

ETIŠKO VADOVAVIMO RAIŠKA ORGANIZACIJOJE

ARNOLDAS PETRULIS¹, LIGITA ŠIMANSKIENĖ², DARIUS BURGIS³, JURGITA PAUŽUOLIENĖ⁴

Klaipėdos universitetas (Lietuva)

ANOTACIJA

Straipsnyje atskleista etiško vadovavimo svarba organizacijų veikloje. Etiškas vadovavimas – tai asmeniniu, teigiamu pavyzdžiu, remiantis asmeninėmis vertybėmis ir visuotinai priimtinomis etikos normomis, formuojama elgsena, kreipianti darbuotojų veiklą, pasitelkus pasitikėjimą, siekiant sėkmingai įgyvendinti tikslus: savo, darbuotojų, organizacijos, visuomenės. Sprendžiama mokslinė problema, kaip pasireiškia etiškas vadovavimas organizacijoje, siekiama išsiaiškinti, teiraujantis apie vadovavimo etiškumą, ar vadovo ir jam tiesiogiai pavaldžių darbuotojų požiūris sutampa. Atlikti du kokybiniai tyrimai organizacijoje: interviu su vadovu ir fokus grupės interviu su tiesiogiai vadovui pavaldžiais darbuotojais. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad iš dalies dirbama esant etiškam vadovavimui, vadovas laikosi etikos principų, bet vadovo ir jam tiesiogiai pavaldžių darbuotojų požiūris į etišką vadovavimą dažnu atveju skiriasi.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: *etiškas vadovavimas, vadovas, fokus grupė, interviu.*

JEL KLASIFIKACIJA: M12, O15.

DOI:

Įvadas

Etiško vadovavimo svarba apibrėžiama, kaip priimtinos darbo aplinkos kūrimas ir tarpininkavimas tarp organizacijos ir asmenų, kurie tarpusavyje susiję, vertinami ir gerbiami (Khodarahmi, Aghahoseini, 2014: 281–282). Etiškas vadovavimas tapo pagrindu siekiant suvokti vadovavimo pasekmes verslo organizacijose (Nyukorong, 2014: 56). Etiško vadovavimo atveju visada pabrėžiamas atliekamo darbo prasmingumas ir galimas poveikis grupės nariams, organizacijai ir net visai visuomenei, kad sekėjai, suvokę užduoties svarbą, stengtųsi kurti naujas idėjas, tai prisidėdami prie organizacinių tikslų įgyvendinimo. Etiškam vadovavimui būdingas sąžiningumas, dora, altruizmas, išpareigojimas organizacijai. Darbuotojams tai teikia psichologinį saugumą, nes žino, kad pateikiant naujas idėjas bus laikomasi etikos principų ir tai skatins dalytis savo žiniomis su bendradarbiais. Darbuotojai, jaučiantys, kad vadovai juos gerbia, paiso jų poreikių, vertina talentus ir skatina tobulėti, labiau linkę tobulėti, mokytis, vertinti savo žinias ir gebėjimus diegiant darbe naujoves. Remiantis P. A. Obicci (2015: 3) atliktais tyrimais, etiškai vadovaujant sudaromi lygiaverčiai, bendromis vertybėmis ir sąžiningumu paremti, darbuotojus ir verslą susiejantys santykiai. Kartu etiškas vadovavimas skatina darbuotojų priimtina elgseną, didžiutis organizacija ir labiau jai

¹ Arnoldas Petrulis – asistentas, doktorantas, Klaipėdos universiteto Socialinių ir humanitarinių mokslų fakulteto Vadybos katedra
Moksliniai interesai: etiškas vadovavimas, vadovavimo stiliai
El. paštas: arnoldas.petrulis@gmail.com

² Ligita Šimanskiėnė – profesorė, daktarė (socialiniai mokslai), Klaipėdos universiteto Socialinių ir humanitarinių mokslų fakulteto Vadybos katedros vedėja
Moksliniai interesai: etiškas vadovavimas, organizacinės kultūros kūrimas
El. paštas: ligita.simanskiene@gmail.com

³ Darius Burgis – asistentas, Klaipėdos universiteto Socialinių ir humanitarinių mokslų fakulteto Vadybos katedra
Moksliniai interesai: krizinių situacijų valdymas, organizacijų valdymas
El. paštas: burgis.darius@gmail.com

⁴ Jurgita Paužuolienė – lektorė, socialinių mokslų daktarė, Klaipėdos universiteto Socialinių ir humanitarinių mokslų fakulteto Vadybos katedra
Moksliniai interesai: etiškas vadovavimas, organizacinės kultūros kūrimas
El. paštas: j.pauzuoliene@gmail.com

įsipareigoti, padeda jiems geriau suvokti veiklos esmę. Etiškas vadovavimas lemia svarbius darbuotojų rezultatus, nes nustatytas teigiamas etiško vadovavimo ir darbuotojų pastangų tarpusavio ryšys. Toks vadovavimas užtikrina psichologinį saugumą, yra susijęs su darbuotojų savo įtakos organizacijos veiklai suvokimu ir palankiai paveikia daugelio darbuotojų rezultatus (Ciulla, 2004: 304).

Todėl mokslinė ir praktinė problema gali būti formuluojama probleminiais klausimais: ar etiškas vadovavimas būdingas organizacijai, koks vadovo ir jam tiesiogiai pavaldžių darbuotojų požiūris į etišką vadovavimą?

Tyrimo tikslas – atskleisti etiško vadovavimo organizacijoje raišką.

Tyrimo metodai: siekiant pagrįsti vadovų ir darbuotojų supratimą bei etiško vadovavimo raišką remtasi mokslinės literatūros įžvalgomis, atlikta analizė, sintezė, palyginimas. Atlikti du kokybiniai tyrimai: su darbuotojais – fokus grupės interviu, su vadovais – interviu. Interviu duomenys transkribuoti. Pasitelktas grafinis duomenų vaizdavimas.

1. Etiško vadovavimo svarba

Etiškas vadovavimas organizacijoje užtikrina etinį kontekstą (etiško elgesio modelis, politika, santykiai, užduotys), vadovas inicijuoja ir valdo socialinio išmokymo procesus (Stelmokienė, Endriulaitienė, 2013: 115). Tikėtina (Zhu, 2008: 65), kad etiško vadovavimo veikiami sekėjai (darbuotojai) galėtų peržengti savo ego, savus interesus ir poreikius, nes vadovautųsi nusistatyta moraline tapatybe (Mihelič, Lipičnik, Tekavčič, 2010: 33), atsižvelgdami į vadovo nesavanaudiškus veiksmus darbuotojų ir organizacijos labui. Būtent (Pandey, Singh, Pathak, 2015: 93) etiškas vadovavimas sulaikydavo asmenis nuo neetiškų sprendimų priėmimo, o etiškai besielgiantys vadovai puoselėdami sąžiningus santykius su sekėjais (darbuotojais) kuria organizacijai naudingus santykius, taip dėdami tvirtą etiškumo pagrindą. Tyrimo rezultatai atskleidė (Nyukorong, 2014: 57), kad etiškas vadovavimas veikia darbuotojus: teikia emocinį pasitenkinimą, pasitenkinimą darbu, skatina įsipareigoti organizacijai (Yates, 2014: 24), perimama organizacine elgsena. Vadovavimas gali būti svarbus socialinės įtakos šaltinis (Zhu, 2008: 62).

