

# Дайте ценностям право голоса

Мэри С. Джентайл, PhD, директор проекта [www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org)

«Дайте ценностям право голоса» – это революция в преподавании этики. Джентайл не интересуют абстрактные (и часто бесплодные) споры об этических принципах, она хочет помочь вам научиться тому, что делать, когда вы сталкиваетесь с неэтичным поведением. Это что-то вроде занятий по самообороне для души».

**Дэн и Чип Хит, авторы книг «Переключение» (Switch) и «Сделано, чтобы прилипнуть» (Made To Stick).**

«Дайте ценностям право голоса» дает именно то, что нам нужно, чтобы помочь студентам действовать. В большинстве учебных курсов по этике рассуждают о гипотетических решениях - определении того, как поступить правильно. Мы знаем, что «знать» не значит «сделать». Этот проект дает студентам силу действовать».

**Кэролин Ву (Carolyn Woo), декан Колледжа бизнеса Мендоза университета Нотр-Дам.**

## Новый подход к учебной программе по ценностно-ориентированному лидерству

Невзирая на четыре десятилетия добросовестных усилий организовать преподавание этики в школах бизнеса, читатели экономической периодики по-прежнему регулярно встречают заголовки о случаях вопиющей жадности и корпоративных скандалах. Поневоле задаешься вопросом, почему все усилия оказываются напрасными.

Преподаватели бизнес-школ, ведущие курсы по этике, читают длинные лекции об этическом мышлении, анализируют масштабные ситуации со сложными щекотливыми дилеммами, запуская, в конечном итоге, механизм, который один из профессоров назвал «этической усталостью». Некоторым студентам такой подход кажется увлекательным и интересным, другие считают его скучным и ненужным. Так или иначе, иногда все, чем они овладевают в конце курса, – это умение сформулировать проблему так, чтобы можно было оправдать любую точку зрения, независимо от степени ее циничности или эгоистичности. Ведь прагматизм специально «скроен» для свободной рыночной экономики.

Что касается этических дилемм, они слишком часто сформулированы как выбор, который может заинтересовать только высшее руководство компании, потому что никто, кроме генерального директора, никогда не сталкивается с ними. Среднестатистический выпускник магистерской программы тридцати лет от роду вряд ли будет решать вопросы прокладки трубопровода по дикой нетронутой территории или вопрос возможности закрытия производства.

Дело не в том, что теория этики и стратегические дилеммы высшего уровня не важны; безусловно, они важны. Но они не помогают будущим менеджерам понять, как им следует поступить в реальной ситуации, когда начальник захочет подкорректировать финансовый отчет, или когда команда, отвечающая за

[WWW.BABSON.EDU](http://WWW.BABSON.EDU)

Материал входит в состав учебных материалов по проекту «Дайте ценностям право голоса» ([www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org))

Соучредители и инкубатор проекта - Институт Аспена и Школа менеджмента Йельского университета.

В настоящее время финансируется Колледжем Бэбсон.

продажи, будет требовать приукрасить возможности своего продукта, или когда они увидят дискриминацию в отношении своего коллеги, – вот те ситуации, которые формируют их способность разрешать щекотливые этические дилеммы, имеющие значение для их будущего развития.

Набор навыков, которые могут потребоваться уже сейчас, сводится к следующему: что следует сказать, кому и как сказать в ситуации, когда менеджер уверен в правильности своего мнения при некоем этическом конфликте, но не уверен в том, как следует действовать согласно своему убеждению. Этот важнейший набор навыков, о котором часто забывают, становится первым шагом на пути наращивания этических «мускулов». В этом и заключается цель учебной программы *«Дайте ценностям право голоса» (Giving Voice to Values - GVV)* и ее методики.

В разработке и/или применении элементов пилотной программы GVV участвовали преподаватели многих школ предпринимательства со всего мира, от Массачусетского технологического института до Школы бизнеса INSEAD, Школы бизнеса Гарвардского университета, Колледжа Нотр-Дам, Университета Квинсленд, Индийской школы бизнеса и других. Наша задача заключается в том, чтобы начать соответствующий разговор во всех ключевых курсах (не только в курсе этики) и предоставить методику и программу для формирования нового представления о том, как следует обучать этике. Программа *«Дайте ценностям право голоса»* сосредоточена не столько на *анализе* этических проблем, сколько на *реализации* этических установок; она задается следующими вопросами: «А если бы я сейчас поступил в соответствии со своими ценностями? Что бы я сказал и сделал? Как бы я добился наибольшей эффективности?»

GVV была разработана для программы «Бизнес и общество» Института Аспена, где и была опробована, в ее подготовке участвовала также Школа менеджмента Йельского университета, выступавшая в качестве соучредителя. Сейчас GVV финансируется Колледжем Бэбсон. Основываясь на реальном опыте практиков, а также на современном общественном знании и науке о менеджменте, методика *«Дайте ценностям право голоса»* заполняет давно возникший серьезный пробел в бизнес-образовании. Она помогает студентам увидеть, что человек может и должен выражать свои ценностные установки на рабочем месте, и предоставляет студентам возможность готовить сценарии и разыгрывать их перед другими участниками.

Программа была разработана доктором наук Мэри С. Джентайл (Mary C. Gentile) из Колледжа Бэбсон. Мэри Джентайл – ветеран Школы бизнеса Гарвардского университета и пионер создания учебных программ по этике и управлению многообразием (diversity management). В настоящее время она консультирует по вопросам образования в области менеджмента и ценностно-ориентированного лидерства во многих странах мира. GVV была опробована более чем в 150 образовательных учреждениях и компаниях на шести континентах. Книгу *«Дайте ценностям право голоса: как высказать свое мнение, если уверен в правоте»* можно приобрести в издательстве Йельского университета (2010, [www.MaryGentile.com](http://www.MaryGentile.com)).

[WWW.BABSON.EDU](http://WWW.BABSON.EDU)

Материал входит в состав учебных материалов по проекту «Дайте ценностям право голоса» ([www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org))

Соучредители и инкубатор проекта - Институт Аспена и Школа менеджмента Йельского университета.

*В настоящее время финансируется Колледжем Бэбсон.*

**Запрещается внесение изменений и распространение без предварительного разрешения.** © Мэри С. Джентайл, 2010 год

*Методика «Дайте ценностям право голоса» трансформирует фундаментальные основы обучения бизнес-этике и, что более важно, позволяет подготовить будущих бизнес-лидеров, которые будут не только знать, что правильно, но и уметь этого добиваться.*

## **Подход GVV**

Большинство из нас хочет отдавать работе всего себя. Однако опыт и исследования показывают, что многие сталкиваются на работе с моральными конфликтами в тех случаях, когда то, как мы хотим жить и чего хотим добиться, вступает в противоречие с ожиданиями клиентов, коллег, начальников и/или организаций в целом. Методика GVV предназначена для того, чтобы помочь людям научиться распознавать, прояснять, отстаивать свои ценности и действовать согласно им в ситуациях, когда такие конфликты возникают.

Внимание GVV сосредоточено на том, что происходит после принятия решения. Иными словами, методика сосредоточена не столько на определении того, что правильно, а что нет, сколько на том, как помочь менеджерам понять свою позицию, научиться выражать ее и эффективно действовать согласно своим ценностям – уже после того, как они почувствовали уверенность в своей правоте. GVV должна помочь им понять, что следует сделать и сказать, чтобы быть услышанными, и как исправить положение дел в случае необходимости.

Отличительными чертами методики «Дайте ценностям право голоса» являются следующие:

1. Внимание сосредоточено на **положительных примерах**, на тех ситуациях, когда люди действительно нашли способ отстоять и претворить в жизнь свои ценности на рабочем месте.
2. Подчеркивается, как важно найти **согласованность** между представлением человека о его целях и существующими целями организации (при этом следует опираться на самооценку и сильные стороны своей личности).
3. Предоставление возможности **формулировать и тренировать** то, как вы реагируете на самые распространенные доводы и обоснования отказа от следования своим ценностям.
4. Предоставление возможности развить чувство **приверженности** следованию ценностям путем постоянной практики правильного ответного поведения и повышения его эффективности благодаря **вниманию других участников** и взаимному обучению.

## **Как бизнес-школы и преподаватели могут использовать GVV**

*Есть много разных способов использования и/или адаптации методики GVV преподавателями и бизнес-школами:*

[WWW.BABSON.EDU](http://WWW.BABSON.EDU)

Материал входит в состав учебных материалов по проекту «Дайте ценностям право голоса» ([www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org))

Соучредители и инкубатор проекта - Институт Аспена и Школа менеджмента Йельского университета.

*В настоящее время финансируется Колледжем Бэбсон.*

Запрещается внесение изменений и распространение без предварительного разрешения. © Мэри С. Джентайл, 2010 год

1. **Отдельные семинары** (например, завершающие семинары по определенному курсу; факультативные семинары во внеаудиторное время и пр.)
2. **Функциональные или тематические модули** (например, модули, которые можно включить в существующие обязательные или факультативные курсы, или порекомендовать как дополнительные семинары).
3. **Специальный факультативный курс.**
4. **Индивидуально разработанная программа взаимного обучения (коучинга)** (например, можно научить группу студентов разрабатывать модули по программе GVV и проводить семинары с другими студентами. Это может быть курс с выставлением оценки, самостоятельное изучение или внеаудиторная работа).
5. **Разработка индивидуальной учебной программы** (например: преподаватели /студенты/бизнес-школа/компания могут применить предлагаемую методологию для разработки собственных учебных материалов).

Ниже более подробно описан каждый из этих пяти способов:

### 1. *Отдельные семинары по GVV*

Есть целый набор тем для отдельных семинаров, которые можно организовывать с использованием материалов программы «*Дайте ценностям право голоса*». Например, «*Повесть о двух историях*» наряду с разделом «*Дайте ценностям право голоса: исходные предпосылки*» можно использовать в качестве основы для полутора–двухчасового семинара, в котором вводится тема реализации ценностной установки после принятия управленческого решения. В некоторых учебных заведениях такой семинар организуется на установочных занятиях по профессиональной ориентации. Его можно также включить в курсы по организационному поведению, управлению карьерным ростом, лидерству, ведению переговоров, этике или по теме «*Власть и влияние*».

Любой из инструментов самооценки, названный в модуле «*Самопознание и образ внутреннего “Я”*», может быть использован для формирования индивидуального подхода к развитию способности отстаивания своей позиции; для рассмотрения вопроса о правильном балансе в выборе карьеры и работодателя: для выбора оптимального способа или стиля выражения своих ценностей, который должен основываться на конкретных сильных сторонах личности. Модуль «*История жизни*» также может использоваться в качестве темы семинара, посвященного проблемам ценностно ориентированной самооценки.

И, разумеется, на семинарах может использоваться любой из предложенных кейсов. Все указанные материалы имеются в бесплатном доступе на сайте [www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org) на вкладке «*Учебная программа*» (Curriculum), в то время как методические указания с предлагаемыми вопросами и/или завершающим анализом могут бесплатно получить только преподаватели по специальному запросу (электронная почта: [Mgentile3@babson.edu](mailto:Mgentile3@babson.edu)).

[WWW.BABSON.EDU](http://WWW.BABSON.EDU)

Материал входит в состав учебных материалов по проекту «*Дайте ценностям право голоса*» ([www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org))

Соучредители и инкубатор проекта - Институт Аспена и Школа менеджмента Йельского университета.

*В настоящее время финансируется Колледжем Бэбсон.*

Запрещается внесение изменений и распространение без предварительного разрешения. © Мэри С. Джентайл, 2010 год

## 2. Функциональные или тематические модули GVV

Некоторые ценностные конфликты характерны или даже специфичны для определенных функциональных сфер. Например, вопросы честной коммуникации в рекламе или целевом маркетинге, которые могут оказаться в центре неэтичного поведения, характерны именно для области маркетинга. Вопросы об ответственности перед акционерами или более широко определяемыми группами заинтересованных лиц возникают в курсах по финансам и стратегии. Список может быть продолжен.

Хотя дискуссии на моральные темы и применение моделей этических рассуждений в дилеммах, связанных с бизнесом, вполне уместны в самостоятельных курсах по этике, вопрос о том, как реализовать свои ценностные обязательства в отношении конкретных конфликтов будет поставлен гораздо более остро в курсах, где преподается соответствующий материал. Тем не менее преподаватели курсов по менеджменту, финансам, стратегии или бухгалтерскому учету с гораздо большим удовольствием говорят о том, как такие конфликты возникают и что мы знаем об их влиянии, а также о соответствующих правилах и стандартах, которые их регулируют, чем о том, как реагировать на моральное давление там, где оно возникает.

Поэтому программа GVV предлагает методику рассмотрения этих вопросов, которая строится на сильных сторонах конкретных преподавателей (будь то знания в области менеджмента, финансов, бухучета, маркетинга, производственных операций и пр.) и в то же время дает возможность студентам формулировать и вырабатывать свою реакцию на конфликты, возникновение которых наиболее вероятно в каждой из функциональных сфер.

Модуль «Отчетность» (готовый и доступный в настоящее время) был разработан для того, чтобы показать пример такого подхода. Внимание в нем сосредоточено на честном и точном ведении отчетности, что является основополагающим принципом любого курса бухгалтерского учета.

