

ETIŠKAS VADOVAVIMO STILIUS: VADOVŲ IR PAVALDINIŲ POŽIŪRIS

*Modesta Morkevičiūtė¹, Auksė Endriulaitienė², Aurelija Stelmokienė³

¹Vytauto Didžiojo universitetas. E-mail modesta.morkeviciute@vdu.lt

²Prof. dr. Vytauto Didžiojo universitetas. E-mail aukse.endriulaitiene@vdu.lt

³Doc. dr. Vytauto Didžiojo universitetas. E-mail aurelija.stelmokiene@vdu.lt

Pateikta 2019 05 06; Priimta 2019 06 30

Pastaruoju metu verslo etika tampa rimtu iššūkiu skirtinguose sektoriuose: paslaugų, gamybos, žemės ūkio ir kituose. Todėl dėmesys atkreiptas į etiško elgesio kultūros formavimą organizacijose pasitelkiant etišką vadovavimą. Ankstesniais tyrimais nustatyta, jog skirtingas vadovų požiūris į savo vadovavimo etiškumą suformuoja nevienodą pavaldinių požiūrį į jį. Kita vertus, šios srities tyrimai yra gana reti; autoriai pateikia nevienareikšmiškus rezultatus. Todėl šio tyrimo tikslas – nustatyti sąsają tarp vadovo ir pavaldinių požiūrio į vadovavimo etiškumą. Tyrime dalyvavo 272 respondentai iš Lietuvos didmiesčiuose ir mažesniuose miestuose esančių organizacijų (30 vadovų ir 242 jų pavaldiniai). Etiškam vadovavimo stiliui vertinti naudotas Brown (2005b) klausimynas (ELS). Tyrimo rezultatai patvirtina tiesinę priklausomybę tarp analizuotų kintamųjų: kuo vadovai savo vadovavimo stilių vertina kaip etiškesnį, tuo pavaldiniai jų vadovavimo stilių taip pat vertina kaip etiškesnį.

Raktiniai žodžiai: etiškas vadovavimo stilius, pavaldinių požiūris į vadovavimo etiškumą, vadovų požiūris į vadovavimo etiškumą.

JEL kodai: M12, M19, M54.

1. Įvadas

Organizacijos rūpinasi verslo etika siekdamos išlikti konkurencingos nuolat kintančioje, dinamiškoje aplinkoje. Žinoma, jog, veikiant sunkiai prognozuojamomis sąlygomis, organizacijų (ypač verslo) sėkmė gali priklausyti nuo nestandartinio požiūrio ir elgesio (Zakarevičius, 2012). Deja, nestandartinis organizacijų elgesys ne visada atitinka visuomenėje vyraujančias etikos normas. Teisingo/ neteisingo ar tinkamo/ netinkamo elgesio interpretacija kelia nemenkus iššūkius ne tik didmiesčiuose, bet ir mažesnių miestų, kaimo vietovėse, kuriose organizacijų vadovai ir darbuotojai vis dar neturi tokių pačių palankių vystymosi/ tobulėjimo/ kvalifikacijos kėlimo galimybių, kaip didžiuosiuose verslo centruose (Rude ir kt., 2005; Unwin, 2017). Be to, ilgą laiką neetiškumo problema buvo siejama tik su didmiesčiais, o kaimiškosios vietovės, kuriose dominuoja žemės ūkio sektoriaus organizacijos, buvo vertinamos, kaip pavyzdinės, todėl pastarasis sektorius stokoja mokslininkų dėmesio (Somerville ir kt., 2015). Kai vertybės formuojamos ignoruojant moralės ir etikos standartus, aplinkinių pasitikėjimas tiek paslaugų, tiek gamybos ar žemės ūkio sektorių organizacijomis mažta (Pučėtaitė, 2009; Wang 2018).

Siekiant pelnyti garbingos organizacijos įvaizdį, etiško elgesio pagrindas ir pavyzdys turėtų būti formuojamas vidinėje organizacijos aplinkoje, kuriant jos valdymo koncepciją (Kimura, 2018; Pruskus, 2002; Stončiuvienė, 2013).

Pagal Morkevičiūtę (2017), čia pagrindinis vaidmuo tenka organizacijų vadovams. Organizacijos vadovas yra pagrindinis asmuo, formuojantis pavaldinių požiūrį į darbą ir tarpasmeninius santykius kolektyve (diegia vertybes, kuria tinkamo elgesio standartus) ir užkertantis kelią neigiamiems reiškiniams (pavyzdžiui, nemoraliam elgesiui ir kt.) (Petrulis, 2017; Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2019). Mokslinėje literatūroje apie vadovavimo svarbą moralei organizacijos brandai minimi įvairūs vadovavimo stiliai (Genevičiūtė-Janonienė, 2010), tačiau etiško vadovavimo stiliaus ypatumų visuma veikia esmines sritis, padedančias formuoti darbuotojų etinėms nuostatomis (Babalola, 2019; Chughtai, 2015). Naujausi mokslininkų darbai (pavyzdžiui, Hoch (2018)) rodo, jog etiškas vadovavimo stilius, lyginant su kitais vadovavimo stiliais, yra efektyviausias, siekiant išvengti neetiško pavaldinių elgesio. Be to, vadovo sąžiningumas yra įvardijamas kaip vienas kertinių veiksnių, prognozuojančių vadovų veiklos sėkmę ne tik verslo organizacijose, bet ir vadovaujant kaimiškosioms bendruomenėms, skatinant jų plėtrą (Famakinwa ir kt., 2019). Kitaip tariant, sąžiningas, etiškas vadovas yra etiško elgesio pavyzdys (Gok, 2017). Kad tokį elgesį iš vadovo perimtų pavaldiniai, būtina jį sklandžiai perteikti. Kaip etiški vadovai perteikia pageidaujamo elgesio pavyzdį, aprašoma socialinio išmokymo teorijoje (Babalola, 2019; Endriulaitienė, 2012). Pagal socialinio išmokymo teoriją, žmogus tam tikro elgesio mokosi stebėdamas asmens, laikomo sektinu pavyzdžiu ar autoritetu, veiksmus. Tačiau autoriteto stebėjimo neužtenka, kad stebintieji patys imtų elgtis etiškai. Svarbiausia, kad pavaldiniai suvoktų, jog jų vadovas etiškas, t. y. jį vertintų, kaip etišką. Pasak Stouten (2013), tai priklauso nuo to, kaip pats vadovas suvokia ir vertina savo vadovavimo stiliaus etiškumą.