Pripažįstama (Chin, 2013: 17), kad vadovybės asmeninis elgesys ir taikomi etikos principai atlieka svarbų vaidmenį formuojant ir diegiant organizacijoje etišką elgseną. Geriausias būdas tokią elgseną valdyti (prižiūrėti, kad būtų laikomasi nustatytų normų) – elgsenos derinimas (Treviño, Brown, 2004b: 80), siekiant formalioje (organizacinėje) ir neformalioje (organizacijos kultūrose) elgtis teisingai. Jei vadovas elgiasi moraliai, be to, yra malonus žmogus (Derr, 2012: 67), daugelis darbuotojų stengsis imituoti (kopijuoti) tokią elgseną, kuri prisidės prie organizacijos etiškumo ir bendruomenės pagarbos.

Etiškai vadovaujant svarbu (Aghiorghiesei, Poroach, Perțea 2015: 190): nuosekliai kurti ir skatinti vienas kitam neprieštaraujančius procesus, įžvalgiai juos kreipiant į ateitį, remti darbuotojų dalyvavimą ir jų gebėjimą mokytis, deleguoti (dalintis) valdžia, skatinti nuomonių įvairovę, sudarant tinkamas darbo sąlygas, kurti ir tobulinti tarpusavio santykius, puoselėti bendruomeniškumą, priiimti atsakomybę, nustatyti žmonėms prioritetus etiškumo aspektu, skatinti bendradarbiauti, puoselėti pasitikėjimo kultūrą. Etiškas vadovavimas apima (Bass, Steidlmeier, 1999: 182): 1) moralų vadovavimą; 2) etikos vertybių teisėtumo įprasminimą vadovų vizijoje, jų aiškumą (suprantamumą) ir programą, kurią sekėjai (darbuotojai) arba prima, arba atmeta; 3) socialinės etikos pasirinkimą ir veiksmus, kai vadovai ir pasekėjai veikia (dirba) kartu ir siekia, kad jų veikla būtų morali. W. G. Rowe ir L. Guerrero (2013: 492) pateikia tokias etiško vadovavimo nuostatas: pagarba, tarnavimas (pagalba) kitiems, teisingumas, sąžiningumas kitų atžvilgiu, bendrystės su kitais puoselėjimas.

Choi So-Yun (2015: 33) teigimu, etiškas vadovavimas leidžia organizacijai užsitikrinti organizacinį teisėtumą (išvengti klaidingų sprendimų), stiprinant organizacinį įvaizdį iš išorės ir vidaus, didinti organizacinį veiksmingumą, skatinant priimtina nario organizacinę elgseną (pavyzdžiui, organizacinio įsipareigojimo ir pilietiškumo, pasitenkinimo darbu). Be to, etiškas vadovavimas teigiamai veikia organizacinį veiksmingumą, skatina organizacijos narių sąžiningumą ir atsakomybę. Kvalifikuoti darbuotojai visada siekia patys priimti sprendimus. Jie ypač vertina galimybę priimti darbinis sprendimus nespaudžiami iš išorės, tai gali lemti jų sprendimus ir darbo įpročius. Organizacija, orientuota į valdžios pasidalijimą, mažina streso lygį ir vadovų bei darbuotojų tarpusavio konfliktus, dėl to darbuotojų pasitenkinimo lygis kyla. Darbuotojo dalyvavimas leidžia jam geriau suvokti savo vaidmenį ir labiau įsipareigoti dėl darbo našumo.

Etiško vadovavimo galimybė daryti įtaką darbuotojų veiklai priklauso nuo: elgsenos motyvacijos, įkvėpimo ir asmeninio požiūrio (Alshammari, Almutairi, Thuwaini, 2015, p. 112). Akivaizdu, kad kokybiškus santykius lemia pasitikėjimas ir pagarba – svarbiausi sėkmę lemiantys veiksniai. Dėl to etikos normomis besivadovaujantys vadovai atlieka pagrindinį vaidmenį, siekdami, kad santykiai peraugtų į etišką, bet natūralią organizacijos gyvavimo būseną, kai vadovaujama etikos principais (sąžiningumas, pagarba, teisingumas), kuriama patikima ir nešališka aplinka. Taigi esant etiškam vadovavimui, dėmesį reikėtų sutelkti ties morališomis vertybėmis ir taip daryti poveikį darbuotojams bei kurti teigiamą organizacijos įvaizdį.

Organizacijoms etiškas vadovavimas yra naudingas (Derr, 2012: 68), kadangi gerina reputaciją ir kelia darbuotojų moralės lygį. Etiškumas gali būti išreikštas per organizacijų socialinę atsakomybę, organizuojant socialinę veiklą, skatinant pilietiškumą, kritiškai vertinant ir sąmoningai priimant sprendimus. Gebėjimas priimti kritiką, atvirai reikšti nuomonę, tolerancija kitam asmeniui, socialinis pasitikėjimas, solidarumo su bendradarbiais svarbos pripažinimas, aktyvus dalyvavimas organizacijos bendruomenės gyvenime – tai veiksniai, galintys lemti organizacijos patrauklumą. Laikantis etiško vadovavimo principų (Zhu, 2008: 64–65), taikomi vidiniai etiško elgesio normų modeliai ir moraliniai pavyzdžiai, darbuotojai skatinami nusistatyti savo vidinius moralinius principus ir idealus, kurie taptų etiškos tapatybės pagrindu ir taptų etiškais poelgiais. Pasitelkus etiško vadovavimo pavyzdžius darbuotojai mokomi suvokti etines problemas ir pasiruošti jas spręsti (Mayer, Kuenzi, Greenbaum, 2010: 8), taikant aukštus etinius standartus, kad būtų įgyvendinti verslo tikslai, net esant dviprasmiškoms situacijoms (Mihelič, Lipičnik, Tekavčič, 2010: 32), kai, esant kelioms suinteresuotosioms šalims, susiduria skirtingi interesai, vertybės, įsitikinimai. Tikėtina (Treviño, Brown, 2004a: 72), kad darbuotojams svarbu matyti ir suvokti etišką vadovavimą, kad jie būtų patenkinti vadovavimo veiksmingumu, taip didėtų pasirengimas labiau atsiduoti darbui, noras pranešti apie kylančias problemas ir pasiūlyti, kaip jas spręsti. Laikantis etiško vadovavimo nuostatų (principų) kuriami tarpasmeniniai santykiai su darbuotojais, o pasitelkus organizacinius gebėjimus siekiama patenkinti žmonių poreikius, numatant įgyvendinti užsibrėžtus tikslus, kurie neatsiejami nuo asmeninio ir kolektyvinio augimo, meistriškumo (Khodarahmi, Aghahoseini, 2014: 282). Toks požiūris kuria gerovės ir saugumo atmosferą.

Apibendrinant galima teigti, kad etiškas vadovavimas – tai asmeniniu teigiamu pavyzdžiu, remiantis asmeninėmis vertybėmis ir visuotinai priimtinomis etikos normomis formuojama elgsena, kreipianti darbuotojų veiklą, pasitelkus pasitikėjimą, sėkmingai įgyvendinti tikslus: savo, darbuotojų, organizacijos, visuomenės.

