

The social concept of ethical leadership

Terézia Horná*

Prešovská univerzita v Prešove

Fakulta manažmentu

Konštantínova 16, 080 01, Prešov

terezia.horna@gmail.com

* corresponding author

Abstrakt: V poslednom období koncept zavádzania etiky do riadenia, manažmentu, vedenia sa pomaly dostáva do popredia. Mnoho doterajších výskumov naznačuje, že etické vedenie pozitívne ovplyvňuje celý rad nasledovaniachodných postojov. Výsledky výskumov dokazujú, že etické líderstvo implikuje uspokojenie z práce, organizačnú súdržnosť, dôveru medzi zamestnancami a jednotlivými stupňami riadenia. Je výzvou pracovať na ďalších aspektoch v oblasti etického vedenia a riadenia – a pokúsiť sa vytvárať sociálnu koncepciu etického líderstva, ktorú reflektujeme v našom príspevku.

Kľúčové slová: etický líder, etické líderstvo, sociálna koncepcia.

1 PROBLEMATIKA A TEÓRIA ETICKÉHO LÍDERSTVA

Leadership koncept alebo koncept líderstva zaznamenal za posledné desaťročie veľkú pozornosť ako naznačuje množstvo existujúcich článkov a kníh z akademického prostredia ako aj praxe. Napriek tomu však nenájde jednodušiu definíciu tohto pojmu. Väčšina definícií stavia na predpoklade **zámerného vplyvu** jedného človeka nad druhým v usmerňovaní, organizačnej štruktúre, vzťahoch v skupine alebo v pomáhajú. Napriek mnohoročnému štúdiu, nejestvuje žiadna presná definícia, čo znamená byť lídrom a ako sa získava. Okrem toho existuje veľa teórií, ktoré vysvetľujú rozličné jeho aspekty ale neposkytujú spoločné styčné plochy, ktorými by ho vysvetlili ako celok.

Skoré sociologické teórie vysvetľovali líderstvo buď pomocou pojmu **osoby** alebo **prostredia**. Teórie vytvorené v prvej polovici minulého storočia zdôrazňovali charakteristické znaky lídra a bežnou praxou bola redukcia na jeden signifikantný znak ako napríklad povahové vlastnosti, správanie alebo moc. Neskôr sa začalo líderstvo vnímať cez prizmu sociálnych rolí alebo ako výsledok procesov sociálnej interakcie. Teórie ponúkali konceptualizáciu týchto štyroch procesov vzniku líderstva:

- **intra-individuálny** proces, ktorý sa zameriava na jednotlivca;
- **dyadický** proces, ktorý sa zameriava na vzťah medzi lídrom a ostatným jednotlivcom, väčšinou nasledovateľom;
- **skupinový** proces so zámerom na prirodzenosť vedúcej role v skupine a ako líder ovplyvňuje efektivitu skupiny;
- **organizačný** proces, ktorý sa zameriava na líderstvo ako proces, ktorý sa vyskytuje vo väčšom otvorenom systéme kde sú skupiny subsystémové prvky.¹

Väčšina teórií sa zameriava na jednu úroveň procesov. Dôvodom je náročnosť vytvoriť presvedčivú mnoho úrovňovú teóriu a zároveň ju aj aplikovať. Hlavným problémom pritom je perspektíva skúmania, teda či líderstvo má byť videné ako špecializovaná rola - líder alebo ako proces zdieľaných vplyvov – líderstvo ako sociálny proces. Tak ako výskumníci nie sú jednotní v identifikácii a definovaní lídrov a procesov ich vzniku, rovnako nie sú jednotní vo výbere javov, ktoré by skúmali a nevyhnutne v interpretácii výsledkov skúmania. Ak by sme sa predsa len pokúsili o definíciu, líderstvo môžeme považovať čiastočne ako výsledok skupinového procesu, osobnostných dispozícií, vplyvu, správania, schopnosti presvedčovať, mocenských vzťahov, nástrojov dosiahnutia vytýčených cieľov, výsledok interakcií, diferenciačných rolí a rôznych kombinácií týchto definícií. Pokúsime sa analyzovať vývoj definícií líderstva v 20. storočí, pomôže nám to pochopiť súčasný stav, jednotlivé štýly líderstva a v neposlednom rade vplyv líderstva na etickú klímu podniku.

¹Meda, K.: The Social Construction of Ethical Leadership, Dissertation. 66(7), 2005.