Kai buvo pradėti analizuoti ryšiai tarp vadovų ir pavaldinių požiūrio į etišką vadovavimo stilių, panašiu metu imta kalbėti, jog vadovai gali keisti pavaldinių požiūrį į jų vadovavimo stilių ir taip formuoti pavaldinių elgesį, moralinį-psichologinį organizacijos klimatą ir jos reputaciją. Mokslinėse publikacijose randama, jog skirtingas vadovų požiūris į savo vadovavimo etiškumą suformuoja nevienodą pavaldinių požiūrį į jį. Anksčiau buvo manyta, jog vadovas, savo vadovavimo stilių vertinantis kaip etišką, taip pat yra vertinamas ir pavaldinių. Tačiau remiantis naujausių tyrimų rezultatais, galima formuoti ir pagrįsti požiūrį, kad palankiausiai darbuotojų yra vertinami vadovai, kurie savo vadovavimo stilių laiko vidutiniškai arba saikingai (angl. *moderate*) etišku (Babalola, 2019; Bormann, 2018; Stouten, 2013).

Tirti vadovų ir pavaldinių etiško vadovavimo stiliaus vertinimų sąsajas nuspręsta dėl keleto priežasčių. Pirma, tokios organizacijos, kaip Tarptautiniai Prekybos Rūmai (angl. *International Chamber of Commerce*), HUB Inicijatyva (angl. *HUB Initiative*) ir Verslo Etikos Institutas (angl. *Institute of Business Ethics*), atkreipia dėmesį į aukščiausias verslo žmonių elgesio normas ir ypač pabrėžia organizacijų atsakomybės svarbą puoselėjant vertybes. Organizacijų veikla pradedama vertinti ne tik ekonominiu, teisiniu, bet ir etiniu bei moraliniu atžvilgiais.

Pagal Morkevičiūtę (2017), susipažinę su etišku vadovavimo stiliumi ir jo reikšme įvairiais aspektais, vadovai reikšmingai padidina savo galimybes taikyti efektyvesnes elgesio organizacijoje strategijas. Todėl visapusiškas etiško vadovavimo stiliaus pažinimas svarbus kuriant gaires tinkamų organizacijos valdymo standartų formavimui ir palaikymui.

Antra, daugumoje ankstesnių etiško vadovavimo stiliaus tyrimų nagrinėjami teigiami šio vadovavimo stiliaus aspektai ir padariniai individualiu bei organizaciniu lygmenimis. Remiantis šių tyrimų duomenimis, galima daryti išvadą, kad etiškas vadovavimo stilius yra neabejotinai teigiamas ir besąlygiškai naudingas (Gok, 2017). Kita vertus, antrajame 21 a. dešimtmetyje situacija ėmė kisti: mokslininkai savo dėmesį padalino taip pat ir neigiamiems etiško vadovavimo stiliaus aspektams (pavyzdžiui, Babalola (2019), Gok (2017), Stouten (2013) tyrimai). Vis daugiau mokslininkų pripažįsta, jog teigiamas etiško vadovavimo stiliaus poveikis yra sąlyginis (Babalola, 2019; Gok, 2017; Kalshoven, 2013; Stouten, 2013; Sturm, 2017). Remiantis naujausiais moksliniais tyrimais, vienas pagrindinių veiksnių, galinčių lemti neigiamą etiško vadovavimo stiliaus poveikį, yra vadovo savo vadovavimo etiškumo įsivertinimas (Babalola, 2019, Stouten, 2013). Taigi, šis tyrimas yra vienas iš nedaugelio, nagrinėjantis neigiamą etiško vadovavimo stiliaus (įsi)vertinimų reikšmę.

Tyrimų, nagrinėjančių etišką vadovavimo stilių tiek pačių vadovų, tiek jų pavaldinių požiūriu, lietuvių ir užsienio mokslinėje literatūroje rasti sunku. Rasti vos keli panašios tematikos tyrimai (pavyzdžiui, Babalola (2019), Gok (2017), Stouten (2013)). Kitose publikacijose ši tema nagrinėjama labiau hipotetiškai, teoriniu lygmeniu. Atliekant tyrimus užsienyje ir Lietuvoje, vadovavimo stiliaus etiškumą paprastai prašoma įvertinti pavaldinių. Šie vertinimai vienpusiški, nėra galimybės palyginti vadovų ir pavaldinių vertinimo rezultatus. Lieka neaišku, kokią reikšmę pavaldinių požiūriu į vadovavimo etiškumą turi pačių vadovų požiūris, t. y. jų pačių etiškumo įsivertinimas. Tai rodo, jog išsamiam etiško vadovavimo stiliaus supratimui vis dar reikalingos moksliskai pagrįstos empirinės žinios. Todėl šio **tyrimo objektu** pasirinktas etiškas vadovavimo stilius. **Tyrimo tikslas** – nustatyti sąsają tarp vadovo ir pavaldinių požiūriu į vadovavimo stiliaus etiškumą. Siekiant įgyvendinti tikslą bus atlikta **mokslinės literatūros apžvalga** bei **empirinis kiekybinis skerspjuvio tyrimas**, kuriame vadovavimo etiškumą organizacijose (įsi)vertins vadovai ir pavaldiniai.

2. Etiško vadovavimo stiliaus samprata

Etiška lyderyste pradėta domėtis prieš 1930-uosius metus. Įvairūs autoriai pateikia skirtingų etiško vadovavimo stiliaus apibrėžčių. Apžvelgus mokslinę literatūrą, šiame darbe nuspręsta remtis plačiausiai naudojama ir etiškos vadovavimo teorijos autorių pasiūlyta šia etiško vadovavimo stiliaus apibrėžtimi: etiškas vadovavimo stilius – tai tarpasmeniniuose santykiuose ir profesinėje veikloje pasireiškiantis tinkamas vadovo elgesys (patikimumas, sąžiningumas, atsakingumas, rūpestingumas, nuoseklumas, teisingumas) ir pavaldinių skatinimas laikytis tokių pat etiško elgesio normų (Brown, 2005b).

