

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO
IZZIVI ETIČNEGA VODENJA

Ljubljana, november 2022

NUŠA BOLHA

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nuša Bolha, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Izzivi etičnega vodenja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Darijo Aleksić

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu prek Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 21. 11. 2022

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ETIČNO VODENJE	4
1.1 Opredelitev etike	4
1.2 Opredelitev vodenja.....	5
1.3 Ključne sposobnosti vodje.....	6
1.4 Opredelitev etičnega vodenja.....	7
1.4.1 Razvoj etike pri vodjih	8
1.4.2 Pomanjkanje zaupanja v etično vodenje in vpliv etičnega vodenja na sledilce 9	
1.4.3 Primerjava etičnega vodenja s sorodnimi slogi vodenja	10
1.5 Etično odločanje.....	12
1.5.1 Restov model etičnega odločanja	12
1.5.2 Individualni dejavniki, ki vplivajo na etično odločanje	13
2 IZZIVI ETIČNEGA VODENJA	16
2.1 Percepcija etičnega vodje pri sledilcih	16
2.2 Etična slepota	19
2.2.1 Moč nezavednih procesov	20
2.2.2 Rigidno uokvirjanje	20
2.2.3 Racionalizacija in Bandurovi mehanizmi samoupravičevanja.....	21
2.3 Etična dilema.....	23
2.3.1 Vrste etičnih dilem	24
2.3.2 Utilitarizem in Kantova etika	25
2.3.2.1 Utilitarizem	25
2.3.2.2 Kantova etika.....	27
2.4 Vloga moči v odnosu med vodjo in sledilci	28
2.5 Etični izzivi v času pandemije COVID-19	30
2.5.1 Izzivi digitalizacije	30
2.5.2 Etični izzivi v zdravstvu	32
3 KVALITATIVNA RAZISKAVA	33
3.1 Raziskovalna vprašanja	33
3.2 Metodologija in zbiranje podatkov	34

3.3	Predstavitev vzorca in vprašalnika	35
3.4	Rezultati.....	36
3.4.1	Etični izzivi pri vodenju	36
3.4.2	Vpliv spola na soočanje z etičnimi izzivi.....	41
4	DISKUSIJA	42
4.1	Glavne ugotovitve	42
4.2	Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje.....	44
4.3	Praktična priporočila	45
	SKLEP.....	46
	LITERATURA IN VIRI.....	47
	PRILOGA	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pregled opredelitev etike	4
Tabela 2: Sposobnosti vodenja.....	7
Tabela 3: Razvoj etičnega vodje	8
Tabela 4: Vpliv spola na etično vedenje	14
Tabela 5: Vrste moči	28
Tabela 6: Moč in vedenje sledilcev	29
Tabela 7: Osnovni podatki intervjuvancev.....	35

KAZALO SLIK

Slika 1: Povezanost med spremenljivkami, ki oblikujejo vodenje.....	6
Slika 2: Komponente etičnega odločanja	12
Slika 3: Ugled vodij in etično vodenje	18
Slika 4: Mehanizmi samoupravičevanja neetičnega vedenja	22
Slika 5: Negativni učinki moči.....	30
Slika 6: Vzroki za nastanek etičnih izzivov	37
Slika 7: Pogostost soočanja z etičnimi dilemami	40
Slika 8: Odločanje o etičnih odločitvah	41

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik.....	1
----------------------------	---

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

COVID-19 – koronavirusna bolezen

gr. – grško

ipd. – in podobno

itd. – in tako dalje

pr. n. št. – pred našim štetjem

ZDA – Združene države Amerike

UVOD

Škandali, ki smo jim bili priča v zadnjih dveh desetletjih, so izpostavili pomen etičnega vodenja ter povečali pritisk na podjetja in njihove vodje glede etičnega vedenja (Den Hartog, 2015). Avtorji si etično vodenje razlagajo na različne načine. Brown, Treviňova in Harrison (2005) ga opredelijo kot normativno ustrezno vedenje, ki ga posameznik izraža s svojimi dejanji in z odnosi, ki jih ima z ostalimi. Po drugi strani De Hoogh in Den Hartog (2009) etično vodenje razumeta kot proces, s katerim vodja vpliva na dejavnosti določene skupine, ki stremi k uresničitvi cilja na družbeno odgovoren način. Yukl (2006) etičnega vodjo opiše kot nekoga, ki spodbuja iskrenost in čigar dejanja so skladna z njegovimi vrednotami in prepričanji.

Etično vodenje je pojem, ki se v poslovnem svetu ne nanaša le na sprejemanje pravilne odločitve z vidika etike, temveč predstavlja pojem, ki na eni strani upošteva etiko, na drugi strani pa dobro poslovno odločitev (Boatright, 2003). Boatright (2003) pravi, da se posamezniki v poslovnem okolju srečujejo z etičnimi vprašanji v odnosu do kupcev, zaposlenih in članov širše družbe. Do določene mere si lahko pri odločanju o tem, kaj je etično in kaj ne, pomagajo s pravili, ki veljajo za vsakodnevno življenje. Na primer narobe je, če izdamo zaupanje prijatelja ali kupca. Etično vodenje v poslovnem okolju pa je zahtevnejše, saj je treba upoštevati posebnosti, ki jih določa to okolje (Boatright, 2003). Avtor kot prvo posebnost poslovnih dejavnosti navede ekonomski značaj, saj v poslovnem svetu ne komuniciramo na enak način kot v zasebnem. Dober primer so pogajanja, katerih značilnosti sta prikrivanje in pretvarjanje. Druga posebnost poslovnih dejavnosti, ki jo izpostavi Boatright (2003), je, da se izvajajo v velikih, neosebni organizacijah. Člani organizacije se posledično ne odločajo na podlagi lastnih interesov, ampak so dolžni upoštevati interese vseh deležnikov in si prizadevati za uresničitev ciljev organizacije (Boatright, 2003).

K uresničitvi ciljev organizacije pripomorejo pravilne odločitve, ki jih lahko sprejemamo na različnih ravneh odločanja – na individualni ravni, na ravni organizacije in na ravni poslovnega sistema (Boatright, 2003). Pri reševanju etičnih problemov moramo najprej ugotoviti, na kateri ravni je treba določen problem obravnavati, saj je problem lahko v primeru, če ga obravnavamo na napačni ravni, nerešljiv (Boatright, 2003). Z ravnmi odločanja se je ukvarjal tudi DeGeorge (1993) in pojav opisal kot napačno razvrščanje etičnega problema glede na raven odločanja (angl. ethical displacement).