Модуль «Отчетность» можно использовать в завершающей дискуссии по проблемам бухучета, когда студенты уже познакомились с примерами искажения отчетности о доходах. В этом курсе студенты получают определение данного нарушения, узнают о причинах, приводящих к таким искажениям, а также о правилах и стандартах, запрещающих их, о последствиях и способах обнаружения таких искажений и т.п. Изложение всего этого материала строится на опыте и знаниях преподавателя, который является специалистом по данной дисциплине.

Однако вопрос о том, как поступить в случае неправомерного давления на рабочем месте, приводящего к таким нарушениям, может оказаться вне пределов профессиональной компетенции преподавателя. Но в любом случае он может подготовить аудиторию к такой дискуссии, четко разъяснив, чем грозят действия

[WWW.BABSON.EDU](http://WWW.BABSON.EDU)

Материал входит в состав учебных материалов по проекту «Дайте ценностям право голоса» ([www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org))

Соучредители и инкубатор проекта - Институт Аспена и Школа менеджмента Йельского университета.

*В настоящее время финансируется Колледжем Бэбсон.*

**Запрещается внесение изменений и распространение без предварительного разрешения.** © Мэри С. Джентайл, 2010 год



такого рода. После этого можно запустить модуль «Отчетность» программы GVV, в котором на основе изученного материала начнется конкретное обсуждение способов противодействия такому давлению. Модуль может вести сам преподаватель бухгалтерского учета, используя предложенный учебный план, или же можно пригласить другого преподавателя, хорошо знакомого с учебными планами программы GVV.

Помимо модуля «Отчетность», в настоящее время подготовлены материалы для включения в курсы по корпоративному управлению, финансам, менеджменту, лидерству, управлению карьерным ростом, глобальному бизнесу, управлению многообразием, производственным операциям, и в нашу коллекцию постоянно добавляются новые материалы.

### *3. Специальный факультативный курс по GVV*

Материалы программы GVV можно также использовать для проведения самостоятельного факультативного курса. Ниже приводится образец примерного распределения материала по ходу преподавания такого курса, хотя, конечно, возможны самые разные варианты.

*Примерный план факультативного практического курса по программе «Дайте ценностям право голоса»*

#### *Часть 1. Введение и основная концепция*

Приводятся наглядные примеры, иллюстрирующие главную идею курса. А именно, что одинаково одаренные и преданные работе люди, сталкивающиеся с ценностными конфликтами, могут действовать (или не действовать) совершенно в разном ключе, невзирая на их исходные намерения. Что мы сами в разное время оказывались и в одной, и в другой роли. И самое главное, что приобретенные навыки и умения (например, умение переосмыслить принимаемое решение), проведенные исследования и даже просто возможность потренироваться, как говорить и действовать, отстаивая свои ценности, может сделать из вас человека, который действительно может выразить свою позицию и поступать соответственно.

*Материалы:*

- «Повесть о двух историях» (практическое задание)
- «Формы ценностно-ориентированного мышления на рабочем месте» и «Система действий в рамках программы «Дайте ценностям право голоса»: перечень необходимых мер» (материалы для чтения)
- «Дайте ценностям право голоса»: исходные предпосылки» (практическое задание)
- «Создание инструментария для программы «Дайте ценностям право голоса». факторы, способствующие выражению своих ценностей» (непрерывная практика)

[WWW.BABSON.EDU](http://WWW.BABSON.EDU)

Материал входит в состав учебных материалов по проекту «Дайте ценностям право голоса» ([www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org))

Соучредители и инкубатор проекта - Институт Аспена и Школа менеджмента Йельского университета.

*В настоящее время финансируется Колледжем Бэбсон.*

**Запрещается внесение изменений и распространение без предварительного разрешения.** © Мэри С. Джентайл, 2010 год

## Часть 2. Процесс самопознания и согласованность

Слушатели курса должны будут разработать персональный профиль, оценивая себя по таким параметрам, как умение рисковать, стиль общения, способность к преданности (Кому или чему вы больше всего преданы? При каких условиях?), образ внутреннего «Я» (Вы проницательный человек? Идеалист? Прагматик? Ученик или учитель? и т.п.) и, наконец, цель (Как вы определяете свою личную цель? Профессиональную цель? Цель в рамках организации? Цель в обществе? Согласуются ли они?).

Перед студентами ставится задача создать описание своего внутреннего «Я», которое поможет им действовать согласно своим ценностям в конфликтных ситуациях. Методика *GVV* предполагает, что главным побудительным фактором такого ценностно-ориентированного поведения является способность человека увидеть, что его поступки согласуются с понятным для него самым главным курсом его жизни. Более того, его поступки могут оказаться согласованными с этим курсом, если он правильно поймет и сформулирует стоящую перед ним задачу.

### Материалы:

- «Самопознание и формирование образа внутреннего «Я» (модуль для преподавателей, включая введение, перечень примерных инструментов и упражнений по самооценке и завершающий анализ с преподавателем)
- Оформление «Истории жизни» (чтение, практическое задание, рекомендации по организации обсуждения)
- Возможная подборка кейсов:
  - Лиза Бакстер – разрабатываем голос
  - Внутренняя борьба с представлением об успехе
  - Консультант по управлению разнообразием (diversity consultant). Кейсы (A) и (B)
  - Цена. Кейсы (A) и (B)
  - Наивность или храбрость? Кейсы (A) и (B)
  - др.

## Часть 3. Сценарии и тренировка умений

Во многих отношениях это ключевая часть курса *GVV*. Здесь студенты получают возможность проанализировать наиболее распространенные доводы и обоснования относительно того, почему не стоит высказывать свою позицию и действовать согласно ей; а также научатся разрабатывать эффективные сценарии возражений на эти доводы, основываясь на соответствующих исследованиях (связанных с конкретным решением или с общими стратегиями выбора и формирования сообщения), потренироваться в «озвучивании» этих сценариев и приобрести навыки взаимного обучения (коучинга).

[WWW.BABSON.EDU](http://WWW.BABSON.EDU)

Материал входит в состав учебных материалов по проекту «Дайте ценностям право голоса» ([www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org))

Соучредители и инкубатор проекта - Институт Аспена и Школа менеджмента Йельского университета.

*В настоящее время финансируется Колледжем Бэбсон.*

Запрещается внесение изменений и распространение без предварительного разрешения. © Мэри С. Джентайл, 2010 год

Эта часть курса основана на предпосылке, что практика (действие) так же важна, как и анализ, и что практиковаться следует перед коллегами или другими студентами, играющими роль тех людей, перед которыми им в конечном итоге придется отстаивать свои ценности.

Материалы:

- «Сценарии и навыки» (введение, библиография с аннотациями, кейсы и руководство для взаимного обучения (коучинга))
- «Доводы и обоснования» (практическое задание)
- Любая подборка кейсов по программе.

#### *Часть 4. Принятие обязательств*

В завершающей части курса студенты получают возможность обобщить, свести воедино и прочно усвоить знания и навыки, полученные в результате самоанализа и практики разработки и презентации сценариев. Они могут проанализировать собственную мотивацию и взять на себя обязательство применять полученные уроки в жизни. Это достигается сочетанием теоретического анализа и практических примеров.

Материалы:

- Вернитесь к модулям «Создание инструментария для программы «Дайте ценностям право голоса». «Факторы, способствующие выражению своих ценностей», «Оформление “Истории жизни”» и к любому из инструментов самоанализа из модуля «Самопознание и формирование образа внутреннего “Я”».
- Пригласите лекторов со стороны, предложите студентам прочитать художественное произведение или посмотреть фильм, чтобы познакомиться с конкретными примерами из жизни (по запросу можем предоставить список художественных произведений или фильмов).
- Студенты получают возможность заявить о своей приверженности определенным ценностям, пообещать себе, и потенциально друг другу, действовать в будущем определенным образом, зачитывая короткие отрывки из своих итоговых работ. Письменное задание может представлять собой небольшой пример практической ситуации из их рабочего опыта, иллюстрирующий определенный ценностный конфликт, анализ этого конфликта, план действий и сценарий отстаивания своих ценностей. Лучшие итоговые работы могут затем использоваться как материал для дополнения курса в будущем и/или рассматриваться для возможного включения в сборник кейсов по программе GVV (Образец «Письменного задания GVV» доступен на сайте для преподавателей данной программы и может быть предоставлен преподавателям по запросу, направленному на следующий адрес электронной почты: [Mgentile3@babson.edu](mailto:Mgentile3@babson.edu)).

#### *4. Индивидуально разработанная программа взаимного обучения (коучинга)*

[WWW.BABSON.EDU](http://WWW.BABSON.EDU)

Материал входит в состав учебных материалов по проекту «Дайте ценностям право голоса» ([www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org))

Соучредители и инкубатор проекта - Институт Аспена и Школа менеджмента Йельского университета.

*В настоящее время финансируется Колледжем Бэбсон.*

Запрещается внесение изменений и распространение без предварительного разрешения. © Мэри С. Джентайл, 2010 год



Одну или несколько групп студентов (скорее всего, студентов второго курса MBA) можно обучить методам разработки кейсов GVV и/или проведению семинаров с другими студентами. Специалисты по методике GVV могут провести обучающие занятия с такими студентами и/или поработать с преподавателями или инструкторами на местах, чтобы подготовить их к работе с группами обучаемых. («Руководство по взаимному обучению» доступно на сайте GVV на странице «Учебная программа» (Curriculum).

### 5. Разработка индивидуальной учебной программы

Преподаватели могут воспользоваться методикой разработки учебной программы GVV и/или поработать со своими студентами для создания кейсов, учитывающих определенную специальность или интересы обучаемых. (Описание методики разработки кейсов, указания для преподавателей и модуль «Основы подготовки учебных материалов по GVV» можно посмотреть на сайте GVV на странице «Сеть преподавателей GVV»). Иногда студенты и преподаватели создают свои рассказы, пользуясь практическим заданием «Повесть о двух историях», которое помогает им найти ситуации, которые могут стать предметом анализа. (Имена людей и названия организаций изменяются для сохранения конфиденциальности).

#### Дополнительные материалы:

Все указанные выше материалы для студентов доступны на сайте [www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org), а методические указания, предназначенные для преподавателей, кейсы (B) и другие обучающие материалы могут быть получены по запросу на сайте для преподавателей ([Mgentile3@babson.edu](mailto:Mgentile3@babson.edu)).

В качестве вводных материалов для программы Международного форума лидеров бизнеса (IBLF) включены материалы для студентов, предназначенные для отдельных семинаров по программе GVV, а также вводные замечания к методике написания сценариев GVV и образец практического занятия «Доводы и обоснования» (описанный ниже).

Предоставлена также самая последняя редакция содержания материалов с аннотациями, в котором указаны все доступные на сегодня учебные материалы GVV (на ноябрь 2011 года).

Предоставленные материалы:

- «Повесть о двух историях (вариант для студентов)
- «Исходные предпосылки программы *«Дайте ценностям право голоса»* (вариант для студентов)
- *«Дайте ценностям право голоса: краткое введение»* (вариант для студентов)
- «Доводы и обоснования» (вариант для студентов)
- *«Дайте ценностям право голоса: содержание материалов с аннотациями»* (Постоянно обновляемый документ. См. последнюю редакцию на сайте [www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org))

[WWW.BABSON.EDU](http://WWW.BABSON.EDU)

Материал входит в состав учебных материалов по проекту «Дайте ценностям право голоса» ([www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org))

Соучредители и инкубатор проекта - Институт Аспена и Школа менеджмента Йельского университета.

*В настоящее время финансируется Колледжем Бэбсон.*

Запрещается внесение изменений и распространение без предварительного разрешения. © Мэри С. Джентайл, 2010 год

## Введение

В результате исследований и бесед выясняется, что отстаивать свою позицию можно по-разному: можно поискать решение, которое будет беспроблемным для всех сторон; можно попытаться изменить мнение начальника, прибегнув к логике и убеждению; попробовать обойти своего начальника в рамках организации; сплотить вокруг себя единомышленников и так далее. Однако ключевым моментом остается решение высказаться.

Важно также понять, что поскольку для отстаивания своих ценностей существует так много разных способов, можно попробовать найти подход, который окажется не только самым эффективным в данной конкретной ситуации, но и такой, который станет для вас самым удобным, соответствующим вашему стилю общения и вашим личным качествам. И, наконец, можно сделать то, что действительно поможет вам отстоять свои принципы и добиться результата: сформулировать все заранее, попрактиковаться и поучаствовать во взаимном обучении (коучинге).

Дело в том, что заниматься вопросами этики совсем не значит читать проповеди. Часто сам факт, что в ситуации присутствует этический аспект, заставляет нас настраиваться на роль святого или даже мученика; на самом же деле нужно просто обладать определенными знаниями и умениями. К проблеме высказывания своей позиции можно подойти, опираясь на те же аналитические и личные способности, которые мы обычно используем в любых других ситуациях, например, уговаривая профессора продлить срок сдачи итоговой работы или добиваясь разрешения на более поздний «отбой» в общежитии. И точно так же как в других проблемных ситуациях общения, нам нужно учитывать потребности, желания и эмоциональные затраты своих собеседников вместо того, чтобы концентрироваться исключительно на себе. Перестроить свою речь на волну диалога, в котором будет не только говорение, но и слушание – вот еще один важный компонент нашей методики.