Mokslinėje literatūroje išskiriama nemažai etiškam vadovavimo stiliui būdingų ypatumų vadovų ir (arba) pavaldinių suvokimu. Remiantis naujausių tyrimų rezultatais, išskiriami ryškiausi šie etiško vadovavimo stiliaus ypatumai: moralumas (dorovingumas), vadybiniai gebėjimai ir orientacija į pavaldinius. Moralus asmuo laikosi etiško elgesio standartų, moralaus gyvenimo principų ir priimdamas sprendimus remiasi asmeninėmis vertybėmis. Etiškas vadovas, turintis vadybinių gebėjimų, aktyviai drąsina pavaldinius elgtis etiškai, praneša jiems apie kylančias problemas, kartu priima sprendimus, aktyviai bando pakeisti, modeliuoti pavaldinių elgesį nustatydamas aiškius etinius standartus, taikydamas atlygius ir bausmes šiems standartams įgyvendinti. Etiškų vadovų orientacija į pavaldinius pasireiškia gerais santykiais su darbuotojais: toks vadovas rūpinasi pavaldinių gerove, motyvuoja, drąsina, teikia jiems paramą (Chughtai, 2015).

Neetiškam vadovavimo stiliui mokslinėje literatūroje dėmesio skiriama žymiai mažiau. Vis dėlto, manoma, jog etiškas ir neetiškas vadovavimo stilius nepriklauso tam pačiam kontinuumui ir yra skirtingi konstruktai. Vadovo etiškumo stoka nėra pakankama sąlyga, kad vadovavimo stilius būtų apibūdinamas neetišku. Vadovavimo stilius vadinamas neetišku tik tuo atveju, kai vadovas veikia priešingai, negu numato etikos standartai ir normos. Tai – moralines normas pažeidžiantis vadovo elgesys ir sprendimai, kuriais skatinamas neetiškas pavaldinių elgesys (Brown, 2006a; Midgen, 2015).

3. Subjektyvus požiūris į etišką vadovavimo stilių

Ankstesniame skyriuje aptartas teorinis etiško vadovavimo stiliaus apibrėžimas, tačiau besidomint šiuo reiškiniu, kyla praktinis klausimas - ar vadovavimo stilius yra etiškas dėl to, kad pats vadovas jį laiko etišku, ar dėl to, kad jo vadovavimo stilių etišku laiko kiti? Kadangi objektyvių etiško vadovavimo stiliaus įvertinimo priemonių nėra, vadovavimo etiškumo lygį galima nustatyti tik remiantis subjektyviais vadovo įsivertinimo ir /arba jo pavaldinių vertinimo rezultatais. Vadinasi, nagrinėjant etišką vadovavimo stilių, svarbu atsižvelgti į vadovų ir pavaldinių subjektyvaus vertinimo rezultatus.

Pasak Brown (2006a), yra mokslininkų, teigiančių, jog vadovų ir pavaldinių požiūrius į vadovavimo etiškumą sieja tiesinis ryšys (kuo aukštesniais balais savo vadovavimo stiliaus etiškumą vertina vadovai, tuo etiškesniais juos laiko ir pavaldiniai (ir atvirkščiai)). Todėl paprastai tyrimuose nagrinėjamas aukštas ir (arba) žemas vadovavimo etiškumo lygis. Toks kontrastingas vadovavimo etiškumo skirstymas yra patogiausias nagrinėjant tiesinę priklausomybę tarp vadovų ir pavaldinių požiūrio. Kita vertus, naujausių tyrimų rezultatai rodo, jog priklausomybę tarp vadovų ir pavaldinių nuomonės apie vadovavimo etiškumą geriausiai apibūdina kreivinis (apverstos U formos) ryšys. Nustatyta, jog vadovai, kurie savo vadovavimo stilių laiko labai etišku arba labai neetišku, blogai yra vertinami ir pavaldinių, o kuomet vadovai savo vadovavimo etiškumą vertina vidutiniškai, pavaldiniai tokių vadovų vadovavimą suvokia kaip labiausiai etišką (Babalola, 2019; Gok, 2017; Stouten, 2013). Taigi, nagrinėjant ryšį tarp vadovų ir pavaldinių nuomonės apie vadovavimo etiškumą, nepakanka išskirti du etiškumo lygius – aukštą ir žemą.

Svarbu pastebėti, kad su teigiamais padariniais organizacijoje susijęs vadovo subjektyvus savo vadovavimo etiškumo įsivertinimas vidutiniais balais (Brown, 2006a; Stouten, 2013). Todėl, atsižvelgiant į vadovo savo etiškumo įsivertinimus, toliau bus analizuojama žemo, vidutinio ir aukšto etiškumo įsivertinimo reikšmė pavaldinių vertinimams.

Pasak Babalola (2019), Stouten (2013), vadovų vidutiniškai vertinamas jų pačių vadovavimo etiškumas yra pagrindinė priežastis, lemianti teigiamus ryšius tarp etiško vadovavimo stiliaus ir etiško pavaldinių elgesio. Taip yra todėl, kad vidutiniškai etiški vadovai geba susitelkti į esminius (dažniausiai palankiai vertinamus) šio vadovavimo stiliaus ypatumus. Anot Chen (2016), tokie vadovai svarbesniais laiko pavaldinius, o ne save, pavaldiniams yra ypač dėmesingi, nuoširdūs, su jais atvirai dalijasi mintimis, jausmais, informacija, siekia palaikyti darnų tarpasmeninį ryšį. Tokiomis aplinkybėmis darbuotojai jaučia, kad vadovas nesiekia besąlygiškos kontrolės ar autoriteto demonstravimo. Tokie vadovai vertina darbuotojus, yra lankstūs, atviri įvairioms nuomonėms, požiūriams bei pasiūlymams (Tyler, 2003). To pasekoje darbuotojai jaučiasi svarbiais organizacijos nariais (Babalola, 2019). Organizacijoje išivyrėja psichologinė ir dvasinė visų darbuotojų gerovė, atsiranda emocinė pilnatvė, patiriamas laimės jausmas, pavaldiniai jaučiasi svarbūs, vertinami (Ma, 2013; Nelson, 2014; Petrusis, 2017). Tai lemia teigiamą pavaldinių nuomonę apie savo etišką vadovą, palankų požiūrį į jo vadovavimo būdus.

