

ЕТИЧНО ЛИДЕРСТВО

проф. д-р Диана Съботинова
Бургаски свободен университет

ETHICAL LEADERSHIP

Prof. Diana Sabotinoва, PhD
Burgas Free University

Abstract: *Ethical leadership is a critical approach to leadership that emphasizes moral principles, integrity, and accountability in decision-making and actions. Ethical leaders make decisions based on principles such as integrity, respect, transparency, and social responsibility. They foster a workplace culture that values collaboration, inclusion, and open communication, which can lead to increased employee satisfaction and organizational success. Ethical leadership has a profound impact on organizational culture, employee morale, and overall performance. It builds trust, improves reputation, and reduces the risk of misconduct. However, ethical leadership is not without challenges, as leaders often must contend with conflicting interests, cultural differences, and the pressures of a competitive business environment.*

Ethical leadership is increasingly important in today's business environment as younger generations, such as Generation Z, prioritize working for organizations that align with their values and ethics. This leadership style can help organizations attract and retain the best talent, drive long-term success, and create a positive impact on society.

Keywords: *leadership, ethics*

Нашите учебници по история са пълни с описания на добри и лоши крале, велики империи и империи на злото, силни президенти и слаби президенти. Но въпреки изобилието от биографични разкази за велики лидери и техния морал, много малко изследвания са публикувани върху теоретичните основи на лидерската етика. От началото на 70-те години на XX век има много проучвания по бизнес етика като цяло, но тези изследвания са само бегло свързани с лидерската етика. Дори в литературата по мениджмънт, написана предимно за практики, има много малко книги за лидерска етика. Това предполага, че теоретичните формулировки в тази област са все още в начален стадий.

Един от най-ранните трудове, който се фокусира специално върху етиката на лидерството, се появява през 1996 г. Това е набор от работни документи, генерирани от малка група учени по лидерство, събрани от фондация W. K. Kellogg. Тези учени изследват как теорията и практиката на лидерството могат да се използват за изграждане на по-грижовно и справедливо общество. Идеите на групата Kellogg са публикувани „Ethics, the Heart of Leadership“ (Ciulla, 1998).

Интересът към естеството на етичното лидерство продължава да расте, особено поради многото скандали в корпоративна Америка и политическата сфера. На академичния фронт също има силен интерес към изследването на природата на етичното лидерство (Aronson, 2001; Ciulla, 2001, 2003; Johnson, 2011; Kanungo, 2001; Price, 2008; Trevino, Brown, & Hartman, 2003).



Дефиниране на понятието етика

От гледна точка на западната традиция, развитието на етичната теория датира от Платон (427-347 г. пр.н.е.) и Аристотел (384-322 г. пр.н.е.). Думата етика има своите корени в гръцката дума *ethos*, която се превежда като „обичаи“, „поведение“ или „характер“. *Етиката се занимава с видовете ценности и морал, които индивидът или обществото намират за желани или подходящи, както и с добродетелта на индивидите и техните мотиви.* Етичната теория предоставя система от правила или принципи, които ни ръководят при вземането на решения за това кое е правилно или грешно и добро или лошо в определена ситуация. Тя осигурява основа за разбиране на това какво означава да бъдеш морално достойно човешко същество.

По отношение на лидерството, етиката се занимава с това какво правят лидерите и кои са лидерите. Това е свързано с естеството на поведението на лидерите и с тяхната добродетелност. Във всяка ситуация на вземане на решения етичните въпроси са включени имплицитно или експлицитно. Изборите, които лидерите правят, и начинът, по който реагират при дадено обстоятелство, са информирани и ръководени от тяхната етика.

Изборът на лидера също се влияе от неговото морално развитие. Най-широко признатата теория, която обяснява как хората мислят за моралните въпроси, е тази за *етапите на морално развитие на Kohlberg*. Kohlberg (1984) представя поредица от дилеми (най-известната от които е „дилемата на Хайнц“) на групи малки деца, които след това интервюира за причините за техния избор по отношение на дилемите. От тези данни той създава класификационна система на моралните разсъждения, която е разделена на шест етапа: *Етап 1 – Подчинение и наказание, Етап 2 – Индивидуализъм и обмен, Етап 3 – Междучичностно съгласие и конформизъм, Етап 4 – Поддържане на социалния ред, Етап 5 – Обществен договор и индивидуални права и Етап 6 – Универсални принципи.* Kohlberg допълнително класифицира първите два етапа като предконвенционален морал, вторите два като конвенционален морал, а последните два като постконвенционален морал (теорията има три нива на морално развитие, като всяко ниво има два етапа). Според Kohlberg моралът на човека не е константа, а се развива през целия му живот, но не всеки успява да достигне най-високите етапи на морално развитие.

Ниво 1. Предконвенционален морал

Когато индивидът е на нивото на предконвенционален морал, той или тя е склонен да преценява моралността на действието по преките му последици. Има два етапа, които попадат в рамките на предконвенционалния морал:

Етап 1 – Подчинение и наказание. На този етап индивидът е егоцентричен и вижда морала като външен за себе си. Правилата са фиксирани и се предават от авторитета. Спазването на правилата е важно, защото означава избягване на наказание. Например, детето смята, че е лошо да краде, защото последствието ще бъде да отиде в затвора.

Етап 2 – Индивидуализъм и обмен. На този етап индивидът взема морални решения въз основа на личен интерес. Действието е правилно, ако служи на индивида. Всичко е относително, така че всеки човек е свободен да прави своите неща. Хората не се идентифицират с ценностите на общността (Crain, 1985), но са готови да разменят услуги. Например, човек може да каже: „Ще направя услуга за теб, ако направиш услуга за мен“.