2. Etiško vadovavimo raiškos tyrimo eiga ir rezultatai

Etiškam vadovavimui tirti pasirinktas kokybinis tyrimas: interviu ir fokus grupės (Kardelis, 1997: 74–75; Tidikis, 2003: 355–356). Tyrimas atliktas asmeninio pokalbio (bendravimo) būdu (Kothari, 2004: 17), siekiant gauti atsakymus į iš anksto parengtus klausimus interviu. Tyrimo metu apklaustas pasirinktos organizacijos padalinio vadovas, kuris asmeniškai sutiko būti apklausiamas, ir tiesiogiai jam pavaldį pavaldinių grupę. Atskirai atliktas interviu su vadovu ir atskirai – su pavaldiniais (fokus grupe). Siekta sužinoti nuomonės tirtu klausimu. Remtasi respondentų vartojamais terminais, neprimetant savo išankstinių schemų (Rupšienė, 2007: 63). Diskusijų grupė (fokus grupė) sudaryta iš 6 asmenų (iš vieno organizacijos padalinio, turinčio bendrą tiesioginį vadovą, kuris apklaustas interviu metodu). Diskusijų grupės metodas (fokus grupė) taikomas, kai interviu atliekamas mažoje grupelėje žmonių, kuriems būdingos tos pačios charakteristikos (Rupšienė, 2007: 87). Tyrimas atliktas Klaipėdos miesto organizacijoje 2019 metų birželio mėnesį.

Demografinės tiriamųjų charakteristikos. Tiriamos organizacijos padalinio vadovė – moteris, turinti trejų metų vadovavimo šiai organizacijai stažą (interviu truko 45 minutes), fokus grupės šeši tiesiogiai pavaldūs darbuotojai – moterys, kurių darbo stažas šioje organizacijoje sudaro nuo 4 iki 6 metų (interviu truko 41 minutę).

Toliau tekste bus vartojami šie trumpiniai: V1 – vadovo žodžiai; FG1 – fokus grupės pateikti atsakymai į t klausimus. Skliausteliuose nurodoma pateikto teiginio transkribavimo eilutė.

Pirmas klausimas pateiktas tiek vadovui, tiek fokus grupės dalyviams, kaip jie supranta, kas yra etiškas vadovavimas. Organizacijos vadovas, nors ir teigė, „nu man sunku pasakyti“ (V1, 11), atsakydamas į įžanginį klausimą, sakė manęs, kad etiškas vadovavimas, „kada viskas sustyguota, taip, kad nereiktų eiti baksnoti, badyti, rėkti ir tvar-

kytis. Kai vadovas vadovaujasi įmonės organizacijos vertybėmis, kurios atitinka jo vertybes ir jas sugeba perleisti jo pavaldiniams ir kolegoms“ (V1, 10–13). Darbuotojai atsakydami į šį klausimą teigė, kad etiškas vadovavimas, kai „laikomasi visų etikos moralės normų. Nėra, nežinau, va, diskriminacijos kažkokios, pažeminimų“ (FG1, 4–5).

Paklausus, kaip vertinami darbuotojai, ar vertinant atsižvelgiama į etikos nuostatas, vadovas teigia, kad darbuotojai pagal organizacijos taisykles ir nuostatas vertinami nevienodai. „Tikrai ne. Būna visko, būna ir išlygų, ir atitinkamai pagal situacijas. Iš tikrųjų stengiuosi žiūrėti pagal asmenybę, stengiuosi kiekvieną kartą individualiai pasižiūrėti“ (V1, 20–22), „vis tiek vadovaujuosi organizacijos taisyklėmis, vertybėmis“ (V1, 22–23). Darbuotojai, atsakydami į klausimą dėl vadovo darbuotojų vertinimo, remiantis organizacijos taisyklėmis ir priimtomis nuostatomis, pateikė atsakymą: „Taip, bet...“ (FG1, 13), leisdami suprasti, kad vadovo vertinimas jų nelabai tenkina. „Kai matau, kad reikia perskirstyti krūvius, taip ir padarau. Aš esu linkusi ieškoti geriausių variantų darbuotojams“ (V1, 26–27). Darbuotojai į tą patį klausimą, ar vadovas turėtų vienodai paskirstyti užduotis, atsižvelgdamas į darbo krūvius, pateikė atsakymą: „taip, turėtų“ (FG1, 26). Pateikus patikslinamąjį klausimą, ar taip daro, vieni darbuotojai buvo linkę tam pritarti („aš taip galvoju“, FG1, 26), kiti – „nu nelabai“ (FG1, 26); „manau taip, ne visada, bet taip“ (V1, 30). Paprašius vadovo patikslinti, kada darbuotojus vertina vienodai ir kaip pasirenka, kuriam skirti užduotis, jis pateikė atsakymą: „Jeigu tai įkrenta darbas, kurio niekada neturėjo žmogus, tai reiškiasi aš nesugebu arba neįvertinau pati to žmogaus galimybių. Jei tai nusistovėjęs darbas, kuriame niekada nebuvo iš to žmogaus signalo, kad nesugeba, ir visada vyko rutiniškai, tai manau, kad ne“ (V1, 30–33). Iš vadovo atsakymų galima daryti išvadą, kad jis stengiasi nuolat stebėti, kaip dirba jam pavaldūs darbuotojai, viena dalimi jis labiau pasitiki, kitais – šiek tiek mažiau.

Teirautasi, ar bendruomeniškumo skatinimas ir patyčių prevencija yra tiesioginė vadovo funkcija? „Jei tai būtų mokykla, sakyčiau, taip, vienareikšmiškai, nes tai yra besiformuojantys asmenys. Ar darbovietėje yra patyčių? [Tyreji linktelėjus] Rimtai? Tai aš tada labai laiminga, gimusi po laiminga žvaigžde. Nes niekada nepatyrčiau tokių dalykų. Ir neleidau sau ir niekada nepagalvoju dėl tokių dalykų“ (V1, 58–61). „Žinokite, aš tada galiu pasakyti nuoširdžiai – aš su tokiais dalykais darbe nesu susidūrusi nei karto“ (V1, 64–65). „Šitoj vietoj tikrai neturiu, nei nuomonės, nei patirties. Ir aš tikrai galvoju, kad tokie dalykai neegzistuoja“ (V1, 68–69). Darbuotojai taip atsakė į šį klausimą: „Šiaip patyčių klausimas, nežinau, man atrodo šiek tiek egzistuoja įmonėje“ (FG1, 44). „Tarkim, tai pirmiausia turi ateiti iš vadovo, jeigu jisai leidžia tokį elgesį, tai pavaldiniai kartais netgi nesąmoningai perima tą modelį. Ir nori nesąmoningai įsitemkti vadovui. Ir jeigu jis neužkerta kelio, tai taip ir yra“ (FG1, 62–65). Teirautasi, ar jūsų padalinyje tai pasitaiko, atsakytą: „Būna kartais“ (FG1, 65). Užduotas tikslinamasis klausimas, ar vadovas pats taip elgiasi, darbuotojai patikino, kad taip: „Vadovė? Taip“ (FG1, 65). Taigi bendruomeniškumo ir patyčių klausimu vadovo ir pavaldinių nuomonės nesutapo: nors vadovas kategoriškai teigė, kad nei pats leidžiasi žeminamas, nei taip elgiasi su darbuotojais, darbuotojų teigimu, darbovietėje tokių atvejų pasitaiko norint įtikti vadovui. Tai aiškus signalas, kad darbuotojai nori / stengiasi įtikti vadovui tam tikrais klausimais ar kitų darbuotojų atžvilgiu elgdamiesi neetiškai. Galimos kelios tokio elgesio priežastys: arba vadovas elgiasi labai autokratiškai ir darbuotojai bijo, arba darbuotojai nepalankiai nusiteikę naujo vadovo atžvilgiu ir visus pokyčius darbe, darbo kokybės reikalavimus vertina kaip priekabiavimą ar patyčias.