Tabuľka 1. Definície líderstva

Rok	Definícia líderstva
1920	Líderstvo je vôľová schopnosť človeka zapôsobiť na tých, ktorých riadi, vynútiť si ich poslušnosť, rešpekt, lojalitu a spoluprácu.
1930	Líderstvo je proces, v ktorom konanie mnohých je organizované jednotlivcom jedným smerom.
1940	Líderstvo je výsledok schopnosti presvedčiť alebo viesť ľudí, nezávisle od prestíže alebo moci, ktorá je udelená z vonka.
1950	Líderstvo je konanie lídra v skupine. Autorita lídra je spontánne rešpektovaná ostatnými členmi skupiny.
1960	Líderstvo je konanie jednotlivca, ktoré ovplyvňuje ostatných zdieľaním smeru a cieľa.
1970	Líderstvo je definované v termínoch akéhokoľvek vplyvu. Referuje na tie druhy správania, ktoré sú pod kontrolou lídra a môžu variovať od jednotlivca k jednotlivcovi.
1980	Bez ohľadu na komplexnosť štúdia líderstva, jeho význam je relatívne jednoduchý. Znamená inšpirovanie druhých k prebratiu foriem účelových a efektívnych vzorcov správania, ktoré zaviedol líder.

1990	Líderstvo je vzťah vzájomného ovplyvňovania medzi lídrom a spolupracovníkmi so zámerom reálnych zmien, ktoré reflektujú ich spoločný záujem.
2000	Demonštrácia profesionálneho správania prostredníctvom komunikácie, rozhodovania, modelovania a posilňovania s očakávaniami, že organizácia bude mať prospech.
2010	Jediné zameranie líderstva je na etický aspekt vedenia, zahŕňajúci atribút morálnej osoby a koncepciu morálneho manažéra.

Pri detailnejšom nazeraní na jednotlivé definície zistíme, že implicitne za každou jednou z nich je morálny alebo etický hodnotový rámec vo vzťahu líder a jeho nasledovníci. Rozpoznanie presvedčení, hodnôt a potrieb spolupracovníkov je dôležitou časťou, ktorá robí líderstvo efektívne a zároveň prijímané a vítané.² Každá z definícií je ovplyvnená teóriou, ktorá v danom období prevládala. K danej problematike je potrebné charakterizovať chronologicky jednotlivé teórie a zastaviť sa pri súčasných, z ktorých vychádzajú aj základné rozdelenia štýlov líderstva.

² Meda, K.: The Social Construction of Ethical Leadership, Dissertation. 66(7), 2005.

© 2017 The Author(s). Published by Journal of Global Science.

Tabuľka 2. Teórie líderstva

Rok	Teória líderstva
Prvé dve desaťročia 20. storočia	Tzv. teória veľkého muža (Great Man Theory)
1930 <	Teórie zdôrazňujúce osobnostné črty • McClellandová teória úspešnej motivácie • Teória profilu lídra z pohľadu motivácie • Houseová teória charizmatického líderstva • Teória flexibility líderstva
1940 <	Teórie zdôrazňujúce správanie • Štúdie Univerzity štátu Iowa • Štúdie Michiganskej Univerzity • Štúdie Univerzity štátu Ohio • Mriežka líderstva, Teórie „High - High“ lídra • Mintzbergových desať manažérskych rolí
1950 <	Teórie zdôrazňujúce situačnosť a náhodnosť • Fiedlerová teória náhodnosti efektivity líderstva • Teória líderstva „cesta – cieľ“ • Hersey-Blanchardov model situačného líderstva • Model normatívneho rozhodovania Vrooma, Yettona a Jaga • Teória a model kontinuálneho líderstva
1970 <	Neocharizmatické teórie • Teória charizmatického líderstva • Transformačné a transakčné líderstvo • Teória líderstva založeného na hodnotách
1980 <	Súčasné teórie líderstva • Dyadická teória • Teória vertikálnej dyadickej väzby • Teória zámenny lídra za člena • Teória implicitného líderstva • Relačná teória • Model spojitého líderstva • Služobné líderstvo

2000 <

- Etické líderstvo
- Morálny líder

- **Dyadická teória** sa na rozdiel od dôrazu na samotné líderstvo, venuje konceptu interakcie medzi lídrom a spolupracovníkmi a pokúša sa vysvetliť, prečo správanie lídrov variuje pri rozličných spolupracovníkoch. Dyadická teória je založená na týchto predpokladoch:

- a) Veľkosť dvojitého členenia sa rozširuje z “jeden na jedného” na sieť medzi lídrom a spolupracovníkmi s každým štádiom vývoja.
- b) Kvalita každého dyadického vzťahu ovplyvňuje výkon.
- c) Kombinované dôsledky rozširujúcich sa vzťahov ako aj kvalita takýchto vzťahov vo väčších štruktúrach, zlepšuje výkon podniku.