Ниво 2. Конвенционален морал

Тези, които са на това ниво, преценяват морала на действията, като ги сравняват с възгледите и очакванията на обществото. Авторитетът е интернализиран, но не се поставя под въпрос, а разсъжденията се основават на нормите на групата, към която принадлежи човекът. Kohlberg идентифицира два етапа на конвенционалното морално ниво:

Етап 3 – Междудличностно съгласие и конформизъм. На този етап индивидът прави морални избори въз основа на това да се съобразява с очакванията на другите и да се опитва да се държи като „добър“ човек. Важно е да бъдем „мили“ и да живеем според стандарта на общността за доброта. Например, ученик казва: „Няма да преписвам, защото това не е нещо, което добрият ученик прави“.

Етап 4 – Поддържане на социалния ред. На този етап индивидът взема морални решения по начин, който показва загриженост за обществото като цяло. За да функционира обществото, е важно хората да се подчиняват на законите, да уважават властта и да подкрепят правилата на общността. Например, човек не минава на червен светофар посред нощ, когато наоколо няма други коли, защото е важно да се спазват законите за движение по пътищата на общността.

Ниво 3. Постконвенционален морал

На това ниво на морал хората са развили свой собствен набор от етика и морал, които ръководят поведението им. Постконвенционалните моралисти живеят според собствените си етични принципи – принципи, които обикновено включват такива основни човешки права като живот, свобода и справедливост. Има два етапа, които Kohlberg идентифицира като част от постконвенционалното морално ниво:

Етап 5 – Обществен договор и индивидуални права. На този етап индивидът взема морални решения въз основа на социалния договор и своите възгледи за това какво трябва да бъде доброто общество. Доброто общество подкрепя ценности като свобода и живот и справедливи процедури за промяна на законите (Crain, 1985), но признава, че групите имат различни мнения и ценности. Обществените закони са важни, но хората трябва да са съгласни с тях. Например, ако едно момче умира от рак и родителите му нямат пари да платят за лечението му, държавата трябва да се намеси и да плати за него.

Етап 6 – Универсални принципи. На този етап моралните разсъждения на индивида се основават на интернализирани универсални принципи за справедливост, които се отнасят за всички. Решенията, които се вземат, трябва да зачитат гледните точки на всички участващи страни. Хората следват вътрешните си правила за справедливост, дори и да са в противоречие със законите. Пример за този етап би бил активист за граждански права, който вярва, че ангажираността към справедливостта изисква готовност да не се подчинява на несправедливите закони.

Моделът на морално развитие на Kohlberg е критикуван за това, че се фокусира изключително върху ценностите на справедливостта; че е предубеден към пола, тъй като произлиза от изцяло мъжка извадка; че е културно пристрастен, тъй като се основава на извадка от индивидуалистична култура, че защитава постконвенционалния морал, при който хората поставят собствените си принципи над тези на закона или обществото (Crain, 1985). Независимо от тези критики, този модел е основополагащ за развитието на разбирането за това какво формира основата за етичното лидерство на индивидите.



Етични теории

За целите на изучаването на етиката и лидерството, етичните теории могат да се разглеждат като попадащи в две широки области: *теории за поведението на лидерите* и *теории за характера на лидерите* (Таблица 1).

Казано по друг начин, етичните теории, когато се прилагат към лидерството, са свързани както с действията на лидерите, така и с това какви са те като хора. Дискусията за етиката и лидерството винаги попада в една от тези две области: *поведение или характер*.

Таблица 1. Области на етичното лидерство

<i>Поведение</i>	<i>Характер</i>
<i>Последици (телеологични теории)</i>	<i>Теории, базирани на добродетели</i>
• <i>Етичен егоизъм</i>	
• <i>Утилитаризъм</i>	
• <i>Алтруизъм</i>	
<i>Задължение (деонтологични теории)</i>	

Етичните теории, които се занимават с поведението на лидерите, на свой ред се разделят на два вида: *теории, които подчертават последиците от действията на лидерите (телеологични теории)*, и *теории, които подчертават задължението или правилата, управляващи действията на лидерите (деонтологични теории)*. Телеологичните теории, от гръцката дума *telos*, означаваща „цел“ или „цел“, се опитват да отговорят на въпросите за правилно и грешно, като се фокусират върху това дали поведението на човек ще доведе до желаните последици. От телеологична гледна точка, на въпроса „Кое е правилно?“ се отговаря, като се разглеждат *резултатите*. Всъщност последиците от действията на индивида определят доколко определено поведение е добро или лошо. При оценката на последиците има три различни подхода за вземане на решения относно моралното поведение: *етичен егоизъм, утилитаризъм и алтруизъм*.

Етичният егоизъм гласи, че човек трябва да действа така, че да създаде най-голямото благо за себе си. Лидер с тази ориентация би приел работа или кариера, на която егоистично се наслаждава (Avolio & Locke, 2002). Личният интерес е етична позиция, тясно свързана с теориите за трансакционно лидерство (Bass & Steidlmeier, 1999). Етичният егоизъм е често срещан в някои бизнес контексти, в които една компания и нейните служители вземат решения, за да постигнат целта си за максимизиране на печалбите. Например, мениджър на средно ниво, който иска скипът му да бъде най-добрият в компанията, може да бъде описан като действащ от етичен егоизъм.

Утилитаризмът гласи, че трябва да се държим така, че да създадем най-голямото благо за най-голям брой хора. От тази гледна точка морално правилното действие е действието, което максимизира социалните ползи, като същевременно минимизира социалните разходи (Schumann, 2001). Когато правителството на САЩ отделя голяма част от федералния бюджет за превантивно здравеопазване, а не за катастрофални заболявания, то действа от утилитарна гледна точка, влагайки пари там, където ще има най-добър резултат за най-голям брой граждани.