Kitas klausimas – o jums, pavyzdžiui, kaip vadovui privalu paaiškinti, kas teisinga ir kas neteisinga, atsižvelgiant į etines normas? „Ir aš labai dažnai tą darau, ne tiek aiškinti, bet iš tikrųjų mes kartais padiskutuojame“ (V1, 72). „Aš inicijuojau pati, labai dažnai, ateičiau kavos“ (V1, 75). „Nu gi nesi aklas. Matai ir stebi. Tai nežinau, gal ką nors ir pražiūriu. Ir pati, nu, esu tas artimas vadovas“ (V1, 77–78). Darbuotojams užduotas tikslinamasis klausimas: jeigu jums nepaaiškina organizacijos etikos normų, ar jūs elgiatės etiškai? Darbuotojai atsakė: „Nu, kad tikriausiai patys. Kažkaip.“ (FG1, 69). Tyrejas: „Tvarkoj, o yra buvę taip, kad aiškintų?“ „Aš neprisimenu. Aš irgi. Nu, aš tai [purto galvą]“ (FG1, 71–72). Panašu, kad etikos klausimais šioje organizacijoje nepakankamai diskutuojama, nors vadovas teigia, kad etinius klausimus kelia ir skatina diskutuoti, bet darbuotojams to nepakanka. Jie turbūt labiau remiasi bendražmogiškomis vertybėmis ir bendromis etikos normomis. Pastebėta, kad darbuotojai atsargiai renka žodžius į pateiktus klausimus, vis susižvalgo prieš atsakydami, yra gana baugštūs.

Pasiteiravus, ar turėtumėte darbuotojus supažindinti su savo asmeninėmis vertybėmis, gauti tokie atsakymai: „Aš labai atsakingai žiūriu į vertybes“ (V1, 93–94). Vadovo teigimu, jo vertybės tvirtos: „Turbūt įeina į penketuką“ (V1, 95); „Tai, kaip gali vadovas nedeklaruoti vertybių? Jos turi būti ir deklaruojamos, ir ne tik deklaruojamos, bet

dar ir veikti pagal jas ir rodyti pavyzdį. Nes tu negali kalbėti darbuotojams apie skaidrumą, kai pats imi kyšius“ (V1, 95–97). Paklausus darbuotojų, ar vadovas turėtų sąžiningai išsakyti, kokios yra jo asmeninės vertybės, pateikti atsakymai: „Jo asmeninės?“ (FG1, 75); „Gal. Jeigu susiję su darbu, tai gal ir turėtų pasakyti“ (FG1, 75–76). Papildomai pasiteiravus, ar organizacijoje suformuotos organizacinės vertybės, darbuotojai atsakė, kad neturi: „Nu, kad nėra“ (FG1, 87). Tyrimu nustatyta, kad vadovas, bent jau žodžiu, labai nori, kad organizacijoje būtų aiškios, darbuotojams suprantamos vertybės, kuriomis organizacija ir vadovautųsi. Bet akivaizdu, kad darbuotojams tai nežinoma, jie apskritai apie tai nesusimąsto, neturi nuomonės tuo klausimu.

Vadovo pasiteiravus, kaip organizacijoje formuluojami tikslai, kuriama misija ar vizija, atsakymas šiek tiek nustebino, nes tyrimui pasirinkta organizacija yra labai pelninga, tad tikėtasi, kad tikslai tiksliai suformuluoti. „Šita organizacija pirma, kai apie organizacijos tikslus, siekius nėra kalbama. Ir man tai labai keista“ (V1, 104–105). „Nei kažkokių tikslų, nei metinių vertinimo pokalbių“ (V1, 105–106). Vadovas tikisi, kad tai bus sutvarkyta. „Čia yra sovietinė kultūra, kur tas pats autoritarinis režimas yra labai gajus, tačiau mano skyriuje to nėra. Ir labai daug kas stebisi“ (V1, 110–111). Darbuotojų teigimu, „nuolat kalbama, perrašinėja misijas, visokias užduotis pastoviai“ (FG1, 86). Pasiteiravus apie organizacijos tikslą, misiją, gautas toks, švelniai tariant, abstraktus atsakymas: „Mūsų tikslas – didinti, gerinti, tobulinti ir [šypsniai] taip toliau“ (FG1, 96–97). Ir vėl vadovo ir darbuotojų nuomonės nesutapo. Nors šiuo atveju darbuotojai teigė, kad tikslai peržiūrėti, misijos formuluotės tikslinamos, konkrečiai kažką įvardyti nesugebėjo. Vadovo nuomone, tikslai ir misija net neformuluojami. Vadovo teigimu, „kai aš atėjau dirbti, vienas iš pirmųjų mano klausimų buvo, kai aš susipažinau, tet a tet, individualūs pokalbiai, kaip ir kas, ir kur. Aš jų paklausiau, ar žinote savo organizacijos misiją, viziją ir vertybes. Nei vienas nežinojo“ (V1, 213–215). Pauzė. „Tai...“ Iš vadovo veido išraiškos galima teigti, kad šiai organizacijai tai nesvarbu. Darbuotojas atsakė: „Nu, čia aš nežinau“ (FG1, 134). Kiti palinkėjo galvomis. Taigi dar kartą patvirtinama, kad aukštesnio lygmens vadovai tam neskyrė dėmesio, o darbuotojai į tokius klausimus net nesigilina, nes tik vykdo tiesiogiai nurodytas užduotis.

1 lentelė. Etiškumo raiška vertybių organizacijoje aspektu

Kategorija	Subkategorija	Etiškumo dažnis pasisakymuose	
		V1	FG1
Vertybės	Sprendimų priėmimas	2	0
	Užduočių pateikimas	2	4
	Atsakomybės pasidalijimas	3	0
	Požiūris į iniciatyvą	1	2
	Požiūris į darbuotojus	10	1
	Požiūris į savo žinias	4	0
	Bendravimas su darbuotojais	9	4
	Santykių su darbuotojais pobūdis (ugdymas)	12	4
	Požiūris į drausmę	5	2
	Požiūris į vertybes	2	0
	Vizijos pateikimas	5	0

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis vadovo (V1) ir fokus grupės (FG1) atsakymais

Iš 1 lentelėje pateiktų duomenų matomi pagal etiško vadovavimo kriterijus išrinkti pasikartojantys etiškumo dažniai vertybių aspektu. Matome, kad vadovas kur kas dažniau remiasi tam tikrais kriterijais nei darbuotojai. Darbuotojai daugiau paminėjo tik užduočių teikimo kategorijoje. Taigi galima teigti, kad darbuotojai susitelkę ties užduotimi, santykiais su bendradarbiais, kiti aspektai juos kur kas mažiau domina ar visai jų kalboje neišryškėja. Lentelė iliustruoja, kad šios organizacijos konkretaus padalinio vadovas kur kas geriau suvokia, kaip svarbu organizacijoje kurti etišką aplinką, puoselėti vyraujančias vertybes, bet darbuotojams tai nerūpi, jie apie tai nesusimąsto.