Важно также использовать тот стиль общения, который нам наиболее удобен и привычен. Если, например, мы умеем хорошо рассказывать истории и пользоваться метафорами, то на этих своих сильных качествах мы и захотим сыграть, независимо от того, пойдет ли речь о моральном конфликте или о других вещах. Или же, если мы неуверенно чувствуем себя в спорах и конфронтации, можно попробовать высказать свои возражения в виде ряда осторожных вопросов, а не прямых утверждений. И даже если мы не уверены, что в данной ситуации свойственный нам стиль общения окажется наиболее эффективным, лучше начать разговор именно с тех позиций, в которых мы сильны, чем пытаться в этой стрессовой ситуации изобразить из себя какую-то другую личность.

И, разумеется, нельзя недооценивать влияние окружающей обстановки, общего контекста ситуации. Противостоять большинству людей или людям, облеченным властью, очень трудно в любой ситуации, не говоря уж о ситуации, связанной с решением нравственной проблемы. Тем не менее, мы все знаем случаи, когда люди

[WWW.BABSON.EDU](http://WWW.BABSON.EDU)

Материал входит в состав учебных материалов по проекту «Дайте ценностям право голоса» ([www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org))

Соучредители и инкубатор проекта - Институт Аспена и Школа менеджмента Йельского университета.

*В настоящее время финансируется Колледжем Бэбсон.*

Запрещается внесение изменений и распространение без предварительного разрешения. © Мэри С. Джентайл, 2010 год

противостояли такому давлению; мы, вероятно, вспомним о некоторых случаях, когда это удавалось делать и нам самим. Исследования и опыт показывают, что, если попробовать проверить свои идеи в разных группах коллег, а также поискать поддержку той или иной группы как внутри, так и вне организации, это может придать нам силы для противостояния таким неосознаваемым влияниям. Это может даже помочь найти новые формы выражения своих принципов, которые не пришли бы нам в голову без такого взгляда с разных точек зрения.

## **Доводы и обоснования**

Сталкиваясь с ценностными конфликтами на работе, мы часто встречаем барьеры, которые принимают форму доводов и обоснований в пользу такого поведения, которое уводит нас от стремления следовать своим представлениям о собственных целях и целях нашей организации. Это те возражения, которые вы часто слышите от коллег, когда пытаетесь указать им на существование этической проблемы в обычном порядке вещей. Иногда вы их даже не слышите, потому что они относятся к категории негласных предпосылок или прописных истин работы организации.

Чрезвычайно сложно выстроить сильную аргументацию в споре с выразителями господствующего мнения, особенно если вы оказываетесь в меньшинстве, или если у вас нет времени для выработки серьезной альтернативы, или вы не хотите высказывать недостаточно продуманное мнение. Именно поэтому предлагаемая методика нацелена на то, чтобы у вас было время и место, чтобы организовать большинство в свою пользу, для тщательного обдумывания и проверки своей аргументации в обсуждении самых распространенных этических проблем, которые могут возникнуть у вас на рабочем месте.

Чтобы научиться этому, мы должны внимательно рассмотреть возникшую сложную ситуацию и ответить на следующие вопросы:

- На какие аргументы мы пытаемся найти ответ? Какие *доводы и обоснования* нужно опровергнуть?
- Что поставлено на карту ключевых сторон, включая тех людей, которые оппонировать вам? Что поставлено на карту для вас?
- Какие рычаги вы можете использовать, чтобы повлиять на своих оппонентов?
- Каков ваш самый мощный и убедительный ответ на выдвигаемые доводы и обоснования? К кому должна быть обращена ваша аргументация? В какое время и в каком контексте?

Самое интересное, что для ответа на эти вопросы вам не нужен этический анализ. Речь здесь идет скорее о причинах и мотивах – рациональных или эмоциональных, организационных или личных, нравственных или, возможно, безнравственных – которые толкают ваших оппонентов на определенный выбор и поступки.

Данный подход становится особенно полезным в разрешении ценностных конфликтов, когда мы со временем начинаем распознавать знакомые типы аргументации или сходные доводы людей, защищающих поступки, сомнительные с

[WWW.BABSON.EDU](http://WWW.BABSON.EDU)

Материал входит в состав учебных материалов по проекту «Дайте ценностям право голоса» ([www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org))

Соучредители и инкубатор проекта - Институт Аспена и Школа менеджмента Йельского университета.

*В настоящее время финансируется Колледжем Бэбсон.*

**Запрещается внесение изменений и распространение без предварительного разрешения.** © Мэри С. Джентайл, 2010 год

моральной точки зрения. С другой стороны, имеются некоторые полезные вопросы, убедительные аргументы и способы формулировки нашей личной роли или цели, или роли или цели нашей организации, которые могут помочь нам противостоять этим часто встречающимся доводам.

И, наконец, уже тот факт, что мы сумели распознать и сформулировать услышанный аргумент, может значительно уменьшить его силу просто потому, что он перестал быть неосознанным или подразумеваемым; мы вывели его на уровень обсуждения и даже ввели в игру с помощью равных или, можно надеяться, более сильных аргументов.

В качестве иллюстрации попробуем выделить несколько известных нам типов ценностных конфликтов и способов аргументации, а также несколько возможных видов реагирования на них.

Рашворт Киддер считает, что большинство этических дилемм можно разделить на четыре категории или модели:

- «Истина против преданности»;
- «Личность против общества»;
- «Краткосрочное против долговременного»;
- «Справедливость против милосердия».<sup>1</sup>

Обратите внимание на то, что Киддер говорит здесь о конфликтующих ценностях, а не о противопоставлении ценностей их отсутствию. Иногда мы действительно сталкиваемся с ситуациями, в которых наши собственные ценности опровергаются или растаптываются. Но иногда конфликт выражается скорее в том, как сформулирована дилемма. Таким образом, бывает полезно признать, что способ формулировки может помочь переосмыслить само представление о конфликтующих ценностях.

Например, коллега из отдела продаж нашей компании взывает к чувству нашей личной преданности ему, чтобы убедить нас нарушить принципы честной работы, когда он или она просит нас умолчать о нечестных способах продаж. Однако, распознав модель, лежащую в основе данного ценностного конфликта, а именно, «истина против преданности», мы будем более подготовлены к нужному ответу. Вектор конфликта направлен от частной, сиюминутной ситуации к более широкому, более общему контексту, и с точки зрения контекста к целом мы начинаем видеть его гораздо яснее. Распознав модель, мы увидим, что наш коллега не проявляет такую же степень преданности нам (то есть уважение к нашей личной честности), как ту, которую он требует от нас.

Можно также рассмотреть некоторые типы аргументации или доводов, которые мы часто встречаем в конфликтах, связанных с этическими ценностями. Вот самые распространенные из них:

---

<sup>1</sup> Rushworth M. Kidder, *Moral Courage: Taking Action When Your Values Are Put To the Test* (New York: William Morrow, HarperCollins Publishers, Inc., 2005), page 89.

[WWW.BABSON.EDU](http://WWW.BABSON.EDU)

Материал входит в состав учебных материалов по проекту «Дайте ценностям право голоса» ([www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org))  
Соучредители и инкубатор проекта - Институт Аспена и Школа менеджмента Йельского университета.

*В настоящее время финансируется Колледжем Бэбсон.*

Запрещается внесение изменений и распространение без предварительного разрешения. © Мэри С. Джентайл, 2010 год

- Ожидаемая, или обычная, практика: «Все так делают, значит, это обычная практика. Все от нас этого и ожидают».
- Существенность: «Последствия этого поступка несущественны. Он никому не принесет вреда».
- Фокус ответственности: «Это не моя ответственность; я просто выполняю приказы».
- Фокус преданности: «Я знаю, что это не очень честно по отношению к клиентам, но не хочу навредить своим подчиненным (команде, начальнику или компании».

Когда мы научимся распознавать эти типы аргументации, мы сумеем правильнее реагировать на них. Например, ссылки на «ожидаемую или обычную практику» часто преувеличены. Если бы все действительно делали «это» (чем бы «это» ни было), каковы были бы последствия для компании в целом и как бы это повлияло на доверие клиентов к нам? Если эта практика действительно приемлема, почему законы, правила и/или нормы так часто направлены против нее? Насколько удобно вы бы чувствовали себя, если бы все узнали, что вы так поступаете? От кого вы хотели бы это скрыть? И так далее.

Что касается аргумента «существенности», необходимо признать, что определения степени существенности весьма расплывчаты. Будучи далекими от объективности, они могут зависеть от способа их оценки<sup>2</sup>. Кроме того, некоторые действия считаются мошенническими независимо от их масштаба, то есть, они просто не могут быть «чуть-чуть неправильными»<sup>3</sup>.

Вопрос об «ответственности» также часто обсуждается в литературе по этике, и предложено много разных критериев, позволяющих определить, следует ли человеку действовать или нет<sup>4</sup>. Суть дела здесь, однако, в том, что этот аргумент часто используется в ситуациях, когда предлагаемое решение или действие нам уже не нравится, но мы боимся последствий того, что мы об этом скажем или начнем действовать соответственно нашему убеждению. Таким образом, человек, прибегающий к этому доводу, уже признал свое несогласие с ситуацией, а это путь к дальнейшему обсуждению.

Наконец, как уже отмечалось выше, вопрос о преданности и само определение этого понятия могут быть сформулированы по-разному. К примеру, в каком случае мы проявляем преданность: когда мы защищаем право нашей команды на получение бонуса в текущем квартале или когда защищаем долговременную репутацию и производительность нашей команды?

<sup>2</sup> Мэри С. Джентайл. «Рассуждения об этике в группе бухгалтеров: предположения студентов и примеры преподавателей», учебная программа «Дайте ценностям право голоса», [www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org).

<sup>3</sup> «Одноразовые решения», кейс, учебная программа «Дайте ценностям право голоса», [www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org)

<sup>4</sup> Модуль «Отчетность», с. 11, учебная программа «Дайте ценностям право голоса», [www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org)

[WWW.BABSON.EDU](http://WWW.BABSON.EDU)

Материал входит в состав учебных материалов по проекту «Дайте ценностям право голоса» ([www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org))

Соучредители и инкубатор проекта - Институт Аспена и Школа менеджмента Йельского университета.

*В настоящее время финансируется Колледжем Бэбсон.*

**Запрещается внесение изменений и распространение без предварительного разрешения.** © Мэри С. Джентайл, 2010 год



Мы можем также определить формулы рассуждений и механизмы воздействия на собеседника которые полезно понимать, когда мы пытаемся отстаивать свои ценности.

Например,

- Учитывать **как долгосрочную, так и краткосрочную перспективу**.
- Рассматривать ситуацию с позиций **более широких задач** группы и компании, а не только с точки зрения одного конкретного действия. Например: какое поведение позволит им лучше обслуживать покупателей; наиболее эффективно управлять своей деятельностью; управлять своей компанией наиболее честным образом; сочетать интересы компании, торгового персонала и покупателей и т.п.?
- Учитывать возможность ложного определения «конкурентного преимущества». Иногда кажется, что такое определение напоминает старый анекдот о двух адвокатах, за которыми в лесу гонится медведь. Один адвокат говорит другому: «Я никогда не сумею бежать быстрее этого медведя», а тот отвечает: «Ну, мне-то не нужно бежать быстрее медведя, достаточно бежать быстрее тебя». В таком взгляде на конкуренцию заложено предположение о том, что смысл бизнеса – победа, узко понимаемая как способность обогнать конкурентов (будь то внешних или внутренних). Такая точка зрения часто приводит к близорукому, узкому пониманию концепций и задач управления. Было бы полезней предложить альтернативную модель конкуренции, такую, которая основана на более общем и долговременном превосходстве, а не просто на умении «бежать быстрее» конкурентов. Эта концепция может содержать представление не только о том, достигаем ли мы результатов вообще, но также и о том, каким способом мы их достигаем.
- Позиционировать себя как деятеля, **сторонника непрерывных улучшений**, а не как источник жалоб и претензий. Например, как мы можем улучшить систему поощрений и бонусов, чтобы повысить эффективность работы, и при этом противодействовать попыткам «обмануть» систему?
- Стать **источником осуществимых альтернатив**, а не запретов.
- Выявлять **навязчивую цикличность**, которая приводит все к новым проявлениям недовольства и рискам, вызывающим еще более серьезные ценностные конфликты.
- Наблюдать, кого нам нужно и можно привлечь в качестве **союзников** в нашей деятельности.
- Учитывать **издержки каждой из оппонирующих сторон** и искать способы снижения и смягчения этих издержек, чтобы сделать свои аргументы более привлекательными.
- Исходить из предположения, что наша аудитория – **прагматики** (а не идеалисты или оппортунисты), и искать способы облегчить им задачу «поступить правильно». Это не значит, что им никогда не придется платить ту или иную цену за свой выбор (иногда выбор приводит к жертвам, по крайней мере, в краткосрочной перспективе), однако они не будут считать, что их использовали, принуждая поступать против их воли. Например, если мы хотим потребовать от своих подчиненных прекратить ненадлежащую

[WWW.BABSON.EDU](http://WWW.BABSON.EDU)

Материал входит в состав учебных материалов по проекту «Дайте ценностям право голоса» ([www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org))

Соучредители и инкубатор проекта - Институт Аспена и Школа менеджмента Йельского университета.

*В настоящее время финансируется Колледжем Бэбсон.*

Запрещается внесение изменений и распространение без предварительного разрешения. © Мэри С. Джентайл, 2010 год

практику учета доходов, им, возможно, будет легче согласиться, если они увидят, что мы, помимо всего прочего, пытаемся рассматривать дело с системной точки зрения. В конце концов, именно стимулы, действующие на уровне организации в целом, подталкивают к такому выбору.