Алтруизмът е подход, който предполага, че действията са морални, ако основната им цел е да насърчават най-добрите интереси на другите. От тази гледна точка, лидерът може да бъде призван да действа в интерес на другите, дори когато това противоречи на собствените му лични интереси (Bowie, 1991). Автентичното трансфор-

Международна научна конференция „Съвременни управленски практики XII“
РАЗВИТИЕТО И ОБУЧЕНИЕТО НА МЕНИДЖЪРИ И ПРЕДПРИЕМАЧИ
В ИНДУСТРИЯ 5.0

мационно лидерство се основава на алтруистични принципи (Bass & Steidlmeier, 1999; Kanungo & Mendonca, 1996). Алтруизмът е от основно значение за разбирането на обслужващото лидерство. Най-силният пример за алтруистична етика може да се намери в работата на Майка Тереза, която посвещава живота си на подпомагането на бедните.

Доста различно от това кои действия ще доведат до какви резултати, деонтологичната теория произлиза от гръцката дума *deos*, която означава „дълг“. Дали дадено действие е етично зависи не само от неговите последици (телеологични), но и от това дали самото действие е добро. Казването на истината, спазването на обещанията, честността и уважението към другите са примери за действия, които по своята същност са добри, независимо от последиците. Деонтологичната перспектива се фокусира върху действията на лидера и неговите или нейните морални задължения и отговорности да постъпи правилно. Действията на лидера са морални, ако лидерът има морално право да ги извършва, ако действията не нарушават правата на другите и ако действията подпомагат моралните права на другите (Schumann, 2001).

Докато телеологичните и деонтологичните теории подхождат към етиката, като разглеждат *поведението* на лидера, вторият набор от теории подхожда към етиката от гледна точка на *характера* на лидера. Тези теории се наричат теории, базирани на добродетелта. Те се фокусират върху това какви са лидерите като хора. В тази перспектива добродетелите се коренят в сърцето на индивида и в характера на индивида (Ројман, 1995). Освен това се смята, че добродетелите и моралните качества не са вродени, а могат да бъдат придобити и научени чрез практика. Хората могат да бъдат научени от своите семейства и общности да бъдат морално отговорни човешки същества.

С произхода си, проследен в западната традиция до древните гърци и трудовете на Платон и Аристотел, теориите за добродетелта преживяват възраждане на популярността си. Гръцкият термин, свързан с тези теории, е *aretic*, което означава „превъзходство“ или „добродетел“. В съответствие с Аристотел, настоящите защитници на теорията, базирана на добродетелта, подчертават, че трябва да се обърне повече внимание на развитието и възпитанието на моралните ценности (Velasquez, 1992). Вместо да казвате на хората какво да правят, вниманието трябва да бъде насочено към това да им кажете какви да бъдат или да им помогнете да станат по-добродетелни.

Какви тогава са добродетелите на етичния човек? Има много, всички от които изглеждат важни. Въз основа на трудовете на Аристотел, моралната личност демонстрира добродетелите на *смелостта, въздържанието, щедростта, самоконтрола, честността, общителността, скромността, честността и справедливостта* (Velasquez, 1992). За Аристотел добродетелите позволяват на хората да живеят добре в общности. Прилагайки етиката към лидерството и управлението, Velasquez предлага мениджърите да развият добродетели като *постоянство, обществен дух, почтеност, истинност, вяност, доброжелателност и смирение*.

По същество етиката, основана на добродетелта, е да бъдеш и да станеш добро, достойно човешко същество. Въпреки че хората могат да се учат да развият добри ценности, тази теория твърди, че добродетелите присъстват в характера на човека. Когато се практикуват с течение на времето, от младостта до зряла възраст, добрите ценности стават навик и част от самите хора. Казвайки истината, хората стават правдиви; като дават на бедните, хората стават доброжелателни; като са честни към другите, хората стават справедливи. Нашите добродетели произтичат от нашите действия, а нашите действия поддържат нашите добродетели (Frankena, 1973; Pojman, 1995).



Централно място на етиката за лидерството

Лидерството е процес, чрез който лидерът влияе на другите, за да постигнат обща цел. Измерението на влиянието на лидерството изисква лидерът да оказва влияние върху живота на тези, които са водени. Да направиш промяна в другите хора носи със себе си огромна етична тежест и отговорност. Тъй като лидерите обикновено имат повече власт и контрол от последователите, те също имат повече отговорност да бъдат чувствителни към това как тяхното лидерство влияе на живота на последователите.

Независимо дали в групова работа, организационни занимания или обществени проекти, лидерите ангажират последователите и ги използват в усилията си за постигане на общи цели. Във всички тези ситуации лидерите имат етичната отговорност да се отнасят към последователите си с достойнство и уважение – като към човешки същества с уникална идентичност.

Това „уважение към хората“ изисква лидерите да бъдат чувствителни към интересите на последователи си, към техните нужди и да полагат добросъвестни грижи към тях (Beauchamp & Bowie, 1988). Въпреки че всички ние имаме етична отговорност да се отнасяме към другите хора като към уникални човешки същества, лидерите имат специална отговорност, защото естеството на тяхното лидерство ги поставя в специална позиция, в която те имат по-голяма възможност да повлияят на другите по значителни начини.

Етиката е в центъра на лидерството, а лидерите помагат за установяването и укрепването на организационните ценности. Всеки лидер има различна философия и гледна точка. „Всички лидери имат дневен ред, поредица от вярвания, предложения, ценности, идеи и въпроси, които искат да „поставят на масата“ (Gini, 1998). Ценностите, насърчавани от лидера, оказват значително влияние върху ценностите, демонстрирани от организацията (Carlson & Perrewe, 1995; Schminke, Ambrose, & Noel, 1997; Trevino, 1986). Отново, поради влиянието си, лидерите играят основна роля в установяването на етичния климат на своите организации.

