тогда она примет возможность взятки и станет в будущем более уязвима для давления и коррупции. Если она не заплатит, еда может испортиться, а люди умереть, но бандиты будут ослаблены и смогут быть побеждены политически.

Дилемма часто возникает между стейкхолдерами и организацией в конфликте интересов. Организация хочет удовлетворить клиентов, правление, инвесторов, общество и т.д.³⁹

³⁹On stakeholder dilemmas see Schraa-Liu, Tong/Trompenaars, Fons, “Towards responsible leadership through reconciling dilemmas”, in: Maak, Thomas/Pless, Nicola M. (eds.), *Responsible Leadership*, London and New York: Routledge, 2006, 138-154.

Дилемма – это конфликт ценностей. Есть минимум три разных решения дилеммы как конфликта ценностей (см. графику⁴⁰):

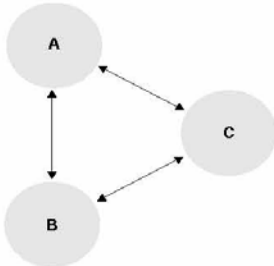
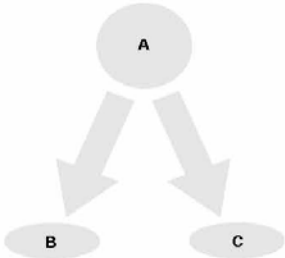
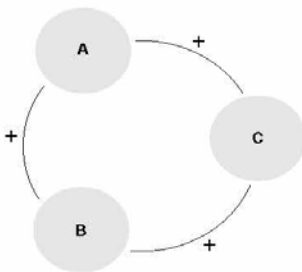
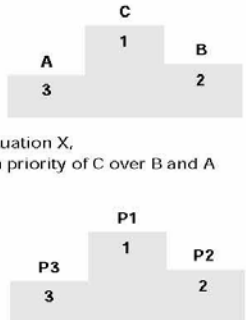
- Одна абсолютная ценность превалирует над всеми другими. Спасение жизни любой ценой и средствами будет ответом на вопрос в вышеприведенном примере.
- Отношения ценностей: Ценности распределяются по отношению друг к другу и их надо уважать, пусть даже частично. В этом случае ценности спасения жизни, безопасности, эффективности, мира могут быть сбалансированы. Можно решить не давать бандитам денег, которые те могут использовать для покупки оружия, но дать им еды из груза. Даже это решение несет опасность уязвимости для будущей коррупции
- Предпочтительные правила: правила «если – то» требуют решения по каждому случаю: в случае А ценность Б превалирует над ценностью В и Г, в случае Д приоритет имеют другие ценности. Это гибкая комбинация принципов, однако этическая гибкость всегда структурирована правилами. В этом случае это означает, что отказ от взяток является сильным принципом, но в случае выбора между жизнью и смертью жизнь имеет приоритет.

На тренинге по лидерству мы предлагаем обсудить примеры из этой главы или личного либо профессионального опыта. Следующие шаги помогут выработать этическое решение:

1. В чем суть проблемы? Описание
2. В чем дилемма? Какие ценности вовлечены?
3. Каковы возможные решения (пока без этической оценки)
4. Каковы предпочтения? Какая ценность имеет приоритет и как минимизировать нарушение других ценностей?

⁴⁰ From Stückelberger, Christoph, *Global Trade Ethics*, Geneva: WCC Publications, 2002, 30.

5. Каково предложенное решение на основе шагов 1-4?
6. Какие последствия надо учитывать?

Solving value conflicts	
<p>Value conflicts</p>  <p>A, B, C = fundamental values</p>	<p>Solution1: One absolute value</p>  <p>One value prevails over all the others. No sustainable solution.</p>
<p>Solution 2: Value relations</p>  <p>The values are placed in relation to each other (relationality)</p>	<p>Solution 3: Preferential rules</p>  <p>If situation X, then priority of C over B and A</p> <p>If situation Y, then priority of P1 over P2 and P3</p>



Globethics.net всемирная сеть, основанная в Женеве, с международным управлением, насчитывающая 100,000 участников из 200 стран Globethics.net предоставляет услуги людям в Африке, Азии и Латинской Америке для предоставления равного доступа к знаниям по прикладной этике. Она предоставляет электронную платформу для диалога, анализа и действий. Основным инструментом является сайт www.globethics.net.