Treba doplniť, že jednotlivými štádiami v dyadickom prístupe sú vertikálna dyadická väzba (VDL – Vertical Dyadic Linkage), líder – člen zámena (LMX – Leader Member Exchange), team building, systémy a siete.

- **Teória vertikálnej dyadickej väzby** sa pokúša pochopiť ako lídri vytvárajú vzťahy pomocou dvoch druhov skupín tzv. **in-groups** a **out-groups**, do ktorých zaraďujú spolupracovníkov a ako tieto skupiny ovplyvňujú moc a taktiku lídrov.
- **Teória zámény lídra začlena** sa pokúša pochopiť kvalitu všetkých dyadických vzťahov a ich vplyvov na podnikové výsledky. Teória skúma javy ako frekvencia v komunikácii, význam dohody, charakteristika spolupracovníkov, spokojnosť s pozíciou, výkon, pracovná klíma a angažovanosť. Lídri majú zväčša tendenciu vytvárať **in-group** skupiny so spolupracovníkmi s podobnými charakteristikami a ktorí vykazujú vysokú úroveň kompetencií a záujem o prácu. Štúdie ukazujú závery, v ktorých **in-group** skupiny vykazujú vyššiu kvalitu vzájomných vzťahov medzi lídrami a ich spolupracovníkmi.
- **Teória implicitného líderstva** sa zameriava na vyhodnotenie názorov, ktoré majú zamestnanci o svojich lídroch a na kognitívne procesy, ktoré stoja za takýmito názormi. Podľa tejto teórie sú predstavy líderstva formované prostredníctvom zámerných a kontrolovaných záverov alebo automatických a spontánnych rozpoznávacích procesov. Ak sa raz sformovali, poskytujú kognitívny rámec pre hodnotenie budúceho správania sa ako aj výkonov. Priamy účel tejto teórie je odlišiť lídrov od ostatných, odlišiť efektívnych lídrov od neefektívnych a odlišiť rozličné typy lídrov.
- **Relačná teória** napriek prevažujúcemu modelu pojednávajúcemu o dosiahnutie zrelosti, založeného na charakteristikách ako separácia, individualizácia a nezávislosť, navrhuje alternatívny model tzv. **zrelosti v spojitosti** (growth-in-connection), ktorý má pôvod v súkromnej sfére charakterizovanej spojitosťou, nezávislosťou a kolektivitou. Zasadou teórie je, že zrelosť – ako základná charakteristika líderstva – sa nevyskytuje v akomkoľvek záväzku alebo vzťahu ale prostredníctvom jedinečných druhov vzájomných interakcií založených na vzájomnej empatii a podpore. Pojem **vzťahov – relácií** je nosným v tejto teórii a vyplýva z nej záver, že jedinečnosť a individualita prichádza prostredníctvom participácie s ostatným – rodinou, komunitami, organizáciami, podnikmi, pracovnou skupinou, výbormi atď.
- **Model spojitého líderstva** postuluje teóriu, v ktorej je efektívnejší líder ten, ktorý využíva viac štýlov vedenia a je flexibilnejší pri ich výbere a použití. Jednotlivé štýly rozdeľuje do troch kategórií:
 - **priamy** – je úzko previazaný, na spoločenskej rovine, s rozličnými formami diverzity, ktoré nabádajú k individualizmu.