Aukštais balais savo vadovavimo etiškumą vertinantys vadovai lygina savo ir pavaldinių moralines nuostatas. Pastebėję vertybinių skirtumų, juos interpretuoja savaip ir vertina savo naudai, todėl laiko save moraliai pranašesniais už pavaldinius ir šį pranašumą bando pabrėžti įvairiais būdais. Dažniausi jų – priekaištavimas arba pavaldinių vertybių ir elgesio kritikavimas (Minson, 2012; Stouten, 2013). Tokie vadovai nėra lankstūs, yra linkę laikytis tik asmeninio požiūrio/nuomonės (Mullen, 2006; Skitka, 2002); apriboja darbuotojų dalyvavimą organizacijos valdyme ir svarbių sprendimų priėmime. Darbuotojai skatinami sekti vadovo pavyzdžiu, besąlygiškai remtis jo nustatytomis taisyklėmis bei principais (Weaver, 2014). Esant tokiam vadovo savęs vertinimui, darbuotojai nesijaučia reikšmingi organizacijai ir dažnai nerimauja dėl to, jog bet kada gali būti pakeisti naujais organizacijos nariais (Babalola, 2019). Tokie vadovai atrodo arogantiški, nepasiekiami, pranašesni už savo pavaldinius, jų elgesys suprantamas, kaip įžeidus ir nepagarbus. Tai lemia pavaldinių nepasitenkinimą, ir šie ima abejoti vadovų vadovavimo etiškumu. Be to, jei vadovai nepalaiko pavaldinių, jais abejoja, kritikuoja jų moralines nuostatas ir vertybes, pavaldiniai stengiasi atsakyti tuo pačiu – nesilaiko etiško, moralaus ir organizacijai naudingo elgesio normų (Stouten, 2013).

Atsižvelgiant į minėtus mokslininkų pastebėjimus, galima daryti prielaidą, kad vadovų savo vadovavimo etiškumo įsivertinimas aukštais balais turi neigiamą reikšmę pavaldinių požiūriui į juos, todėl šiame darbe keliami pirmoji hipotezė:

1. Vidutiniais balais savo vadovavimo etiškumą vertinančius vadovus pavaldiniai yra linkę laikyti etiškesniais, palyginti su tais vadovais, kurie savo vadovavimo etiškumą vertina aukštais balais.

Jeigu vadovas savo vadovavimo etiškumą vertina žemais balais, tai rodo nepakankamą jo dėmesį etikos standartams organizacijoje (Brown, 2006a). Paprastai tokie vadovai nepakankamai įvertina pavaldinių moralinius principus ir savo pavyzdžiu kuria organizacijos kultūrą, kurioje moraliniai principai ir vertybės tampa nereikšmingi (Stouten, 2013). Be to, vadovo bendravimo su pavaldiniais būdas sukuria atitinkamą organizacijos moralinį-psichologinį klimatą. Jei bendraudamas su pavaldiniais vadovas nesilaiko dalykinio bendravimo etikos, darbuotojai pajunta diskomfortą ir moralinį nesaugumą (Pruskus, 2002). Tokie vadovai skatina darbuotojų nepasitikėjimą (Gok, 2017; van Gils, 2015). Taigi, kaip savo vadovavimo etiškumą pabrėžiantys, taip ir jį numenkinantys vadovai pavaldinių vertinami ne itin palankiai. Abiem atvejais pavaldiniai apskritai būna mažiau patenkinti vadovu, savo darbu ir organizacija (Brown, 2005b). Todėl remiantis ankstesnių tyrimų rezultatais ir mokslininkų pastebėjimais, keliami antroji hipotezė:

2. Vidutiniais balais savo vadovavimo etiškumą vertinančius vadovus pavaldiniai yra linkę laikyti etiškesniais, palyginti su tais vadovais, kurie savo vadovavimo etiškumą vertina žemais balais.

Apibendrinant galima teigti, jog planuojamo empirinio tyrimo rezultatuose tikimasi atskleisti naujausiuose mokslininkų darbuose minimą kreivinį (apverstos U formos) ryšį tarp vadovų ir pavaldinių nuomonės apie vadovavimo etiškumą organizacijoje. Remiantis gautais rezultatais, bus formuluojamos rekomendacijos praktikams bei pateikiamos gairės ateities tyrimams.

4. Metodika

Tyrimo dalyviai. 2016 m. atliktame tyrime dalyvavo 272 respondentai iš įvairiuose Lietuvos miestuose (didmiesčiuose ir mažesniuose miestuose) esančių organizacijų: valstybinių ir privačių ikimokyklinio – priešmokyklinio bei pagrindinio ugdymo įstaigų, privačių paslaugų teikimo įmonių, valstybinių asociacijų.

Dalį imties (30 respondentų) sudarė vadovai. Tyrime dalyvavo daugiau vadovių moterų (26), nei vyrų (4). Vadovų amžius – nuo 25 iki 65 metų (vidurkis 47,69 m.; standartinis nuokrypis 10,30), darbo stažas esamoje darbovietėje – nuo 3 mėnesių iki 24 metų (vidurkis 10,26 m.; standartinis nuokrypis 8,16). Visų tyrime dalyvavusių vadovų išsilavinimas – aukštasis.

Kiekvieną vadovą vertino vidutiniškai 8 jo pavaldiniai. Iš viso tyrime dalyvavo 242 apklaustiems vadovams pavaldūs darbuotojai. Pavaldinių moterų (195) tyrime dalyvavo daugiau, nei vyrų (47). Pavaldinių amžius – nuo 23 iki 73 metų (vidurkis 45,62 m.; standartinis nuokrypis 9,83), darbo stažas esamoje darbovietėje – nuo 3 mėnesių iki 40 metų (vidurkis 12,53 m.; standartinis nuokrypis 8,73). Didesnė dalis apklaustų pavaldinių (195) turėjo aukštąjį išsilavinimą.

Matavimo instrumentai. Vadovams ir jų pavaldiniams skirti klausimynai sudaryti iš dviejų pagrindinių dalių: (1) etiško vadovavimo stiliaus klausimyno; (2) demografinių klausimų.

