

Тема 2. Етика і лідерство в управлінні студентськими командами

Мета: *сформувати здатність магістрантів приймати етично виважені управлінські рішення, застосовувати адекватні стилі лідерства для підвищення ефективності студентських спортивних команд, вибудовувати культуру довіри, психологічної безпеки, інклюзії та академічної доброчесності, а також попереджувати та розв'язувати етичні дилеми в офлайн і цифровому середовищах.*

План

1. Поняття етики та професійної відповідальності у спортивному менеджменті.
2. Теорії та стилі лідерства: трансформаційне, сервісне, ситуативне, розподілене.
3. Командна культура, довіра та психологічна безпека: роль лідера.
4. Етичні ризики та типові дилеми в управлінні студентськими командами.
5. Етичне лідерство в цифровому середовищі (комунікація, приватність, репутація).
6. Інклюзія та недискримінація; справедливість змагань і академічна доброчесність.
7. Практичні інструменти лідера: Кодекс команди, політики, чек-листи, медіація.

Ключові терміни та поняття: *етичне лідерство; професійна етика; кодекс команди; підзвітність; прозорість; конфлікт інтересів; фаворитизм; академічна доброчесність; антидопінг; психологічна безпека; довіра; стейкхолдери; інклюзія; недискримінація; репутаційні ризики; цифровий етикет; приватність даних; емоційний інтелект; медіація; алгоритм етичного рішення.*

1. Етика як основа управління студентськими командами

Етика – це система цінностей і норм, що регулюють поведінку учасників освітнього та спортивного процесів.

Для менеджера/тренера студентської команди етика означає поєднання правової відповідності, моральної відповідальності та організаційної підзвітності.

Принципи професійної етики керівника команди:

- **Повага до гідності** кожного учасника (спортсмена, тренера, персоналу, вболівальників).

- **Недискримінація** (за статтю, віком, станом здоров'я, релігією, національністю, соціальним статусом тощо).
- **Чесність і прозорість**: відкриті критерії відбору в склад, розподіл ігрового часу, зрозумілі правила комунікації.
- **Підзвітність**: фіксація рішень, протоколи зборів, документування інцидентів.
- **Пріоритет безпеки та здоров'я** над спортивним результатом.
- **Академічна доброчесність**: нульова толерантність до списування, підробки даних, маніпулювання звітністю.

2. Теорії та стилі лідерства

Лідерство – це вплив на команду з метою досягнення цілей зі збереженням добробуту її членів.

В умовах студентського спорту ефективність лідерства залежить від поєднання стилю, контексту та зрілості команди.

Порівняння стилів лідерства

Стиль	Ключова ідея	Сильні сторони	Ризики/обмеження	Коли застосовувати
Трансформаційне	Надихає цінностями	Висока мотивація, іноваційність, згуртованість	Ризик «культу лідера», завищених очікувань	Передсезонна мобілізація, зміни культури
Сервісне	Потреби команди понад потреби лідера	Довіра, психологічна безпека, розвиток молоді	Може знижувати директивність у кризі	Довгостроковий розвиток, наставництво
Ситуативне	Підбір стилю до рівня зрілості виконавця	Гнучкість, персоналізація	Помилки діагностики зрілості	Індивідуальні плани, повернення після травм
Розподілене	Влада та відповідальність поділені між ролями	Резерв лідерства, автономія, стійкість	Потребує чітких правил і довіри	Протягом сезону, в академічних/соц проєктах

Лідерські компетентності:

- **Емоційний інтелект** (саморегуляція, емпатія, соціальні навички).
- **Етична рефлексія** (усвідомлення цінностей, упереджень, конфліктів інтересів).
- **Комунікація** (чіткість, активне слухання, конструктивний зворотний зв'язок).
- **Прийняття рішень** (доказовість, участь стейкхолдерів, оцінка ризиків).

3. Командна культура, довіра та психологічна безпека

Командна культура – спільні цінності, правила та поведінкові норми, що визначають «як ми робимо справи».

Ключові маркери здорової культури:

- **Довіра** (обіцянки виконуються; помилки – ресурс навчання).
- **Психологічна безпека** (можна задавати «незручні» питання без страху покарання).
- **Прозорі правила** (критерії відбору, комунікаційний протокол, політика конфліктів інтересів).