- Предполагая, что наша аудитория – прагматики, мы столкнемся с необходимостью противостоять **общепринятым представлениям о неэтичном поведении**: прагматики часто ожидают от окружающих проявления не самого высокого уровня поведения. Для того чтобы подтолкнуть людей выйти за рамки этого низкого порога ожиданий, бывает небесполезно поделиться примерами поступков эффективных менеджеров, которые делали свой выбор, исходя из чувства ответственности.

Главный смысл определения и выделения этих различных типов обоснований и аргументации, а также типов этических дилемм заключается в том, чтобы, столкнувшись с ними, мы смогли бы распознать их, понять, какой ход мысли их порождает и приобрели бы опыт соответствующего реагирования.

### **Базовые принципы GVV**

Прежде чем мы начнем применять на практике различные способы выражения своих ценностей на рабочем месте и сценарии их отстаивания, полезно четко сформулировать наши базовые принципы. Возможно, вы не уверены, что согласны со всеми этими утверждениями, но чтобы извлечь для себя максимальную пользу из этой учебной программы, предположите, что все-таки *согласны*. Это «сюжет», который лежит в основе нашей работы:

**1. Я хочу делать это.**

Большинство из нас хочет найти способ выразить то, что является ценностью для нас, и действовать согласно им на рабочем месте, причем делать это эффективно.

**2. Я уже делал это.**

Несмотря на то, что исследования и наш собственный опыт говорят о существовании множества индивидуальных и организационных преград, многие из нас иногда все-таки решались отстаивать свои ценности словом и делом.

**3. Я могу это сделать больше и лучше.**

Мы можем развивать свои способности отстаивать ценности, повышать эффективность своих действий просто потому, что нам известно, что всегда возможен выбор, и мы учимся говорить и поступать так после того, как этот выбор сделан.

**4. В одних ситуациях мне легче делать это, чем в других.**

Тот факт, что мы «наращиваем мускулы», чтобы отстаивать свои ценности, не снижает важности выбора и создания организационной культуры, политики и стимулов, поощряющих этическое поведение в компании. В

[WWW.BABSON.EDU](http://WWW.BABSON.EDU)

Материал входит в состав учебных материалов по проекту «Дайте ценностям право голоса» ([www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org))

Соучредители и инкубатор проекта - Институт Аспена и Школа менеджмента Йельского университета.

*В настоящее время финансируется Колледжем Бэбсон.*

Запрещается внесение изменений и распространение без предварительного разрешения. © Мэри С. Джентайл, 2010 год

конечном итоге стремление создавать и совершенствовать такую культуру, политику и их стимулы само по себе становится примером отстаивания ценностей. И чем больше таких положительных примеров будет нас окружать, тем больше людей будут отстаивать свои ценности. Это virtuous circle - позитивный логический круг.

**5. У меня будет лучше получаться, если я потренируюсь, как правильно реагировать.**

Мы часто сталкиваемся с доводами и обоснованиями, оправдывающими отказ от озвучивания своих ценностей и действий в соответствии с ними. Но этим доводам и обоснованиям можно противостоять, используя контраргументы или просто переформулируя проблему. Если мы заранее обдумаем возможные способы ответа, нам будет легче в случае необходимости поменять ход разговора или склонить собеседника к другой мысли.

Возможность подготовиться заранее повышает нашу уверенность и степень свободы наших действий.

**6. Мой пример заразителен.**

Если мы хотим отстаивать свои ценности, то мы можем предположить, что и другие хотят того же. Научившись формулировать убедительные ответы, мы, возможно, вдохновим наших коллег, и они последуют нашему примеру.

**7. Овладев способами эффективного реагирования на часто встречающиеся доводы и обоснования, я могу подтолкнуть к действиям тех, кто разделяет мои взгляды. Но я не могу быть уверен в том, что я знаю, кто это будет.**

То, что мы учимся отвечать на доводы и обоснования, укрепляет нашу собственную уверенность, а также уверенность других людей, которые разделяют наше видение конфликта ценностей. Однако мы не можем быть уверены в том, что знаем тех, кто чувствует конфликт, а кто – нет, просто наблюдая за их поведением, потому что, как уже говорилось, мы все когда-то в прошлом решили подавлять в себе интуитивное ощущение таких конфликтов.

**8. Чем лучше я знаю себя, тем лучше я сумею использовать свои сильные стороны и защитить слабые.**

Чем выше степень нашего самопознания, тем больше вероятность того, что мы сможем предвосхищать свою реакцию на этические конфликты и управлять ею. Заранее обдумав свои личные качества и поведенческие установки, проявляющиеся в сложных ситуациях, мы научимся пользоваться *своими сильными сторонами и применять защитные механизмы слабых сторон*. Исследования показывают, что эти механизмы должны быть внешними (стимулы, факторы сдерживания, самоанализ и самооценка, заранее сформированные группы поддержки и т.п.). *Осознание чувства собственной необъективности* важно, но недостаточно, чтобы не поддаваться ему: от осознания надо переходить к действиям и/или использованию внешних механизмов.

[WWW.BABSON.EDU](http://WWW.BABSON.EDU)

Материал входит в состав учебных материалов по проекту «Дайте ценностям право голоса» ([www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org))

Соучредители и инкубатор проекта - Институт Аспена и Школа менеджмента Йельского университета.

*В настоящее время финансируется Колледжем Бэбсон.*

Запрещается внесение изменений и распространение без предварительного разрешения. © Мэри С. Джентайл, 2010 год

**9. Я не одинок.**

Мы можем использовать в качестве группы поддержки людей, которым мы доверяем; обратиться к коллегам, чтобы сделать их своими союзниками или собрать полезную информацию; воспользоваться стратегической поддержкой управленческой иерархии. Однако в каждой конкретной ситуации подход должен быть тщательно продуман.

**10. Возможно, я не всегда смогу достигать успеха, но все равно стоит пытаться отстаивать свои ценности.**

Как и в любой другой управленческой ситуации, мы не всегда добиваемся желаемых результатов. Мы будем с большим энтузиазмом отстаивать свои ценности, если поймем, что цена отказа от них и/или польза от попытки отстоять их, настолько важны для нас, что мы будем делать это независимо от вероятности успеха. Для того чтобы выйти на этот уровень, нужно как следует поразмышлять о себе, о своих личных целях и представлениях об успехе или неудаче. Важно также обдумать риск, связанный с попыткой отстоять свои ценности, чтобы решение было принято с полным осознанием сути вопроса и в полной готовности к риску.

**11. Умение обозначить свои ценности приводит к лучшим решениям.**

Часто нелегко быть уверенным в том, что действуешь «правильно», но вероятность принятия лучшего решения повышается, если мы готовы выразить свои соображения по поводу ценностного конфликта и обсудить их с другими людьми, и умеем всё это делать.

**12. Чем больше у меня уверенности в своих силах, тем больше вероятность, что я сделаю это.**

У нас лучше получится отстаивать свои ценности, если мы будем верить в то, что это можно сделать эффективно. Если мы изучим положительные примеры такого поведения и не пожалеем времени на создание механизмов поддержки и практическую работу по подготовке и презентации ответов на часто встречающиеся доводы и обоснования неэтичного поведения, мы будем ощущать, что наши возможности расширяются – еще один позитивный логический круг.

### **Доводы и обоснования: практическое задание<sup>5</sup>**

**Цели:**

- Научиться распознавать наиболее распространенные аргументы против этического и ответственного менеджмента, а также научиться находить доводы против таких аргументов.
- Практиковаться в ответах на наиболее распространенные аргументы.
- Использовать три шага в реагировании на ценностные конфликты:

---

<sup>5</sup> Эти кейсы основаны на беседах с людьми и наблюдениях, однако имена и другие обстоятельства изменены в учебных целях и для сохранения конфиденциальности.

[WWW.BABSON.EDU](http://WWW.BABSON.EDU)

Материал входит в состав учебных материалов по проекту «Дайте ценностям право голоса» ([www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org))

Соучредители и инкубатор проекта - Институт Аспена и Школа менеджмента Йельского университета.

*В настоящее время финансируется Колледжем Бэбсон.*

Запрещается внесение изменений и распространение без предварительного разрешения. © Мэри С. Джентайл, 2010 год

- Анализ и создание сценариев поведения;
- Коучинг (взаимное обучение и поддержка);
- Четко выраженное намерение озвучить ценности и действовать в соответствии с ними.

В предлагаемом задании речь идет о барьерах, встающих перед нами, когда мы сталкиваемся с этическими конфликтами на работе.

Эти барьеры часто приобретают форму доводов и обоснований, оправдывающих неэтичное поведение, которое уводит нас от стремления следовать своим понятиям о собственных целях и целях нашей организации. Это возражения, которые вы часто слышите от коллег, когда пытаетесь указать им на существование этической проблемы. Иногда они даже не озвучиваются, потому что относятся к категории негласных предпосылок или прописных истин работы организации.

Чрезвычайно сложно выстроить сильную аргументацию в споре с господствующим мнением, особенно если вы оказались в меньшинстве, или если у вас нет времени для выработки серьезной альтернативы, или вы не хотите высказывать недостаточно продуманное мнение. Поэтому сегодня мы будем в большинстве, у нас будет время для тщательного обдумывания и проверки своей аргументации в обсуждении самых распространенных этических проблем, которые могут возникнуть у вас на рабочем месте.

В соответствии с заданием вам нужно сделать выбор и обосновать его. Мы исходим из предположения, что вы хотите поступить так, как вы считаете правильным, но вам нужно научиться убедительно выражать свое мнение в случае конфликта с организационными или личными нормами, доводами и обоснованиями.

### **Кейс № 1**

Морин – технический директор продуктовой линейки крупной компьютерной компании. Недавно из разговора с коллегами она узнала, что процесс однократного реконфигурирования жестких дисков дает сбой в пяти процентах случаев. Это означает, что клиентам, покупающим восстановленные жесткие диски, могут попасться такие, на которых все еще сохраняются данные предыдущих владельцев. Вместе с коллегами они подсчитали, что устранение этого сбоя может обойтись примерно в 5 миллионов долларов, поэтому никому в компании не хочется бить тревогу. В конце концов, еще не поступало никаких жалоб от покупателей, хотя все продолжается как минимум полгода.

Тем не менее Морин чувствует себя некомфортно. Ее беспокоит не только то, что обмануты ожидания покупателей, заплативших деньги за чистую систему, но и нарушены права предыдущих владельцев этих систем на защиту личных данных. Ситуация не дает ей покоя.

[WWW.BABSON.EDU](http://WWW.BABSON.EDU)

Материал входит в состав учебных материалов по проекту «Дайте ценностям право голоса» ([www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org))

Соучредители и инкубатор проекта - Институт Аспена и Школа менеджмента Йельского университета.

*В настоящее время финансируется Колледжем Бэбсон.*

Запрещается внесение изменений и распространение без предварительного разрешения. © Мэри С. Джентайл, 2010 год



Морин хотела бы собрать своих коллег и вместе обратиться к начальству. По ее мнению, это дало бы наибольший эффект. Но никто не горит желанием объявлять об этой новости, особенно в свете недавних сокращений и напряженности с деньгами. Никто не хочет предлагать лишних расходов. В существующей ситуации людям кажется, что неведение – это благо, по крайней мере, до поры до времени. Кроме того, все считают, что их вряд ли поблагодарят за подобное внимание к проблеме. Вопрос, скорее, стоит так: кто окажется виноват, если она всплывет на поверхность?

Что ей следует сказать, кому, когда и как?

#### Вопросы для обсуждения:

- Каким главным аргументам пытается противостоять Морин? Какие доводы и обоснования ей нужно опровергнуть?
- Что поставлено на карту у ключевых сторон, включая тех людей, мнение которых не совпадает с мнением Морин?
- Какие механизмы может использовать Морин, чтобы повлиять на своих оппонентов?
- Каков самый мощный и убедительный ответ на выдвигаемые доводы и обоснования?

### **Кейс № 2**

Джеф с гордостью руководит лучшей командой по сбыту продукции в компании, которая производит компьютерное оборудование. Его группа работает с государственными организациями и занимает передовые позиции уже второй год. Джеф стал руководителем группы девять месяцев назад и с радостью отмечает, что под его руководством она продолжает сохранять лидирующее место.

Тем не менее, в последнее время он начал серьезно задумываться о некоторых сомнительных методах работы в его компании. Он прекрасно понимает, насколько напряженно работают его подчиненные, стараясь выполнять и даже перевыполнять плановые показатели, причем давление исходит как от компании, так и от самих работников, постоянно соперничающих друг с другом за лучшие результаты работы. Кроме того, есть еще и бонусы, и желание наилучшим образом удовлетворять покупателей (и тем самым поддерживать с ними хорошие отношения).

За последние месяцы он лучше познакомился с людьми и привычным для них положением вещей, а они, в свою очередь, стали больше доверять ему. И Джеф начал замечать в поведении торговых представителей факты, которые его серьезно тревожат: обход системы торговой отчетности ради того, чтобы добиться для покупателей лучшей цены (Джеф узнал об этом от коллеги из производственного отдела, который жаловался на нереальные требования); недопустимые взаимоотношения с клиентами ради завоевания их благосклонности

[WWW.BABSON.EDU](http://WWW.BABSON.EDU)

Материал входит в состав учебных материалов по проекту «Дайте ценностям право голоса» ([www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org))

Соучредители и инкубатор проекта - Институт Аспена и Школа менеджмента Йельского университета.

