

УДК 17.021.2

ЦЕННОСТНЫЙ ВЫЗОВ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ЭТИЧНОГО ЛИДЕРСТВА: ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ И ПРАКТИЧЕСКАЯ ПОВЕСТКА ДЛЯ ЛИДЕРСТВА, ОСНОВАННОГО НА ЦЕННОСТЯХ. СТАТЬЯ ПЕРВАЯ*

Лихтенштейн Скотт

Бирмингемский городской университет (Великобритания)

Эйткен Пол

Университет Бонд (Австралия)

В статье утверждается, что для достижения общей цели перехода «от ценности к ценностям» движение в сторону «морального капитализма» менее конструктивно для обеспечения устойчивости, чем принятие лидерства, основанного на ценностях.

Статья основана на анализе сущности развития, практики развития лидерства и эмпирической работы, на использовании метафор, которые показывают, как мораль зависит от личной системы ценностей. Обсуждается объективистский взгляд на развитие и характер личности, вытекающий из внешних источников, включая «Десять заповедей», и примыкающий к интеграционистским взглядам на современную науку: показано, что развитие лидерства в основном ориентировано не на моральные нормы, а на ценностно-ориентированное лидерство, в котором мотивационные ресурсы человеческого поведения влияют на действия индивидов и групп.

Рассматриваются три теории: 1. Моральный капитализм слишком упрощает ситуацию, когда использует экологические аналогии для изучения отношений развития лидерства и бизнеса. 2. Развитие морали менее полезно, чем развитие ценностно-ориентированного лидерства. 3. Мораль зависит от личных ценностей лидера. На основе теоретических работ, посвященных анализу мотивации и ценностному подходу, нашего научно-практического опыта мы рассматриваем нравственную динамику определения морали и морального капитализма через изменение личной системы ценностей лидера. Рассматривается понятие ценностно-ориентированного лидерства, представлена соответствующая эмпирическая база и указываются пути дальнейшего исследования. Для практиков будут интересны система оценки «невидимых сил», влияющих на перспективы и поведение, а также то, как сохранить аутентичность и, одновременно, решать поставленные задачи, если имеешь дело с заинтересованными людьми, у которых разные ценности.

Ключевые слова: личные ценности; развитие лидерства; капитализм; взаимная выгода; устойчивость.

Введение

В последнее время очевиден растущий интерес к вопросам дифференциации выгод и издержек капитализма, сопровождающий его определение «переопределениями», например «ответственный капитализм», «моральный капитализм», «сознательный капитализм» или «сострадательный ка-

питализм», посредством которых стремятся изменить преобладающий дискурс и улучшить работу и жизнь в нашем естественном контексте [18, 35].

Одновременно намного меньше внимания уделяется цели, роли и природе развития лидерства в принятии этих новых парадигм, хотя мы и пытались это представить лингвистически, например, через концепт «этическое лидерство» [7]. Как результат, человеческие мотивации, основанные на ценностях, практически игнорировались, допускалось, что только сила доводов может создавать и поддерживать изменения.

По нашему мнению, человеческие намерения и их последствия лучше всего рассматривать через призму «прагматического» лидерства [22], исследуя содержание и влияние различных персональных ценностей; таким образом, соображения

* На английском языке основные идеи статьи были опубликованы как абстракт VI конференции «Developing Leadership Capacity Conference» (7–9 July, 2014, Lancaster University Management School). На русском языке статья публикуется впервые (перевод С.Ш. Турабовой и А.Ю. Внутских). С английским оригиналом статьи можно ознакомиться в данном выпуске журнала на с. 5–11.

о различных способах управления в ходе предпринимательской деятельности остаются открытыми для изучения с учетом рефлексивного и осознанного поведения и действий. Кроме того, вместо ограничения наших идей базовыми знаниями о бизнесе мы берем наглядные примеры, рассматривая мораль, цели лидерства и ценности лидеров — в частности, самоуправление, взаимную выгоду, систему взаимоотношений, используя при этом реляционный подход к лидерству как к процессу социального влияния [24].