Į klausimą, kaip formuluojamos užduotys, vadovas atsakė: „Užduotys kaip pateikiamos? Dažniausiai sėdame visi ir kalbamės. Ir tokiu būdu“ (V1, 131). Darbuotoju teigimu, „yra duodama užduotis ir viskas, ir tu turi įvykdyti, ir viskas“ (FG1, 109). Pasiteiravus, ar paaiškinamas užduočių paskirstymas, paaiškėjo, kad vyksta susirinkimai, kur kalbama apie užduočių atlikimą ir paskirstymą: „Ne, nu, ir parašo, ir pasako per posėdžius, kad ten reikia tą, tą, tą padaryti“ (FG1, 110). Dar pasitikslinus, kaip vis tik užduotys skirstomos, pagal atsakomybę ar asmenines savybes, atsakytą: „Paskirsto. Paskirsto, kiekvienam pagal pareigybę, atsakomybę. Neduodama ten, nemanau, kaip pasakyti, nemanau, tų darbų, kaip sako, čia ne mano darbas, vis tiek pagal atsakomybę“ (FG1, 112–113). Apskritai darbuotojai labiausiai atviravo užduočių paskirstymo klausimu. Suaktyvėjo, nes šis klausimas jiems aktualiausias, taigi turėjo daug ką pasakyti. Tai dar kartą patvirtina, kad darbuotojų požiūris į organizacijos veiklą yra gana siauras. Kilus abejonių dėl atliekamų užduočių „labai dažnai“ (V1, 204) pasitariama su darbuotojais. „Jau kartais galvoju per daug jau taip dažnai. Tai aš labai mėgstu. Aš esu apskritai kolektyvo žmogus. Jeigu vadovai mėgsta sėdėti užsidarę duris, pas mane jos visada atidarytos. Ir visada. Ir koks žmogus beateitų, visada rasiu laiko pakalbėti. Ir pasilabinti. Ir jeigu negaliu skirti, visada pasakau: galiu skirti 7 minutes. Galite iš esmės arba, jeigu reikia daugiau laiko, davai sutariame kitą laiką“ (V1, 204–208). Darbuotojai pritarė, kad „vadovė taip, teiraujasi, taip, taip“ (FG1, 131), jei kyla abejonių dėl užduoties vykdymo.

Vadovė pasakė, ką ji labai vertina: „Aš dievinu žmones, kurie yra atsakingi ir savarankiški. Kai jie patys žino, ką reikia daryti, ir ateina pas mane tartis kaip su lygiaverčiu partneriu. Ne kas 5 minutes laksto: ką čia padaryti, nu, patikrinkit, nu, čia tą. Negaliu aš tokių dalykų. Man tiesiog, nu, nefaina dirbti pačiai. Nes aš tada tampa prievaizdu. Aš nenoriu tokiu tapti. Tai aš formuoju tokią turbūt vadovavimo kultūrą savo skyriuje“ (V1, 135–139). Į klausimą, kaip jūs reaguotumėte, jeigu viską puikiai atliekantis darbuotojas vis nori pasitikslinti, ar gerai atlieka užduotis, vadovė atsakė: „Žinokite, šnekėčiausi. Aš tikrai šnekėčiausi“ (V1, 140–141). Tokiam žmogui sako: „Duodu mėnesį ir arba tu rodai rezultata, arba mes geruoju išsiskiriame. Aš tiesiog, aš negaliu dirbti tavo darbo ir negaliu sėdėti po darbo. Užtai, kad turiu knistis, nes tu man neduodi atsakymo. Tai mes išsiskyrėme“ (V1, 146–148). „Ir prieš priimant tokį sprendimą iš tikrųjų kalbėjau su keliais komandos nariais, kurie yra man labai svarbūs ir kurių nuomonę aš labai gerbiu ir vertinu. Tai jų nuomonę sutapo su mano nuomone. Ir man beliko priimti sprendimą. Bet tai pats žmogus turėjo galimybę“ (V1, 150–152). Matome, kad vadovas skatina darbuotojų atsakingumą ir iniciatyvumą bei siekia rezultatų. Panašu, kad darbuotojai jo prisibijo, nes vis tikslinasi, ar gerai atliko užduotį, bijo suklysti, nes turi darbuotojų atleidimo pavyzdžių.

Išimtį vadovas galėtų daryti tik naujam darbuotojui, jei šis nuolat klausinėtų, tinkamai ar netinkamai atliko užduotį. Žmogui, kuris gerai atlieka savo darbą, bet vis tiek nuolat klausia nuomonės, ar gerai jį atliko, „turbūt skirčiau savaitei, nežinau, pusvalandį, valandą jo darbams apšnekėti. Jo pagyrai. Nes turbūt, greičiausiai, jam trūksta mano dėmesio. Nu, aš spėju, kad kaip gal, kaip vadovas per mažai pagiriu“ (V1, 158–160); „Aš manau, bandyčiau rasti, ieškoti metodikos kažkokios tai kur. Iš pradžių į savaitę kartą. Paskui retinčiau kas mėnesį, jeigu matai, kad viskas OK. Tiesiog taip natūraliai viskas turi nueiti“ (V1, 165–166). Akivaizdu, kad vadovas kalba tariamąja nuosaka, ką darytų, bet praktiškai to nedaro. Taigi yra labai reiklus, dėl to darbuotojai nuolat tikrinasi, ar gerai atliko darbą. Gali būti, kad darbuotojai nepakankamai kvalifikuoti, negeba gerai atlikti darbo, bijo prisiimti atsakomybę, tad apsidrausdami nuolat teiraujasi dėl atlikto darbo kokybės.

Pasiteiravus, ar vadovas aiškina, kodėl vieni ar kiti darbuotojų pasiūlymai yra nepriimtini, gautas atsakymas, kad „ir taip, ir ne. Yra dalykų, kai tu gali leisti ir aiškinti (V1, 39). Na, jeigu tai yra susiję su mano darbu organizavimu, manau, kad stengiuosi paaiškinti. Šiaip stengiuosi“ (V1, 40–41). Darbuotojų teigimu, „taip, buvo“ (FG1, 41); „Palaiko, jeigu kažką tai nu nori. Ir paaiškina tikrai, man tai paaiškina, kodėl“ (FG1, 44–45). Čia vienas tų retų atvejų, kai darbuotojų ir vadovo nuomonės sutapo. Be abejo, puiku, jei vadovas paaiškina darbuotojų pasiūlymo priėmimo ar atmetimo priežastis.

Vadovas paminėjo ir tai, kad atsiradus papildomų, nenumatytų užduočių, nevengia nepageidaujamų rizikos veiksnių. „Aš nevengiu tokių dalykų. Ir neišvengsi to darbe. Ir negali apsaugoti žmonių nuo tokių dalykų. Nes vienas iš 21 amžiaus rodiklių, apskritai, vienas iš privalumų darbuotojų – mokėjimas veikti vienu metu du, tris darbus. Ir mes, moterys, esame unikalios. Mes tą dalyką sugebame“ (V1, 173–176). Mąstyti, kad vadovas skirsto darbuotojus lytiškumo aspektu. Užduotis, ypač jei jos skubios, skiria atlikti tiems darbuotojams, kurie, žino, kad tikrai galės tai padaryti, nepaisant esamo darbo krūvio. „Žinau pas ką galima nueiti, tą dalyką padaryti. Ir kas tą dalyką padarys. Ir žinau žmogų, kurio negalima tuo metu trukdyti“ (V1,

177–178). Darbuotojai teigia, kad „stengiasi tikrai“ (FG1, 117) nesukelti nepageidaujama rizikos veiksnių ir atlikti užduotis, kai vadovas prašo.