- **relačný** – zdôrazňuje identifikáciu s ostatnými. Orientovaný je voči cieľom druhých a jednoduchšie preberá úlohy ostatných v skupine ako aj prispieva k dosiahnutiu cieľov ostatných.
- **inštrumentálny** – poskytuje súbor postojov, ktorými pomáha harmonizovať rozličné protikladné sily diverzity a nezávislosti reprezentované súborom priamych a relačných štýlov. Štýly patriace do inštrumentálnej kategórie sa snažia uchopiť všetko – jednotlivca, vzťahy, situácie, zdroje – ako nástroje na dosiahnutie svojich cieľov.
- **Služobné líderstvo** predstavuje zmenu paradigmy od lídra k spolupracovníkom. Predpokladom teórie je téza, že líderstvo má menej dočinenia s riadením ľudí a viac so službou voči nim. Ide o tzv. formu líderstva zameranú voči zamestnancom, ktorá transcenduje osobné záujmy pre potreby ostatných na posilnenie spolupracovníkov pri rozhodovaní a kontrole nad svojou prácou. V takomto modeli vzájomných vzťahov, lídri poznajú podrobne role všetkých zamestnancov vrátane tých na najnižších pozíciách a pomáhajú k dosiahnutiu cieľov organizácie.
- Poslednou teóriou je **etické líderstvo**. Na začiatku je potrebné poznamenať, že neexistuje jednotná a všeobecne uznávaná teória etického líderstva, ani empirický výskum ako sa lídri zúčastňujú pri tvorbe etického podniku. Empiricky založené poznanie o výkonnom etickom líderstve a jeho vplyvu je značne limitované. Ak zoberieme do úvahy dimenzie, ktoré by sme mali zahrnúť pri skúmaní líderstva v kontexte etiky, vynoria sa nám témy **etického rozhodovania, podnikateľskej etiky, etických hodnôt, etických perspektív, morálnych úvah, etického vedenia, podnikových etických programov a etickej pracovnej klímy**. Etické líderstvo bolo charakterizované napríklad ako „zameranosť správnych lídrov na správne veci“, „spôsob ako lídri vnímajú a pomenúvajú svet okolo nich“, „skôr proces ako vlastnosť zahŕňajúci vzťahy morálnych lídrov a ich spolupracovníkov“ a „ako potrebu stálej prítomnosti etických lídrov v pracovnom prostredí“.³ Zaevidovaných je niekoľko pokusov definovať etické líderstvo a popísať ich dopad na podnik. Jedným z nich je návrh teórie založenej na dvoch premisách. Prvou je, že etické líderstvo je systém uvažovania vyplývajúci zo stanovených pravidiel *čo robiť* a nie *čo nerobiť*. Druhou je, že definícia líderstva musí zahŕňať etické konanie nie preto, že je prirodzene dobré samo o sebe, ale hlavne kvôli pragmatickým dôvodom.⁴ Iným pokusom je definovať etické líderstvo ako „*demonštráciu normatívne vhodného vedenia prostredníctvom osobného konania a interpersonálnych vzťahov*“.⁵ Koncept etického alebo morálneho líderstva v praxi je komplikované obsiahnuť, pretože označuje veľa rozličných vecí pre rozličných ľudí.

Napriek rozličnej skúsenosti, väčšina ľudí má tendenciu rozhodnúť sa k výberu niektorej z kombinácie štýlov pre dosiahnutie cieľa. Kvalita, ktorá jasne odlišuje lídrov v tejto teórii, je ich inštrumentálna virtuozita. Lídri používajú komplexnejšie stratégie na integráciu svojich vlastných priamych a relačných postojov a ich charakteristická črta je vysoko rozvinutá senzitivita na podnety z okolia, ktorá im umožňuje slobodne a okamžite meniť štýly podľa potreby.

³ Meda, K.: The Social Construction of Ethical Leadership, Dissertation. 66(7), 2005.

⁴ Brian, J.G., et al: (2016): Do Ethical Leaders exist? A unified theoretical framework to identify and evaluate them. ResearchGate. 2016 str.18.

⁵ Trevino, L. K, Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37.

1.1 Koncepcia etického líderstva

Pri štúdiu odbornej literatúry a iných literárnych a vedeckých zdrojov sme nezaznamenali jednoznačnú definíciu etického líderstva a ani jednoznačnú teóriu etického líderstva, preto sme sa zamerali na opis a charakteristiku jednotlivých štýlov líderstva, ktoré sú všeobecne akceptovateľné a využiteľné pri sociálnej koncepcii etického líderstva:

1. Kompletné – univerzálne líderstvo

Je dôležité charakterizovať si, akými vlastnosťami sa vyznačuje univerzálny líder. V prvom rade sa vymedzuje voči manažmentu oblasťou svojho záujmu na hornú úroveň⁶ organizácie. Ďalej ovplyvňuje správanie ostatných v podniku, rozdeľuje odmeny prislúchajúce jeho postaveniu a garantuje férový distribučný systém. Jeho účelom je pochopiť potreby svojich spolupracovníkov a zahrnúť ich do rozhodovacieho procesu. Ďalšou vlastnosťou je vzdelanie. Vzdelaný líder je lepší spolupracovník, pretože lepšie artikuluje účel svojej skupiny, je viac stotožnený s cieľmi skupiny a má viac vôle a času sa jej venovať. Skutočný líder zlepšuje kvalitu života svojich spolupracovníkov a má vieru v ich schopnosti. Kompetentní líder sa neobáva odborníkov, ktorí vedia viac ako on sám. Musí byť rozhodný a dôjsť k jasným záverom. Líder potrebuje schopnosť rozpoznávať problémy a nachádzať riešenia na tieto problémy s asistenciou spolupracovníkov. Okrem toho musí dané riešenia vedieť aplikovať. Líder potrebuje inteligenciu, zmysel pre humor a imagináciu.⁷

2. Situačné líderstvo

Hlavný znak situačného líderstva je v tom, že väčšinu času splyva s pracovnou skupinou, je neviditeľný a len v určitých špecifických prípadoch vykazuje znaky lídra podľa charakteristiky univerzálneho líderstva. V týchto prípadoch sa podieľa na pomoci manažérom byť efektívnejší a zlepšovať produktivitu a kvalitu pracovného života. Tu môžeme identifikovať dve odlišné prístupy správania:

- a) **jednosmerná komunikácia**, pri ktorej spolupracovníkom jasne určí *čo* a *ako* to robiť. V tomto prípade sa vyžaduje správanie definované tromi kľúčovými slovami: štruktúra, kontrola, dozor.
- b) **dvojsmerná komunikácia**, v ktorej líder najprv počúva názory spolupracovníkov a tie potom zahrnie do rozhodovacieho procesu. V tomto prípade sú kľúčové slová: chvála, pozitívne hodnotenie a pomoc.

Výsledkom obidvoch prístupov správania by mala byť maximalizácia cieľov, spokojnosť, rast a vývoj v každej zo situácií, ktoré si vyžadujú rolu lídra. Inak povedané efektívnosť líderstva je možné merať vhodnosťou použitého správania v danej situácii. Teda skutočné líderstvo je kontextové, čo znamená, že ten istý prístup môže byť v jednom prípade považovaný za efektívny a v druhom prípade nie.

3. Transakčné líderstvo

⁶**Hornú úroveň**, alebo **top line** môžeme chápať ako celkový zisk podniku podľa reportov o celkovom obraze. Simultánne s tým, sú aktivity spojené so znižovaním nákladov, iniciatív ako inovácie produktov, vývoj služieb zameraných na tvorbu hodnotnejších ponúk zvyšujúcich zisky. Okrem toho súčasťou hornej úrovne je pozornosť na ľudský a prírodný kapitál ako aj finančný kapitál.

Zdroj: <http://valuestream2009.wordpress.com/2010/06/29/finding%E2%80%99Ctop-line%E2%80%99D-business-value-through-sustainability/>

⁷Marshall, C., W.: Leadership, innovation, technologies. 12ed. New York: 2016

© 2017 The Author(s). Published by Journal of Global Science.

Transakčné líderstvo referuje na výmenné vzťahy medzi lídrom a spolupracovníkmi v prospech ich osobných záujmov. Tento štýl má štyri fázy:

- a) *Laissez-faire* je prvou fázou bez výskytu lídra. Ten má snahu vyhýbať sa akémukoľvek zasahovaniu do dôležitých vecí. Väčšinou absentuje v situáciách, kedy je potrebné jeho rozhodnutie, ktoré okrem toho aj odkladá. Líder tejto fázy je považovaný za slabého a nerozhodného. Takéto líderstvo plodí stres a psychologické nepohodlie na pracovisku prostredníctvom konfliktných rolí, dvojznačných rolí a konfliktov so zamestnancami.
- b) *Pasívny manažment* má tendenciu reagovať jedine ak sa problémy stávajú vážnymi, inak sa snaží vyhýbať rozhodnutiu ako sa len dá. Spolu s *laissez-faire* ide o tzv. pasívnu/vyhýbajúcu (passive/avoidant)⁸ sa fázou, ktorá sa neodporúča tak pre neziskové ako aj ziskové organizácie kvôli vysokému riziku negatívnych dôsledkov pre jej fungovanie.
- c) *Aktívny manažment* je fáza transakčného líderstva, zameraná na monitorovanie vykonávaných úloh kvôli prevencii pred problémami, ktoré by sa mohli objaviť neskôr a kvôli korekcií už vzniknutých problémov na udržanie doterajšej efektivity. Líder v tejto fáze teda vystupuje proaktívne kontrolou chýb a nezrovnalostí.
- d) *Pravidelné odmeňovanie* je najvyššou fázou transakčného líderstva. Líder má v nej tendenciu zakladať špecifické pracovné ciele, objavovať schopnosti spolupracovníkov a vytvárať rôzne kompenzačné a odmeňovacie politiky pri úspešnom završení cieľa. *Pravidelné odmeňovanie* je konštruktívnou formou transakčného líderstva. Podporuje ňou svojich spolupracovníkov za ich úsilie.