Етиката е централна за лидерството поради естеството на процеса на влияние, необходимостта от ангажиране на последователите в постигането на общи цели и влиянието, което лидерите имат върху ценностите на организацията.

Гледната точка на Heifetz за етичното лидерство

Въз основа на работата си като психиатър и наблюденията и анализа на много световни лидери (напр. президента Линдън Джонсън, Махатма Ганди и Маргарет Сангър), Ronald Heifetz (1994) формулира уникален подход към етичното лидерство. Неговият подход подчертава как лидерите помагат на последователите си да се изправят срещу конфликта и да се справят с конфликта, като извършват промени. Гледната точка на Heifetz е свързана с етичното лидерство, защото се занимава с ценностите: ценностите на работниците и ценностите на организациите и общностите, в които работят. Според Heifetz лидерството включва използването на авторитет, за да се помогне на последователите да се справят с конфликтните ценности, които се появяват в бързо променящата се работна среда и социални култури. Това е етична перспектива, защото говори директно за ценностите на работниците.

За Heifetz (1994) лидерите трябва да използват авторитета, за да мобилизират хората да се изправят пред трудни проблеми. От лидера зависи да осигури „подкрепяща среда“ в която има *доверие, грижа и съпричастност*. В подкрепящ контекст последователите могат да се чувстват сигурни да се изправят срещу трудни проблеми. По-

конкретно, лидерите използват авторитета, за да накарат хората да обърнат внимание на проблемите, да действат като тест за реалността по отношение на информацията, да управляват и формулират проблемите, да се справят с противоречиви гледни точки и да улеснят вземането на решения (Heifetz, 1994). Задълженията на лидера са да помага на последователите в борбата с промяната и личностното израстване.

Гледната точка на Burns за етичното лидерство

Теорията на Burns за трансформационното лидерство поставя силен акцент върху нуждите, ценностите и морала на последователите. Трансформационното лидерство включва опити на лидерите да преминават към по-високи стандарти на морална отговорност. Този акцент отличава трансформационното лидерство от повечето други подходи към лидерството, защото ясно заявява, че лидерството има морално измерение (Bass & Steidlmeier, 1999).

Подобно на тази на Heifetz, гледната точка на Burns (1978) твърди, че е важно лидерите да се ангажират с последователите си и да им помагат в личните им битки по отношение на конфликтните ценности. Получената връзка повишава нивото на морал както на лидера, така и на последователя.

Произходът на позицията на Burns относно лидерската етика се корени в трудовете на Abraham Maslow, Milton Rokeach и Lawrence Kohlberg (Ciulla, 1998). Влиянието на тези автори може да се види в начина, по който Burns подчертава ролята на лидера в грижата за личната мотивация и моралното развитие на последователите. За Burns отговорност на лидера е да помогне на последователите си да оценят собствените си ценности и нужди, за да ги издигне до по-високо ниво на функциониране, до ниво, което ще наблегне на ценности като свобода, справедливост и равенство (Ciulla, 1998).

Позицията на Burns за лидерството като морално извисяващ процес не е лишена от критики. Това повдигна много въпроси: Как избирате какво е по-добър набор от морални ценности? Кой може да каже, че някои решения представляват по-висша морална основа от други? Ако лидерството по дефиниция включва повишаване на индивидуалното морално функциониране, означава ли това, че лидерството на корумпираните лидери всъщност не е лидерство? Независимо от тези много основателни въпроси, гледната точка на Burns е уникална с това, че прави етиката централна характеристика на лидерския процес. Неговите изследвания поставят етиката на преден план в научните дискусии за това какво означава лидерство и как трябва да се осъществява лидерството.

Тъмната страна на лидерството

Въпреки че Burns (1978) поставя етиката в основата на лидерството, все още съществува тъмна страна на лидерството, която илюстрира лидерство, което е неетично и разрушително. Това е *псевдотрансформационно лидерство*. Тъмната страна на лидерството е разрушителната и токсична страна на лидерството, тъй като лидерът използва лидерството за лични цели. Lipman-Blumen (2005) твърди, че токсичните лидери се характеризират с деструктивно поведение като оставяне на последователите си в по-лошо положение, отколкото са ги намерили, нарушаване на основните човешки права на другите и игра с най-долните им страхове. Освен това Lipman-Blumen идентифицира много дисфункционални личностни характеристики, които деструктивните лидери демонстрират, включително *липса на почтеност, ненаситна амбиция, арогантност и безразсъдно пренебрежение към действията си*. Съ-



щите характеристики и поведение, които отличават лидерите като специални, могат да бъдат използвани и от лидерите за постигане на катастрофални резултати (Conger, 1990). Тъй като изследователите са фокусирани върху положителните качества и резултати от ефективното лидерство, доскоро се обръщаше малко внимание на тъмната страна на лидерството. Въпреки това е важно да се разбере, че тя съществува.

В мета-анализ на 57 проучвания на деструктивното лидерство и резултатите от него, Schyns and Schilling (2013) откриват силна връзка между разрушителното лидерство и негативното отношение на последователите към лидера. Деструктивното лидерство също е негативно свързано с отношението на последователите към тяхната работа и към тяхната организация като цяло. Освен това, Schyns and Schilling откриват, че то е тясно свързано с негативната афективност и с преживяването на стрес на работното място.

В опит да дефинират по-ясно деструктивното лидерство, Padilla, Hogan, and Kaiser (2007) разработват концепцията за токсичния триъгълник, който се фокусира върху влиянието на *деструктивни лидери, податливи последователи и благоприятна среда*.