Predpogoj, da lahko vodja pravilno identificira raven odločanja, je, da vodja zazna etični problem. Ko je etični problem zaznan, vodja lahko etičnost prihodnje odločitve ovrednoti s pomočjo različnih teorij. Dve najpogostejši sta utilitarizem in Kantova etika (Hunt & Vitell, 1986). Izbira primerne teorije predstavlja pomemben izziv etičnega vodenja, saj ima vsaka teorija svoje prednosti in slabosti. Kant največji pomen pripisuje motivu in poudarja, da moralne vrednosti dejanja ne smemo dojemati na podlagi posledic, ki mu bodo sledile, temveč se bistvo skriva v namenu, zaradi katerega vršimo dejanje (Sandel, 2008). Sandel

(2008) pravi, da je bistvo utilitarizma maksimiranje koristi, pri čemer je korist opredeljena kot nekaj, kar prinaša srečo in zadovoljstvo ter preprečuje bolečino ali trpljenje. Avtor kot slabost utilitarizma navede neupoštevanje posameznikovih pravic, saj ta teorija v ospredje postavlja seštevek skupne sreče in dejstvo, da je mogoče vsaki stvari ali bitju pripisati neko vrednost.

Večina modelov etičnega odločanja temelji na predpostavki, da posamezniki pri odločanju uporabljajo racionalni pristop. Raziskovalci, kot so Palazzo, Krings in Hoffrage (2013), pa ugotavljajo, da posamezniki odločitve pogosto sprejemajo na nezavedni ravni, zato se lahko zgodi, da pri sprejemanju odločitve ne zaznajo etične dimenzije odločitve. Posledično se lahko vedejo neetično, ne da bi se tega zavedali, neetičnosti pa se zavejo šele kasneje (Palazzo, Krings & Hoffrage, 2013). Avtorji opisani pojav poimenujejo etična slepota. Ta vodjem predstavlja izziv, saj gre za nezaveden proces, ki ga je posledično težko nadzorovati.

Izziv vodij so tudi etične dileme – situacije, ko se mora vodja odločiti med dvema ali več alternativami (Figar & Đorđević, 2016). Figarjeva in Đorđevićeva (2016) navajata, da ima vodja pri sprejemanju odločitev na voljo alternative, ki so lahko etične in neetične, hkrati pa je njegova naloga, da med etičnimi odločitvami izbere tisto, ki je najboljša. Po mnenju avtoric lahko zapostavljanje pomembnosti in nereševanje etičnih dilem privedeta do izgube ugleda podjetja, slabšega finančnega položaja in v najslabšem primeru celo do zaprtja podjetja.

Pandemija COVID-19 je prinesla nove etične dileme in dodatno spodbudila razpravo o etiki in etičnem vodenju, predvsem na področju zdravstva. Raziskave kažejo, da so se vodje v času pandemije COVID-19 soočale z dodatnimi izzivi (Robert in drugi, 2020; Markey, Ventura, O'Donnell & Doody, 2020), zato v magistrskem delu proučim tudi izzive, vezane na pandemijo.

Poleg etičnih izzivov v času pandemije COVID-19 so številni avtorji proučevali tudi razlike med moškimi in ženskami glede etičnosti (Browning & Zabriskie, 1983; Dubinsky & Levy, 1985; Whipple & Swords, 1992; Guidice, Alder & Phelan, 2008; Oumlil & Balloun, 2009). Rezultati raziskav so bili različni, povečini pa so pokazali, da med spoloma ni razlik (Browning & Zabriskie, 1983; Sweeney & Costello, 2009) ali pa da so ženske bolj etične od moških (Ruegger & King, 1992; Oumlil & Balloun, 2009). V literaturi nisem zasledila raziskav, ki bi proučevale razlike med spoloma vodij pri soočanju z etičnimi izzivi, zato razlike med moškimi in ženskami glede soočanja z etičnimi izzivi na primeru vodij proučim v empiričnem delu.

Namen magistrskega dela je s pomočjo intervjujev z vodji poglobiti razumevanje etičnega vodenja, s poudarkom na izzivih, in s tem prispevati k boljšemu razumevanju etičnih izzivov vodij ter predstaviti izzive z vidika različnih teorij. Magistrsko delo bo v pomoč tako vodjem kot tudi ostalim zaposlenim in raziskovalcem, saj bo ponudilo vpogled v trenutno aktualne

izzive etičnega vodenja, ki jim je treba posvetiti več pozornosti. Magistrsko delo bo posledično prispevalo k iskanju rešitev, ki bodo olajšale soočanje vodij z izzivi.

Glavni cilj magistrskega dela je proučiti ustrezno literaturo s področja etičnega vodenja, predstaviti etične izzive in s pomočjo kvalitativne raziskave identificirati izzive, s katerimi se soočajo etični vodje.

Pomožna cilja magistrskega dela sta:

1. podrobneje predstaviti koncept etičnega vodenja in izzive, s poudarkom na etični slepoti, etičnih dilemah, percepciji etičnega vodje, uporabi moči s strani vodje in etičnih izzivih v času pandemije COVID-19;
2. s kvalitativno raziskavo preveriti aktualnost izzivov, opisanih v teoretičnem delu magistrskega dela, in preveriti, ali spol vpliva na način soočanja z izzivi.

Temeljna teza magistrskega dela se glasi, da se etični vodje pri svojem delu soočajo s številnimi etičnimi izzivi.

Raziskovalni del magistrskega dela temelji na dveh **raziskovalnih vprašanjih**:

1. Raziskovalno vprašanje 1: S katerimi etičnimi izzivi se vodje srečujejo pri svojem delu?
2. Raziskovalno vprašanje 2: Ali obstajajo razlike med spoloma pri soočanju z etičnimi izzivi?