Į klausimą, ar iniciatyvos nesikerta su etiško vadovavimo nuostatomis, vadovas spontaniškai atsako: „Žiūrint kokios“ (V1, 184). Po pauzės: „Nu, nežinau, žinokit. Dabar galvoju“ (V1, 184). Nurodo atvejį, kai atsisakė paklusti neteisėtoms iniciatyvoms iš kito skyriaus. Kadangi tai susiję ir su kitais darbuotojais, dar kels tą klausimą (V1, 189–202). Vadovs teigė, kad „netoleruoju tokių dalykų“ (V1, 202). Darbuotojų teigimu, vadovo iniciatyvos „ne, nesikerta“ (FG1, 129) su etiško vadovavimo nuostatomis. Malonu girdėti, kad tiek vadovo, tiek darbuotojų požiūris į etiškumą šiuo atveju sutampa.

Vadovas skatina savo darbuotojus būti moraliai atsakingais savo darbinėje veikloje: „O, dar kaip? Dar kaip, iš tikrųjų“ (V1, 217). Pasiteiravus, kaip konkrečiai to siekiama, atsakyta: „A, turbūt gerais pavyzdžiais. Stengiuosi pagarsinti. Pati savo pavyzdžiu, iš tikrųjų. Ir ne tik tai savo kolektyve. Bet esame įkūrę vidinę feisbuko grupę. Tai visi šitie dalykai yra nešami iš mūsų skyriaus, per visą įmonę, nebijant naudoti tuos vadinamus socialinius tinklus. Ir taip toliau“ (V1, 217–220). Darbuotojų nuomone, skatinimo būti moraliais jiems neteko pastebėti: „Ne, ne“ (FG1, 136), nepastebėjo ir informacijos apie teigiamus pavyzdžius.

„Nebuvo dar tokių“ (V1, 223) atvejų šioje organizacijoje, kad reikėtų vertinti drausmės pažeidimus moralinių nuostatų aspektu. „Bet jeigu būtų, aiškiau priežastis, kodėl“ (V1, 223, 226–227). „Jeigu tai tiesiog žmogaus natūra, tai būtų turbūt vienoks sprendimas arba būtų vienoks pokalbis“ (V1, 227–228); „Apeliuočiau pirmiausiai į tai, kad jis rodo nepagarbą. Nepagarbą kitiems žmonėms“ (V1, 231–232); „Yra organizacijos nustatytos taisyklės. Ir jų paminti negalima, kad ir kaip norėtum, kad ir kokia tavo natūra būtų“ (V1, 232–234); „Kadangi, tai yra organizacija, kurioje aš taip pat dirbu ir aš turiu užtikrinti tam tikrus dalykus, tai toj vietoj ir aš nešu atsakomybę už žmogų“ (V1, 236–237). „Bandyčiau spręsti, kiek tai yra reikalinga“ (V1, 238). Tuo tarpu darbuotojai suabejojo, ar vadovas analizuoja netinkamos elgsenos priežastis: „Kažin čia. Iš moralinės, jeigu klaidos kokios, aišku, nagrinėjama, bet, nu, bet ar iš moralinės pusės, čia gal iš profesinės nagrinėjamos, bet ne iš moralinės“ (FG1, 142–144). Tyrėjui patikslinus, kad egzistuoja ir profesinė moralė: „Nu, jeigu iš profesinės moralės, tada gali būti“ (FG1, 145–146).

Vadovas teigia, kad stengiasi suburti darbuotojus: „Labai stengiuosi, iš tikrųjų. Tą bendruomeniškumo jausmą. Kol kas labai sunkiai, bent jau šitoj organizacijoj sekasi“ (V1, 242–243); „Čia pakankamai sudėtingai. Nežinau, dar bandau gilintis, kas, kodėl, kur. Bet labai. Man tai bendruomeniškumo jausmas yra žiauriai reikalingas ir naudingas. Ne tik man, bet ir organizacijai ir patys žmonės. Tiesiog“ (V1, 244–246). Tyrėjui pasitikslinus dėl moralinių nuostatų: „Iš tikrųjų, aš turbūt esu išsikėlusį labai didelį tikslą šitoj organizacijoj. Tą bendruomeniškumą pirmiausia pas save kolektyve sutvarkyt, tą jausmą tokį. Nu, kad mes esam kaip vienetą. Kad turim eit viens už kitą. Ir savo pavyzdžiu bandyt užkrėst kitus. Nekonkuruojant, o tiesiog įtraukiant į projektines veiklas. Įtraukiant į diskusijas. Ir ruošiant kažkokį tai renginį, paklausti pagalbos, kas nori prisidėti. Tiesiog. Tai tikrai, nu, labai sudėtingi sąryšiai“ (V1, 249–254). Ir darbuotojai pastebi, kad „skatinti kaip veiksmas tai yra skatinama. Aš irgi galvoju, kad tai, kad bendrauti, kad, nu, būti“ (FG1, 153–137). Pasiteiravus darbuotojų, ar etiškas požiūris į kitus darbuotojus, kurie nepriklauso jų skyriui, irgi būtinas: „Būtinai tas yra“ (FG1, 155).

Didelė problema šioje organizacijoje ta, „kad nedeklaruoja savo tikslų, šioje organizacijoje nėra tikslų, tai yra jie yra, bet jie nėra deklaruojami ir apie juos niekas nekalba“ (V1, 256–257). Vadovui būtų sunku išaiškinti, kodėl organizacijos tikslai yra teisingi. Kaip vadovas jis sugebėtų tai padaryti, bet net pats abejoja, ar darbuotojai, kartu ir jis pats tuo patikėtų. Tačiau „aš esu sukūrusi, kaip sukūrusi, aš esu nubrėžusi savo komandos tikslus, apie kuriuos mes kalbam. Ir mes žinom, ką mes norim pasidaryti per šiuos metus. Ką mes norim pasidaryti per kitus metus. Ir kur norim, apskritai, atsidurti po penkerių metų“ (V1, 258–260). Darbuotojai suglumę (matyt, apie ateitį organizacijoje nediskutuojama, ji neplanuojama) „neaiškiai murma, muistosi“ (FG1, 158); „Tikslai yra numatyti, ir viskas. O kodėl jie teisingi? Vadovas, vadovas numato ir, ir čia, nu, kaip, čia ne mums spręsti tikriausiai [Tyrėjas: jums] vertinti, vertinti, nes...“ (FG1, 159–160). Pateikus užduotis atsakomybė yra „iš dalies taip, iš dalies nedeleguojama“ (V1, 269); „Jeigu tai yra visiškai nauja užduotis darbuotojui, turi būti atsakomybė pasidalinta tarp manęs ir tarp to žmogaus“ (V1, 270–272). Darbuotojui duodama suprasti, kad prireikus jis gali kreiptis į vadovą ir jam bus padėta. Tačiau, jei jis nesikreipia ir pats viską daro, tai atsakomybė yra tik jo, asmeniška. Darbuotojai teigia, kad priimant galutinį sprendimą dėl užduočių „tiesiog apsitariama, nežinau, kad