Etiškam vadovavimo stiliui vertinti naudotas Brown (2005b) klausimynas (ELS). Tyrime naudotas lietuviškas ELS skalės variantas, kuriam buvo atliktas dvigubas vertimas iš anglų kalbos. Brown (2005b) etiško vadovavimo stiliaus klausimyną sudaro dešimt teiginių. Kiekvienas teiginys vertinamas penkių balų Likert'o skale (kai 1 – „visiškai nesutinku“, o 5 – „visiškai sutinku“). Etiško vadovavimo stiliaus vertinimai matuojami sumuojant visus skalės teiginius ir svyruoja nuo 10 iki 50 balų. Didesnis surinktų balų skaičius rodo didesnę vadovo vadovavimo etiškumą. Brown (2005b) klausimyno Cronbach'o α koeficientas vadovų imtyje – 0,936, pavaldinių imtyje – 0,916. Tyrimo metu vadovai vertino savo vadovavimo etiškumą (pavyzdžiui, „Aš sudrausminu darbuotojus, pažeidusius etikos normas/standartus“), o pavaldinių buvo prašoma įvertinti jų vadovų etiškumą (pavyzdžiui, „Mano vadovas sudrausmina darbuotojus, pažeidusius etikos normas/standartus“).

Siekiant išsiaiškinti, ar etiško vadovavimo stiliaus skalė vertina tai, kam yra skirta, buvo atlikta patvirtinančioji faktorinė analizė (CFA) naudojant AMOS programinės įrangos paketą. Sutvarkius duomenis, kad neliktų praleistų reikšmių ir atsižvelgus į modifikavimo indeksus, patvirtinančioji faktorinė analizė parodė, kad etiško vadovavimo stiliaus (vadovų ir pavaldinių požiūriu) skalės struktūra atitinka tinkamumo kriterijus ir pagrindžia jos konstrukto validumą.

Siekiant palyginti vadovavimo etiškumą (pavaldinių požiūriu) trijose vadovavimo etiškumo (vadovų požiūriu) grupėse, vadovų etiškumo įsivertinimai buvo padalinti į tris grupes pagal jų vertinimų pasiskirstymą terciliais. Tokiu būdu, remiantis ankstesnių tyrimų autorių rekomendacijomis ir empirinių tyrimų duomenų apdorojimo gairėmis (Saudargienė, 2009), išskirti aukšti (vidurkis 46,80; standartinis nuokrypis 1,69), vidutiniai (vidurkis 43,00; standartinis nuokrypis 0,76) ir žemi (vidurkis 36,58; standartinis nuokrypis 8,72) vadovavimo etiškumo įsivertinimai.

Statistinei tyrimo duomenų analizei atlikti buvo naudojamas SPSS programinės įrangos paketas: respondentų pasiskirstymui pagal tirtas charakteristikas apskaičiuoti naudoti aprašomosios statistikos metodai; hipotezių tikrinimui remtasi neparametriniu Mann-Whitney U kriterijumi ir tiesinio bei kreivinio (kvadratinio) ryšio tarp vadovų ir pavaldinių požiūrio įvertinimu. Sudarant du regresijos modelius, siekta nustatyti kuris jų geriau apibūdina vadovų ir pavaldinių požiūrio į vadovavimo etiškumą ryšius. Regresijos modeliuose priklausomu kintamuoju pasirinkti pavaldinių vadovavimo etiškumo vertinimai, nepriklausomu kintamuoju – vadovų vadovavimo etiškumo įsivertinimai. Prieš atliekant išsamią statistinę duomenų analizę iš duomenų masyvo buvo pašalinti netipiniai ar reti tyrimo dalyvių rezultatai (išskirtys), žymiai nukrypę nuo kitų duomenų pasiskirstymo.

Tyrimo metu laikytasi visų psichologiniams tyrimams taikomų etinių reikalavimų (APA, 2017). Tyrimas atliktas užtikrinus išsamų respondentų informavimą, konfidencialumą ir savanorišką dalyvavimą.

5. Tyrimo rezultatai

Pirmiausia buvo atlikta vadovavimo etiškumo (vadovų ir pavaldinių požiūriu) aprašomoji duomenų analizė (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Vadovavimo etiškumo (vadovų ir pavaldinių požiūriu) aprašomoji statistika

Kintamasis		n	M	SD
Etiškas vadovavimo stilius	Vadovų įsivertinimai	30	41,70	7,08
	Pavaldinių vertinimai	240	41,92	6,26

Analizuojant etiško vadovavimo raišką, vadovų įsivertinimo ir pavaldinių vertinimo vidurkiai yra labai panašūs, vis dėlto, šiek tiek didesnė duomenų sklaida (SD) stebima vadovų grupėje.

Antrajame duomenų analizės etape buvo tikrinamos pagrindinės tyrimo hipotezės. Nustatyta, jog pavaldinių vadovavimo etiškumo vertinimai statistiškai reikšmingai nesiskiria pagal vadovų vadovavimo etiškumo įsivertinimą aukštų ir vidutinių balų grupėse ($Z=-0,800$; $p=0,460$). Kitaip tariant, aukštais balais savo vadovavimo etiškumą įsivertinusius vadovus jų pavaldiniai linkę vertinti šiek tiek žemiau (vidutinis rangas=8,60) nei tuos, kurie savo vadovavimo etiškumą įsivertino vidutiniais balais (vidutinis rangas=10,63), tačiau šis skirtumas nėra statistiškai reikšmingas. Vis dėlto, patvirtinta, jog pavaldinių, kurių vadovai savo vadovavimo etiškumą įsivertino vidutiniais arba žemais balais, etiško vadovavimo stiliaus vertinimai skiriasi statistiškai reikšmingai ($Z=-2,777$; $p=0,004$): žemais balais savo vadovavimo etiškumą įsivertinusius vadovus jų pavaldiniai linkę vertinti kaip mažiau etiškus (vidutinis rangas=7,50), palyginti su tais vadovais, kurie savo vadovavimo etiškumą įsivertino vidutiniais balais (vidutinis rangas=15,00).

Papildomai atlikta ir regresinė analizė, siekiant išsiaiškinti, koks vis dėlto ryšys (tiesinis ar kreivinis) geriausiai apibūdina sąsają tarp vadovų ir pavaldinių etiško vadovavimo vertinimo. Toliau pateikiamos tiesinio ir kreivinio regresijos modelių prognostinės reikšmės (žr. 2 lentelę) ir šių modelių reikšmingumo rezultatai (žr. 3 lentelę).