Деструктивните лидери се характеризират с харизма и нужда да използват власт и принуда за лични изгоди. Те са също така нарцистични и често привличат внимание и се вглъбяват в себе си. Деструктивните лидери често имат негативни житейски истории, които могат да бъдат проследени до травматични събития в детството. Може би от самооценка те често изразяват омраза в своята реторика и мироглед.

Деструктивното лидерство включва и *възприемчиви последователи*, които могат да бъдат характеризирани като конформисти и заговорници. *Конформистите* се присъединяват към деструктивните лидери, за да задоволят неудовлетворени нужди като празнота, отчуждение или нужда от общност. Тези последователи имат ниско самочувствие и се идентифицират с харизматични лидери в опит да станат по-харесвани и по-желани. Тъй като са психологически незрели, конформистите по-лесно се присъединяват към авторитета и се занимават с разрушителна дейност. *Заговорниците* могат да реагират на разрушителните лидери, защото са амбициозни, желаят статус или виждат възможност да спечелят. Заговорниците могат също така да се присъединят, защото се идентифицират с вярванията и ценностите на лидера, които могат да бъдат алчност и егоизъм.

Токсичният триъгълник илюстрира, че разрушителното лидерство има нужда от *благоприятна среда*. Когато средата е нестабилна, лидерът често получава повече правомощия да отстоява радикална промяна. Когато има усещане за заплаха, последователите често приемат напористо и агресивно лидерство. Хората са привлечени от лидери, които ще се изправят срещу заплахите, които чувстват в околната среда. Деструктивните лидери, които изразяват съвместими културни ценности с последователите, са по-склонни да успеят. Например, културите с висока колективност биха предпочели лидер, който насърчава общността и груповата идентичност. Разрушителното лидерство ще процъфтява, когато организацията е слаба и правилата на институцията са неефективни.

Въпреки че изследванията на тъмната страна на лидерството са ограничени, това е област от решаващо значение за нашето разбиране за лидерството, което е неетично. Ясно е, че има нужда от разработване на модели, теории и инструменти за оценка на процеса на деструктивното лидерство.

Принципи на етичното лидерство

Има пет принципа на етичното лидерство, чийто произход може да бъде проследен до Аристотел. Значението на тези принципи е обсъждано в различни дисциплини, включително биомедицинска етика (Beauchamp & Childress, 1994), бизнес етика (Beauchamp & Bowie, 1988), консултативна психология (Kitchener, 1984) и обучение по лидерство (Komives, Lucas, & McMahon, 1998). Тези принципи осигуряват основа за развитието на здраво етично лидерство: *уважение, служене, справедливост, честност и общност*.

Етичните лидери уважават другите

Философът Имануел Кант (1724-1804) твърди, че е наш дълг да се отнасяме към другите с уважение. Да правим това означава винаги да се отнасяме към другите като към *цел* сами по себе си и никога като към *средство* за постигане на целите. Като Beauchamp and Bowie (1988) посочват: „Хората трябва да бъдат третираны като имащи свои собствени самостоятелно установени цели и никога не трябва да бъдат третираны само като средство за постигане на личните цели на другите.“ Тези автори твърдят, че третирането на другите като цел, а не като средство, изисква да се отнасяме с уважение към решенията и ценностите на другите хора: ако не го направим, това би означавало, че се отнасяме към тях като към средство за постигане на собствените си цели.

Лидерите, които уважават другите, също така им позволяват да бъдат себе си, със свои собствени творчески желания. Те подхождат към другите хора с усещане за тяхната безусловна стойност и ценни индивидуални различия (Kitchener, 1984). Уважението включва доверие към идеите на другите и утвърждаването им като човешки същества. Понякога може да се наложи лидерите да се съобразяват с другите. Както твърди Burns (1978), лидерите трябва да помагат на последователите си да осъзнаят собствените си нужди, ценности и цели, като ги интегрират с нуждите, ценностите и целите на лидера.

Уважението към другите е сложна етика, която е подобна, но е по-дълбока от вида уважение, на което родителите учат малките деца. Уважението означава, че лидерът слуша внимателно последователите, съпричастен е и толерантен към противоположни гледни точки. Това означава да се отнасяме към последователите по начини, които потвърждават техните вярвания, нагласи и ценности. Когато лидерът проявява уважение към последователите, последователите могат да се чувстват компетентни в работата си. Лидерите, които проявяват уважение, се отнасят към другите като към достойни човешки същества.

Етичните лидери служат на другите

По-рано противопоставихме две етични теории, едната основана на загриженост за себе си (*етичен егоизъм*), а другата основана на интересите на другите (*етичен алтруизъм*). Принципът на служене очевидно е пример за алтруизъм. Лидерите, които служат, са алтруисти: те поставят благополучието на своите последователи на първо място в плановете си. На работното място алтруистичното поведение на служене може да се наблюдава в дейности като наставничество, овластяване, изграждане на екип и гражданско поведение (Kanungo & Mendonca, 1996).

Етичната отговорност на лидера да служи на другите е много подобна на етичния принцип в здравеопазването. Благодетелството произлиза от Хипократовата традиция, която твърди, че здравните специалисти трябва да правят избори, които са от



полза за пациентите. Като цяло благотворителността твърди, че предоставящите имат задължението да помагат на другите да преследват собствените си законни интереси и цели (Beauchamp & Childress, 1994). Подобно на здравните специалисти, етичните лидери имат отговорността да се грижат за другите, да им служат и да вземат решения, отнасящи се до тях, които са полезни, а не вредни за тяхното благополучие.