Реакция сообщества бизнес-образования на усугубляющуюся социально-экономическо-экологическую «болезнь» подавляется

Несмотря на то что более 90 % экономически активного населения в мире работает на предприятиях с частногосударственной моделью управления, которая отличается от основных глобальных акционерных компаний, существует неявное допущение, проекция в бизнес-СМИ того, что максимизация прибыли и сопутствующая подчиненность элитной группе собственников/акционеров является единственно возможной [26]. Этот нарратив все более и более избегает заботы о хорошо функционирующем сообществе с его естественной «экосистемой»; и ученые все чаще призывают к более продуманной концептуализации капитализма, проникнутой взаимностью и общим вознаграждением [27]. Независимо от этих наиболее критических позиций да и обычных исследований, которые указывают на сильную корреляцию между предприятиями, которые выигрывают в экологическом и социальном управлении и ценами/дивидендами в бизнесе (например, добавление 0,3 % ежемесячно к акционерной прибыли в течение пяти лет (анализ 1600 компаний в мировом индексе MSCI менеджерами фонда Гермес, 2014), преобладающий дискурс для практикующих менеджеров и тех, кто их обучает, остается неизменным. Кажется крайне сложным дать осознать менеджерам и их педагогам соответствующий контраргумент, когда зарплаты и тех, и других полностью зависят от сохранения текущего состояния дел. Подобное поведение само по себе находится под влиянием соответствующих личных ценностей.

«Моральные инсайты» из мира природы

Неудивительно поэтому, что любая система поощрения основывается на транзакционном обмене вроде краткосрочного обналичивания, что приводит к транзакционным трудовым отношениям по принципу «легко пришло — легко уй-

дет» и к их наиболее опасной форме — «нулевым контрактам». В экологии «симбиоз» (от древнегреческого σύν «вместе» и βίωσις «живой») — это закрытое и всегда длительное взаимодействие между двумя или более различными биологическими видами. В 1877 г. Альберт Бернхард Франк использовал слово симбиоз (которое ранее применялось для описания людей, живущих в сообществах вместе), чтобы объяснить мутуалистические отношения лишайников. В 1879 г. немецкий миколог Генри Антон де Бари определил его как совместное проживание различных организмов.

Сейчас определение симбиоза является предметом дискуссий. Некоторые ученые считают, что симбиоз должен относиться только к стойкой взаимной выгоде, другие же полагают, что симбиоз должен применяться к любыми типам стойких биологических взаимодействий (т.е. мутуалистических, комменсалистских или паразитарных). После долгих лет споров учебники биологии и экологии используют последнее определение, которое дал де Бари, или даже более широкое определение: т.е. симбиоз соответствует всем видам взаимодействия, исключая ограничивающее определение (т.е. симбиоз соответствует взаимной выгоде). Некоторые симбиотические отношения являются облигатными. Это означает, что оба симбионта в процессе выживания полностью зависят друг от друга. Например, многие лишайники состоят из грибковых и фотосинтезирующих симбионтов, которые не могут жить сами по себе. Другие же имеют факультативный характер: они могут, но не должны жить в тесном взаимодействии с другим организмом.

Мутуализм — это любые отношения между двумя разными видами, когда оба получают пользу. Для нас это воплощение «морали» на рабочем месте, а также связи между предприятием и более масштабной социальной и природной экологической системой. Комменсализм объясняет отношения между двумя живыми организмами, где один получает пользу, а другой существенно не пострадал, но и не помог. Слово происходит от английского слова «commensal», которое использовалось для характеристики социального взаимодействия людей. Английское же произошло от латинского, сформированного от com- и mensa, что означает «за одним столом». Мы доказываем, что большая часть предприятий основывается на этом «аморальном» принципе. «Паразитизм» базируется на отношениях, где член ассоциации получает пользу, если кто-то пострадал, и расширение этого принципа представляется как «безнравственный» закон поведения на предприятии, «грубый» капитализм

[35]. Связь между симбиотическими тенденциями и моралью показана в таблице.

Связь между симбиотическими/моральными тенденциям

<i>Симбиотическая тенденция</i>	<i>Моральная тенденция</i>
Мутуализм	Моральный
Комменсализм	Аморальный
Паразитизм	Безнравственный

Интересно, что в бизнес-СМИ и тематических исследованиях в бизнес-школах, как правило, говорится о комменсализме, кроме случаев, когда человеческая жизнь и/или естественная форма жизни находятся в опасности или потеряны в результате паразитизма, например, фабрика по производству дешевой одежды закрывается в Бангладеш, нефтяная платформа британской нефтяной компании разваливается в Мексиканском заливе. Значение мутуализма в этом случае принижается, хотя предприятия мутуалистического типа, как правило, превосходят своих «коллег», особенно в тяжелые времена, как, например, футбольный клуб «Барселона», «Хуавэй», «Общественное строительное общество».