2 lentelė. Tiesinio ir kreivinio regresijos modelių, aprašančių sąsają tarp vadovų ir pavaldinių etiško vadovavimo vertinimo, prognostinės reikšmės

Prognozuojamas kintamasis	Nepriklausomas kintamasis	Koreguotasis determinacijos koef.	ANOVA		
			df	F	p
TIESINIS REGRESIJOS MODELIS					
Etiškas vadovavimo stilius (pavaldinių vertinimu)	Etiškas vadovavimo stilius (vadovų įsivertinimu)	0,232	29	9,749	0,004
KREIVINIS REGRESIJOS MODELIS					
Etiškas vadovavimo stilius (pavaldinių vertinimu)	Etiškas vadovavimo stilius (vadovų įsivertinimu)	0,204	29	4,719	0,017

3 lentelė. Tiesinio ir kreivinio regresijos modelių, aprašančių sąsają tarp vadovų ir pavaldinių etiško vadovavimo vertinimo, rezultatai

Prognozuojamas kintamasis	Nepriklausomas kintamasis	Standartizuotas koef. β	t	p
TIESINIS REGRESIJOS MODELIS				
Etiškas vadovavimo stilius (pavaldinių vertinimu)	Etiškas vadovavimo stilius (vadovų įsivertinimu)	0,508	3,122	0,004
KREIVINIS REGRESIJOS MODELIS				
Etiškas vadovavimo stilius (pavaldinių vertinimu)	Etiškas vadovavimo stilius (vadovų įsivertinimu)	0,370	0,431	0,670

Regresinės analizės rezultatai rodo (žr. 2 lentelę), kad abu regresijos modeliai yra statistiškai reikšmingi. Kita vertus, gauta, kad tiesiniame modelyje vadovų įsivertinimai paaiškina apytiksliai 23% to, kaip vadovų vadovavimo etiškumą vertina jų pavaldiniai, o kreiviniame modelyje vadovų įsivertinimai paaiškina apytiksliai 20% pavaldinių požiūrio į vadovų vadovavimo etiškumą. Vadinasi, pavaldinių požiūrio į vadovavimo etiškumą paaiškinamumas, remiantis vadovų etiškumo įsivertinimu, yra didesnis tiesiniame regresijos modelyje.

Be to, 3 lentelėje pateikti rezultatai rodo, jog statistiškai reikšminga vadovų vadovavimo etiškumo įsivertinimų svarba, prognozuojant pavaldinių požiūrį į vadovavimo etiškumą, stebima tik tiesiniame modelyje. Remiantis gautais rezultatais galima teigti, jog vadovų ir jų pavaldinių požiūrio į vadovavimo etiškumą sąsają geriau paaiškina tiesinis modelis, t. y. kuo vadovai savo vadovavimo stilių vertina kaip etiškesnį, tuo pavaldiniai jų vadovavimo stilių taip pat vertina kaip etiškesnį.

6. Tyrimo rezultatų aptarimas

Tyrimu buvo siekiama nustatyti sąsają tarp vadovo ir pavaldinių požiūrio į vadovavimo etiškumą. Tyrimas buvo vertingas išryškinant vadovo savo vadovavimo etiškumo vertinimų svarbą tam, kaip jo vadovavimo stilių suvokia ir vertina pavaldiniai. Gauti rezultatai papildė negausių iki šiol atliktų studijų šia tema gretas ir atskleidė ankstesnėse studijose nepakankamai nagrinėtus ryšius, reikšmingus moksliniam etiško vadovavimo stiliaus pažinimui.

Remiantis atlikto empirinio tyrimo rezultatais, buvo nustatyta, jog vidutiniais ir aukštais balais savo vadovavimo etiškumą vertinančius vadovus pavaldiniai suvokia kaip vienodai etiškus. Tyrimo rezultatai nepatvirtino Minson (2012), Mullen (2006), Skitka (2002), Stouten (2013), Weaver (2014) išvadų. Gautus rezultatus galėjo lemti specifiniai tirtos imties vadovų profiliai ir elgesys. Pavaldinių dėmesį vadovai galėjo patraukti kitais ryškiais ypatumais, todėl jų atsakymus apie vadovavimo etiškumą galėjo paveikti koncentracija į kitas specifines vadovų savybes ir elgesį. Taip pat, išlieka tikimybė, jog aukštais balais savo vadovavimo etiškumą įsivertinę tirtos imties vadovai pasižymėjo stipriai išreikštomis teigiamomis etiško vadovavimo stiliaus ypatybėmis

(patikimumu, sąžiningumu, rūpestingumu, teisingumu). Savaiame suprantama, kad tokių vadovų vadovavimo stilių pavaldiniai galėjo vertinti palankiai. Galiausiai, rezultatams įtakos galėjo turėti ir vadovų bei pavaldinių skiriančių hierarchinių organizacijos laiptelių skaičius: pavaldiniai galėjo pritrūkti informacijos apie savo vadovų elgesį. Tyrimu taip pat gauta, jog vidutiniais balais savo vadovavimo etiškumą vertinančius vadovus pavaldiniai yra linkę laikyti etiškesniais, palyginti su tais vadovais, kurie savo vadovavimo etiškumą vertina žemais balais. Gauti rezultatai papildo Brown (2006a), Gok (2017), Pruskaus (2002), Stouten (2013) tyrimų rezultatus ir išvadas. Pasak Stouten (2013), savo vadovavimo įsivertinimas neetišku žymi didesnę problemą: tai - vadovo nedėmesingumo etikos standartams organizacijoje ženklas. Bet kokios pavaldinių pastangos organizacijoje laikytis etiško elgesio taisyklių tokiam vadovui atrodo nereikšmingos. Paprastai tai kelia nepasitenkinimą elgesio moralę ir etiškumą vertybėmis laikantiems pavaldiniams: jie pastebi vadovo ir savo požiūrio skirtumus, kyla nepasitenkinimas iš vadovo perimamu ir sparčiai plintančiu neetišku elgesiu organizacijos viduje. Todėl suprantama, kad žemas vadovų savo vadovavimo etiškumo įsivertinimas lemia nepalankią pavaldinių nuomonę ir formuoja tam tikrą, sunkiai pakeičiamą pavaldinių požiūrį į vadovų vadovavimo etiškumą.