4. Transformačné a transformatívne líderstvo

Vychádza z pôvodnej teórie Burnsa⁹ a základným východiskom je tvrdenie, že úlohou lídrov je motivovať spolupracovníkov urobiť viac ako sa od nich očakáva, teda transformovať správanie a konanie spolupracovníkov k lepším a efektívnejším pracovným výkonom.¹⁰ Transformačné líderstvo má štyri hlavné atribúty:

- a) *Idealizovaný vplyv* (Idealized influence) môžeme chápať aj ako charizmu. Spolupracovníci hľadajú na lídra idealizovaným spôsobom a majú tendenciu sa identifikovať s víziou lídra a rovnako sú ním motivovaní a čerpajú od neho energiu. Ak je transformačný líder aj výkonným riaditeľom, môže pozitívne ovplyvňovať správanie top manažmentu. Takéto prejavy sa potom prenášajú na celú organizáciu.
- b) *Inšpirujúca motivácia* (Inspirational motivation) umožňuje transformačným lídrom sprostredkovať ich vízie jasným spôsobom a inšpiruje k naplneniu vízií konaním, ktoré spolupracovníci imitujú.
- c) *Intelektuálna stimulácia* (Intellectual stimulation) je ďalšou vlastnosťou, ktorá sa očakáva od transformačného lídra. Ide o schopnosť ponúkať svojim spolupracovníkom odlišné perspektívy, nachádzať nové riešenia a konštantne vylepšovať existujúce riešenia. Predpokladá sa teda otvorenosť mysle a široký priestor na kreativitu pre nachádzanie nových možností v každej myšlienke.

⁸Bocoum, A.: Correlation Between Leadership styles, emotional intelligence, projects nature, and funds raised in a nonprofit organization, University of Phoenix. 2010, str. 35;

⁹Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.

¹⁰Ciulla, J.B.: Ethics the heart of leadership, str. 316-319;

- d) *Zohľadňovanie individualizmu* (Individualized consideration) je videnie každého spolupracovníka ako individualitu so svojimi schopnosťami a slabými stránkami. Angažovaní zamestnanci sú pre úspech podniku dôležití, preto je pozitívne, ak sa im umožní vyjadriť svoje názory a postoje. Tie potom vedú k spomínanej väčšej angažovanosti a aktívnejším pracovným postojom.

Medzi hlavné nedostatky a obmedzenia transformačného líderstva patrí vágnosť atribútov (okrem *zohľadňovania individualizmu*), ktorých definície sa prekrývajú, čo vedie k spochybneniu spoľahlivosti a hodnotnosti tohto konštruktu ako štýlu. Preto sa ponúka niekoľko alternatívnych pohľadov. Jedným z nich je relačný model *charizmy* a *vízie*.¹¹ Tento model však ešte nie je úplne akceptovateľný a potrebuje sa otestovať v empirickom výskume. Napriek tomu je to práve tento štýl, ktorý vo výskume zostáva najrelevantnejší a najpoužívanejší pre oblasť vzťahov medzi líderstvom a efektivitou podniku.¹²

5. Autentické líderstvo

Autentických lídrov možno charakterizovať ako tých jednotlivcov, ktorí sú si hlboko vedomí a presvedčení o správnosti svojho myslenia a správania a ktorí sú ostatnými vnímaní ako tí čo majú svoju morálnu a hodnotovú perspektívu na rozdiel od tých ostatných, svoje vlastné poznanie, silu, sebadôveru, nádej, optimizmus, odolnosť a vysoký morálny kredit. Niektorí teoretici etického líderstva považujú tento štýl aj za tzv. *základnú konštrukciu*¹³, ktorá môže zahrnúť ostatné štýly. Sebavedomie, otvorenosť, transparentnosť a konzistencia sú jadrom autentického lídra. Okrem toho je esenciálna aj vlastnosť motivácie pozitívnymi hodnotami a záujmom o druhých a schopnosť riešiť rôzne dvojznačné etické problémy, vidiac ich z rozličnej perspektívy v súlade so svojím hodnotovým rámcom. Je dôležité poznamenať, že tento štýl vychádza z teórie etického líderstva a preto sa často prekrýva s výrazom etické líderstvo. Nejde však o identický pojem a skôr by sme charakteristiky autentického a etického lídra mali považovať za prienik vychádzajúci z rovnakého teoretického východiska.