*В настоящее время финансируется Колледжем Бэбсон.*

**Запрещается внесение изменений и распространение без предварительного разрешения.** © Мэри С. Джентайл, 2010 год

(до Джефа, например, дошли слухи о том, что его продавцы отправляют порнографические материалы с адреса электронной почты компании); несбыточные обещания или неуместное использование промо-акций для заключения сделок (это, опять-таки, слухи); подача от имени покупателей несуществующих заявок на кредиты ради получения соответствующих бонусов (к Джефу подошел один из администраторов, занимавшийся заявкой, которая показалась ему подозрительной), и так далее.

Все это беспокоит Джефа, но он опасается разрушить победный настрой команды. Он хочет навести порядок в своем отделе, но не подрывать дух состязательности и положительную мотивацию людей.

Что ему следует сказать, кому, когда и как?

Вопросы для обсуждения:

- Каким главным аргументам пытается противостоять Джеф? Какие доводы и обоснования ему нужно опровергнуть?
- Что поставлено на карту у ключевых сторон, включая тех людей, мнение которых не совпадает с мнением Джефа?
- Какие механизмы можно использовать Джефу, чтобы повлиять на своих оппонентов?
- Каков самый мощный и убедительный ответ Джефа на выдвигаемые доводы и обоснования?

### **Упражнение: Повесть о двух историях**

На протяжении своей карьеры вы наверняка сталкивались на работе с ситуациями, когда ваши моральные ценности вступали в противоречие с тем, что вас просили сделать. Зачастую нелегко согласовать собственные ценности и цели с ценностями и целями вашего начальника, коллег, подчиненных или компании в целом. Предлагаемое задание направлено на то, чтобы помочь вам выявить и развить в себе те умения, которые необходимы для такого согласования.

#### **Задачи**

1. Поразмышлять о случаях, когда вам с большим или меньшим успехом удавалось выразить свою точку зрения и действовать согласно своим моральным установкам.
2. Определить, какие условия и характеристики самой проблемы помогают вам успешно отстаивать свои ценности, а какие препятствуют этому.

#### **Указания:**

##### **Часть I**

[WWW.BABSON.EDU](http://WWW.BABSON.EDU)

Материал входит в состав учебных материалов по проекту «Дайте ценностям право голоса» ([www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org))

Соучредители и инкубатор проекта - Институт Аспена и Школа менеджмента Йельского университета.

*В настоящее время финансируется Колледжем Бэбсон.*

Запрещается внесение изменений и распространение без предварительного разрешения. © Мэри С. Джентайл, 2010 год

- Вспомните случай из вашей рабочей практики, когда ваши ценности<sup>6</sup> вступили в противоречие с тем управленческим решением, какого от вас ожидали, и вы сумели высказать свое мнение и действовали в соответствии с ним для разрешения конфликта.
- Письменно ответьте на следующие вопросы:
- Что вы сделали конкретно и к чему это привело?
- Что подтолкнуло вас к решению высказаться и поступить так, как вы поступили?
- Удовлетворены ли вы? Как на самом деле вы хотели бы отреагировать? (Суть вопроса заключается не в попытке опровергнуть или защитить ваши действия, а в том, чтобы продумать некий идеальный сценарий).
- Что могло бы помочь вам в отстаивании своей позиции?
  - Нечто, зависящее только от вас
  - Нечто, зависящее от других.

## **Часть II**

• Вспомните случай из вашей рабочей практики, когда ваши ценности вступили в противоречие с тем, какое управленческое решение ожидалось от вас, и вы *не* сумели высказать своего мнения и *не* действовали в соответствии с ним для разрешения конфликта.

• Письменно ответьте на следующие вопросы:

- Что вы сделали конкретно и к чему это привело?
- Почему вы не высказались или не предприняли никаких действий?
- Что подтолкнуло бы вас к решению высказаться и поступить так, как вы поступили?
- Удовлетворены ли вы? Как вы хотели бы отреагировать на самом деле? (Суть вопроса заключается не в попытке опровергнуть или защитить ваши действия, а в том, чтобы продумать некий идеальный сценарий).
- Что могло бы помочь вам в отстаивании своей позиции?
  - Нечто, зависящее только от вас
  - Нечто, зависящее от других.

## **Содержание материалов с аннотациями**

В настоящее время учебная программа «**Дайте ценностям право голоса**» содержит упражнения, короткие кейсы для анализа, материалы для чтения по проблеме, учебные планы и библиографию с аннотациями. Ниже приведен перечень имеющихся материалов и рекомендации по их применению в процессе

---

<sup>6</sup> В данном упражнении понятие «конфликт ценностей» относится к разногласиям, в которых присутствует этический компонент. Например, я могу не соглашаться с вашим представлением о наиболее эффективной структуре производственного процесса на конвейере, но в такой проблеме отсутствует этическая составляющая. Если, однако, в одной версии рассматриваются вопросы соблюдения техники безопасности и охраны окружающей среды, а в другой – нет, то даже такое разногласие можно рассматривать как конфликт ценностей.

[WWW.BABSON.EDU](http://WWW.BABSON.EDU)

Материал входит в состав учебных материалов по проекту «Дайте ценностям право голоса» ([www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org))

Соучредители и инкубатор проекта - Институт Аспена и Школа менеджмента Йельского университета.

*В настоящее время финансируется Колледжем Бэбсон.*

**Запрещается внесение изменений и распространение без предварительного разрешения.** © Мэри С. Джентайл, 2010 год

обучения. Постоянно разрабатываются дополнительные материалы. Просим вас следить за обновлениями программы.

Материалы, которые доступны сегодня, включают в себя следующее:

### **Вводные материалы по программе GVV для преподавателей**

#### **- Как бизнес-школы и преподаватели могут использовать учебную программу «Дайте ценностям право голоса»/How Business Schools and Faculty Can Use the Giving Voice to Values Curriculum**

(6 страниц)

- о Представлены различные модели применения GVV: отдельные семинары, модули, интегрированные в основные учебные курсы, факультативные курсы по выбору, специально разработанные программы взаимного обучения (коучинга) или проект по разработке специальной учебной программы.

#### **- «Дайте ценностям право голоса»: исходные предпосылки для преподавателей/Giving Voice to Values: Starting Assumptions for Faculty**

(4 страницы)

- о Ответы на типовые вопросы о подходах GVV, которые могут возникнуть у преподавателей, особенно у тех, кто не ведет курс «Этика бизнеса», а преподает другие дисциплины).

#### **- «Дайте ценностям право голоса»: наглядный пример/Giving Voice to Values: Case In Point**

(2 страницы)

- о Небольшой документ, в котором речь идет о том, зачем нужна программа «Дайте ценностям право голоса» и почему она может пригодиться преподавателям. Материалы можно найти на сайте [www.caseplace.org/d.asp?d=1563](http://www.caseplace.org/d.asp?d=1563).

#### **- Письменное задание по программе «Дайте ценностям право голоса»/Giving Voice to Values Written Assignment**

(Разработано Джессикой МакМанус Уорнелл (Jessica McManus Warnell) из Колледжа бизнеса Мендоза университета Нотр-Дам и Мэри С. Джентайл (Mary C. Gentile)

(4 страницы)

- о В документе представлен протестированный вариант письменного задания по программе GVV. Задание, разумеется, может быть модифицировано для целей конкретного курса обучения.

#### **- «Дайте ценностям право голоса»: Веб-конференция/Giving Voice to Values: Web-Conference**

(Аудиозапись и презентация в формате PowerPoint)

- о Аудиозапись презентации на веб-конференции, состоявшейся 24 мая 2007 года, которая состоит из трех частей:

[WWW.BABSON.EDU](http://WWW.BABSON.EDU)

Материал входит в состав учебных материалов по проекту «Дайте ценностям право голоса» ([www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org))

Соучредители и инкубатор проекта - Институт Аспена и Школа менеджмента Йельского университета.

*В настоящее время финансируется Колледжем Бэбсон.*

Запрещается внесение изменений и распространение без предварительного разрешения. © Мэри С. Джентайл, 2010 год

- Часть 1: Мэри С. Джентайл (Mary C. Gentile), директор программы, представляет историю возникновения, методiku и имеющуюся подборку материалов по GVV.
- Часть 2: Профессор Морин Скалли (Maureen Scully) из Массачусетского университета в Бостоне и профессор Минетт Драмрайт (Minette Drumwright) из университета Техас-Остин рассказывают о том, как они включили методiku GVV в свою работу по программе MBA (Master of Business Administration – Магистр делового администрирования) и в занятия со студентами, обучающимися по программе MBA, а также реакцию студентов на эти обсуждения.
- Часть 3: Дискуссия/Вопросы и ответы.
- Материалы можно найти на сайте [www.caseplace.org/d.asp?d=1619](http://www.caseplace.org/d.asp?d=1619)

### **- Три подхода к разработке учебных кейсов в курсе обучения предпринимательству/Three Approaches To Case Study Development for Entrepreneurship Education**

(Разработаны Мэри С. Джентайл и Хейли М. Нек (Mary C. Gentile and Heidi M. Neck) из Колледжа Бэбсон)

(10 страниц)

- В материале кратко описаны три способа разработки учебных кейсов – «Кейсы, открывающие возможности», «Кейсы по принятию решений» и «Кейсы по подготовке/реализации сценария». Последний подход основывается на модели учебной программы GVV, в материале отмечены некоторые различия между моделями разработки кейсов, варианты их применения и преимущества каждой из них.

### **- Шесть советов по адаптации программы «Дайте ценностям право голоса /Six Tips for Online Adaptation of Giving Voice to Values**

(Разработаны профессором Джинной Вега (Gina Vega) из Колледжа Салем-Стейт)

(5 страниц)

- о В этом кратком документе сообщается об опыте одного из преподавателей, который адаптировал программу «Дайте ценностям право голоса» для интерактивного обучения через Интернет.

### **Основные материалы для чтения и практические задания по GVV**

#### **- Формы ценностно-ориентированного мышления на рабочем месте/Ways of Thinking about Our Values in the Workplace**

*Обзор основных положений (27 страниц)*

- о Истоки GVV, исследования, на которых основывается программа, ключевые принципы, помогающие научиться выражать свою позицию и действовать в соответствии с системой своих ценностей.
- о Может удачно использоваться в курсах по ценностно-ориентированному принятию решений в общей теории менеджмента, лидерства и организационного поведения; или же в качестве дополнительного чтения для факультативных семинаров по этическим ценностям, принципам руководства и/или этике (например, в лекциях по вопросам установки).

[WWW.BABSON.EDU](http://WWW.BABSON.EDU)

Материал входит в состав учебных материалов по проекту «Дайте ценностям право голоса» ([www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org))

Соучредители и инкубатор проекта - Институт Аспена и Школа менеджмента Йельского университета.

*В настоящее время финансируется Колледжем Бэбсон.*

Запрещается внесение изменений и распространение без предварительного разрешения. © Мэри С. Джентайл, 2010 год



**- Система действий в рамках программы «Дайте ценностям право голоса» – Перечень необходимых действий/An Action Framework for Giving Voice to Values - The To Do List**

*(2 страницы)*

- о Обзор ключевых концепций из документа «Формы ценностно-ориентированного мышления на рабочем месте» (см. выше).

**- Исходные предпосылки программы «Дайте ценностям право голоса»/Starting Assumptions for Giving Voice to Values**

*Чтение и разбор прочитанного с преподавателем (5 страниц)*

*Чтение для студентов (3 страницы)*

- Основные предпосылки программы для самостоятельного анализа (для студентов). Таким образом можно предупредить возможные сомнения и элементы внутреннего сопротивления; студенты получают возможность согласиться с подходами GVV в качестве, по крайней мере, мысленного эксперимента, а в идеале и в качестве достоверного знания, ведущего к практическим действиям.
- Успешно используется как психологическая установка перед дискуссиями, связанными с ценностно-ориентированной деятельностью в течение всего учебного курса.
- Часто используется в сочетании с заданием «Повесть о двух историях», приведенном ниже.

**- ОПРОС «Дайте ценностям право голоса»/Giving Voice to Values SURVEY**

*(4 страницы)*

- Краткую анкету можно использовать для того, чтобы заинтересовать участников проблемой и позволить им высказать собственное мнение о ценностных конфликтах на рабочем месте еще до начала работы по программе GVV. После изучения основ и семи ключевых принципов программы можно вернуться к вопросам анкеты и обсудить то новое, что появилось в их взглядах.

**- «Повесть о двух историях»/A Tale of Two Stories**

*Практическое задание и завершающий анализ с преподавателем (6 страниц)*

*Практическое задание для студентов (2 страницы)*

- Фундаментальное практическое задание по принципам GVV, в ходе которого студенты знакомятся с набором ключевых факторов: мотивирующими факторами, способствующими факторами и препятствующими факторами, которые могут воздействовать на них, когда дело доходит до необходимости высказать свою позицию и/или действовать согласно своим ценностям на рабочем месте, а также выясняют, какие умения им нужны для того, чтобы справиться с этими ситуациями.
- В некоторых ситуациях мы успешно выражаем свои взгляды и действуем согласно им, а в других ситуациях у нас это не получается. Поэтому подход GVV не делит людей на «плохих» и «хороших», а помогает

[WWW.BABSON.EDU](http://WWW.BABSON.EDU)

Материал входит в состав учебных материалов по проекту «Дайте ценностям право голоса» ([www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org))

Соучредители и инкубатор проекта - Институт Аспена и Школа менеджмента Йельского университета.