Матриця стейкхолдерів команди

Група	Інтереси	Потенційні ризики	Інструменти взаємодії
Спортсмени	Розвиток, справедливість, безпека	Фаворитизм, перевантаження, вигорання	Індивідуальні плани, регулярний фідбек
Тренери/менеджери	Результат, дисципліна, імідж	Конфлікт інтересів, авторитаризм	Публічні критерії рішень, медіація
Адміністрація ВНЗ	Дотримання політик, репутація	Невчасне інформування, інциденти	Звіти, погоджені процедури
Батьки/опікуни	Безпека, прогрес	Тиск на тренера, втручання	Комунікаційні вікна, інформаційні листи
Партнери/медіа	Прозорість, імідж, відповідність	Репутаційні ризики	Медійний кодекс, уповноважені спікери

4. Типові етичні дилеми в студентських командах

- **Розподіл ігрового часу:** як балансувати результат і розвиток усіх членів.
- **Фаворитизм:** приховані симпатії, конфлікт інтересів (родинність, спонсорські зв'язки).
- **Повернення після травм:** тиск на дострокове залучення.
- **Академічна доброчесність:** спокуса «допомогти» у звітності/оцінюванні.
- **Цифрова поведінка:** пости, що принижують одноклубників; витік конфіденційної інформації.
- **Інклюзія/недискримінація:** мікроагресії, мова ворожнечі, бар'єри доступності.

Наприклад:

Міні-кейс 1.

«Сильний новачок»: капітан пропонує віддати більшість хвилин гравцю, що прийшов у середині сезону.

Проблема: справедливість і мотивація «лави».

Рішення: оголошені критерії ротації, індивідуальні цілі, поетапне збільшення хвилин.

Міні-кейс 2. «Пост після поразки»: спортсмен публічно звинувачує тренера.

Рішення: швидкий приватний діалог, освітня сесія з цифрової етики, оновлення медіа-політики.

5. Етичне лідерство в цифровому середовищі

- *Комунікаційний протокол:* робочі канали, час відповіді, ескалація питань.
- *Приватність і дані:* фото/відео – лише з дозволом; закриті списки доступу; заборона поширення медичної інформації.
- *Антибулінг і мова ворожнечі:* нульова толерантність; алгоритм реагування (фіксація → розмова → санкції → підтримка постраждалих).
- *Репутація:* кожен є амбасадором команди; узгоджені правила щодо публічних коментарів.

6. Інклюзія та недискримінація

- *Принцип рівних можливостей:* підбір завдань з урахуванням функціональних можливостей і потреб.
- *Адаптації:* доступність інфраструктури, альтернативні форми участі (роль аналітика, менеджера соціальних мереж тощо).
- *Мова і комунікація:* без стереотипів; гендерно чутлива лексика.

7. Інструменти лідера: політики й документи

Структура «Кодексу команди» (шаблон для впровадження):

- 1) Цінності та місія.
- 2) Правила комунікації (онлайн/офлайн).
- 3) Критерії відбору ігрового часу.
- 4) Політика конфлікту інтересів.
- 5) Антидискримінаційна політика, антибулінг.
- 6) Протокол безпеки та медичної інформації.
- 7) Процедури звернень/скарг і медіації.
- 8) Санкції та відновні практики.
- 9) Перегляд і підписання щосезону.

Політика конфлікту інтересів

Ситуація	Потенційний конфлікт	Запобігання	Дії при виявленні
Родинні/романтичні зв'язки в складі	Упереджені рішення	Декларація, відсторонення від рішень	Переоцінка рішень незалежною групою
Спонсорський тиск	Пріоритет інтересів партнера	Публічні критерії, контрактні обмеження	Повідомлення адміністрації, аудит
Академічне оцінювання «своїх»	Нечесні переваги	Подвійне рецензування, анонімізація	Комісія, корекція оцінок