būtų laikytasi įstatymų. Gal nesėdim ir nediskutuojam, ar čia sąžininga, ar čia nepakenks kažkam, nežinau per tą tokį vidinį (supratimą), bet tai, kad viskas būtų tvarkingai, įstatymiškai padaroma“ (FG1, 183–185); „Aš labai tikiuosi, iš tikrųjų darbuotojai imasi iniciatyvų įgyvendinimo“ (V1, 284); „Aš už iniciatyvas“ (V1, 288). Darbuotojai teigė, kad dirbdami su vadovu, kuris buvo prieš dabartinį, „buvom įpratę, nu, kaip, daugiau savarankiškai dirbti“ (FG1, 199). O dabar visos iniciatyvos – tik su vadovo žinia ir yra „daug daugiau kontrolės“ (FG1, 200). Akivaizdus neatitikimas tarp vadovo ir darbuotojų žodžių. Nors vadovas teigia ir vis kartoja, kad siekia darbuotojų iniciatyvumo, darbuotojai teigia priešingai, kad lyg ir skatina, bet visi klausinėja vadovo apie darbų kokybę, nes bijo prisiimti atsakomybę. Taigi mano, kad anksčiau darbe buvo daugiau savarankiškumo.

„Aš labai prašau (V1, 290) pasidalinti žiniomis atliekamos užduoties atžvilgiu. Man pačiai labai įdomus tas grįžtamasis ryšys. Aš kartais galvoju: Jėzus, aš kaip mama“ (V1, 290–291). Darbuotojai patvirtino [linksėdami galvomis], „taip“ (FG1, 203), vadovas prašo pasidalinti savo žiniomis dėl atliekamų užduočių. Vadovas teigia, kad „žodžiais, veiksmais, patarimo klausdama, netgi kai leidžiu pačiam žmogui prieš skiriant užduotį tiesiog pasakyti ir paklausti, o kaip tu darytum, ką tu manai“ (V1, 293–294), tai rodo pasitikėjimą savo darbuotojais. Darbuotojai mano, kad pasitikėjimas jais „rodomas vien pagal darbų skyrimą“ (FG1, 205) ir grįžtamąjį ryšį supranta tik kaip papildomą kontrolę.

Vadovas mano, kad savo tinkamo elgesio pavyzdžiu skatina darbuotojus laikytis etinių normų. „Aš noriu taip, kad man būtų gera ir kolegoms gera“ (V1, 310). Darbuotojai atsako, kad nepastebėjo ir nemano, jog vadovas gali būti pavyzdys: „Ne, nežinau, ne“ (FG1, 210). Organizacijoje darbuotojai neskatinami laikytis etinių normų. Vadovas teigia, kad neskatinama darbuotojų laikytis etikos normų. Tačiau, „jei matyčiau, kad kažkas elgiasi neetiškai arba man atrodo, kad jau peržengė žmogiškumo vertybes, aš turbūt įsikiščiau ir neleisčiau“ (V1, 312–314); „Bent jau pastabą tikrai pasakyčiau“ (V1, 314). Tačiau darbuotojai mano, kad „nu dar man neteko (FG1, 225) tai pamatyti“. Iš esmės darbuotojų atsakymai atskleidė, kad vadovu jie nepasitiki, nėra pastebėję, kad stabdytų neetišką elgseną. „Aš stengiuos (V1, 319) skatinti atsakingą elgseną įgyvendinant užduotis atsižvelgiant į etines normas. Manau, kad tas dalykas (atsakinga elgsena) yra ir turi nemažą užuomazgą šitoj organizacijoje“ (V1, 322–323). Darbuotojams iš viso sunku kalbėti apie organizacijoje puoselėjamas vertybes. Vadovas tikisi, „kad yra“ (V1, 330) kuriamas abipusis pasitikėjimas, laikantis etinių normų. Dažniausia darbuotojai klausimais apie vertybes neturi jokios nuomonės. Kalbant apie vertybes, moralę, kyla jausmas, kad jie nejaukiai jaučiasi (savotiškai gūžiasi). Manytume, kad su jais apie tai nekalbama.

Vadovo teigimu, jis skatina darbuotojus atvirai, atsakingai įvardyti esamas negeroves: „Aš labai skatinu kalbėti žmones. Aš netgi per daug. Ta prasme, aš labai skatinu rinktis, labai skatinu kalbėtis“ (V1, 396–397). Šiuo klausimu darbuotojų nuomonės išsiskyrė: vieni teigė, kad „nesakom, geriau jau nesakyti (apie negeroves)“ (FG1, 271), kiti abejojo, „gal ir pasakysiu“ (FG1, 272), dar kiti teigė, kad „kaip tik norisi kažką pakeisti, palengvinti“ (FG1, 272–273) pasisakant apie negeroves. Taigi akivaizdu, kad atvirumo organizacijoje trūksta, darbuotojai yra tik vykdytojai ir net matydami organizacijoje esant problemų apie jas nekalba, nes tai „ne jų reikalas“.

Matome, kad nepaisant panašių ar skirtingų vadovo ir darbuotojų atsakymų, egzistuoja ne tik nuomonių skirtumai, bet ir tam tikra priešiška darbuotojų reakcija į vadovo elgseną. Nors vadovas stengiasi (arba tik taip įtikinamai kalba tyrėjams) keisti nusistovėjusią įprastą tvarką, darbuotojams vis dar labiau priimtina, kad vadovas nereikalautų iniciatyvumo ir atsakomybės, tiesiog leistų jiems atlikti priskirtą darbą, kaip buvo vadovaujant ankstesniam vadovui. Gana keista, bet 6 fokus grupės nariai į pateiktus klausimus atsakė beveik vienodai, nuomonės neišsiskyrė net minimaliai. Šį tyrimą puikiai papildytų stebėjimo metodu atliktas tyrimas, tada būtų matyti, kaip iš tiesų elgiasi vadovas ir darbuotojai.

Išvados

Etiškas vadovavimas organizacijoms, be abejo, yra svarbus. Dažnu atveju tai pripažįsta visų organizacijų vadovai, darbuotojai, mokslininkai ir tyrėjai. Kyla elementarus klausimas, kodėl ne visos organizacijos etiško vadovavimo principų laikosi, juk etiškai vadovaujant įtraukiami darbuotojai, jie raginami mokytis, skatinama nuomonių įvairovė, sudaromos tinkamos darbo sąlygos, darbe tobulinami ir kuriami etiški tarpusavio santykiai, puoselėjamas bendruomeniškumas, raginama prisiimti atsakomybę, darbuotojams nustatomi prioritetai etiškumo aspektu, kuriama pasitikėjimo kultūra.