Используя типологию «мутуализм-комменсализм-паразитизм» как аналогию для рассмотрения морали внутренних и внешних отношений на предприятиях, нам следовало бы сосредоточить внимание на сообществе развивающего лидерства, чтобы побуждать менеджеров к развивающему лидерству, формировать более долгосрочную устойчивую «принадлежность», основанную на устойчивых ценностях, а не на недоверии к краткосрочным транзакционным отношениям, фундированным корыстными ценностями. Тем не менее мы должны признать, что существует «моральная динамика», в которой те, на кого мы пытаемся повлиять, уже находятся под влиянием комменсалистских или паразитических отношений и, следовательно, имеют безнравственную или аморальную перспективу с точки зрения морального капитализма. Мы считаем, что знания об этой динамике среди тех, кого мы развиваем, являются первым и необходимым шагом навстречу более устойчивому, взаимовыгодному будущему в долгосрочной перспективе.

Экология трактует «моральный капитализм» довольно упрощенно. Утверждается, что отношения между развитием лидерства и бизнесом аналогичны экологическим отношениям в природном мире: *мутуалистическим, комменсалистским и паразитическим*. Более того, эти типы экологиче-

ских и лидерских бизнес-отношений утверждают разные типы принципов поведения: моральный, аморальный, безнравственный. Для преодоления чрезмерного упрощения лидерских бизнес-отношений к «моральному капитализму» выдвигается предположение: **Существует связь между симбиотическими отношениями в естественном мире и моральными тенденциями в бизнесе.**

Следующий раздел демонстрирует перспективы относительно того, что лежит в основе развития лидерства в контексте морального капитализма.

Сила личных ценностей в развитии лидерства

Понимание того, что лежит в основе «симбиоза» моральной динамики, лучше всего достигается посредством ценностно-ориентированного подхода. Фрондизи [10] утверждает, что мораль, как сила, вытекает из *объективистского* взгляда на развитие и характер лидера, из внешнего источника, включая «Десять заповедей». С позиций этого онтологического взгляда моральное развитие, оглашенное Богом или сформулированное в исследованиях Аристотеля и Сократа о добродетели, основано на вечных формах человеческого совершенства [10, 11]. В противовес объективистской позиции становится субъективистская позиция, которая берет начало от экзистенциалистского движения конца XIX в., понимает человеческое развитие и ценности как исключительно субъективные, как следствие собственных приоритетов и выборов [10, 11]. Как сказано в работах Ницше [23] и Сартра [31], развитие и личные ценности являются выбором значимых жизненных приоритетов. Согласно интеграционистской точке зрения, присущей современным социальным наукам, соответствующей принципам нашей статьи, этот подход к развитию морали более универсален, чем объективистский и субъективистский подходы.

Интеграционистская точка зрения состоит в том, что развитие лидерства и ценностей не просто и однозначно сводится к моральным нормам или всецело предписано самой личностью, но включает и мотивационные ресурсы человеческого поведения, которые лежат в основе действий индивидов и групп [2, 19, 25, 28, 29, 32]. Как выразился Бернс, «лидеры принимают ценности; ценности овладевают лидерами, и ценности играют ключевую роль в связывании лидеров и их последователей, в расширении моральных границ функционируют по-разному, как с необходимостью объединяющие и разделяющие силы. Кроме того, решая основные вопросы о человеческой природе, ценности помогают прояснить отношения между индивидуализмом и коллективизмом, корыстью и аль-

труизмом, свободой и равенством — вопросы, находящиеся в сердце политического конфликта; и в этом процессе установить лидерскую повестку для действий» [6]. Имеющаяся литература [30] указывает на критическую важность практики лидерской гибкости, связанной с «личной ценностной чувствительностью», определенной как настройка на все интересы, убеждения и мотивации, находящиеся в существенной коммуникации и взаимодействии, начиная с ваших собственных [21].