*В настоящее время финансируется Колледжем Бэбсон.*

Запрещается внесение изменений и распространение без предварительного разрешения. © Мэри С. Джентайл, 2010 год

«нарастить мускулы» и развить навыки и знания, необходимые для принятия ценностно-ориентированных решений.

- **«Повесть о двух историях» – Вариант для студентов/A Tale of Two Stories Undergraduate Version**

*Практическое задание для студентов (2 страницы)*

- Адаптация задания для использования на занятиях со студентами, у которых еще нет опыта практической работы. (См. выше учебный план «Повесть о двух историях»).

- **«Повесть о двух историях» – Вариант для курса «Управление разнообразием» (diversity management)/A Tale of Two Stories - Diversity Version**

*Практическое задание для студентов (2 страницы)*

- Адаптация задания для использования на занятиях, посвященных проблематике управления разнообразием. (См. выше учебный план «Повесть о двух историях»).

**Модуль «Сценарии и навыки»**

**- Полная версия модуля «Сценарии и навыки» для преподавателей:**

Введение, библиография с аннотациями, учебные кейсы и руководство для взаимного обучения, а также завершающий анализ с преподавателем. /**Complete Faculty Version of Scripts and Skills Module: including Introduction, Annotated Bibliography, Cases and Peer Coaching Guidelines plus Faculty Debrief**

*(28 страниц)*

- о Описание основной стратегии принятия ценностно-ориентированных решений с использованием GVV, которую мы называем «Доводы и обоснования» (практическое задание по созданию сценария). Дается несколько примеров, приводится библиография с аннотациями, которую можно использовать для выполнения задания. Кейсы касаются проблем управления продажами, контроля качества и стратегии.

**- Материалы для чтения по разделу «Сценарии и навыки»/Scripts and Skills Readings**

*(13 страниц)*

- о Краткое изложение ряда статей, которые можно использовать в работе над заданием по формулировке доводов и обоснований, основным заданием по написанию сценариев в учебной программе «Дайте ценностям право голоса». Материалы можно предложить в качестве самостоятельного задания и/или в сочетании с упомянутыми статьями.
- о Авторы статей: Роберт Прентис (Robert Prentice), Дэвид Мессик и Макс Бейзерман (David Messick and Max Bazerman), Мэри Джентайл (Mary Gentile), Ховард Гарднер (Howard Gardner), Минетт Драмрайт и Патрик Мерфи (Minette Drumwright and Patrick Murphy).
- о
- о Описание наблюдений, сделанных на основе изучения общеизвестных доводов в пользу неэтичного поведения или обычных обоснований такого

[WWW.BABSON.EDU](http://WWW.BABSON.EDU)

Материал входит в состав учебных материалов по проекту «Дайте ценностям право голоса» ([www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org))

Соучредители и инкубатор проекта - Институт Аспена и Школа менеджмента Йельского университета.

*В настоящее время финансируется Колледжем Бэбсон.*

**Запрещается внесение изменений и распространение без предварительного разрешения.** © Мэри С. Джентайл, 2010 год

выбора, и предложение способов реагирования на них. Очень кратко представлен способ использования предложенных материалов для формулировки собственных ценностей.

- о См. также Полный вариант модуля «Сценарии и навыки», в котором даны подробные методические указания для преподавателей по использованию данных материалов и сопутствующих им учебных заданий.

#### - **«Доводы и обоснования»/Reasons & Rationalizations**

*«Доводы и обоснования». Практическое задание и завершающий анализ с преподавателем (7 страниц)*

*«Доводы и обоснования». Практическое задание для студентов (4 страницы)*

- о В данном практическом задании изложена основная стратегия принятия любого ценностно-ориентированного решения с использованием методики GVV. «Доводы и обоснования» – это шаблон для упражнения по формулировке сценариев, пригодный почти для любого случая.
- о Включены два коротких кейса, предназначенных для анализа: один по проблеме управления продажами, другой связан с контролем качества.
- о См. также Полный вариант модуля «Сценарии и навыки», в котором даются подробные методические указания для преподавателей по использованию данных материалов и сопутствующих учебных заданий.

#### - **Руководство по взаимному обучению (коучингу)/Guidelines for Peer Coaching (3 страницы)**

- о Предлагаемый набор вопросов поможет студенту (и преподавателю) правильно реагировать на сценарии, подготовленные другими студентами в ходе практического задания «Доводы и обоснования», и участвовать в обсуждении других ситуаций, предлагаемых в программе GVV.
- о См. также Полный вариант модуля «Сценарии и навыки», в котором даются подробные методические указания для преподавателей по использованию данных материалов и сопутствующих учебных заданий.

#### - **Создание инструментария по программе «Дайте ценностям право голоса». Факторы, способствующие выражению своих ценностных установок: непрерывная практика/Building a Giving Voice to Values Toolkit. Enablers for Voicing Values: An Ongoing Exercise**

*Практика ведения дневника (4 страницы)*

- о Руководство по постоянной практике выполнения упражнений, которые могут сопровождать любой учебный курс (с упором на суть решений, заданных студентам), имеющее целью стимулировать размышления о стратегии и тактике отстаивания своих позиций и ценностей.
- о Может использоваться для практических заданий или семинаров, для иллюстрации принятия ценностно-ориентированных решений в определенных конкретных ситуациях, связанных с управленческой деятельностью.

### **Самопознание и самооценка**

[WWW.BABSON.EDU](http://WWW.BABSON.EDU)

Материал входит в состав учебных материалов по проекту «Дайте ценностям право голоса» ([www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org))

Соучредители и инкубатор проекта - Институт Аспена и Школа менеджмента Йельского университета.

*В настоящее время финансируется Колледжем Бэбсон.*

Запрещается внесение изменений и распространение без предварительного разрешения. © Мэри С. Джентайл, 2010 год

- **Самопознание и формирование представления о себе**  
**Полная версия для преподавателей «Самопознание и формирование представления о себе»:** Введение, Перечень примерных упражнений по самооценке, «Личностно-профессиональный профиль» и завершающий анализ с преподавателем (12 страниц)/**Self-Knowledge and Self-Image**
  - o Одна из ключевых основ методики GVV – это утверждение, что люди смогут более успешно выражать свои позиции и действовать согласно своим ценностям, если их восприятие проблемы и их реакция на нее будут основываться на конкретных личностных качествах и образе собственного «Я», а не на попытках изобразить из себя совершенно другого человека. В предлагаемой подборке материалов преподаватели найдут предложения по использованию в программе GVV различных методов самооценки, а также набор возможных инструментов.
  
- **Личностно-профессиональный профиль/Personal-Professional Profile**  
*(Опрос/практическое задание, 8 страниц)*
  - o Данная анкета позволит студентам сравнить свои ответы на вопросы о роли бизнеса в обществе с ответами магистров делового администрирования, опрошенных Институтом Аспена, а также ответить на ряд вопросов, касающихся самооценки и самоанализа, которые позволят им осознанно подойти к участию в программе «Дайте право голоса ценностям»: вопросы о целях, структуре риска, стиле общения и пр.
  - o См. Модуль «Самопознание и формирование представления о себе», чтобы решить, как использовать этот материал и сопутствующие учебные задания.
  
- **История жизни/Framing a Life Story**  
*Практическое задание, а также завершающий анализ с преподавателем (4 страницы)*  
*Практическое задание для студентов (2 страницы)*
  - o Материал, основанный на эссе антрополога Мэри Кэтрин Бейтсон (Mary Catherine Bateson), может быть предложен для чтения, предназначенного для того, чтобы у студентов формировалась самооценка и они определяли бы собственные карьерные цели.
  - o Полезен в курсах по самооценке и управлению карьерным ростом или в курсе по этике, а также для отдельных семинаров.

#### Отдельные модули и кейсы

*Рекомендации по включению в соответствующий курс даны в конце каждого пункта.*

- **Внутренняя борьба с представлениями об успехе/A Personal Struggle with the Definition of Success**  
*Кейс с вопросами для обсуждения (4 страницы)*

[WWW.BABSON.EDU](http://WWW.BABSON.EDU)

Материал входит в состав учебных материалов по проекту «Дайте ценностям право голоса» ([www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org))

Соучредители и инкубатор проекта - Институт Аспена и Школа менеджмента Йельского университета.

*В настоящее время финансируется Колледжем Бэбсон.*

Запрещается внесение изменений и распространение без предварительного разрешения. © Мэри С. Джентайл, 2010 год

- o Показано, как наше собственное определение цели (одна из основ GVV) и успеха влияет на нашу способность отстаивать свои позиции и ценности. Случай из практики, связанной с рынком прямых инвестиций.
  - o Можно использовать в курсах по организационному поведению, управлению карьерным ростом и этике, а также в отдельных семинарах.
  
- **Агентская теория и корпоративное управление/Agency Theory and Corporate Governance**  
 (Разработан Дэниелом Арсом (Daniel Arce), Ph.D, из университета Техас-Даллас, совместно с Мэри С. Джентайл Mary C. Gentile)  
*Кейс с рекомендациями по обсуждению с преподавателями (5 страниц)*  
*Кейс с введением в тему для студентов (3 страницы)*
  - o Рассмотрены два взгляда на проблему: использование бонусов в целях мотивации менеджмента (теория агентских отношений) и связь между системами вознаграждения менеджмента и явлениями последних лет, такими как опционы, датированные задним числом, распределение прибыли и роль менеджмента в определении вознаграждения членам совета директоров. Противопоставление теории агентских отношений и теорий в защиту менеджмента.
  - o Можно успешно использовать в курсах по финансам (корпоративное управление, агентские отношения, моральный риск, поощрительные выплаты, увеличение биржевой стоимости акций) и экономике (моральный риск, модель отношений принципала и агента, теория фирмы, максимизация прибыли).
  
- **Будь осторожен в своих желаниях: взгляд изнутри/Be Careful What You Wish For: From the Middle**  
*Кейс и рекомендации по обсуждению с преподавателями (3 страницы)*  
*Кейс для студентов (2 страницы)*
  - o Недавно назначенный финансовый директор регионального отдела сбыта химического завода обнаруживает в своем подразделении неправильное ведение учета доходов и никак не может определиться, как следует реагировать на это.
  - o См. ниже Модуль «Отчетность», где подробно рассматривается, как преподаватели могут использовать этот материал и сопутствующие учебные задания.
  
- **Лучше неправильно, чем правильно/Better Wrong Than Right**  
 (Разработано профессором Джерри Гудстайном (Jerry Goodstein) из университета Техас-Даллас, совместно с доктором Мэри С. Джентайл (Mary C. Gentile).  
*Кейс и рекомендации по обсуждению с преподавателями (6 страниц)*  
*Кейс (А) и (В) для студентов (3 страницы и 2 страницы, соответственно)*
  - o Менеджер по маркетингу высокотехнологичного продукта заставляет разработчиков изменить результаты таким образом, чтобы был доволен старший вице-президент, чем сильно огорчает команду.
  - o Рассматривается проблема создания ценностно-ориентированной культуры в рабочей команде.

[WWW.BABSON.EDU](http://WWW.BABSON.EDU)

Материал входит в состав учебных материалов по проекту «Дайте ценностям право голоса» ([www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org))

Соучредители и инкубатор проекта - Институт Аспена и Школа менеджмента Йельского университета.

*В настоящее время финансируется Колледжем Бэбсон.*

Запрещается внесение изменений и распространение без предварительного разрешения. © Мэри С. Джентайл, 2010 год



- о Можно использовать в курсах по маркетингу, организационному поведению, лидерству, командной работе, управлению карьерным ростом и этике, а также для отдельных семинаров.

#### **- Понедельник – день тяжелый/Blue Monday**

(Ситуация, на которой основан кейс, позаимствована из работы Чака Цзян (Chuck Jiang) и Мэттью Сюэ (Matthew Xue), написанной для курса, который читал профессор Анри-Клод де Беттиньи (Henri- Claude de Bettignies). Кейс подготовлен и отредактирован Анри-Клодом де Беттиньи (Henri- Claude de Bettignies) и Шарлоттой Батлер (Charlotte Butler), менеджерjv по исследовательским работам в Евразийском центре Школы бизнеса INSEAD). Авторские права защищены © 2008 год, Китайско-европейская международная школа бизнеса и INSEAD. **Кейс доступен на сайте Европейского информационного центра исследований кейсов: [www.ecch.com](http://www.ecch.com).**

Предлагаемый учебный материал был подготовлен Пенни А. Беннеттом (Penny A. Bennett, Esq) и Анри-Клодом де Беттиньи (Henri- Claude de Bettignies), заслуженным профессором в области ответственного лидерства Китайско-европейской международной школы бизнеса и The Aviva Chair Emeritus профессором в области лидерства и ответственности Школы бизнеса INSEAD).

*Краткое изложение ситуации и рекомендации по обсуждению с преподавателями (3 страницы)*

- о Директор по продажам китайского филиала транснациональной фармацевтической компании озабочен падением объема продаж, но не желает получать «откаты».
- о Можно успешно использовать в курсах по маркетингу, организации продаж, организационному поведению, лидерству, командной работе, коммуникациям и этике, а также для обсуждения проблем, возникающих в международном бизнесе.