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu uporabim opisno (deskriptivno) metodo, ki pojave opisuje, opazuje in ustvarja sklepe na podlagi povezav. Za primerjavo različnih mnenj avtorjev uporabim tudi metodo komparacije; ker pa združujem spoznanja različnih avtorjev, prav tako uporabim metodo kompilacije. Gradivo za teoretični del magistrskega dela predstavlja slovenska in tuja literatura, ki jo v veliki meri pridobim prek znanstvenih in strokovnih baz. Teoretični del tvorita prvo in drugo poglavje magistrskega dela. Prvo poglavje je posvečeno opredelitvi etike, vodenja in podrobneje tudi etičnemu vodenju ter etičnemu odločanju. V drugem poglavju so predstavljeni izzivi etičnega vodenja: percepcija etičnega vodje pri sledilcih, etična slepota, etična dilema, vloga moči v odnosu med vodjo in sledilci in etični izzivi v času pandemije COVID-19. Empirični del, ki obsega tretje in četrto poglavje magistrskega dela, temelji na kvalitativni raziskavi, ki jo izvedem s pomočjo delno strukturiranih intervjujev. V raziskavo vključim heterogen vzorec desetih vodij iz Slovenije, ki prihajajo iz različnih panog – zdravstva, proizvodnje stavbnega pohištva, šolstva, športa, turizma, kovinske industrije, lesne industrije in izobraževanja. V tretjem poglavju predstavim metodologijo, vzorec in rezultate, četrto poglavje pa je posvečeno diskusiji, kjer predstavim glavne ugotovitve in njihovo interpretacijo ter podam omejitve raziskave in praktična priporočila. Magistrsko delo zaključim s sklepom.

1 ETIČNO VODENJE

Številni škandali, ki smo jim bili priča v zadnjih dveh desetletjih, so izpostavili pomen etičnega vodenja ter povečali pritisk na podjetja in njihove vodje glede etičnega vedenja (Den Hartog, 2015). Zaradi eksponentne rasti števila etičnih problemov na sodobnem globalnem trgu (Thornton, 2009) postajajo karizmatični etični vodje nepogrešljivi člani vsake organizacije (Mackie, Taylor, Finegold, Daar & Singer, 2006). Odgovorni pri znanih korporacijah, kot so McDonald's, Nike in Nestlé, so ugotovili, da jih etične kršitve lahko stanejo dobrega ugleda, zato se je v poslovnem svetu pojavila potreba po vodenju in upravljanju etike (Crane & Matten, 2016). V nadaljevanju poglavja predstavim opredelitev etičnega vodenja, njegov razvoj in pomen.

1.1 Opredelitev etike

Izraz etika je starogrškega izvora (gr. ethos), prvoten pomen besede pa bi lahko prevedli kot šega, navada ali nrav (Verbinc, 1968). Opredelitev etike ni preprosta, saj se je skozi zgodovino prek različnih avtorjev razvijala in dopolnjevala. Različne opredelitve etike slovenskih in tujih avtorjev kronološko navajam v tabeli 1.

Tabela 1: Pregled opredelitev etike

Avtor	Razlaga
Sokrat (470–399 pr. n. št.)	Bistvo etike je izboljševanje duše. Posledično je etičen človek srečnejši, kot bi bil sicer.
Aristotel (384–322 pr. n. št.)	Etika je del politike, njen cilj pa je prevladovanje razuma nad čuti. Cilj vsakega delovanja mora biti nekaj dobrega, dobro pa je tisto, k čemur človek teži. Najvišje človekovo dobro je eudajmonija ali srečnost, da pa jo je možno uresničiti, mora človek v svoji duši imeti vrtnile, ki zadevajo njegov um in voljo.
Epikur (341–270 pr. n. št.)	Glavno načelo etike je radost; predpogoj radosti pa je zadovoljstvo s tem, kar človek ima. Ljudje bi morali pretehtati, kaj je koristno in kaj je škodljivo, in se izogibati vrstam veselja, ki lahko povzročijo telesne bolečine in duševne stiske.
Kant (1755)	Etična dejanja morajo temeljiti na nesebičnih interesih in odgovornosti. Žrtvovanje, izkušnje, osebni interesi in teoretično znanje tako ne morejo služiti kot osnova za moralo in etiko.
Gandhi (1927)	Etika je kombinacija služenja drugim, skromnosti in nematerializma.
Schweitzer (1936)	Etiko ustvarjamo, ko pozitivno razmišljamo o svetu, življenju in o potrebi, da izpolnimo svoje cilje in sanje. Etičen človek je tisti, ki se zna nadzorovati, da ne škoduje drugim, in pomaga potrebnim pomoči.
Curtin in Flaherty (1982)	Etika predlaga, odkriva, ureja in utemeljuje človekova dejanja z navajanjem določenih načel, ki opredeljujejo pravilno delovanje v določenih situacijah. Predmet etike ni človekovo spontano obnašanje, ampak človekova dejanja in delovanja, ki so izbrana zavestno in namensko.
Milčinski (1982)	Etika je filozofska disciplina, ki si prizadeva opredeliti naravo in pomen zahtev različnih moral.
Lacey (1995)	Etika pomeni raziskovanje, kako mora človek v splošnem delovati.

se nadaljuje

Tabela 1: Pregled opredelitev etike (nad.)

Avtor	Razlaga
Švajncer (1995)	Etika je filozofska panoga in disciplina, ki se ukvarja s proučevanjem in oblikovanjem medčloveških odnosov. Naloge etike so proučevanje, miselno razčlenjevanje in vrednotenje že obstoječih družbenih razmerij.
Guttmann (2006)	Smisel etike je pridobitev umske moči, ki omogoča premagovanje instinktivnih odločitev in daje prednost splošnemu dobremu pred slabim. Etične odločitve naj izhajajo iz srca ali duše in ne smejo biti pogojene z zunanjimi vplivi.
Juhant (2009)	Etika je temelj človekovega odnosa do sebe, sveta in njegovih zadnjih temeljev.
Dalajlama (2013)	Dejanje je etično, ko doseže <i>kon lung</i> , ki pomeni nekaj, kar pride iz globin srca, napolni posameznika z entuziazmom in izraža posameznikovo predanost življenju.
Resnik (2020)	Etika je metoda, postopek ali perspektiva za odločanje, kako naj ravnamo, in za analiziranje kompleksnih problemov.

Prerejeno po Bošnjak (1993), Curtin & Flaherty (1982), Guttmann (2006), Hartman (2008), Jerman (1992), Juhant (2009), Lacey (1995), Milčinski (1982), Resnik (2020) in Švajncer (1995).