6. Spirituálne líderstvo

Spirituálne líderstvo sa skladá z hodnôt, postojov a správania, ktoré majú spirituálny zmysel a zahŕňajú náboženskú etiku a hodnotový prístup k líderstvu. Podobne môže byť spirituálne líderstvo opísané ako stelesnenie spirituálnych vlastností ako integrita, úprimnosť, pokora, sebazobrazenie ako osoby, ktorej sa môže dôverovať, spoliehať sa na ňu a obdivovať ju. Rovnako sa demonštruje prostredníctvom konania, či už z pohľadu individuálnej reflexie alebo v etickom, súcitnom a rešpektujúcom zaobchádzaní s inými. Nástroj na určovanie spirituálneho líderstva pozostáva z troch dimenzií: a) vízie, ktorá opisuje víziu a identitu organizácie, b) nádej a viera, ktorá reflektuje dôveru v zrealizovanie vízie, c) altruizmus, ktorý ústí do starostlivosti o pracovné prostredie. Pri otázke čo odlišuje a špecifikuje tento štýl od iných sú v prvom rade na mieste výrazy ako vizionárstvo a volanie alebo poslanie, ktoré charakterizujú spirituálny model ako nepragmatický štýl na rozdiel od autentického

¹¹Khatri, N.: An alternative model of transformational leadership. Vision, 9(2), 2005, str. 19- 26;

¹²Bocoum, A.: Correlation Between Leadership styles, emotional intelligence, projects' nature, and funds raised in a nonprofit organization, University of Phoenix June 2010, str. 39;

¹³ Ide o tzv. "root construct" Brown, M.E., Treviño, L.K.: The Leadership Quarterly 17 (2006), str. 599;

© 2017 The Author(s). Published by Journal of Global Science.

alebo transformačného štýlu. Spirituálny líder vníma svoju rolu ako poslanie a službu od Boha alebo ľudstva.¹⁴

Pri zhrnutí doteraz rozanalyzovanej problematiky etického líderstva je možné rozšíriť kontext o etickú klímu respektíve etické prostredie v podniku, a základné princípy líderstva, ktoré môžu slúžiť aj ako merateľné parametre etického prostredia v podniku:

- **Rešpekt voči ostatným** znamená prístup na základe východiska deontologickej etiky ako účelu a nie ako prostriedku. Ide o plné rešpektovanie spolupracovníkov ako ľudských bytostí, majúcich svoje vlastné ciele a ambície ako aj pridanú hodnotu pre podnik. Nepriamymi znakmi takéhoto prístupu je empatia, aktívne počúvanie a tolerancie pre protikladné názory.
- **Služba pre ostatných** je altruistickým parametrom líderstva, ktorý uprednostňuje a podporuje svojich podriadených. Prejavuje sa znakmi správania ako mentorovanie, budovanie tímu a prerozdeľovanie svojej moci.
- **Spravodlivosť pre ostatných**, teda férovosť je centrálnym motívom pri procese rozhodovania sa. Znamená správať sa ku všetkým podriadeným rovnako, s výnimkou nevyhnutnej potreby zaujať odlišné stanovisko vrátane transparentnosti, prečo je takáto potreba nevyhnutná. Okrem toho, logika takéhoto odlišného prístupu musí byť morálne zdôvodniteľná a rozumná.
- **Úprimnosť voči ostatným** je ďalším nevyhnutným parametrom pretože opak ničí dôveru, ktorá je kritickou charakteristikou pre akýkoľvek vzťah, vrátane vzťahu líder – spolupracovníci. Úprimnosť tiež znamená otvorenosť ku ostatným vyjadrovaním svojich myšlienok a našej reality plne ako nám to možnosti dovoľujú. To znamená otvorenosť do takej miery ako je to v danom kontexte vhodné. Môžeme to zhrnúť ako potrebu zaistiť vnútornú konzistentnosť lídrov medzi tým v čo *veria*, čo si *myslia*, čo *hovorí* a čo *robí*. Takáto vnútorná konzistentnosť spolu s otvorenosťou buduje dôveru medzi spolupracovníkmi voči lídrovi.
- **Budovanie komunity s ostatnými** je dôležitý parameter, ktorý ukazuje na úspešnosť etablovania spoločných cieľov medzi pracovníkmi. Znamená to, že líder vytvoril podnikové alebo tímové ciele, ktoré sú vhodné tak pre neho ako aj pre jeho spolupracovníkov a podriadených. V takom prípade by tieto ciele mali osloviť čo najväčší počet ľudí a líder je toho schopný dosiahnuť ak zoberie do úvahy ciele každého člena tímu alebo podniku.