#### **- Обсуждение этических проблем в группах по бухучету: мнения студентов и примеры преподавателей/Discussions about Ethics in the Accounting Classroom: Student Assumptions and Faculty Paradigms**

*(Статья с изложением концепции, 22 страницы)*

- о Материал, предназначенный для чтения, посвящен процессу эффективного анализа и реагирования на распространенные доводы в пользу приписок в отчетности и махинаций с доходами.
- о См. ниже Модуль «Отчетность», где подробно рассматривается, как преподаватели могут использовать этот материал и сопутствующие учебные задания.

#### **- «Выход на мировой уровень: Работа в Джумандии» и программа «Дайте право голоса ценностям»/Going Global: Working in Jumandia II and Giving Voice To Values**

(Кейс, положенный в основу данного учебного материала GVV, доступен в сборнике кейсов «КейсУоркс» Колумбийского университета, представленном на сайте <http://www.4.gsb.columbia.edu/caseworks>, № 070601, составлен профессором Майклом Фейнером (Michael Feiner). Он входит в состав серии кейсов Центра

[WWW.BABSON.EDU](http://WWW.BABSON.EDU)

Материал входит в состав учебных материалов по проекту «Дайте ценностям право голоса» ([www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org))

Соучредители и инкубатор проекта - Институт Аспена и Школа менеджмента Йельского университета.

*В настоящее время финансируется Колледжем Бэбсон.*

**Запрещается внесение изменений и распространение без предварительного разрешения.** © Мэри С. Джентайл, 2010 год



лидерства и этики «Сэнфорд С. Бернстайн энд Ко.», спонсируемого Фондом «Сити Фаундейшн»).

Учебный материал был подготовлен профессором Ритой МакГрат (Rita McGrath) из Школы бизнеса Колумбийского университета.

*(26 слайдов презентации в формате PowerPoint)*

- o Выпускница программы MBA, быстро продвигающаяся по службе в нефтяной компании, сталкивается на своем высоком посту со случаем взяточничества в одной из развивающихся стран вблизи экватора.
- o Можно успешно использовать в курсах по международному бизнесу, этике, предпринимательскому праву, организационному поведению, лидерству, коммуникациям и управлению карьерным ростом.

- **Хелен Драйнен: Дайте право голоса ее ценностям/Helen Drinan: Giving Voice to Her Values**

(Разработан Мэри Шапиро (Mary Shapiro) и Синтией Инголс (Cynthia Ingols), Школа менеджмента Симмонс. Материал доступен на сайте [www.Xanedu.com](http://www.Xanedu.com) и будет опубликован в журнале «Исследования кейсов»).

*Учебное пособие для преподавателя, включая 2 эпилога и обзор литературы) (30 страниц)*

*Кейсы (А) и (В) для студентов (4 страницы и 6 страниц, соответственно)*

- o Хелен Драйнен, старший вице-президент по человеческим ресурсам крупной католической больничной сети в Бостоне, расследовала обвинения в сексуальных домогательствах, выдвинутые несколькими женщинами против заведующего больницей. После того как представленная информация в поддержку женщин принесла лишь незначительные результаты, Драйнен должна найти эффективный способ убедить высшее руководство Католической церкви в том, что необходимо предпринять меры, соответствующие серьезности дела.
- o Можно использовать в курсах по лидерству, организационному поведению, управлению некоммерческими организациями, культурному разнообразию, этике и управлению карьерным ростом, а также для отдельных семинаров.

- **Действительно ли это мое место? ... Не бойтесь высказаться. Кейсы (А) и (В)/Is This My Place?...Speaking — Up (A) and (B)**

*Кейс и рекомендации по обсуждению с преподавателями (3 страницы)*

*Кейсы (А) и (В) для студентов (2 страницы и 1 страница, соответственно)*

- o Недавний выпускник колледжа со степенью бакалавра в области бухгалтерского учета сталкивается с небрежным ведением учета в организации, которая пригласила его на работу сразу после окончания учебы.
- o См. ниже Модуль «Отчетность», где подробно рассматривается, как преподаватели могут использовать этот материал и сопутствующие учебные задания.

- **Джеф Сэллет – Вид сверху. Кейсы (А) и (В)/Jeff Sallett - From the Top, Sort Of (A) and (B)**

*Кейсы и рекомендации по обсуждению с преподавателями (6 страниц)*

[WWW.BABSON.EDU](http://WWW.BABSON.EDU)

Материал входит в состав учебных материалов по проекту «Дайте ценностям право голоса» ([www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org))

Соучредители и инкубатор проекта - Институт Аспена и Школа менеджмента Йельского университета.

*В настоящее время финансируется Колледжем Бэбсон.*

Запрещается внесение изменений и распространение без предварительного разрешения. © Мэри С. Джентайл, 2010 год

*Кейсы (А) и (В) для студентов (2 страницы и 2 страницы, соответственно)*

- о Главный герой сталкивается с давлением, которое на него оказывают другие руководители высшего звена, настаивающие на ненадлежащем учете затрат на реструктуризацию, причем это происходит как раз накануне его назначения на должность главного бухгалтера-аудитора.
- о См. ниже Модуль «Отчетность», где подробно рассматривается, как преподаватели могут использовать этот материал и сопутствующие учебные задания.

- **Цзянбао подвергает сомнению свои ценности. Кейсы (А) и (В)/Jianbao Questioning His Values (A) and (B)**

(Кейсы (А) и (В) основаны на беседах и практических наблюдениях, однако имена и другие обстоятельства изменены ради соблюдения конфиденциальности и в учебных целях. Эти кейсы предназначены скорее для обсуждения, они не являются прямыми иллюстрациями эффективного или неэффективного разрешения ситуации. Кейсы были подготовлены Анри-Клодом де Беттини (Henri-Claude de Bettignies) и Шарлоттой Батлер (Charlotte Butler), менеджером по исследовательским работам в Евразийском центре Школы бизнеса INSEAD). В их основу положена работа, написанная Кевином Цяо (Kevin Qiao) для курса, который читал профессор де Беттини (Henri-Claude de Bettignies). Авторские права принадлежат Китайско-европейской международной школе бизнеса и Школе бизнеса INSEAD, © 2008 год. Кейс доступен на сайте Европейского информационного центра исследований кейсов: [www.ecch.com](http://www.ecch.com).

Материал был подготовлен для GVV Пенни А. Беннеттом (Penny A. Bennett, Esq) и Анри-Клодом де Беттини (Henri-Claude de Bettignies), заслуженным профессором в области ответственного лидерства Китайско-европейской международной школы бизнеса и The Aviva Chai профессором в области лидерства и ответственности Школы бизнеса INSEAD).

*Краткое изложение кейсов и рекомендации для обсуждения с преподавателями (5 страниц)*

- о Менеджер среднего звена на государственном предприятии узнает, что уважаемый старший коллега оказывал предпочтение некоторым поставщикам, предоставляя им ненадлежащие условия кредитования и слишком высокие наценки. Попытавшись справиться с проблемой и потерпев неудачу, а также увидев, какие затраты понесла организация вследствие такого поведения старшего менеджера, Цзянбао размышляет, как ему следовало поступить, чтобы добиться эффективного результата.
- о Можно успешно использовать в курсах по операционному управлению или управлению поставками, организационному поведению, лидерству, коммуникациям и этике, а также в обсуждениях проблем, возникающих в международном бизнесе.

- **Лиза Бакстер – разрабатываем голос/Lisa Baxter - Developing a Voice**

*Кейс, а также рекомендации для обсуждения с преподавателями (6 страниц)*

*Кейс для студентов (4 страницы)*

- о В этом материале описан карьерный рост женщины – с самых первых шагов до высшей управленческой должности, как она развивала и

[WWW.BABSON.EDU](http://WWW.BABSON.EDU)

Материал входит в состав учебных материалов по проекту «Дайте ценностям право голоса» ([www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org))

Соучредители и инкубатор проекта - Институт Аспена и Школа менеджмента Йельского университета.

*В настоящее время финансируется Колледжем Бэбсон.*

Запрещается внесение изменений и распространение без предварительного разрешения. © Мэри С. Джентайл, 2010 год

укрепляла свою готовность и умение отстаивать собственные ценности в разных ситуациях на разных этапах карьеры. В рекомендации для преподавателей включен перечень факторов, способствующих развитию, и приобретенных знаний, и сам анализ убедительно показывает, что на каждой ступени служебной карьеры есть возможность добиться своего, а умение высказаться - это просто навык, который необходимо развивать и тренировать. Кейс включен в контекст производства потребительских товаров.

- о Можно успешно использовать в курсах по организационному поведению, лидерству, культурному разнообразию, этике и управлению карьерным ростом, а также в отдельных семинарах.

### **Обман в маркетинговом исследовании/Market Research Deception**

*Рекомендации для преподавателей по организации обсуждения (3 страницы)  
Кейс для студентов (1 страница)*

- о Студентка испытывает давление со стороны руководителя, требующего, чтобы она представила себя в ложном свете для получения информации о конкуренте во время практики в маркетинговой фирме.
- о Хорошо используется в работе со студентами, особенно в ходе подготовки к практике и/или составлению отчета о практике.

### **Наивность или храбрость? Кейсы (A) и (B)/Naivete or Boldness? (A) and (B)**

*Кейсы, а также рекомендации для преподавателей по организации обсуждения (6 страниц)*

*Кейсы (A) и (B) для студентов (3 страницы и 3 страницы, соответственно)*

- о Акцент на умении быть лидером – в данном случае противостояние главе компании в контексте системы здравоохранения.
- о Можно успешно использовать в курсах по организационному поведению, управлению карьерным ростом и этике, а также в отдельных семинарах.
- о См. также модуль «Сценарии и навыки», в котором даются подробные методические указания для преподавателей по использованию данных материалов и сопутствующих учебных заданий.

### **«Одноразовые решения»/One-Off Decisions**

*Краткие материалы для чтения и вопросы для обсуждения (1 страница)*

- о Краткий отрывок из романа, который можно использовать для того, чтобы задаться вопросом: «Когда решение способно определить всю мою сущность и как с этим иметь дело?»

### **Идентификация в режиме онлайн. Кейсы (A) и (B)/Online Identities (A) and (B)**

*Кейс и рекомендации для преподавателей по организации обсуждения (5 страниц)*

*Кейсы (A) и (B) для студентов (2 страницы и 1 страница соответственно)*

- о От студента-практиканта требуют, чтобы он формировал ложные отзывы читателей для улучшения показателей поиска в системе Amazon.

[WWW.BABSON.EDU](http://WWW.BABSON.EDU)

Материал входит в состав учебных материалов по проекту «Дайте ценностям право голоса» ([www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org))

Соучредители и инкубатор проекта - Институт Аспена и Школа менеджмента Йельского университета.

*В настоящее время финансируется Колледжем Бэбсон.*

Запрещается внесение изменений и распространение без предварительного разрешения. © Мэри С. Джентайл, 2010 год

- o Можно успешно использовать в работе со студентами, особенно в ходе подготовки к практике и/или составлению отчета о практике.

- **Безопасность продукции и (упреждающий) отзыв продукции/Product Safety and (Preemptive) Recalls**

(Разработано Дэниелом Арсом (Daniel Arce), Ph.D., университет, Техас-Даллас, совместно с Мэри С. Джентайл (Mary C. Gentile)

*Кейсы, а также рекомендации для преподавателей по организации обсуждения (5 страниц)*

*Кейсы для студентов (2 страницы)*

*Приложение по теории игр и доработка подигр в контексте необходимости возврата продукции (4 страницы)*

- o Рассматриваются проблемы, связанные с упреждающим отзывом продукции, когда у фирмы возникают подозрения, что продукция может быть опасна для здоровья. Содержит приложение по теории игр, в котором показано, какую роль может играть GVV в поддержке социально ответственного поведения.
- o Можно успешно использовать в программах по финансам (максимизация прибыли, текущая стоимость, теория игр – доработка подигр, безопасность продукции, возврат продукции) и по экономике (теория игр – доработка подигр, регулирование, общественные блага, максимизация прибыли, безопасность продукции, возврат продукции).

- **Максимизация прибыли и увольнения/Profit Maximization and Layoffs**

(Разработано Дэниелом Арсом (Daniel Arce), Ph.D., университет, Техас-Даллас, совместно с Мэри С. Джентайл (Mary C. Gentile)

*Кейсы, а также рекомендации для преподавателей по организации обсуждения (3 страницы)*

*Кейсы для студентов (2 страницы)*

- o Рассматривается выбор оптимального соотношения между взглядом на работников как на экономический ресурс и как на ценный актив фирмы в ситуации экономического спада.
- o Можно успешно использовать в программах по финансам/экономике (максимизация прибыли, максимизация биржевой стоимости акций, максимизация собственности акционеров, объективные функции, увольнения).

- **Модуль «Отчетность»/Reporting Module**

**Полная версия модуля «Отчетность» для преподавателей:**

*Введение, кейсы с рекомендациями для преподавателей по организации обсуждения, библиография с аннотациями (24 страницы)*

- o Содержит ряд рекомендуемых для рассмотрения коротких кейсов и другие материалы, относящиеся к вопросам честного и точного ведения отчетности. Предлагается также сборник материалов для чтения по теме «Махинации с доходами» с рекомендациями студентам по их использованию для развития творческого подхода к формулированию ответов на широко распространенные доводы в поддержку такого

[WWW.BABSON.EDU](http://WWW.BABSON.EDU)

Материал входит в состав учебных материалов по проекту «Дайте ценностям право голоса» ([www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org))

Соучредители и инкубатор проекта - Институт Аспена и Школа менеджмента Йельского университета.