1.2 Opredelitev vodenja

Vodenje poleg načrtovanja, organiziranja in kontroliranja predstavlja eno od štirih glavnih funkcij managementa (Kramar Zupan, 2009). Razlika med managementom in vodenjem je po mnenju avtorice predvsem v glavnem namenu, ki je pri prvem doseganje ciljev podjetja, pri drugem pa vplivanje na ljudi, da bi želeli delovati v smeri uresničevanja ciljev podjetja. »Vodenje pomeni vplivanje na druge ljudi s komuniciranjem, z motiviranjem, z osebnimi značilnostmi in vedenjem, da le ti delujejo v želeni smeri za izpolnjevanje ciljev. Vodje poskušajo prepričati, navdušiti zaposlene, vplivati nanje, da delujejo v skladu s planirano organizacijo, ki so jo postavili« (Kramar Zupan, 2009, str. 109). Avtorica hkrati poudari, da to ni enostavno, saj cilji organizacije niso nujno tudi v interesu zaposlenih.

Po mnenju Dimovskega, Pengerjeve in Žnidaršičeve (2005) je vodenje eden izmed najpomembnejših elementov uspešnosti poslovanja. Avtorji ga opredelijo kot neprestano razvijajoč se proces, ki se prilagaja potrebam organizacije. Če je včasih veljalo, da je vodja potreboval vizijo, energijo, avtoriteto in sposobnost strateškega usmerjanja, sodobni vodja po mnenju avtorjev potrebuje veliko več kot to. Vešč mora biti zaznavanja in izražanja lastnih slabosti, razumeti mora zaposlene in njihovo drugačnost ter imeti intuicijo za sinhrono vodenje aktivnosti in sposobnost navdihujočega vodenja. Avtorji velik pomen pripisujejo tudi čustveni inteligentnosti vodje, ki se kaže v zrelosti, empatiji in socialnih sposobnostih vodje (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

Možina in drugi (2002) ločijo štiri glavne sestavine vodenja, in sicer vodjo, skupino, člane in okolje. Vodja, skupina in člani se interakcijsko povezujejo s spremenljivkami iz okolja v organizaciji (Možina in drugi, 2002). Prva spremenljivka je organizacijska struktura –

nekatero strukturo dopuščajo veliko osebne svobode, druge ne, zato sisteme ločimo na centralizirane in decentralizirane. Organizacija ima tako lahko strogo hierarhijo ali pa je ploska. Drugo spremenljivko predstavlja tehnologija. Nekatere tehnologije so tržno določene, druge ne in dopuščajo svobodo izbire. Tretja spremenljivka so delo in naloge, pri čemer si posameznik lahko določi svoj način in sistem dela ali pa je vse skupaj točno predpisano. Zadnja, četrta spremenljivka sta kultura in ozračje. Zavedati se je treba, da je v vsaki organizaciji določen vzorec življenja, vrednotenja in počutja; vse naštetu pa ima vpliv tako na delo kot na ljudi znotraj organizacije (Možina in drugi, 2002). Slika 1 prikazuje usklajevanje sestavin vodenja v smiselno produktivno celoto.

Slika 1: Povezanost med spremenljivkami, ki oblikujejo vodenje



Prerejeno po Možina in drugi (2002).

1.3 Ključne sposobnosti vodje

Organizacije se pri iskanju ustreznih vodij osredotočajo na ljudi, ki kažejo potencialne sposobnosti, ki so potrebne za vodenje. McCauley, Moxley in Van Velsor (1998) so pri vodjih opazili šest ključnih sposobnosti. Prvič, vodja mora poznati samega sebe. Zavedati se mora svojih prednosti in slabosti ter znati upravljati z njimi. Drugič, vodja je sposoben videti širšo sliko. Ko se pojavi problem, ga je sposoben obravnavati z različnih zornih kotov, dobro se znajde v kompleksnih situacijah in se zna spoprijemati z nenehnimi spremembami. Tretja sposobnost je kreativnost – vodja je sposoben razmišljati zunaj okvirjev, rad eksperimentira, tvega, išče nova sodelovanja in povezave med različnimi idejami. Četrto, vodja je sposoben učinkovito upravljati z ljudmi, zna torej delegirati, obvladovati konflikte, motivirati, vplivati na druge in razvijati raznolike odnose. Petič, vodja je sposoben zbirati informacije iz različnih virov (iz opazovanj, izkušenj, povratnih informacij) in se nenehno učiti. Šesta sposobnost, ki jo navajajo avtorji, je učinkovita komunikacija tako z nadrejenimi kot podrejenimi.

Tudi Možina in drugi (2002) obravnavajo sposobnosti vodenja in mednje prištevajo delitev moči, intuicijo, skladnost vrednot, dobro poznavanje samega sebe in sposobnost vizije. Podrobnejši opis naštetih sposobnosti vodenja je predstavljen v tabeli 2.

Tabela 2: Sposobnosti vodenja

Sposobnost	Opis
Delitev moči	Vodja zna deliti moč, vpliv in kontrolo s sodelavci. Na ta način člani pridobivajo občutek pripadnosti organizaciji ter občutek, da obvladajo situacijo in samega sebe. Delitev moči in nadzora zadovoljuje temeljne človekove potrebe po dosežkih, večja spoštovanje samega sebe in možnosti osebnega razvoja.
Intuicija	Intuicija je t. i. »tiho« znanje oz. sposobnost imeti pregled nad položajem, predvidevati spremembe, prevzemati odgovornost tveganja pri ukrepih in graditi zaupanje.
Skladnost vrednot	Vodja je sposoben doseči usklajenost med organizacijskimi načeli in vrednotami zaposlenih. Če skladnosti ni, se zaposleni s svojimi interesi in pričakovanji znajdejo na eni strani, vodja s svojimi organizacijskimi načeli in zahtevami dela pa na drugi.
Poznavanje samega sebe	Vodja, ki pozna samega sebe, je sposoben ugotoviti in poznati svoje prednosti in pomanjkljivosti. Pri tem so v pomoč tudi povratne informacije nadrejenih in sodelavcev.
Vizija	Vodja si je sposoben predstavljati drugačno, boljše stanje ter poti in načine za uresničevanje tega. Vizija je lahko preprosta, stvarna strategija organizacije, ki uspešno koristi pomembnim skupinam, na primer potrošnikom, zaposlenim in delničarjem.

Prirejeno po Možina in drugi (2002).