Globethics.net имеет четыре цели:

Библиотека: свободный доступ к документам

Для предоставления доступа к знаниям по прикладной этике Globethics.net предлагает ведущую глобальную цифровую библиотеку, содержащую более миллиона текстовых документов для свободного скачивания. Также добавлены библиотеки по теологии, экуменизму и африканскому праву.

Сеть: глобальное онлайн-сообщество

Зарегистрированные участники составляют глобальное сообщество специалистов по этике и заинтересованных людей. .

Исследования: рабочие группы

Globethics.net предлагает платформу для создания рабочих групп по интересующим вопросам, в основном – Бизнес-этика, религиозная этика, ответственное лидерство, экологическая этика, этика здравоохранения, этика науки и технологии.

Услуги: конференции, сертификаты, консультации

Globethics.net Publications

The list below is only a selection of our publications.
To view the full collection please visit our website.

All volumes can be downloaded for free in PDF form from the Globethics.net library and at www.globethics.net/publications. Bulk print copies can be ordered from publications@globethics.net at special rates from the Global South.

The Editor of the different Series of Globethics.net Publications is Prof. Dr. Christoph Stückelberger, Founder and Executive Director of Globethics.net in Geneva and Professor of Ethics at the University of Basel/Switzerland.

Contact for manuscripts and suggestions: stueckelberger@globethics.net.

Global Series

Christoph Stückelberger / Jesse N.K. Mugambi (eds.), *Responsible Leadership. Global and Contextual Perspectives*, 2007, 376pp. ISBN: 978-2-8254-1516-0

Heidi Hadsell / Christoph Stückelberger (eds.), *Overcoming Fundamentalism. Ethical Responses from Five Continents*, 2009, 212pp.
ISBN: 978-2-940428-00-7

Christoph Stückelberger / Reinhold Bernhardt (eds.): *Calvin Global. How Faith Influences Societies*, 2009, 258pp. ISBN: 978-2-940428-05-2.

Ariane Hentsch Cisneros / Shanta Premawardhana (eds.), *Sharing Values. A Hermeneutics for Global Ethics*, 2010, 418pp.
ISBN: 978-2-940428-25-0.

Deon Rossouw / Christoph Stückelberger (eds.), *Global Survey of Business Ethics in Training, Teaching and Research*, 2012, 404pp.
ISBN: 978-2-940428-39-7

Carol Cosgrove Sacks/ Paul H. Dembinski (eds.), *Trust and Ethics in Finance. Innovative Ideas from the Robin Cosgrove Prize*, 2012, 380pp.
ISBN: 978-2-940428-41-0

Jean-Claude Bastos de Morais / Christoph Stückelberger (eds.), *Innovation Ethics. African and Global Perspectives*, 2014, 233pp.
ISBN: 978-2-88931-003-6

Nicolae Irina / Christoph Stückelberger (eds.), *Mining, Ethics and Sustainability*, 2014, 198pp. ISBN : 978-2-88931-020-3

Philip Lee and Dafne Sabanes Plou (eds), *More or Less Equal: How Digital Platforms Can Help Advance Communication Rights*, 2014, 158pp.
ISBN 978-2-88931-009-8

Sanjoy Mukherjee and Christoph Stückelberger (eds.) *Sustainability Ethics. Ecology, Economy, Ethics. International Conference SusCon III, Shillong/India*, 2015, 353pp. ISBN: 978-2-88931-068-5

Amélie Vallotton Preisig / Hermann Rösch / Christoph Stückelberger (eds.) *Ethical Dilemmas in the Information Society. Codes of Ethics for Librarians and Archivists*, 2014, 224pp. ISBN: 978-288931-024-1.

Theses Series

Kitoka Moke Mutondo, *Église, protection des droits de l'homme et refondation de l'État en République Démocratique du Congo: Essai d'une éthique politique engagée*, 2012, 412pp. ISBN: 978-2-940428-31-1

Ange Sankieme Lusanga, *Éthique de la migration. La valeur de la justice comme base pour une migration dans l'Union Européenne et la Suisse*, 2012, 358pp. ISBN: 978-2-940428-49-6

Nyembo Imbanga, *Parler en langues ou parler d'autres langues. Approche exégétique des Actes des Apôtres*, 2012, 356pp. ISBN: 978-2-940428-51-9

Kahwa Njojo, *Éthique de la non-violence*, 2013, 596pp. ISBN: 978-2-940428-61-8

Ibiladé Nicodème Alagbada, *Le Prophète Michée face à la corruption des classes dirigeantes*, 2013, 298pp. ISBN: 978-2-940428-89-2