? Питання для самоконтролю

1. У чому відмінність між правом, мораллю та етикою в роботі студентської команди?
2. Назвіть і поясніть принципи професійної етики керівника команди.
3. Порівняйте трансформаційне та сервісне лідерство: коли яке доречне?
4. Що таке психологічна безпека і як її виміряти в команді?
5. Наведіть приклади конфлікту інтересів у студентському спорті та способи запобігання.
6. Опишіть алгоритм етичного рішення (7 кроків) і застосуйте його до кейсу «Пост після поразки».
7. Які індикатори довіри в командній культурі?
8. Як організувати етичну комунікацію в цифрових каналах команди?
9. Які елементи має містити Кодекс команди?
10. Як поєднати вимоги справедливості розподілу ігрового часу з індивідуальним розвитком спортсменів?
11. Які дії лідера при підозрі на булінг?
12. У чому полягає політика «нульової толерантності» і як її імплементувати?
13. Які ризики має авторитарний стиль у студентській команді?
14. Опишіть процедуру медіації конфлікту між двома спортсменами.
15. Які мінімальні вимоги до захисту персональних даних у команді?

Тести

1. *Психологічна безпека в команді означає, що учасники...*
 - А) Не критикують одне одного взагалі
 - В) Можуть висловлювати ідеї без страху покарання

- C) Завжди погоджуються з лідером
- D) Уникають обговорення помилок
- 2. *Головна ознака трансформаційного лідерства:*
 - A) Жорсткий контроль і дисципліна
 - B) Орієнтація на сервіс потреб команди
 - C) Надихаючі цінності
 - D) Повна відмова від формальних правил
- 3. *Конфлікт інтересів – це ситуація, коли:*
 - A) Двоє спортсменів сперечаються про тактику
 - B) Особиста вигода може вплинути на службове рішення
 - C) Команда програла кілька матчів поспіль
 - D) Медійний партнер критикує гру
- 4. *Який інструмент найбільш прямо підвищує прозорість рішень?*
 - A) Неофіційні домовленості
 - B) Приватні чати
 - C) Публічні критерії та протоколи
 - D) Інтуїція лідера
- 5. *У цифровій етиці неприйнятним є:*
 - A) Використання робочих каналів комунікації
 - B) Публікація фото з тренування без дозволу
 - C) Чіткий графік відповідей
 - D) Узгоджена ескалація питань
- 6. *Сервісне лідерство в першу чергу фокусується на:*
 - A) Ієрархії і контролі
 - B) Потребах і розвитку команди
 - C) Репутації лідера
 - D) Максимізації фінансових показників
- 7. *Який крок **не** входить до алгоритму етичного рішення?*
 - A) Оцінка наслідків
 - B) Визначення акторів і інтересів
 - C) Ігнорування альтернатив
 - D) Аналіз після дії
- 8. *При підозрі на фаворитизм першим кроком має бути:*
 - A) Публічне покарання «винного»
 - B) Приховування інформації
 - C) Застосування/опублікування критеріїв і незалежний перегляд рішення
 - D) Ротація складу навчання
- 9. *Ознака інклюзивної культури:*
 - A) Стійкі «внутрішні» та «зовнішні» групи
 - B) Мовні стереотипи у внутрішній комунікації
 - C) Доступні адаптації та рівні можливості

- D) Жарти на теми ідентичності
- 10. *Який документ найкраще систематизує правила поведінки?*
 - A) Кодекс команди
 - B) Неофіційні традиції
 - C) Усні домовленості
 - D) Рекламний буклет
- 11. *Розподілене лідерство передбачає:*
 - A) Владу лише в головного тренера
 - B) Делегування ролей і відповідальності
 - C) Випадкові рішення
 - D) Відмову від підзвітності
- 12. *До репутаційних ризиків належить:*
 - A) Вчасне інформування адміністрації
 - B) Оприлюднення конфіденційної медичної інформації
 - C) Використання офіційних каналів
 - D) Навчальні сесії з цифрової етики
- 13. *При медіації конфлікту ключовим є:*
 - A) Перемога однієї сторони
 - B) Нейтральність посередника і добровільність
 - C) Жорстка ієрархія
 - D) Публічний розбір у соцмережах
- 14. *Принцип «нульової толерантності» означає:*
 - A) Рідкісне застосування правил
 - B) Послідовне реагування на кожен випадок порушення
 - C) Ігнорування дрібних інцидентів
 - D) Розгляд лише анонімних скарг
- 15. *У політиці даних команди неприпустимо:*
 - A) Мінімізація доступів
 - B) Збереження медичних довідок у відкритому чаті
 - C) Журналювання доступів
 - D) Періодичний аудит