Siekiant atskleisti daugiau tyrimo duomenų savybių ir nustatyti analizuotų kintamųjų ryšio pobūdį, dėl kurio itin aktyviai diskutuojama naujausioje mokslinėje literatūroje, atliktas tiesinio ir kreivinio modelių, aprašančių sąsają tarp vadovų ir pavaldinių etiško vadovavimo vertinimo, statistinis patikrinimas. Gauta, jog pavaldinių vadovavimo etiškumo vertinimai didėja kartu su vadovų vadovavimo etiškumo įsivertinimų balais, taigi duomenis geriau aprašo tiesinė kintamųjų priklausomybė. Apibendrinant grupinių palyginimų ir regresijos modelių rezultatus, galima teigti, jog tyrimo rezultatais patvirtinta tik antroji tyrime kelta hipotezė.

Taigi, remiantis gautais rezultatais, pavaldinių vadovavimo etiškumo vertinimai didėja kartu su vadovų vadovavimo etiškumo įsivertinimais, tačiau tik iki tam tikro lygmens (vidutinių vadovavimo etiškumo įsivertinimų). Pasiekus šį lygmenį, tampa nebesvarbu, - vadovas savo vadovavimo stilių vertins aukštais ar vidutiniais balais, pavaldinių vertinimai nebesikeis. Taigi, kol kas pavaldiniai yra jautresni būtent nepakankamam vadovo etiškumui organizacijoje, todėl žmoniškųjų išteklių valdymo specialistai turėtų galvoti apie etiško vadovavimo mokymų intervencijas bei atkreipti dėmesį į kandidatų sąžiningumo, etiškumo aspektus vadovų atrankos proceso metu. Pokalbiai apie etiką tarp vadovų ir pavaldinių galėtų būti skatinami tapti įprastu klausimu bendruose susitikimuose.

Vertinant tyrimo rezultatus, reikėtų atkreipti dėmesį į keletą apribojimų. Pirma, dalyvauti tyrime buvo pakviesta daugiau vadovų, tačiau sutiko ne visi. Galimai dalyvauti tyrime atsisakę vadovai nepasižymi/menkai pasižymi etišku vadovavimo stiliumi. Todėl tikėtina, jog dauguma šio tyrimo imties vadovų bendroje populiacijoje patektų į aukštą vadovavimo etiškumo lygį pasižyminčių vadovų grupę. Antra, tyrimu nustatyta, jog vadovų požiūris į savo vadovavimo etiškumą lemia tik nedidelę dalį to, kaip jų vadovavimo etiškumą vertina pavaldiniai.

Tai reiškia, kad pavaldinių požiūriui į vadovus reikšmingi buvo ir kiti organizacijų aplinkos, pavaldinių asmeninių savybių aspektai. Trečia, kadangi respondentų imtis nedidelė, tyrimo išvadų negalima apibendrintai taikyti Lietuvos mastu. Galiausiai, tyrime nebuvo naudojamos objektyvios matavimo priemonės. Išlieka tikimybė, jog vykdamas tyrimą pasireiškė socialinio pageidaujiamumo tendencija, kuri galėjo iškreipti tyrimo rezultatus dėl respondentų polinkio aukštais balais vertinti vadovavimo etiškumą.

Atsižvelgiant į įvardintus ribotumus, reikšmingi mokslui ir praktikoje aktualūs etiško vadovavimo stiliaus tyrimai, kurių itin trūksta Lietuvoje, turėtų būti plėtojami ir toliau. Kadangi literatūroje minimas poreikis tyrinėti ne tik didmiesčiuose įsikūrusias verslo organizacijas, bet ir kaimo vietovėse esančias žemės ūkio sektoriaus organizacijas, ateities tyrimuose respondentų imtį derėtų išplėsti, atkreipiant dėmesį į dalyvaujančių organizacijų sektorių bei regioninę padėtį. Be to, etiško vadovavimo raišką ir vertinimą vadovų bei pavaldinių požiūriu galima būtų analizuoti ne tik organizacijose, bet ir bendruomenėse, kurių plėtra taip pat labai svarbi valstybiniu lygmeniu. Tęsiant etiško vadovavimo vertinimo tyrimus, neabejotinai svarbu į analizę įtraukti ir vertinamųjų psichosocialines charakteristikas.

7. Išvados

Aukštais ir vidutiniais balais savo vadovavimo etiškumą vertinančius vadovus pavaldiniai suvokia kaip vienodai etiškus.

Vidutiniais balais savo vadovavimo etiškumą vertinančius vadovus pavaldiniai yra linkę laikyti etiškesniais, palyginti su tais vadovais, kurie savo vadovavimo etiškumą vertina žemais balais.

Kuo vadovai savo vadovavimo stilių vertina kaip etiškesnį, tuo pavaldiniai jų vadovavimo stilių taip pat vertina kaip etiškesnį.

Literatūra

American Psychological Association. (2017). *APA Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct*. – Washington (DC): The Institute.

Babalola, M. T., Stouten, J., Camps, J., Euwema, M. (2019). When Do Ethical Leaders Become Less Effective? The Moderating Role of Perceived Leader Ethical Conviction on Employee Discretionary Reactions to Ethical Leadership // *Journal of Business Ethics*. Vol. 154. No. 1: 85–102.

Bormann, K. C., Poethke, U., Cohrs, C., Rowold, J. (2018). Doing bad through being selective in doing good: the role of within-unit variability in ethical leadership // *European Journal of Work & Organizational Psychology*. Vol. 27. No. 6: 683–699.

Brown, M. E., Treviño, L. K. (2006a). Ethical leadership: A review and future directions // *The Leadership Quarterly*. Vol. 17. No. 6: 595–616.

Brown, M. E., Treviño, L. K., Harrison, D. A. (2005b). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 97. No. 2: 117–134.

Chen, A. S., Hou, Y. H. (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination // *The Leadership Quarterly*. Vol. 27. No. 1: 1–13.

Chughtai, A. A. (2015). Creating safer workplaces: The role of ethical leadership // *Safety Science*. Vol. 73: 92–98.

Endriulaitienė, A., Genevičiūtė-Janonienė, G. (2012). Transformacinės lyderystės bei etinio organizacijos klimato svarba darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Vol. 63: 35–47.

Famakinwa, M., Adisa, B. O., Alabi, D. L. (2019). Factors Influencing Role Performance of Community Leaders in Rural Development Activities in Southwestern Nigeria // *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. Vol. 67 No. 2: 473–483.