Carlos Alberto Sintado, *Social Ecology, Ecojustice and the New Testament: Liberating Readings*, 2015, 379pp. ISBN: 978-2-940428-99-1

Symphorien Ntibagirirwa, *Philosophical Premises for African Economic Development: Sen's Capability Approach*, 2014, 384pp. ISBN : 978-2-88931-001-2

Jude Likori Omukaga, *Right to Food Ethics: Theological Approaches of Asbjørn Eide*, 2015, 609pp. ISBN: 978-2-88931-047-0

Jörg F. W. Bürgi, *Improving Sustainable Performance of SME's, The Dynamic Interplay of Morality and Management Systems*, 2014, 528pp. ISBN: 978-2-88931-015-9

Jun Yan, *Local Culture and Early Parenting in China: A Case Study on Chinese Christian Mothers' Childrearing Experiences*, 2015, 190pp. ISBN 978-2-88931-065-4

Frédéric-Paul Pigué, *Justice climatique et interdiction de nuire*, 2014, 559 pp. ISBN 978-2-88931-005-0

Mulolwa Kashindi, *Appellations johanniques de Jésus dans l'Apocalypse: une lecture Bafuliuru des titres christologiques*, 2015, 577pp. ISBN 978-2-88931-040-1

Naupess K. Kibiswa, *Ethnonationalism and Conflict Resolution: The Armed Group Bany2 in DR Congo*. 2015, 528pp. ISBN : 978-2-88931-032-6

Kilongo Fatuma Ngongo, *Les héroïnes sans couronne. Leadership des femmes dans les Églises de Pentecôte en Afrique Centrale*, 2015, 489pp. ISBN 978-2-88931-038-8

Alexis Lékpéa Dea, *Évangélisation et pratique holistique de conversion en Afrique. L'Union des Églises Évangéliques Services et Œuvres de Côte d'Ivoire 1927-1982*, 2015, 588 pp. ISBN 978-2-88931-058-6

Bosela E. Eale, *Justice and Poverty as Challenges for Churches: with a Case Study of the Democratic Republic of Congo*, 2015, 335pp, ISBN: 978-2-88931-078-4

Texts Series

Principles on Sharing Values across Cultures and Religions, 2012, 20pp. Available in English, French, Spanish, German and Chinese. Other languages in preparation. ISBN: 978-2-940428-09-0

Ethics in Politics. Why it Matters More than Ever and How it Can Make a Difference. A Declaration, 8pp, 2012. Available in English and French. ISBN:978-2-940428-35-9

Religions for Climate Justice: International Interfaith Statements 2008-2014, 2014, 45pp. Available in English. ISBN 978-2-88931-006-7

Ethics in the Information Society: the Nine 'P's. A Discussion Paper for the WSIS+10 Process 2013-2015, 2013, 32pp. ISBN: 978-2-940428-063-2

Principles on Equality and Inequality for a Sustainable Economy. Endorsed by the Global Ethics Forum 2014 with Results from Ben Africa Conference 2014, 2015, 41pp. ISBN: 978-2-88931-025-8

Focus Series

Christoph Stückelberger, *Das Menschenrecht auf Nahrung und Wasser. Eine ethische Priorität*, 2009, 80pp. ISBN: 978-2-940428-06-9

Christoph Stückelberger, *Corruption-Free Churches are Possible. Experiences, Values, Solutions*, 2010, 278pp. ISBN: 978-2-940428-07-6

—, *Des Églises sans corruption sont possibles: Expériences, valeurs, solutions*, 2013, 228pp. ISBN: 978-2-940428-73-1

Vincent Mbavu Muhindo, *La République Démocratique du Congo en panne. Bilan 50 ans après l'indépendance*, 2011, 380pp. ISBN: 978-2-940428-29-8

The Value of Values in Business. Global Ethics Forum 2011 Report and Recommendations, 2011, 90pp. ISBN: 978-2-940428-27-4

Benoît Girardin, *Ethics in Politics: Why it matters more than ever and how it can make a difference*, 2012, 172pp. ISBN: 978-2-940428-21-2

—, *L'éthique: un défi pour la politique. Pourquoi l'éthique importe plus que jamais en politique et comment elle peut faire la différence*, 2014, 220pp. ISBN 978-2-940428-91-5

Siti Syamsiyatun / Ferry Muhammadiyah Siregar (eds.), *Etika Islam dan Problematika Sosial di Indonesia / Islamic Ethics and Social Problems in Indonesia*, 2012, 252pp. (articles on Islamic ethics from a paper competition, in Indonesian and English), ISBN: 978-2-940428-43-4