Принципът на служене получава голямо внимание в литературата за лидерството. Това е очевидно при Block (1993), Covey (1990), De Pree (1989), Gilligan (1982), and Kouzes and Posner (1995), всички от които твърдят, че грижата за другите е основният градивен елемент на моралното лидерство. По-нататъшен акцент върху служенето може да се наблюдава в работата на Senge (1990), който твърди, че една от важните задачи на лидерите в обучаващите се организации е да бъдат стюарди (обслужващи) на визията в организацията. Да бъдеш управител означава да изясняваш и подхранваш визия, която е по-голяма от теб. Това означава да не бъдем егоцентрични, а по-скоро да интегрираме себе си или визията си с тези на другите в организацията. Ефективните лидери виждат собствената си лична визия като важна част от нещо по-голямо от тях самите – част от организацията и общността като цяло.

Идеята за лидери, които служат на другите, е по-задълбочено изследвана от Robert Greenleaf (1970, 1977), който разработва подхода на обслужващото лидерство. Обслужващото лидерство има силен алтруистичен етичен оттенък в начина, по който подчертава, че лидерите трябва да бъдат внимателни към тревогите на своите последователи и трябва да се грижат за тях и да ги подкрепят. В допълнение, Greenleaf твърди, че обслужващият лидер има социална отговорност да се грижи за нямащите и трябва да се стреми да премахне неравенствата и социалните несправедливости. Greenleaf поставя голям акцент върху слушането, съпричастността и безусловното приемане на другите.

Независимо дали става въпрос за идеята на Greenleaf за обслужващото лидерство за изчакване на изоставащите или идеята на Senge за отдаване на по-голяма цел, идеята зад служенето допринася за по-голямото благо на другите. Напоследък идеята за служене на „по-голямото добро“ намери необичайни последователи в света на бизнеса. През 2009 г. 20% от завършващите Harvard Business School, смятано за едно от най-добрите училища, произвеждащи днешните бизнес лидери, полагат клетва, обещавайки, че ще действат отговорно и етично и ще се въздържат от напредък на собствените си амбиции за сметка на другите. По същия начин Columbia Business School изисква от всички студенти да се ангажират с кодекс на честта, изискващ от тях да се придържат към истина, почтеност и уважение (Wayne, 2009). При практикуването на принципа на служене, тези и други етични лидери трябва да са готови да бъдат съсредоточени върху последователите, трябва да поставят интересите на другите на първо място в работата си и да действат по начини, които ще бъдат от полза за другите.

Етичните лидери са справедливи

Етичните лидери са загрижени относно въпросите за честността и справедливостта. Те превръщат в основен приоритет това да се отнасят към всички свои последователи по еднакъв начин. Справедливостта изисква от лидерите да поставят въпросите за честността в центъра на вземането на решения. По правило никой не трябва да получава специално отношение или специално съгласие, освен когато неговата или нейната конкретна ситуация не го изисква. Когато индивидите се третират по различен начин, основанията за различно третиране трябва да бъдат ясни и разумни и трябва да се основават на морални ценности.

Например, много от нас са били ангажирани в някакъв вид атлетически отбор като ученици. Треньорите, които са ни харесвали, са тези, които сме смятали за справедливи. Независимо от всичко, не сме искали треньорът да се отнася към някого различно от останалите. Когато някой закъсне за тренировка с лошо извинение, ние сме искали този човек да бъде дисциплиниран, точно както ние бихме били дисциплинирани. Ако играч е имал личен проблем и се е нуждаел от почивка, сме искали треньорът да я даде, точно както на нас е шял да ни даде почивка. Без съмнение добрите треньори са тези, които никога не са имали фаворити и които са се стремели да играят с всички в отбора. По същество това, което сме искали, е нашият треньор да бъде честен и справедлив.

Когато ресурсите и наградите или наказанията се разпределят между служителите, лидерът играе основна роля. Правилата, които се използват и как те се прилагат, казват много за това дали лидерът е загрижен за справедливостта и как подхожда към въпросите на справедливостта. Rawls (1971) твърди, че загрижеността относно въпросите на справедливостта е необходима за всички хора, които си сътрудничат заедно, за да насърчават общите си интереси. Тя е подобна на етиката на реципрочността, известна още като Златното правило – „*Постъпвай с другите така, както искаш да постъпват с теб*“ – чиито вариации са се появявали в много различни култури през вековете. Ако очакваме справедливост от другите в начина, по който се отнасят към нас, тогава трябва да се отнасяме справедливо към другите в отношенията си с тях. Въпросите за справедливостта стават проблематични, защото винаги има ограничение на стоките и ресурсите и често има конкуренция за ограничените налични неща. Поради реалния или предполагаемия недостиг на ресурси, често възникват конфликти между индивидите относно справедливите методи на разпределение. Важно е лидерите ясно да установят правилата за разпределение на наградите. Естеството на тези правила говори много за етичните основи на лидера и организацията.

Beauchamp and Bowie (1988) очертават няколко от общите принципи, които служат като насоки за лидерите при справедливото разпределение на ползите и тежестите в организацията (Таблица 2). Макар и да не са приобщаващи, тези принципи сочат причината, поради която лидерите избират да разпределят нещата така, както те правят в организациите. В дадена ситуация лидерът може да използва един принцип или комбинация от няколко принципа в отношението си към последователите.

Таблица 2. Принципи на разпределителната справедливост

Тези принципи се прилагат в различни ситуации. На всеки човек:

- *Равен дял или възможност*
- *Според индивидуалните нужди*
- *Според правата на това лице*
- *Според индивидуалните усилия*
- *Според обществения принос*
- *Според заслуги или представяне*

Етичните лидери са честни

Когато бяхме деца, възрастните често ни казваха, че „никога не трябва да лъжем“. За да бъдем добри, означаваше, че трябва да бъдем честни. За лидерите урокът е същият: За да бъде добър лидер, човек трябва да бъде честен.