1.4 Opredelitev etičnega vodenja

Brown, Treviňova in Harrison (2005) etično vodenje opredelijo kot normativno ustrezno vedenje, ki ga posameznik izraža s svojimi dejanji in odnosi, ki jih ima z ostalimi. Etični vodja takšno vedenje spodbuja tudi pri podrejenih tako, da se zavzema za dvosmerno komunikacijo in pohvali pravilne odločitve. De Hoogh in Den Hartog (2009) menita, da je ta opredelitev pomanjkljiva, saj Brown, Treviňova in Harrison (2005) etično vodenje predstavijo kot odnos vodje do zaposlenih, izključujejo pa odnose z ostalimi deležniki, kot so na primer kupci in družba. Po njunem mnenju je prav tako nejasen izraz »normativno ustrezno vedenje«, saj se norme razlikujejo glede na organizacijo, industrijo in kulturo. Avtorja zato etično vodenje opredelita kot proces, s katerim vodja vpliva na dejavnosti določene skupine, ki stremi k uresničitvi cilja na družbeno odgovoren način. Ta opredelitev poudarja način in namero, s katerima poskušajo vodje uresničiti cilje. Tudi Gini (1998) pravi, da je etično vodenje vrsta vodenja, pri katerem vodje spoštujejo pravice vseh udeležencev in ne povzročajo škode. Podoben pogled ima tudi Kanungo (2001), ki poudari, da morajo dejanja izvirati iz nesebičnih in neegoističnih motivov.

Yukl (2006) etičnega vodjo opiše kot nekoga, ki spodbuja iskrenost in čigar dejanja so skladna z njegovimi vrednotami in prepričanji, hkrati pa izpostavi dejstvo, da gre za kompleksen konstrukt, ki ga ni mogoče na kratko opredeliti. Po mnenju vodij v velikih organizacijah so za etično vodenje potrebni dober značaj, prave vrednote in močna osebnost (Freeman & Stewart, 2006). Najtežje pri etičnem vodenju naj ne bi bilo niti dosledno upoštevanje zakonov in predpisov niti vplivanje na ostale, pač pa nastanek t. i. sivih območij, ko je ob pojavu problema treba določiti, kdo je zanj pravzaprav odgovoren (Plinio, 2009). Fulmer (2004) uporablja izraz uravnotežen vodja, ta pa je etičen, zna prisluhniti sledilcem, zahtevnost vodenja pa mu ne predstavlja obremenitve, temveč ga bogati.

Nekateri avtorji pri opredelitvi etičnega vodenja poudarjajo pomen sledilcev. Eden takšnih je Greenleaf (2002), ki meni, da je primarna odgovornost in hkrati bistvo vodenja služenje sledilcem. Podobno razmišlja Heifetz (2006), saj je po njegovem mnenju primarna odgovornost etičnih vodij ukrepanje v primeru sporov med sledilci, vodja pa jih mora znati tudi pravilno usmeriti. Cumbo (2009) je drugačnega mnenja in se pri opredelitvi etičnega vodenja osredotoči na samega vodjo. Avtor pravi, da o etičnem vodji lahko govorimo v primeru, ko etično odločanje vodijo njegove vrline. Vodje naj tako ne bi motiviral vpliv na ostale, temveč izražanje lastnih vrlin.

1.4.1 Razvoj etike pri vodjih

Avtorji glede načina, kako se etika pri vodjih razvija, podajajo različne razlage. Kot osnovo za razvoj etike navajajo na primer znanje, trpljenje in vero (Monahan, 2012). V tabeli 3 predstavljam nekaj avtorjev, ki so se ukvarjali z omenjeno tematiko, in njihove poglede na razvoj etičnega vodje.

Tabela 3: Razvoj etičnega vodje

Avtor	Razvoj etičnega vodje
Lewis (1944)	Človek instinktivno ne pozna niti vrednot niti etike. Etični vodja se mora zato etičnega vedenja najprej priučiti, nato pa ga še udejanjati.
Duffield in McCuen (2000)	Vodja mora stremeti k etični zrelosti, ki se odraža v načinu, kako se posameznik spoprijema s kompleksnimi dilemami, ki vsebujejo nasprotujoče si vrednote. Etična zrelost je dosežena, ko se je posameznik sposoben odločati nepristransko.
Frank (2002)	Osnova za razvoj etike pri vodji je trpljenje, kar v praksi pomeni, da se etični vodja razvija prek travm, napak in neuspehov. Šele ko je vodja primoran preživeti težke čase, se lahko razvija in raste.
Malphurs (2004)	Velik pomen v življenju etičnega vodje imajo vrednote, ki jih etični vodja lahko razvije samo tako, da jih udejanja tudi v praksi. Sledilci so bolj pozorni na to, kaj vodja dela, kot na to, kaj reče, zato je nujno, da je etični vodja dosleden, saj v nasprotnem primeru izgubi svojo integriteto.
Ward (2007)	Etičnost je pogojena s poznavanjem samega sebe; notranji razvoj etičnega vodenja se ne dogaja na znanstveni, temveč na spiritualni ravni.

se nadaljuje

Tabela 3: Razvoj etičnega vodje (nad.)

Avtor	Razvoj etičnega vodje
Binns (2008)	Znanje je nujno za etičen razvoj, saj vodji omogoči, da se objektivno loteva etičnih vprašanj, odvadi nepravilnih načinov razmišljanja in nepristransko sprejema etične odločitve.
King (2008)	Obstaja osem etičnih vrednot, ki so skupne vodjem: iskrenost, zvestoba, predanost, dobrohotnost, socialna pravičnost, osebnostna moč, ponižnost in potrpežljivost. Avtor našete vrline pripisuje veri in ugotavlja, da vodje, ki v svoje delovno okolje vključujejo vero, pogosteje dojemamo kot etične. Avtor sklene, da etika izvira iz verovanja.
Souba (2011)	Etično vodenje ni zgolj proces, temveč poslanstvo; bit vodenja pa je skupek zavedanja, predanosti, integritete in avtentičnega veselja. Etični vodja se razvija tako, da nenehno dvomi v svoja prepričanja in se spreminja.

Prerejeno po Monahan (2012).