Siti Syamsiyatun / Nihayatul Wafiroh (eds.), *Filsafat, Etika, dan Kearifan Local untuk Konstruksi Moral Kebangsaan / Philosophy, Ethics and Local Wisdom in the Moral Construction of the Nation*, 2012, 224pp. (articles on Indonesian ethics from a paper competition, in Indonesian and English) ISBN: 978-2-940428-45-8

Aidan Msafiri, *Globalisation of Concern II. Essays on Education, Health, Climate Change, and Cyberspace*, 2012, 140pp. ISBN: 978-2-940428-47-2

Willem A Landman, *End-of-Life Decisions, Ethics and the Law*, 2012, 136pp. ISBN: 978-2-940428-53-3

Seeds for Successful Transformation. Global Ethics Forum 2012 Report. Outcomes and Next Steps 2012-2014, 2012, 112pp. ISBN: 978-2-940428-55-7

Corneille Ntamwenge, *Éthique des affaires au Congo. Tisser une culture d'intégrité par le Code de Conduite des Affaires en RD Congo*, 2013, 132pp. ISBN: 978-2-940428-57-1

Kitoka Moke Mutondo / Bosco Muchukiwa, *Montée de l'Islam au Sud-Kivu: opportunité ou menace à la paix sociale. Perspectives du dialogue islamo-chrétien en RD Congo*, 2012, 48pp. ISBN: 978-2-940428-59-5

Elisabeth Nduku / Christoph Stückelberger (eds.), *African Contextual Ethics: Hunger, Leadership, Faith and Media*, 2013, 148pp. ISBN: 978-2-940428-65-6

Elisabeth Nduku / John Tenamwenye (eds.), *Corruption in Africa: A Threat to Justice and Sustainable Peace*, 2014, 510pp. ISBN: 978-2-88931-017-3

Dicky Sofjan (with Mega Hidayati), *Religion and Television in Indonesia: Ethics Surrounding Dakwahtainment*, 2013, 112pp. ISBN: 978-2-940428-81-6

Yahya Wijaya / Nina Mariani Noor (eds.), *Etika Ekonomi dan Bisnis: Perspektif Agama-Agama di Indonesia*, 2014, 293pp. ISBN: 978-2-940428-67-0

Bernard Adeney-Risakotta (ed.), *Dealing with Diversity. Religion, Globalization, Violence, Gender and Disaster in Indonesia*. 2014, 372pp. ISBN: 978-2-940428-69-4

Sofie Geerts, Namhla Xinwa and Deon Rossouw, EthicsSA (eds.), *Africans' Perceptions of Chinese Business in Africa A Survey*. 2014, 62pp. ISBN: 978-2-940428-93-9

Jules Kamabu Vangi Si Vavi, *De la violence à la réconciliation: Pour une éthique d'humanisation de la violence*. 2014, 122pp. ISBN: 978-2-940428-95-3

Teodorina Lessidrenska, Marietta Scheurmann and Ignace Haaz (eds.), *Equal in an Unequal World: The Value of Values in Responsible Business*. 2014, 116pp. ISBN: 978-2-88931-022-7

Nina Mariani Noor/ Ferry Muhammadiyah Siregar (eds.), *Etika Sosial dalam Interaksi Lintas Agama* 2014, 208pp. ISBN 978-2-940428-83-0

B. Muchukiwa Rukakiza, A. Bishweka Cimenesa et C. Kapapa Masonga (éds.), *L'État africain et les mécanismes culturels traditionnels de transformation des conflits*. 2015, 95pp. ISBN: 978-2-88931-042-5

Christoph Stüchelberger, *Familienethik. Familien stärken aus christlicher Perspektive*. 2015, 142pp. ISBN: 978-2-940428-79-3

Célestin Nsengimana, *Peacebuilding Initiatives of the Presbyterian Church in Post-Genocide Rwandan Society: An Impact Assessment*. 2015, 154pp. ISBN: 978-2-88931-044-9

Lucien Wand'Arhasima, *La gouvernance éthique des eaux transfrontalières: le cas du lac de Tanganyika en Afrique*, 2015, 193pp. ISBN 978-2-88931-030-2
Sustainable Business Relations between China and Africa. 2015, 29pp. ISBN: 978-2-88931-036-4

Nina Mariani Noor (ed.), *Etika dan Religiusitas Anti-Korupsi. Dari Konsep ke Praktek di Indonesia*, 2015, 267pp. ISBN 978-2-88931-064-7