*В настоящее время финансируется Колледжем Бэбсон.*

Запрещается внесение изменений и распространение без предварительного разрешения. © Мэри С. Джентайл, 2010 год

поведения. Кейсы относятся к коммерческим и некоммерческим организациям.

- o Материалы для чтения («Обсуждение этических проблем в группах по бухгалтеру: мнения студентов и примеры преподавателей») помогают сформировать понимание и умение реагировать на широко распространенные доводы в защиту махинаций с отчетностью.
- o Помимо курсов по бухгалтерскому учету, эти материалы могут использоваться в обсуждении этических проблем и в дискуссиях о механизмах, имеющихся в распоряжении менеджеров, работающих на разных уровнях организации.

- **Студенческие привилегии, но с ограничением/Student Privileges with Strings Attached**

*Рекомендации для преподавателей по организации обсуждения (4 страницы)  
Кейс для студентов (1 страница)*

- o Студент-практикант в консультационной фирме испытывает давление со стороны фирмы, требующей от него раскрытия университетского пароля для доступа в личные базы данных из учебной библиотеки.
- o Можно успешно использовать в работе со студентами, особенно в ходе подготовки к практике и/или составлению отчета о практике.

- **Скандал с датированием задним числом: Кого я пытаюсь убедить? Кейсы (A) и (B)/The Backdating Scandal: Whom Am I Trying to Persuade? ( A ) and (B)**

(Кейсы были разработаны для завершения курса корпоративного управления в Школе менеджмента Йельского университета и следовали за модулем по лучшей практике поведения в совете директоров).

*Кейсы (A) и (B) с групповым заданием и вопросами для обсуждения среди студентов (3 страницы и 2 страницы соответственно)*

- o Председатель совета директоров стоит перед сложной задачей сообщить неприятную новость другим членам совета в попытке спасти фирму от возникшего скандала. Как и с любыми другими материалами по GVV, уникальность данного практического задания заключается в том, что студентов не просят решить, нужно ли герою ситуации отстаивать свои ценности, а ставят перед задачей определить, как это сделать наиболее эффективным способом.
- o Помимо курсов по корпоративному управлению, этот материал можно использовать в обсуждении этических проблем и способов убеждения.

- **«Исчезнувший» клиент. Кейсы (A) и (B)/The Client Who Fell Through the Cracks (A) and (B)**

(Часть программы сотрудничества с Центром этики и лидерства «Сэнфорд С. Бернстайн энд Ко.» Школы бизнеса Колумбийского университета, также доступна в сборнике кейсов «КейсУоркс» Колумбийского университета).

*Кейсы, а также рекомендации для преподавателей по организации обсуждения (4 страницы)*

*Кейсы (A) и (B) для студентов (2 страницы и 1 страница, соответственно)*

[WWW.BABSON.EDU](http://WWW.BABSON.EDU)

Материал входит в состав учебных материалов по проекту «Дайте ценностям право голоса» ([www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org))

Соучредители и инкубатор проекта - Институт Аспена и Школа менеджмента Йельского университета.

*В настоящее время финансируется Колледжем Бэбсон.*

Запрещается внесение изменений и распространение без предварительного разрешения. © Мэри С. Джентайл, 2010 год



- о Банковский аналитик, которому приказано скрыть низкую эффективность портфеля небольшой фирмы по управлению частным капиталом, находит прекрасный способ оказать сопротивление.
- о Можно использовать для обсуждения проблем управления взаимоотношениями с финансовыми клиентами, манипулирования и/или этических вопросов.

- **Консультант по управлению разнообразием (diversity consultant). Кейсы (A) и (B)/The Diversity Consultant (A) and (B)**

*Кейсы (A) и (B) для студентов (2 страницы и 1 страница, соответственно)*

- о Иллюстрирует способность сменить установку в ходе дебатов или при принятии решения, а также умение согласовывать свою стратегию с четким пониманием своих сильных сторон.
- о Может использоваться в курсах по культурному многообразию, самооценке и управлению карьерным ростом, организационному поведению и этике, а также в отдельных семинарах.

- **Заказ на технику: сахарный финал. Кейсы (A) и (B)/The Indent for Machines: A Sugary Finale (A) and (B)**

(Разработан профессором Раджини Свами (Ranjini Swamy) из Института менеджмента Гоа).

*Кейс с рекомендациями для преподавателей по организации обсуждения (8 страниц)*

*Кейсы (A) и (B) для студентов (4 страницы и 2 страницы соответственно)*

- о Государственный служащий, руководитель кооператива по производству сахара, испытывает давление со стороны представителя правительства индийского штата, требующего проигнорировать утвержденные критерии тендера и принять новую технику в качестве оказания услуги.
- о Можно использовать в курсах по менеджменту, управлению цепочкой поставок, глобальному бизнесу и/или этике.

- **Трудная задача независимого члена совета директоров. Кейсы (A) и (B)/The Independent Director's Challenge (A) and (B)**

(Кейсы были разработаны для завершения курса корпоративного управления в Школе менеджмента Йельского университета и следовали за модулем по лучшей практике поведения в совете директоров).

*Кейсы (A) и (B) с групповым заданием и вопросами для обсуждения среди студентов (3 страницы и 2 страницы, соответственно)*

- о Независимый директор пытается найти эффективный способ высказать несогласие с общим мнением по вопросу о преемственности руководства в преимущественно семейной фирме.
- о Помимо курсов по корпоративному управлению, эти материалы могут использоваться для обсуждения проблем этики и умения убеждать.

- **Работа по совместительству с полным набором проблем/The Part-Time Job with A Full-Time Challenge**

*Рекомендации для преподавателей по организации обсуждения (3 страницы)*

*Кейс для студентов (2 страницы)*

[WWW.BABSON.EDU](http://WWW.BABSON.EDU)

Материал входит в состав учебных материалов по проекту «Дайте ценностям право голоса» ([www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org))

Соучредители и инкубатор проекта - Институт Аспена и Школа менеджмента Йельского университета.

*В настоящее время финансируется Колледжем Бэбсон.*

Запрещается внесение изменений и распространение без предварительного разрешения. © Мэри С. Джентайл, 2010 год



- o Студент замечает, что его друг и коллега по работе в магазине автодеталей подделывает счета-фактуры и акты инвентаризации, чтобы воровать деньги во время ночной смены.
- o Можно успешно использовать в работе со студентами, особенно в ходе подготовки к практике и/или составлению отчета о практике.

- **Цена. Кейсы (A) и (B)/The Price (A) and (B)**

*Краткие материалы для чтения (A) и (B) с вопросами для обсуждения среди студентов (1 страница для каждого материала)*

- o Короткий отрывок, описывающий этический конфликт в отношении результатов исследования, в котором энергичный руководитель оказывается в научной среде. Может быть использован для размышлений над вопросом: «Какую цену мы заплатим за наши решения и готовы ли мы ее платить?»

- **Захват чужой территории при постройке храма. Кейсы (A) и (B)/The Temple Encroachment Issue (A) and (B)**

(Разработан профессором Раджини Свами (Ranjini Swamy) из Института менеджмента Гоа).

*Кейс с рекомендациями для преподавателей по организации обсуждения (9 страниц)*

*Кейсы (A) и (B) для студентов (4 страницы и 3 страницы, соответственно)*

- o Государственный служащий, отвечающий за соблюдение прав собственности, оказывается в трудной ситуации, когда комитет индуистского храма начинает возводить пристройку к храму на соседнем участке земли, принадлежащем частному лицу. Дело происходит в предвыборный период, и начальник нашего героя, готовящийся к переизбранию, не хочет огорчать преимущественно индуистский электорат. Владелец земли оказывается мусульманином.
- o Можно использовать в курсах по культурному многообразию, менеджменту, глобальному бизнесу и/или этике.

- **«Вся эта система работает неправильно»: Фелипе Монтез и его озабоченность по поводу глобальной цепочки поставок/This Whole System Seems Wrong: Felipe Montez and Concerns about the Global Supply Chain**

(Часть программы сотрудничества с Центром этики и лидерства «Сэнфорд С. Бернстайн энд Ко.» Школы бизнеса Колумбийского университета, также доступна в сборнике кейсов «КейсУоркс» Колумбийского университета).

*Кейс, а также рекомендации для преподавателей по организации обсуждения (7 страниц)*

*Кейс для студентов (3 страницы)*

- o В испанской фирме по производству электроники молодой менеджер по закупкам узнает о тревожной практике, существующей на заводах-поставщиках в Китае, и пытается найти эффективный способ изменить ситуацию.

[WWW.BABSON.EDU](http://WWW.BABSON.EDU)

Материал входит в состав учебных материалов по проекту «Дайте ценностям право голоса» ([www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org))

Соучредители и инкубатор проекта - Институт Аспена и Школа менеджмента Йельского университета.

*В настоящее время финансируется Колледжем Бэбсон.*

Запрещается внесение изменений и распространение без предварительного разрешения. © Мэри С. Джентайл, 2010 год

- о Можно использовать в курсах по управлению цепочкой поставок, глобальному бизнесу и/или этике.

- **«Тайдал Коммьюнити Бэнк»: ответ на давление со стороны инвесторов/Tidal Community Bank: Reacting to Investor Pressures** (Разработан профессором Джозефом А. Коутом (Joseph A. Cote), из университета штата Вашингтон).

*Кейс, а также рекомендации для преподавателей по организации обсуждения (5 страниц)*

*Кейсы (А) и (В) для студентов (3 страницы и 3 страницы, соответственно)*

- о Этот учебный материал посвящен проблеме защиты корпоративных ценностей при первом размещении акций на фондовом рынке.
- о Можно использовать в курсах по финансам, менеджменту, стратегии, лидерству, этике.

- **Отстаиваем свои ценности 2011: обучающие видеоматериалы по проблемам этики компании «Локхид Мартин»/Voicing Our Values 2011: Lockheed Martin Ethics Training Videos**

(Разработано под влиянием программы «Дайте право ценностям голоса»)

- о Видеоматериалы и руководство можно найти на сайте <http://www.lockheedmartin.com/aboutus/ethics/training.html>, после чего выберите либо

*2011 Live Ethics Awareness Training & Diversity Dialogues* (отдельные кейсы), либо

*2011 Individual Online Awareness Training* (чтобы просмотреть весь курс обучения, последовательно все кейсы).

- о Серия из восьми видеоэпизодов, используемых для обучающих курсов в компании «Локхид Мартин» и созданных под влиянием программы «Дайте ценностям право голоса», затрагивает такие вопросы, как качество производства, лояльность на работе, снабжение, экспортный контроль и соблюдение стандартов, использование имущества и социальных сетей компании, честность под давлением, уважение, коммуникации и лидерство, домогательство и пр. Имеется руководство.

- **Партнерство Си-Чон/Xi-Cheung Partnership**

(Ситуация, на которой построен учебный материал, позаимствована из работы Чака Цзян (Chuck Jiang) и Мэттью Сюэ (Matthew Xue), написанной для курса, который читал профессор Анри-Клод де Беттиньи (Henri-Claude de Bettignies). Кейс подготовлен и отредактирован Анри-Клодом де Беттиньи ((Henri-Claude de Bettignies) и Шарлоттой Батлер (Charlotte Butler), менеджером по исследовательским работам в Евразийском центре Школы бизнеса INSEAD. Авторские права защищены © 2008 год, Китайско-европейская международная школа бизнеса и INSEAD. Кейс доступен на сайте Европейского информационного центра исследований кейсов: [www.ecch.com](http://www.ecch.com).

Предлагаемый учебный материал был подготовлен для программы «Дайте право голоса ценностям» Пенни А. Беннеттом (Penny A. Bennett) и Анри-Клодом де Беттиньи (Henri-Claude de Bettignies), заслуженным профессором в области ответственного лидерства Китайско-европейской международной

[WWW.BABSON.EDU](http://WWW.BABSON.EDU)

Материал входит в состав учебных материалов по проекту «Дайте ценностям право голоса» ([www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org))

Соучредители и инкубатор проекта - Институт Аспена и Школа менеджмента Йельского университета.

*В настоящее время финансируется Колледжем Бэбсон.*

Запрещается внесение изменений и распространение без предварительного разрешения. © Мэри С. Джентайл, 2010 год

школы бизнеса и The Aviva Chair почетным профессором в области лидерства и ответственности Школы бизнеса INSEAD).

*Краткое изложение ситуации и рекомендации для преподавателей по организации обсуждения (4 страницы)*

- o Си вступает в деловое партнерство с Чоном, чтобы открыть завод по производству красок для текстиля в Китае. Беспринципные действия Чона в отношении охраны труда рабочих, льгот и экологических требований приводят к полному провалу и банкротству. Чон рассматривает, какие у него могли бы быть альтернативы.
- o Можно успешно использовать в курсах по операционному управлению, управлению экологической безопасностью, управлению человеческими ресурсами, лидерству, коммуникациям и этике, а также для обсуждения проблем международного бизнеса.

[WWW.BABSON.EDU](http://WWW.BABSON.EDU)

Материал входит в состав учебных материалов по проекту «Дайте ценностям право голоса» ([www.GivingVoiceToValues.org](http://www.GivingVoiceToValues.org))

Соучредители и инкубатор проекта - Институт Аспена и Школа менеджмента Йельского университета.

*В настоящее время финансируется Колледжем Бэбсон.*

**Запрещается внесение изменений и распространение без предварительного разрешения.** © Мэри С. Джентайл, 2010 год