Важността на *честността* може да бъде разбрана по-ясно, когато разгледаме обрратното на честността: *нечестността* (Jaksa & Pritchard, 1988). Нечестността е форма на лъжа, начин за изопачаване на реалността. Нечестността може да донесе със себе си много нежелателни резултати; най-важният сред тези резултати е недоверието, което създава. Когато лидерите не са честни, другите започват да ги виждат като ненадеждни и като хора, на които не може да се разчита. Хората губят вяра в това, което лидерите казват и отстояват, а уважението им към лидерите намалява. В резултат на това въздействието на лидера е компрометирано, защото другите вече не му вярват и не му се доверяват.

Когато се свързваме с другите, нечестността също има отрицателно въздействие. Това натоварва начина, по който хората се отнасят помежду си. Когато лъжем другите, ние по същество казваме, че сме готови да манипулираме връзката според собствените си условия. Казваме, че не вярваме на другия човек във връзката, че може да се справи с информацията, която имаме. В действителност ние се поставяме пред връзката, като казваме, че знаем кое е най-доброто за връзката. Дългосрочният ефект от този тип поведение е, че отслабва взаимоотношенията. Дори когато се използва с добри намерения, нечестността допринася за разпадането на взаимоотношенията.

Но да бъдеш честен не означава само да кажеш истината. Да бъдеш честен е свързано с това да бъдеш отворен към другите и да представяш реалността възможно най-пълно. Това обаче не е лесна задача, защото има моменти, когато казването на пълната истина може да бъде разрушително или контрапродуктивно. Предизвикателството за лидерите е да постигнат баланс между това да бъдат открити и откровени, докато наблюдават какво е подходящо да се разкрие в конкретна ситуация. Много пъти има организационни ограничения, които пречат на лидерите да разкриват информация на последователите. Важно е лидерите да бъдат автентични, но също така е важно да бъдат чувствителни към нагласите и чувствата на другите. Честното лидерство включва широк набор от поведения.

Dalla Costa (1998) ясно посочва в книгата си „*The Ethical Imperative*“, че да бъдеш честен означава повече от това да не заблуждаваш. За лидерите в организацията да бъдеш честен означава: „Не обещавай това, което не можеш да изпълниш, не представяй погрешно, не се крий зад фалшифицирани увъртания, не потискай задълженията, не избягвай отговорността, не приемай, че „оцеляването на най-приспособените“ е натиск върху бизнеса да освобождава всеки от нас от отговорността да уважаваме достойнството и човечността на другия“. В допълнение, Dalla Costa твърди, че е наложително организацията да признаят и потвърдят необходимостта от честност и да възнаграждават честното поведение в организацията.

Етичните лидери изграждат общност

Лидерството се дефинира като процес, при който индивидът влияе на група индивиди за постигане на обща цел. Това определение има ясно етично измерение, тъй като се отнася до *обща* цел. Общата цел изисква лидерът и последователите да се споразумеят за посоката, която трябва да поеме групата. Лидерите трябва да вземат предвид собствените си цели и целите на последователите, докато работят за цели, които са подходящи и за двамата. Този фактор, загрижеността за другите, е отличителната черта, която разграничава автентичните трансформационни лидери от псевдотрансформационните лидери (Bass & Steidlmeier, 1999). Загрижеността за общото благо означава, че лидерите не могат да налагат волята си на другите. Те трябва да търсят цели, които са съвместими с всички.

Burns (1978) поставя тази идея в центъра на своята теория за трансформационното лидерство. Трансформационният лидер се опитва да придвижи групата към общо добро, което е от полза както за лидерите, така и за последователите. При придвижването към взаимни цели се променят и лидерът, и последователите. Именно тази характеристика прави теорията на Burns уникална. За Burns лидерството трябва да се основава на връзката лидер-последовател. Тя не може да бъде контролирана от лидера, както влиянието на Хитлер в Германия. Хитлер принуждава хората да изпълняват неговия дневен ред и следва цели, които не допринасят за доброто на човечеството.

Етичният лидер взема предвид целите на всички участници в групата и е внимателен към интересите на общността и културата. Такъв лидер демонстрира етика на грижа към другите (Gilligan, 1982) и не принуждава или пренебрегва другите (Bass & Steidlmeier, 1999).

Rost (1991) отива още по-далеч като твърди, че етичното лидерство изисква внимание към гражданската добродетел. Под това той има предвид, че лидерите и последователите трябва да се погрижат за нещо повече от собствените си взаимно определени цели. Те трябва да се погрижат за целите и задачите на общността. Както пише Burns (1978), трансформационните лидери и последователи започват да достигат до по-широки социални общности и да се стремят да установят все по-високи и по-широки морални цели. По подобен начин Greenleaf (1970) твърди, че изграждането на общност е основна характеристика на обслужващото лидерство. Всички наши индивидуални и групови цели са обвързани с общото благо и обществения интерес. Трябва да обърнем внимание на това как промените, предложени от лидера и последователите, ще повлияят на по-голямата организация, общността и обществото. Етичният лидер се интересува от общото благо в най-широкия смисъл на думата.

Силни страни на етичното лидерство

Първо, осигурява навременни изследвания по етични въпроси. Днес в нашето общество има голямо търсене на морално лидерство. Започвайки от администрацията на Никсън през 70-те години на XX век и продължавайки през администрацията на Барак Обама, хората настояват за по-високи нива на морална отговорност от страна на своите лидери. Във време, когато изглежда, че има вакуум в етичното лидерство, изследванията ни предлагат как да мислим за етичното лидерство и как да го практикуваме.