Samuel Davies and Marietta Scheurmann (eds.), *Responsible Leadership in Action, The Value of Values. Global Ethics Forum 2015*, 2015, 166pp. ISBN 978-2-88931-080-7

Elly K. Kansiiime, *Integrating Faith with Work: A Ministry Transformational Model*, 2015, 116pp. ISBN: 978-2-88931-88-3

Matthias Preiswerk, *Tramas pedagógicas en la Teología Herramientas para una Educación Teológica de calidad*, 2015, 269pp. ISBN 978-2-88931-076-0

African Law Series

Ghislain Patrick Lessène, *Code international de la détention en Afrique: Recueil de textes*, 2013, 620pp. ISBN: 978-2-940428-71-7

D. Brian Dennison/ Pamela Tibihikirra-Kalyegira (eds.), *Legal Ethics and Professionalism. A Handbook for Uganda*, 2014, 400pp. ISBN 978-2-88931-011-1

Pascale Mukonde Musulay, *Droit des affaires en Afrique subsaharienne et économie planétaire*, 2015, 164pp. ISBN : 978-2-88931-044-9

China Christian Series

Yahya Wijaya; Christoph Stüchelberger; Cui Wantian, *Christian Faith and Values: An Introduction for Entrepreneurs in China*, 2014, 76pp. ISBN: 978-2-940428-87-8

—, Yahya Wijaya; Christoph Stüchelberger; Cui Wantian, *Christian Faith and Values: An Introduction for Entrepreneurs in China*, 2014, 73pp. ISBN: 978-2-88931-013-5 (in Chinese)

Christoph Stüchelberger, *We are all Guests on Earth. A Global Christian Vision for Climate Justice*, 2015, 52pp. ISBN: 978-2-88931-034-0 (in Chinese, Engl. version in GE Library)

China Ethics Series

Liu Baocheng / Dorothy Gao (eds.), *中国的企业社会责任 Corporate Social Responsibility in China*, 459pp. 2015, Available only in Chinese,

ISBN 978-2-88931-050-0

Bao Ziran, *影响中国环境政策执行效果的因素分析 China's Environmental Policy, Factor Analysis of its Implementation*, 2015, 431pp. Available only in Chinese, ISBN 978-2-88931-051-7

Yuan Wang and Yating Luo, *China Business Perception Index: Survey on Chinese Companies' Perception of Doing Business in Kenya*, 99pp. 2015, Available in English, ISBN 978-2-88931-062-3.

Edition CEC Series at Globethics.net

Director: Prof. Dr. Christoph Stückelberger. Founder and Executive Director of Globethics.net. Series Editor: Rev. Dr. Guy Liagre, General Secretary of the Conference of European Churches CEC.

CEC Series

Win Burton, *The European Vision and the Churches: The Legacy of Marc Lenders*, 2015, 251pp. ISBN 978-2-88931-054-8

Laurens Hogebrink, *Europe's Heart and Soul. Jacques Delors' Appeal to the Churches*, 2015, 90p. ISBN 978-2-88931-092-0

CEC Flash Series

Guy Liagre (ed.), *The New CEC: The Churches' Engagement with a Changing Europe*, 2015, 41pp. ISBN 978-2-88931-072-2

Guy Liagre, *Pensées européennes. De « l'homo nationalis » à une nouvelle citoyenneté*, Globethics.net, 2015, 45pp. ISBN 978-2-88931-074-6

This is only selection of our latest publications, for the full collection visit:

www.globethics.net/publications



Практикум по ответственному лидерству

Для сотрудников и руководителей

Кристоф Штукельбергер



Кристоф Штукельбергер — основатель и исполнительный директор фонда Globethics.net (Женева), профессор этики и теологии Университета Базеля.

Ответственное лидерство является ключевым фактором эффективности, успешности, авторитета, репутации и устойчивого развития каждого лидера и организации. В данной книге ответственное лидерство трактуется как ценностно ориентированное использование власти в целях определения и достижения этических целей для всех людей и всего сущего, а также для внедрения определенных ценностей. Данная книга основывается на христианских ценностях и может быть легко адаптирована для других религиозных и не религиозных образовательных программ. Ответственные лидеры — это люди, разделяющие и соответствующие глобальным ценностям, присущим различным слоям общества.

Эта книга предлагает ознакомиться с этическими и духовными размышлениями, а также практическую часть для занятий, концепцию этического лидерства и пять модулей для подготовки сотрудников и руководителей.