Genevičiūtė-Janonienė, G., Endriulaitienė, A. (2010). Darbuotojų asmenybės bruožų, subjektyviai vertinamo transformacinio vadovavimo stiliaus, darbo motyvacijos ir įsipareigojimo organizacijai sąveikos modelis // *Psichologija*. Vol. 41: 50–67.

Gok, K., Sumanth, J., Bommer, W., Demirtas, O., Arslan, A., Eberhard, J., ... Yigit, A. (2017). You May Not Reap What You Sow: How Employees' Moral Awareness Minimizes Ethical Leadership's Positive Impact on Workplace Deviance // *Journal of Business Ethics*. Vol. 146. No. 2: 257–277.

Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis // *Journal of Management*. Vol. 44. No. 2: 501–529.

Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., De Hoogh, A. H. (2013). Ethical leadership and follower helping and courtesy: Moral awareness and empathic concern as moderators // *Applied Psychology*. Vol. 62. No. 2: 211–235.

Kimura, T., Nishikawa, M. (2018). Ethical Leadership and Its Cultural and Institutional Context: An Empirical Study in Japan // *Journal of Business Ethics*. Vol. 151. No. 3: 707–724.

Ma, Y., Cheng, W., Ribbens, B. A., Zhou, J. (2013). Linking ethical leadership to employee creativity: knowledge sharing and self-efficacy as mediators // *Social Behavior and Personality*. Vol. 41. No. 9: 1409–1420.

Midgen, T. (2015). (Un)Ethical leadership: What can Educational Psychology Services learn? // *Educational & Child Psychology*. Vol. 32. No. 4: 81–93.

Minson, J. A., Monin, B. (2012). Do-gooder derogation: Disparaging morally motivated minorities to defuse anticipated reproach // *Social Psychological and Personality Science*. Vol. 3. No. 2: 200–207.

Morkevičiūtė, M., Endriulaitienė, A. (2017). The role of a perceived ethical leadership style in the relationship between workaholism and occupational burnout // *International journal of psychology: a biopsychosocial approach*. Vol. 20. No. 6: 61–82.

Mullen, E., Skitka, L. J. (2006). Exploring the psychological underpinnings of the moral mandate effect: Motivated reasoning, identification, or affect? // *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 90. No. 4: 629–643.

Nelson, K., Boudrias, J. S., Brunet, L., Morin, D., De Civita, M., Savoie, A., Alderson, M. (2014). Authentic leadership and psychological well-being at work of nurses: The mediating role of work climate at the individual level of analysis // *Burnout Research*. Vol. 1. No. 2: 90–101.

Petrulis, A. (2017). Darbuotojams priimtinausias vadovavimo stilius organizacijoje // *Regional Formation and Development Studies*. Vol. 1. No. 21: 109–121.

Pruskus, V. (2002). Verslo etika. – Vilnius: Enciklopedija.

Pučėtaitė, R. (2009). Įmonių socialinės atsakomybės vadyba integralumo aspektu // *Ekonomika ir vadyba*. Vol. 14: 328–334.

Rude, H. A., Paolucci-Whitcomb, P. E., Comerford, S. (2005). Ethical leadership: Supporting human rights and diversity in rural communities // *Rural Special Education Quarterly*. Vol. 24. No. 4: 26–31.

Saudargienė, A., Vaitkevičius, R. (2009). Psichologinių tyrimų duomenų analizė. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.

Skitka, L. J., Mullen, E. (2002). The dark side of moral conviction // *Analyses of Social Issues and Public Policy*. Vol. 2. No. 1: 35–41.

Somerville, P., Smith, R., McElwee, G. (2015). The dark side of the rural idyll: Stories of illegal/illicit economic activity in the UK countryside // *Journal of rural studies*. Vol. 39: 219–228.

Stončiuvienė, N., Degutytė, G. (2013). Taikomoji etika: buhalterijų profesinės etikos aspektai // *Tiltai*. Vol. 65. No. 4: 109–124.

Stouten, J., van Dijke, M., Mayer, D. M., De Cremer, D., Euwema, M. C. (2013). Can a leader be seen as too ethical? The curvilinear effects of ethical leadership // *The Leadership Quarterly*. Vol. 24. No. 5: 680–695.

Sturm, R. E. (2017). Decreasing unethical decisions: The role of morality-based individual differences // *Journal of Business Ethics*. Vol. 142. No. 1: 37–57.

Unwin, T. (2017). Urban-rural interaction in developing countries: a theoretical perspective. The geography of urban-rural interaction in developing countries. – UK: Routledge.

Wang, Z., Xu, H., Liu, Y. (2018). How Does Ethical Leadership Trickle Down? Test of an Integrative Dual-Process Model // *Journal of Business Ethics*. Vol. 153. No. 3: 691–705.

Weaver, G. R., Reynolds, S. J., Brown, M. E. (2014). Moral intuition: Connecting current knowledge to future organizational research and practice // *Journal of Management*. Vol. 40. No. 1: 100–129.

Zakarevičius, P. (2012). Modernios organizacijos bruožai // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Vol. 64: 135–144.

Zoghbi-Manrique-de-Lara, P., Viera-Armas, M. (2019). Does Ethical Leadership Motivate Followers to Participate in Delivering Compassion? // *Journal of Business Ethics*. Vol. 154. No. 1: 195–210.

ETHICAL LEADERSHIP STYLE: AN APPROACH OF THE MANAGERS AND EMPLOYEES

Modesta Morkevičiūtė, Aukšė Endriulaitienė, Aurelija Stelmokienė

Vytautas Magnus University

Received 06 05 2019; Priimta 30 06 2019

Recently business ethics has become a hot question in different organizations from service, manufacture, agriculture and other sectors. Ethical leadership was proposed as a suitable solution for the development of ethics culture in organizations. Some of the previous studies found that managers' perceptions of their leadership style ethics have significant effects on employees' attitudes to it. However, the studies on this field have been quite rare; the results are inconclusive. Thus, the aim of this study was to investigate the relationship between the approaches of managers and employees about the ethical leadership style. The study involved 30 managers and 242 subordinates working in different Lithuanian organizations. A perceived ethical leadership style was assessed with Brown (2005b) questionnaire. The study confirmed that there is a linear relationship between analyzed variables: the more managers perceive their leadership style as ethical, the more employees perceive their managers as ethical, too.

Keywords: ethical leadership, subordinates' attitude to the ethics of leadership leadership approach to leadership ethics.

JEL Codes: M12, M19, M54.