К сожалению, наш опыт в отношении реализации лидерских программ в бизнес-школах мира в общем обнаруживает как главную цель развитие знаний, основанных на познавательных способностях, а не глубокие размышления над персональными ценностями и их часто бессознательным влиянием [1]. Лишенный такого личностного инсайта, язык лидерства и бизнеса может изменяться фактически без изменений намерений, решений, действий. Также не все, кто находят себя там, где лидерство является процессом социального влияния [24], будут готовы стать более моральными, даже с изменением лидерского дискурса или с дополнительным изучением лидерства, так как изучение психологии наставничества указывает на потенциально существующие личностно-ценностные ограничения стилей лидерского поведения, включая «выдающиеся», «опасные» и «токсичные» стили [34]. Исследования этического принятия решений населением [16] также указывают на использование трех основных типов морального сознания, описывающих степени моральной зрелости: «правящее сознание» (делать, как вы сказали), «общественное сознание» (делать то, что лучше для других) и «принципиальное сознание» (делать то, что справедливо и самодисциплинирует).

В рамках этих ограничений наша роль как разработчиков модели лидерства заключается в том, чтобы нести вовне содержание, мотивационные силы и влияние личностных ценностей. Близкое к образовательной модели, которую физик Мюррей Гелл-Манн описал как «Одиссея», обучение на этой основе будет синтезировать естественные, социальные, гуманитарные науки и искусства в трансдисциплинарное, интегративное учение о большинстве экзистенциальных проблем человека, о связях между ними и действиях, которые способны решить или смягчить их. Такое обучение скорее станет руководством по личным ценностям для выявления и принятия своего морального ориентира в современном контексте, нежели сподвигнет нас к гегемонии «человека экономического» и к

основанному на экономических принципах бизнес-администрированию. Исследование кейсов могло бы представлять различные формы предприятий, их целей совместно с альтернативными моделями [4]. Исходя из идеи о том, что лидерские ценности находятся в центре лидерского интереса, а поведение лучше всего понимается через интеграционистский взгляд, выдвинем предположение: **Ценностно-ориентированное развитие лидерства основано на интеграционистском взгляде на ценности как мотивационный источник человеческого поведения. Это означает, что основа социального влияния лидерства является более действенной перспективой развития, чем объективистский взгляд на моральное развитие, исходящий из запрещающей внешней силы.**

Следующий раздел статьи посвящен основам развития лидерства, которое фокусируется на системах ценностей и их основах.

От ценностей к системам ценностей

Исследование воздействия ценностей как составляющей части познания лидерства и процесса социального влияния [6] вместе с изучением ценностей теоретиками [32] ведет к исследованию М. Рокичем [29] отношений между индивидуальными ценностями и побуждением, к осознанию того, что ценности являются когнитивными представлениями субъективных нужд. Более того, Рокич предполагает, что ценности выражают базовые потребности человека и таким образом пробуждают социально-поведенческие нужды [28]. Действительно, есть предположение, что ценности являются глубинными убеждениями и направлены на нужды и мотивацию индивидов [2, 3, 19]. Хотя такие исследователи потребности, как Хайдер [14] и МакКлелланд [20], и признают, что потребности сопровождаются чувствами и эмоциями, теоретики, изучающие ценности, до сих пор упускают из вида, что ценности, например, *свобода* и *безопасность* — это по сути эмоциональные состояния, которые индивиды либо хотят испытать, либо стремятся их избежать.

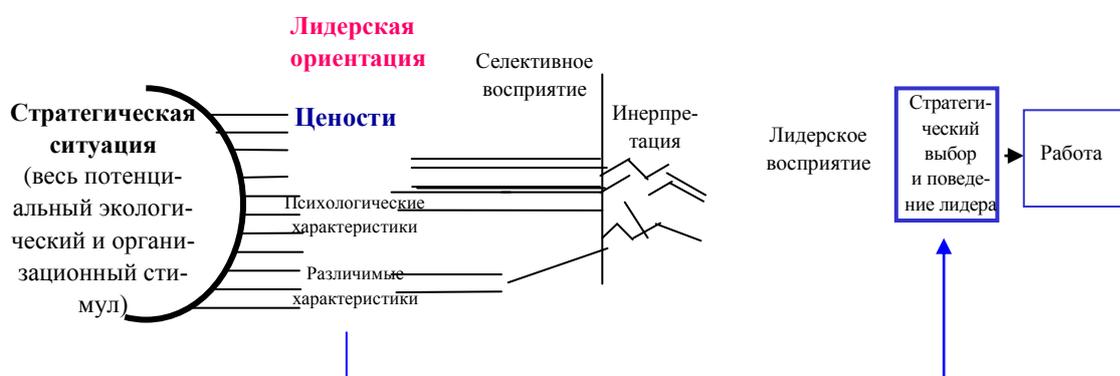
Ли и Ингланд [8] определили семь способов, посредством которых ценности влияют на лидеров: 1) на восприятие лидером ситуаций; 2) на решения, которые лидеры разрабатывают, преодолевая проблемы; 3) в межличностных отношениях; 4) на восприятие персонального и организационного успеха; 5) обеспечивают основу для дифференциации этического и неэтического поведения; 6) влияют на степень принятия или отклонения лидером организационных воздействий