Второ, тези изследвания предполагат, че етиката трябва да се разглежда като неразделна част от по-широката област на лидерството. С изключение на обслужващото, трансформационното и автентичното лидерство, нито една от другите теории за лидерството не включва етиката като измерение на лидерския процес. Темата за етичното лидерство предполага, че лидерството не е аморален феномен. Лидерството е процес на влияние върху другите. То има морално измерение, което го отличава от другите видове влияние, като принуда или деспотичен контрол. Лидерството включва ценности, включително показване на уважение към последователите, честност към другите и изграждане на общност. Това не е процес, който можем да демонстрираме, без да покажем своите ценности. Когато влияем, ние оказваме ефект върху другите, което означава, че трябва да обърнем внимание на нашите ценности и етика.

Трето, всички изследвания подчертават няколко принципа, които са важни за развитието на етичното лидерство. Добродетелите, обсъждани в изследванията, съществуват повече от 2000 години. Те са разгледани в тази тема поради значението им за днешните лидери.



Критики на етичното лидерство

Първо, етичното лидерство е област на изследване в ранен етап на развитие и следователно липсват традиционните научни открития, които да я обособят. Както беше посочено в началото, много малко изследвания са публикувани върху теоретичните основи на етиката на лидерството. Въпреки че са публикувани много проучвания за бизнес етиката, тези проучвания не са пряко свързани с етичното лидерство. Недостигът на изследвания върху етиката на лидерството затруднява размишленията относно естеството на етичното лидерство. Докато не бъдат проведени повече изследвания, които се занимават директно с етичните измерения на лидерството, теоретичните формулировки за процеса ще останат неясни.

Второ, лидерската етика днес разчита предимно на изследванията само на няколко души, които са написали есета и текстове, които са силно повлияни от личните им мнения за естеството на лидерската етика и възгледа им за света. Въпреки че тези трудове (Heifetz and Burns), са издържали изпитанието на времето, те не са тествани с помощта на традиционните количествени или качествени изследователски методи. Те са предимно описателни. Следователно, на лидерската етика липсва традиционният вид емпирична подкрепа, която обикновено придружава общоприетите теории за човешкото поведение.

Приложение на етичното лидерство

Въпреки че въпросите за морала и лидерството се обсъждат все по-често в обществото днес, тези дискусии не са довели до голям брой програми за обучение и развитие, предназначени да преподават етично лидерство. Много нови програми са ориентирани към подпомагане на мениджърите да станат по-ефективни в работата и в живота като цяло, но тези програми не са пряко насочени към областта на етиката и лидерството.

И все пак изследванията на етиката и лидерството в тази тема могат да бъдат приложени към хората на всички нива на организациите и във всички сфери на живота. Най-малкото е от решаващо значение да се каже, че лидерството включва ценности и човек не може да бъде лидер, без да е наясно и загрижен за собствените си ценности. Тъй като лидерството има морално измерение, да бъдеш лидер изисква осъзнаване от наша страна на начина, по който етиката ни определя нашето лидерство.

Мениджърите и лидерите могат да използват информацията в изследванията, за да разберат по-добре себе си и да укрепят собственото си лидерство. Етичните теории могат да напомнят на лидерите да се запитат: „Кое е правилното и справедливо нещо, което трябва да направят?“ или „Какво би направил един добър човек?“ Лидерите могат да използват етичните принципи като еталони за собственото си поведение. Показвам ли уважение към другите? Действам ли с щедър дух? Показвам ли честност и вяност към другите? Служа ли на общността? И накрая, можем да научим, че връзката лидер-последовател е централна за етичното лидерство. За да бъдем етични лидери, трябва да бъдем чувствителни към нуждите на другите, да се отнасяме към другите по справедлив начин и да се грижим за другите.

Заклучение

Етиката играе централна роля в процеса на лидерството. Тъй като лидерството включва влияние и лидерите често имат повече власт от последователите, те имат огромна етична отговорност за това как влияят на другите хора. Лидерите трябва да ангажират последователи, за да постигнат общи цели. Ето защо е наложително те да се

Международна научна конференция „Съвременни управленски практики XII“
РАЗВИТИЕТО И ОБУЧЕНИЕТО НА МЕНИДЖЪРИ И ПРЕДПРИЕМАЧИ
В ИНДУСТРИЯ 5.0

отнасят към последователите и техните идеи с уважение и достойнство. Лидерите също така играят важна роля в установяването на етичния климат в организацията. Тази роля изисква лидерите да бъдат особено чувствителни към ценностите и идеалите, които насърчават.

Доброто етично лидерство се корени в уважението, служенето, справедливостта, честността и общността. Дълг на лидерите е да се отнасят към другите с уважение – да ги изслушват внимателно и да бъдат толерантни към противоположните гледни точки. Етичните лидери служат на другите, като са алтруисти, поставят благополучието на другите пред своето в опит да допринесат за общото благо. Справедливостта изисква лидерите да поставят честността в центъра на вземането на решения, включително предизвикателната задача да бъдат справедливи към индивида, като същевременно са справедливи към общите интереси на общността. Добрите лидери са честни. Те не лъжат, нито представят истината на другите по начини, които са разрушителни или контрапродуктивни. Етичните лидери са ангажирани с изграждането на общност, което включва търсене на цели, които са съвместими с целите на последователите и с обществото като цяло.

Литература:

1. Charan, R., Drotter, S., Noel, J. (2012) *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership Powered Company*. John Wiley and Sons.
2. Ciulla, J. B. (2002) *The Ethics of Leadership*. Wadsworth Publishing.
3. Collins, J. (2001) *Good to Great*. HarperCollins.
4. Kotter, J. (2012) *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
5. Lencioni, P. (2002) *The Five Dysfunctions of a Team*. Jossey-Bass.
6. Mendenhall, M., Osland, J., Bird, A., Oddou, G. (2017) *Global Leadership*. Routledge.
7. Northouse, P. G. (2016) *Leadership. Theory and Practice*. SAGE Publications.
8. Yukl, G. (2013) *Leadership in Organizations*. Pearson.