1.4.2 Pomanjkanje zaupanja v etično vodenje in vpliv etičnega vodenja na sledilce

Raziskava, ki so jo izvedli Plinio, Young in Lavery (2010), je pokazala, da osiromašeno in neobstoječe etično vodenje predstavljata dva od največjih problemov, s katerimi se srečujejo organizacije. Avtorji so opazili tudi, da zaupanje v etično vodenje pojenja. Darcy (2010) je izvedel raziskavo, ki je pokazala, da 66 % ljudi dvomi, ali etika znotraj vodenja sploh lahko obstaja, opisani pojav pa je poimenoval kriza zaupanja (angl. a crisis of trust). Pomanjkanje zaupanja je raziskoval tudi Frank (2002) in pojav imenoval senčna stran vodenja. Takšne »sence« so na primer moč, privilegiji, izdaja, nedoslednost in neodgovornost. Sledilci so izpostavljeni posledicam, ki jih povzročijo našete »sence«, kar čez čas privede do izgube zaupanja v integriteto vodje.

Marcy, Gentry in McKinnon (2008) so prišli do spoznanja, da so sledilci zelo občutljivi na nedoslednost vodij, kar v praksi pomeni, da obstaja razlika med tem, kaj vodje zagovarjajo, in med tem, kaj dejansko delajo. Avtorji kot razlog za krizo zaupanja tako navedejo tudi neskladje med besedami in dejanji vodij. Moreno (2010) se z omenjenim spoznanjem strinja in doda, da tudi najmanjša vrzel med besedami in dejanji vodje pri sledilcih sproži etične dileme, ter sklene, da etični vodje lahko na svoje sledilce pozitivno vplivajo z doslednostjo in moralnim načinom delovanja.

Mackie, Taylor, Finegold, Daar in Singer (2006) poudarjajo pomen karizmatičnosti in predanosti etičnega vodje, saj sledilci po zgledu vodje tudi sami lažje sledijo načelom etičnosti. Uporaba metafor, alegorij, parabol in življenjskih izkušenj pri vodenju prav tako olajša razumevanje etike in prenašanje etičnega vedenja na sledilce. Takšen način vodenja je uporabljal na primer Jezus in tako s sledilci delil svoje znanje o tem, kaj je moralno (Ward, 2005).

Nekateri avtorji so pri proučevanju odnosa vodja-sledilec prišli do spoznanja, da imajo sledilci večje zaupanje v etično vodenje, če je podjetje, v katerem delajo, finančno uspešno

(Nekoranec, 2009). Hkrati so raziskave v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) in Združenem kraljestvu razkrile, da imajo organizacije, ki poslujejo etično, veliko možnosti za ustvarjanje dobička (Fulmer, 2004). Velja, da podjetja, ki poslujejo etično, privlačijo visoko usposobljene ljudi in dlje obdržijo svoje zaposlene, posledično pa je tudi finančna uspešnost etičnih podjetij boljša (Fulmer, 2004).

Percepcija etičnega vodenja je pri sledilcih med drugim odvisna tudi od kognitivnega moralnega razvoja vodij. Vodje, ki so z vidika etike bolj razviti kot njihovi sledilci, po vsej verjetnosti izstopajo in služijo kot etični vzorniki, katerih etično vedenje in komunikacija vzbujata pozornost sledilcev. Etično vodenje je zatorej bolj učinkovito, če je kognitiven moralni razvoj vodij večji v primerjavi s sledilci (Jordan, Brown, Treviño & Finkelstein, 2013). V primeru visoke ravni etičnega vodenja se pri sledilcih pojavijo ugodni učniki, kot so (Brown, Treviño & Harrison, 2005; Meyer, Aquino, Greenbaum & Kuenzi, 2012; Avey, Wernsing & Palanski, 2012):

- višja stopnja zadovoljstva in predanosti,
- večja učinkovitost,
- manj neetičnih dejanj in
- boljše počutje.

1.4.3 Primerjava etičnega vodenja s sorodnimi slogi vodenja

Poznamo nekaj slogov vodenja, ki sicer spominjajo na etično vodenje, a se konceptualno razlikujejo od njega. Mednje prištevamo transformacijsko, transakcijsko, spiritualno in avtentično vodenje (Brown & Treviño, 2006).

Transformacijsko vodenje je vrsta vodenja, kjer gre za posredovanje navdihujoče in idealizirane vizije kolektivne prihodnosti, s katero se sledilci poistovetijo (Bass, 1985). Burns (1978) ga opisuje kot proces, pri katerem vodje in sledilci spodbujajo drug drugega k višjim ravnam motivacije in morale. Deli se na avtentično transformacijsko vodenje in na kvazi transformacijsko vodenje, pri čemer prvo poudarja služenje kolektivu in je pozitivno naravnano, drugo pa se osredotoča na lastne in ne na kolektivne cilje (Bass & Steidlmeier, 1999). Barling, Christie in Turner (2008) kvazi transformacijsko vodenje povezujejo s strahom sledilcev, pretiranim nadzorom in negotovostjo glede zaposlitve. Avtorji se strinjajo, da so razlike teoretično jasne, v praksi pa med obema vrstama transformacijskega vodenja prihaja do težav pri razlikovanju. Vzroka za to sta dva: bodisi sledilci težko prepoznajo resnične namene vodij bodisi vodje poskušajo prikriti prave namene. Brown in Treviño (2006) vidita podobnost (avtentičnega) transformacijskega in etičnega vodenja v tem, da vodje pri obeh oblikah vodenja izražajo skrb za sočloveka, veljajo za zgled in se vedejo dosledno glede na svoje principe. V primerjavi z etičnim vodenjem transformacijsko vodenje ne poudarja pomena poštenega in etičnega vedenja kot sredstva, s katerim vodja

vpliva na sledilce, po drugi strani pa etično vodenje ne postavlja v ospredje intelektualnega spodbujanja zaposlenih (Brown & Treviño, 2006).

Podobnosti z etičnim vodenjem lahko opazimo tudi pri transakcijskem vodenju. Bass (1985) ga opredeli kot vodenje, pri katerem vodje v zameno za prispevek pri delu sledilce nagrajujejo. Čeprav etični vodje prav tako uporabljajo sistem nagrajevanja (in kaznovanja) (Brown & Treviño, 2006), se transakcijsko vodenje v glavnem osredotoča na zmogljivost in učinkovitost sledilcev, etično vodenje pa želi predvsem vplivati na etično zavedanje, norme in vedenje sledilcev (Resick, Hargis, Shao & Dust, 2013).