и целей; 7) могут также влиять на управленческую деятельность.

Теория верхнего эшелона Д. Гамбрика и П. Мейсона [13] и ее расширенная интерпретация в работе С. Финкельштейна и Д. Гамбрика [9, с. 54], представленная моделью (см. рисунок), свидетельствуют, что личные ценности лидеров выступают в качестве фильтра восприятия того, как они постигают внешнюю среду и формы стратегического выбора, поведения и организационную эффективность.

Предыдущие исследования ценностей существенно пострадали из-за чрезмерного акцента на

индивидуальных ценностях, что привело (1) к низкой надежности [32, 33], (2) к игнорированию одинаково важных или даже более значимых ценностей [32, 33], (3) к игнорированию той предпосылки, что люди идут на компромиссы при конкурирующих ценностях, руководствуясь своими ценностными приоритетами [2, 12, 19, 29, 32]. Ценностные приоритеты людей подчеркивают критическую характеристику ценностей: они организованы в иерархическую систему, упорядоченную по степени важности одного элемента ценностной системы по отношению к другим [19, 29, 32, 33].



Взято из: Гамбрик и Мейсон (1984); Финкельштейн и Гамбрик, 1996)

Влияние ценностей управленца на деятельность

Хотя существуют и общепринятые ценности, индивид или целые группы будут поддерживать именно доминирующий набор ценностей: «На вершине каждой персональной системы есть маленькая горстка доминирующих ценностей первостепенной важности» [12, с. 6]. Таким образом, доминирующие системы ценностей есть у каждого человека, и они наиболее важны для понимания отдельных ценностей [12, 29, 32].

Операционализация концепции системы ценностей хорошо описана А. Маслоу [19] в его теории иерархии потребностей и последующего отношения к системе ценностей. На самом деле С. Бейкер [5] отмечает, что инструменты доминирующих ценностей основаны на иерархии потребностей Маслоу (например, сошлемся на исследование ценностей Рокича, список ценностей и проприетарных инструментов Кале в Стэнфордском международном исследовании ценностей и стилей жизни (1979)). В работе Маслоу, где представлена иерархия потребностей, содержится модель психологического развития чело-

века, что облегчает понимание основ человеческих ценностей и путей их возможного изменения от рождения до смерти. Наблюдения и качественное исследование Маслоу привели к пониманию, что мы, как человеческие существа, рождены с набором потребностей, которые управляют нашим восприятием реальности и поведением. Эти потребности являются комплексом, формируют нашу «систему ценностей». Маслоу предположил, что существуют наборы ценностей, которые формируют основу различных индивидуальных потребностей. Он также рассматривал три основных мотивационных сферы [19]. Это 1) *жизнеобеспечивающие* потребности: физиологическое выживание, безопасность, чувство принадлежности; 2) *ориентированные вовне* потребности: признание, значимость, самооценка; 3) *ориентированные вовнутрь* потребности: самоактуализация, личностный рост, вклад в других и преодоление всех потребностей.