Etický rozmer líderstva je "jednoznačne dôležitý, pozitívne vplyva k výkonnostnému potenciálu a celkovému organizačnému správaniu."¹⁵ Etickí lídri sa vyznačujú cnosťami poctivosti, dôveryhodnosti a nestrannosti, ktorá robí z lídra spoľahlivého vodcu a vzor pre ostatných.¹⁶ Čestnosť a bezúhonnosť sú dôležité rysy etického lídra. Súčasné teórie sociálneho učenia podporujú etické líderstvo zavádzaním základov pre to, ako lídri môžu ovplyvniť modelovanie svojej role na pomoc svojich nasledovníkov, aby sa mohli rozvíjať intelektuálne a posilňovať správanie a sociálne kompetencie prostredníctvom modelovania rolí.¹⁷ Manažment riadenia, ktorý sa zameriava na modelovanie úloh základného správanie lídra a stavia etické líderstvo do popredia plne integruje perspektívu sociálneho etického líderstva s dôrazom na vzťah líder – nasledovník - organizácia. Podľa tohto pohľadu, nasledovníci sú priťahovaní k etickému vodcovi, pretože ich vnímajú legitímne, a môžu efektívnejšie ovplyvňovať organizáciu v spoločnosti i mimo nej.

¹⁴ Brown, M.E., Treviño, L.K.: The Leadership Quarterly 17 (2006)

¹⁵ Brown et al., 2005

¹⁶ Treviño et al., 2003, s. 6

¹⁷ Bandura, 1977, 1986

Použitá literatura

1. BANDURA, A. *Social Learning Theory*. New York: General Learning Press, 1977. ISBN: 978-0138167448
2. BANDURA, A.: *Fearful expectations and avoidant actions as coeffects of perceived self-inefficacy*. American Psychologist, (41). 1986. ISSN: 0003-066X
3. BRIAN, J.G., et.al: Do Ethical Leaders exist? A unified theoretal framewok to identify and evaluate them. ResearchGate publications. (18), 2016.
4. BOCOUM, A. *Correlation Between Leadership styles, emotional intelligence, projects nature, and funds raised in a nonprofit organization*. Dissertation. University of Phoenix June, 2010.
5. BROWN, M.E., TREVINO, L.K. *Ethical leadership*. The Leadership Quarterly, 17(595-616). 2006.
6. BROWN, M. E., TREVINO, L. K. *Conceptualizing and measuring ethical leadership*. Academy of Management Proceedings, Social Issues, Management, D1–D6, 2002
7. BROWN et al. *Ethical leadership: A social perspective for construct development an testing*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97(2), 117-134, 2005
8. BURNS, J. M. *Leadership*. New York: Harper & Row. 1978. ISBN: 0060105887 9780060105884
9. CIULLA, J.B.: *Ethics, the heart of leadership*. (2nd Ed.). Westport, CT: Praeger, 2004. ISBN: 978-0275982522
10. KHATRI, N. *An alternative model of transformational leadership*. Vision, 9(2), 2005.
11. MARSHAL, C., W.: Sales force management: Ethic, inovation, technologies. New York, 2016. ISBN: 978-11389516
12. MEDA, A.: *The Social Construction of Ethical Leadership*. Dissertations abstracts, 66(7), 2005.
13. TREVINO, L. K, Brown, M., & HARTMANN, L. P. *A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite*. Human Relations, 56 (1), 2003.
14. TREVINO, L. K, BROWN, M.: *The Leadership Quarterly*. Science direct. Vol. 17, Issue 6, 595-616
15. <http://valuestream2009.wordpress.com/2010/06/29/ D-business-value-through-sustainability/>