Analizuojant tyrimo rezultatus susidaro dvejopas įspūdis. Viena vertus, vadovas tikisi darbuotojų atsakigumo, savarankiškumo, etiško elgesio, kita vertus, remdamiesi darbuotojų atsakymais, galime suprasti, kad jie vadovo šiek tiek prisibijo, tad nenori rodyti iniciatyvos, net ir matydami tam tikras problemas organizacijoje, jų neįvardytų. Panašu, kad darbuotojams nepatinka vadovo vadovavimo stilius, požiūris, jie norėtų tikslių užduočių formuluočių, kita vertus, tarsi ir nori, kad juos išklaustytų, paisytų jų nuomonės, bet atsakomybės prisiimti neketina. Įdomu būtų išgirsti aukštesnio lygmens vadovų požiūrį į šiame padalinyje esamą nesusikalbėjimą, ar šis vadovas priimtas, siekiant pakeisti organizacijoje senokai nusistovėjusią kultūrą, išjudinti darbuotojus, ar tam, kad siektų rezultatų, bet laikytųsi metų metus vyravusios tvarkos ir pats prie jos prisitaikytų.

Apibendrinant tyrimo rezultatus etiško vadovavimo tema galima teigti, kad organizacijoje tam dėmesio skiriama nedaug, nors neetiškos elgsenos apraiškų taip pat beveik nepastebėta.

Literatūra

- Aghiorghiesei, D. T., Poroch, V., Perțea, M. (2015). Ethical Leadership in Healthcare Institutions from Romania. An Approach from a Management Perspective. *Revista Română de Bioetică. Romania, Iași: Colegiul Medicilor Iași*, Vol. 13, Nr. 1, p. 186–207. ISSN 1583-5170.
- Alshammari, A., Almutairi, N. N., Thuwaini, Sh. F. (2015). Ethical Leadership: The Effect on Employees. *International Journal of Business and Management*, Vol. 10, No. 3, p. 108–116. Toronto: Canadian Center of Science and Education. ISSN 1833-3850.
- Bass, B. M., Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, Vol. 10, No. 2, p. 181–217. ISSN 1048-9843.
- Chin, T. (2013). How ethical leadership encourages employee voice behavior in China: The mediating role of organizational harmony. *International Business Research*, Vol. 6, No. 10, p. 15–24.
- Choi, So-Yun (2015). The Effects of Ethical Management on Social Worker's Organizational Commitment and Turnover Intention. *Advanced and Technology Letters*, Vol. 91, p. 32–38. Australia, Tasmania: SERSC. ISSN 2287-1233.
- Ciulla, J. B. (2004). Ethics and Leadership Effectiveness. In: J. Antonakis, A. Cianciolo, R. Sternberg. *The Nature of Leadership*. London, New Delhi: Sage Publications, Thousand Oaks, p. 302–327.
- Derr, C. L. (2012). Ethics and Leadership. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, Vol. 9(6), p. 66–71.
- Yates, L. A. (2014). Exploring the Relationship of Ethical Leadership with Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Values-Based Leadership*, Vol. 7, Issue 1, p. 22–36. ISSN 1948-0733.
- Kardelis, K. (1997). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Technologija. ISBN 9986-13-561-3.
- Khodarahmi, R., Aghahoseini, T. (2014). The Relationship between Ethical Leadership and Empowerment of Employees in the Tax Affairs of Isfahan City. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 4, No. 6, p. 279–293.
- Kothari, C. R. (2004). *Research methodology. Methods and techniques*. New Delhi: New age international (p) limited, publishers. ISBN (13):978-81-224-2488-1.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R. L. (2010). Examining the Link between Ethical Leadership and Employee Misconduct: The Mediating Role of Ethical Climate. *Journal of Business Ethics*, Vol. 95, p. 7–16.
- Mihelič, K. K., Lipičnik, B., Tekavčič, M. (2010). Ethical Leadership. *International Journal of Management & Information Systems*, Vol. 14, No. 5, p. 31–42.
- Nyukorong, R. (2014). Fostering ethical leadership in organizations. *European Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 33, p. 56–63.
- Obicci, P. A. (2015). Effects of ethical leadership on employee performance in Uganda. *Net Journal of Business Management*, Vol. 3(1), p. 1–12.
- Pandey, P., Singh, S., Pathak, P. (2015). Ethical leadership: the need for a new approach in retail. *Purushartha Journal*, Vol. 8, No. 1, p. 91–99.
- Rowe, W. G., Guerrero, L. (2013). *Cases in Leadership*. USA. Sage Publications, Ins. ISBN 978-1-4522-3497-7.
- Rupšienė, L. (2007). *Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: KU. ISBN 978-955-18-248-1.
- Stelmokienė, A., Endriulaitienė, A. (2013). Vadovo efektyvumo vertinimo pagrindimas: ar reikalinga teorinių požiūrių gausa? *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 68, p. 109–122. ISSN 1392-1142.
- Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Lietuvos teisės universiteto leidybos centras. Kaunas: Aušra. ISBN 9955-563-26-5.
- Treviño, L. K., Brown, M. E. (2004a). The Role of Leaders in Influencing Unethical Behavior in the Workplace. In: R. E. Kidwell Jr., C. L. Martin. *Managing Organizational Deviance*. London, New Delhi: Sage Publications, Thousand Oaks, p. 69–96.

- Treviño, L. K., Brown, M. E. (2004b). Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. *Academy of Management Executive*, Vol. 18, No. 2, p. 69–81.
- Zhu, W. (2008). The Effect of Leadership on Follower Moral Identity: The Mediating Role of Psychological Empowerment, *Leadership Review*, Vol. 8, p. 62–73. Kravis Leadership Institute. ISSN 1539-6363.

THE MANIFESTATION OF ETHICAL LEADERSHIP IN AN ORGANISATION

ARNOLDAS PETRULIS, LIGITA ŠIMANSKIENĖ, DARIUS BURGIS, JURGITA PAUŽUOLIENĖ
Klaipėda University (Lithuania)

Summary

The article shows the importance of ethical leadership in organisations. Ethical leadership is the behaviour of a leader based on a positive personal example, personal values, and universally acceptable ethical norms, aimed at directing the activities of employees, the organisation and society to achieve their goals through trust. In the article, we formulate two questions: Is ethical leadership inherent in an organisation? What is the approach of the manager and his immediate subordinates to ethical leadership? The goal of the study is to reveal the manifestation of ethical leadership in an organisation.

Research methods: the analysis of scientific literature, synthesis, and comparison. Two qualitative studies were used: focus group interviews for employees, and the interview method for managers. After the interviews, the data was transcribed, and a graphic representation of data was used.

The results of the study show that, in part, ethical leadership is manifested in the organisation, and the manager is guided by ethical principles. The attitude to ethical leadership of the manager and his direct subordinates frequently differs. The analysis results in a two-fold impression. On one hand, the manager wants staff to be accountable and autonomous, and to act ethically. But we understand from the employees that they are slightly afraid of the manager, and are reluctant to show initiative. Even if they saw problems in the organisation, they would not point them out to the manager. The employees seem to dislike the leadership style and attitude of the manager. They would like a more precise formulation of their tasks. Although they would like their opinions to be heard, they do not want to bear responsibility. It would be interesting to hear the views of managers on this situation: to understand whether a manager was appointed to replace the established culture in the organisation, to stir up employees; or whether the manager was appointed to achieve results, but to follow and adapt to the established order. To sum up the results of the study, we can say that not a lot of attention is paid to ethical leadership in the organisation, but not many manifestations of unethical behaviour were detected.

KEY WORDS: ethical leadership, manager, focus group, interview.

JEL CLASSIFICATION: M12, O15

Gauta: 2020-01-02

Priimta: 2020-02-01

Pasirašyta spaudai: 2020-02-10