Лихтенштейн [17] в относительно недавнем эмпирическом исследовании руководителей про-

верил утверждения Маслоу [19] о том, что личные системы ценностей руководителей связаны с «жизнеобеспечивающими», «ориентированными вовне» и «ориентированными вовнутрь» потребностями в первичной операционализации в контексте менеджмента. В исследовании 163 собственников, менеджеров высшего и среднего звена Б. Коти и Г. Мередит [15] использовали список ценностей, состоящий из 28 пунктов по шкале персональных ценностей (Кронбах $\alpha = 0,87$), в целях измерения личных ценностей руководителей, которые были классифицированы по соотношению с основными компонентами анализа. Опираясь на теорию Маслоу [19] об «ориентированных вовнутрь», «ориентированных вовне» и «жизнеобеспечивающих» группах ценностей, теоретико-ориентированный подход априори использовался для получения соответствующих трех факторов. Эти сменявшие друг друга подходы позволили обнаружить, что все три фактора сильно «нагружены» теоретически предсказанными результатами: 1) жизнеобеспечивающая система ценностей придерживается традиционных ценностей: *лояльности, доверия, сострадания и любви* (Кронбах $\alpha = 0,79$); 2) ориентированная вовне система ценностей придерживается ценностей основных достижений: *сила, престиж, амбиции и агрессия* (Кронбах $\alpha = 0,64$); 3) ориентированная вовнутрь система ценностей придерживается предпринимательских ценностей: *инновационность, риск, креативность* (Кронбах $\alpha = 0,72$). Эти результаты получили серьезную поддержку благодаря предложенной системе ценностей, которая включила в себя каждую мотивационную сферу, поддерживая таким образом утверждение Маслоу [19] о том, что системы ценностей соответствуют лежащим в их основе потребностям и движимы ими.

(Окончание в следующем выпуске)

Список литературы

1. Aitken P. The relationships between Personal Values, Leadership Behaviour and Team Functioning. Doctor of Business Administration Thesis, Henley Management College/Brunel University. 2004. 59 p.
2. Allport G.W. Becoming: Basic considerations for a psychology of personality. New Haven, CT: Yale University Press, 1955. 106 p.
3. Allport G.W. Pattern and growth in personality, New York: Holt, Rinehart & Winston, 1961. 593 p.
4. Andrews P., Woods F. Uberpreneurs: How to Create Innovative Global Businesses and Transform Human Societies. Palgrave Macmillan. 2014. 338 p.
5. Baker S. Placing Values Research in a Theoretical Context // Elfring T., Siggard J.H., Money A. Theory Building in the Business Sciences. Copenhagen: Handelshoyskolens Forlag, 1996.
6. Burnes J.M. Transforming Leadership. N.Y.: Grove Press, 2003. 240 p.
7. Ciulla J. Ethics: The heart of leadership (second edition). London: Praeger, 2004. 198 p.
8. England G., Lee R. The relationship between managerial values and managerial success in the United States, Japan, India, and Australia // Journal of Applied Psychology. 1974. Vol. 59, no 4. P. 411–419.
9. Finkelstein S., Hambrick D. Top Management Team Tenure and Organisational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion // Administrative Science Quarterly. 1996. No 35. P. 484–530.
10. Frondizi R. What Is Value? LaSalle, IL: Open Court Publishing, 1971. 198 p.
11. Hall M. Systems Thinking and Human Values: Towards a Practical Organisational Intervention Methodology, PhD Thesis / University of Lincolnshire and Humberside. 1997.
12. Hambrick D.C., Brandon G.L. Executive Values // Hambrick D.C. The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers. Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1988. P. 3–34.
13. Hambrick D.C., Mason P.A. Upper Echelons: The Organisation as a Reflection of its Top Managers // Academy of Management Review. 1984. No 9, P. 193–206.
14. Heider F. The psychology of interpersonal relations. N.Y.: John Wiley & Sons, 1958. 322 p.
15. Kotey B., Meredith G.G. Relationship among Owner/Manager Personal Values, Business Strategies, and Enterprise Performance // Journal of Small Business Management. 1997. Vol. 35, no 2. P. 37–64.
16. Lewis C. Ideas at work // The Times. October 8. 2008.
17. Lichtenstein S. Strategic Co-alignment: Strategic, Executive values and organisational Goal orientation and their Impact on Performance. PhD Thesis, Henley Management College / Brunel University. 2005. 19 p.
18. Maak T. Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital // Journal of Business Ethics. 2007 No 74. P. 329–343.
19. Maslow A.H. Motivation and Personality (2nd ed.). N.Y.: Harper & Row, 1970. 369 p.
20. McClelland D.C. How motives, skills and values determine what people do // American Psychologist. 1985 Vol. 40, no 7. P. 812–825.
21. McKenzie J., Aitken P. Learning to Lead the Knowledgeable Organization: Developing Leadership Agility // Strategic HR Review. 2012. Vol. 11, no 6. P. 329–334.