V strokovni literaturi lahko zasledimo tudi primerjavo med etičnim in spiritualnim vodenjem. Bistvo spiritualnega vodenja je spodbujanje sledilcev k duhovnosti in pripadnosti (Fry, 2003) ter vključevanje upanja, vere in nesebičnosti v vodenje (Chen, Chen & Li, 2013). Takšen način vodenja spodbuja zaposlene, da zavoljo skupnega dobrega v delo vložijo več kot zgolj minimalni trud (Wang, Guo, Shang & Tang, 2019). Tako etične kot spiritualne vodje sledilci pogosto dojemajo kot vzornike, med skupne značilnosti obeh slogov vodenja prištevamo še nesebičnost in integriteto vodij (Brown & Treviño, 2006). Po drugi strani so spiritualni vodje vizionarji, kar ne velja za etične vodje. Poleg tega sta pri spiritualnem vodenju izražena poklicanost k služenju in verski vidik, kar prav tako ni značilno za etično vodenje (Fry, Vitucci & Cedillo, 2005).

Etičnemu je podobno tudi avtentično vodenje, ki temelji na moralnem značaju, celovitosti ter doslednosti med načeli, besedami in dejanji vodij (Ribeiro, Duarte, Filipe & Torres de Oliveira, 2019). Med značilnosti prištevamo visoko stopnjo samozavedanja, zmožnost poštenega in odprtega ravnanja z drugimi, delovanje v skladu z lastnimi prepričanji in vrednotami ter zanimanje za razvoj in uspeh drugih (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009; Kinsler, 2014). Brown in Treviño (2006) opredelita podobnosti in razlike med avtentičnim in etičnim vodenjem. Obe vrsti vodenja sta usmerjeni k sočloveku, vendar sta pri avtentičnem vodenju v središču avtentičnost in samozavedanje, česar pa ne moremo trditi za etično vodenje. Ključnega pomena za etično vodenje je skrb za etiko, moralo in sočloveka.

Nekateri avtorji so se posvetili tudi opredelitvam neetičnega vodenja. Brown in Mitchell (2010) neetično vodenje opredelita kot skupek vedenj in odločitev vodij, ki veljajo za ilegalne, kršijo moralne standarde, poleg tega pa vodje takšno vedenje spodbujajo pri svojih sledilcih. Neetično vodenje se delno prekriva s koncepti nekaterih drugih vrst vodenja, kot so nasilno vodenje (angl. abusive leadership) (Tepper, 2000), toksično vodenje (Frost, 2004), tiransko vodenje (Ashforth, 1994) in uničevalno vodenje (angl. undermining leadership) (Duffy, Ganster & Pagon, 2002). Einarsen, Aasland in Skogstad (2007) trdijo, da pasivne vodje – vodje, ki nimajo želje ali niso sposobni odločnega in aktivnega vodenja – prav tako lahko prištevamo med neetične, saj ne prevzemajo odgovornosti, ne kažejo zanimanja za ostale in ne vodijo svojih sledilcev, izogibajo se problemom, niso zanesljivi in kažejo minimalen trud. Pasivno vodenje je destruktivno, saj po tiho spodbuja stres in ustrahovanje na delovnem metu ter psihološke stiske. Kanungo (2001) neetično vodenje razume kot

popolno nasprotje etičnega, Brown in Treviňova (2006) pa se s tem ne strinjata, saj neetično in etično vodenje razumeta kot dva konceptualno različna pojma – zgolj odsotnost enega naj ne bi samodejno pomenila prisotnosti drugega.

1.5 Etično odločanje

Etično odločanje je predmet raziskovanja že več kot tri desetletja. Strokovnjaki s področij poslovnih ved, psihologije in filozofije poskušajo odgovoriti na vprašanja, kaj vse vpliva na posameznikovo odločanje, kako poteka premišljanje o težkih etičnih odločitvah ipd. (Elm & Radin, 2012). Odgovori na ta vprašanja so izjemno pomembni, saj več kot vemo o etičnem odločanju, bolj smo zmožni spodbujati etično vedenje (Abdolmohammadi & Baker, 2008). Cilj etičnega odločanja je etična odločitev, ki jo Jones (1991) opredeli kot odločitev, ki je pravno in moralno sprejemljiva za širšo skupnost.

1.5.1 Restov model etičnega odločanja

Etično odločanje po Restu (1986) temelji na štirih komponentah, ki so prikazane na sliki 2:

1. zavedanje: posameznik prepozna etični problem,
2. presoja: posameznik je presodil, kaj je prav v določeni situaciji,
3. motivacija: posameznik se želi vesti etično in
4. vedenje: posameznik skozi vedenje udejanji etičnost.

Slika 2: Komponente etičnega odločanja



Prirejeno po Laasch & Conaway (2014).

O etični odločitvi lahko govorimo izključno v primeru, če so izpolnjene vse štiri komponente. Če se posameznik naključno vede etično, vendar brez da bi vedel, zakaj se tako vede, in brez da bi prepoznal etično razsežnost problema, tega ne moremo imenovati etična odločitev. Podoben primer je posameznik, ki se sicer zaveda etičnosti situacije in je motiviran, da se odloči pravilno, vendar ni zmožen etične presoje, ki bi ga vodila do etičnega vedenja – tudi tukaj ne moremo govoriti o etični odločitvi (Laasch & Conaway, 2014).

Laasch in Conaway (2014) nadalje navajata, da so etično odločanje, njegova izvršitev (dejanje, ki iz tega sledi) in način, kako posameznik izpolni vse štiri komponente etičnega odločanja, odvisni tako od posameznika kot tudi od situacije. Individualni dejavniki vključujejo kognitivne procese (kako razmišljamo), afektivne dejavnike (kako se počutimo) in osebne lastnosti (kdo mislimo, da smo). Vpliv situacije lahko razdelimo na dejavnike, povezane s problemom (etična dilema), in situacijske dejavnike (v zvezi s spremljajočimi okoliščinami) (Laasch & Conaway, 2014). V nadaljevanju se podrobneje posvetim individualnim dejavnikom, saj enega od njih (spol) proučim tudi v kvalitativni raziskavi.