22. *Mumford M.D.*, Van Doorn J.R. The Leadership of pragmatism: Reconsidering Franklin in the age of charisma // *The Leadership Quarterly*, 2001. No 12. P. 279–309.
23. *Nietzsche F.* Genealogy of Morals and Ecce Homo, W. Kaufmann (ed.) (), N.Y.: Random House, 1967. 243 p.
24. *Parry K.W.* Grounded Theory and Social Process: A new Direction for Leadership Research // *The leadership quarterly*. 1998. No 9(1). P. 85–105.
25. *Parson T.*, Shils E. Towards a General Theory of Action: Theoretical Foundations for the Social Sciences. N.Y.: Harper Torchbooks, 1951. 265 p.
26. *Pless N.M.*, Maak T., Waldman D.A. Different Approaches Toward Doing the Right Thing: Mapping the Responsibility Orientations of Leaders // *Academy of Management Perspectives*. 2012. No 26(4). P. 51–65.
27. *Porter M.E.*, Cramer M.R. Creating Shared Value // *Harvard Business Review*, 2011, Jan-Feb. P. 62–77.
28. *Rokeach M.* The Nature of Human Values. London: The Free Press, Collier MacMillan Publishers, 1973. 401 p.
29. *Rokeach M.* From individual to institutional values with special reference to the values of science // *Rokeach M. Understanding Human Values*. N.Y.: Free Press, 1979. P. 47–70.
30. *Russell R.F.* The role of values in servant leadership // *Leadership & Organizational Development Journal*. 2001. Vol. 22, iss. 2. P. 76–84.
31. *Sarte J.-P.*, Being and Nothingness: An Essay on Phenomenological Ontology. N.Y.: Washington Square Press, 1953. 783 p.
32. *Schwartz S.* Value Priorities and Behavior: Applying a Theory of Integrated Value Systems // *Seligman C.*, Olson J.M., Zanna M.P. *The Psychology of Values: The Ontario Symposium*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum, 1996. Vol. 8. P. 119–144.
33. *Schwartz S.*, Bilsky W. Toward a universal psychological structure of human values // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1987. Vol. 53, no 3. P. 550–562.
34. *Wasylyshyn K.M.*, Shorey H.S., Chaffi J.S. Patterns of leadership behavior: Implications for successful executive coaching outcome // *The Coaching Psychologist / British Psychological Society*. 2012. Vol. 8, no 2. P. 74–85.
35. *Young S.* Moral capitalism: Reconciling private interest with the public good. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2003. 226 p.

Получено 11.03.2015

Об авторах

Лихтенштейн Скотт

доктор наук, старший преподаватель

Бирмингемский городской университет,
Великобритания, Бирмингем, округ Перри Барр;
e-mail: Scott.Lichtenstein@BCU.ac.uk

Эйткен Пол

доктор наук, адъюнкт-профессор

Университет Бонд,
Австралия, Сомерсет;
e-mail: paul.aitken@masteringleadershipagility.com

About the authors

Lichtenstein Scott

Ph.D., Senior Lecturer

Birmingham City University, Perry Barr,
Birmingham, B42 2SU, Great Britain;
e-mail: Scott.Lichtenstein@BCU.ac.uk

Aitken Paul,

Ph.D., Adjunct Professor,

Bond University,
1, Parkhouse Road, Minehead,
Somerset TA24 8AB (UK), Australia;
e-mail: paul.aitken@masteringleadershipagility.com

Просьба ссылаться на эту статью в русскоязычных источниках следующим образом:

Лихтенштейн С., Эйткен П. Ценностный вызов для развития этического лидерства: исследовательская и практическая повестка для лидерства, основанного на ценностях. Статья первая // *Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология*. 2015. Вып. 2(22). С. 12–18.

Please cite this article in English as:

Lichtenstein S., Aitken P. The values challenge for developing ethical leadership: research and practice agenda for values-based leadership. Part 1 // *Perm University Herald. Series «Philosophy. Psychology. Sociology»*. 2015. Iss. 2(22). P. 12–18.