1.5.2 Individualni dejavniki, ki vplivajo na etično odločanje

Individualni dejavniki se delijo na tiste, ki so nam dani ob rojstvu (narodnost, starost, spol), in tiste, ki jih pridobimo s socializacijo in razvojem (osebnost, izobrazba, delovna doba, religija) (Ford & Richardson, 1994). V nadaljevanju poglavja skupaj z individualnimi dejavniki navedem ugotovitve raziskav, ki so jih raziskovalci izvedli z namenom, da ugotovijo, ali omenjeni dejavniki vplivajo na etičnost ali ne.

Ugotovitve raziskav glede narodnosti in etičnosti so različne. Abratt, Nel in Higgs (1992) v svoji raziskavi, ki je vključevala managerje iz Južne Afrike in Avstralije, niso zaznali razlik v etičnosti. Po drugi strani so raziskave, ki so jih izvedli Hegarty in Sims (1978) ter White in Rhodeback (1992), pokazale korelacijo med neetičnim vedenjem in neameriškim državljanstvom. Becker in Fritzsche (1987) sta raziskovala odnos managerjev iz Francije, Nemčije in ZDA do kodeksov vedenja in ugotovila, da imajo Francozi vanje največ zaupanja. Burnaz, Atakan, Topcu in Singhapakdi (2009) so v raziskavo vključili ZDA, Tajvan in Turčijo. Poslovneži s Tajvana in iz ZDA v primerjavi s tistimi iz Turčije pripisujejo etiki večji pomen za uspešnost podjetja. Iz navedenih raziskav sklepam, da razlike v etičnosti med posameznimi državami obstajajo, vendar zgolj na podlagi do zdaj izvedenih raziskav ne moremo z gotovostjo trditi, prebivalci katerih držav so bolj etični od drugih.

Drugi individualni dejavnik, ki se pogosto pojavlja v raziskavah o etiki, je starost. V večini raziskav niso odkrili povezave med starostjo in etičnostjo (Callan, 1992; Izraeli, 1988; Jones & Gautschi, 1988; Kidwell, Stevens & Bethke, 1987; Stevens, 1984; Eweje & Brunton, 2010; Cagle & Bacus 2006). Izjeme so tri raziskave, ki jih podrobneje predstavljam v nadaljevanju. Prvo sta izvedla Browning in Zabriskie (1983) in na podlagi pridobljenih podatkov sklenila, da so mlajši managerji izkazali več etičnosti kot starejši. Serwinek (1992) ter Ruegger in King (1992) pa so prišli do ugotovitve, da so starejši bolj etični kot mlajši. Tudi ugotovitve raziskav glede povezave med starostjo in etičnostjo niso enoznačne, zato ne moremo sklepati, da starost posameznika vpliva na etično vedenje.

Vplivu spola na etično vedenje so se posvečali mnogi avtorji. Povzetke izbranih raziskav predstavljam v tabeli 4.

Tabela 4: Vpliv spola na etično vedenje

Avtor in leto	Sklep raziskave
Browning in Zabriskie (1983)	Razlik med moškimi in ženskami ni bilo.
Chonko in Hunt (1985)	Moški so opazili manj etičnih problemov v primerjavi z ženskami.
Dubinsky in Levy (1985)	Razlik med moškimi in ženskami ni bilo.
Farrell in Skinner (1988)	Višja stopnja etičnega vedenja je bila izražena pri ženskah.
Singhapakdi in Vitell (1990)	Med spoloma glede etičnosti ni razlik.
Callan (1992)	Razlik med spoloma ni bilo.
Ruegger in King (1992)	Ženske so bolj etične od moških.
Whipple in Swords (1992)	Ženske so bolj kritične do etičnih vprašanj kot moški.
Zgheib (2005)	Pri etičnem odločanju med ženskami in moškimi ni razlik.
Chan and Leung (2006)	Spol nima vpliva na zaznavo etičnega problema.
Valentine in Rittenburg (2007)	Ženske se vedejo bolj etično kot moški.
Guidice, Alder in Phelan (2008)	Moški so v primerjavi z ženskami bolj pripravljeni zavajati konkurente.
Krambia-Kapardis in Zopiatis (2008)	Ženske so bolj etične kot moški.
Marques in Azevedo-Pereira (2009)	Moški so bili pri sprejemanju etičnih odločitev strožji.
Oumlil in Balloun (2009)	Ženske so v primerjavi z moškimi bolj etične.
Sweeney in Costello (2009)	Med ženskami in moškimi ni razlik.

Prيرهjeno po Ford & Richardson (1994), Peterson, Rhoads & Vaught (2001) in Craft (2013).

Kot je razvidno iz tabele 4, so rezultati raziskav deljeni; nekatere raziskave niso zaznale razlik pri etičnem vedenju med spoloma, druge so na podlagi pridobljenih podatkov označile ženske za bolj etične od moških. Raziskav, ki govorijo v prid moškemu spolu, je zelo malo. Takšna je na primer raziskava, ki sta jo izvedla Marques in Azevedo-Pereira (2009). Na podlagi petih scenarijev, ki so vsebovali etične dileme, sta avtorja ugotovila, da so bili moški pri sprejemanju etičnih odločitev pri vseh petih scenarijih strožji, pri čemer so bile razlike z ženskim spolom izrazitejšje pri dveh od petih scenarijev.

Suar in Gochhayat (2016) sta proučevala, ali so ženske res bolj etične od moških in zakaj je tako. V eni izmed novejših raziskav na področju spola in etike sta se avtorja poglobila v razliko med biološkim in družbenim spolom. Medtem ko je biološki spol določen z rojstvom, nam družbeni spol določi družba, ki tako moškemu kot ženskemu spolu dodeljuje različne vrednote, pravila, pravice in dolžnosti ter posledično od vsakega spola pričakuje vedenje, ki je v skladu z dodeljenimi vrednotami, pravili, pravicami in dolžnostmi (Messner, 2000). Za tradicionalno žensko vlogo so značilni skrbnost, nežnost, sočutje in občutljivost, za moško pa odločnost, moč, ambicioznost in tekmovalnost (Elm, Kennedy & Lawton, 2001). Že kot otroci se od staršev istega spola priučimo vedenj, ki so sprejemljiva za naš biološki spol (Freud, 1910), jih posnemamo in se vedemo v skladu z njimi, saj smo zanje nagrajeni, v nasprotnem primeru pa kaznovani (Bandura, 1977).

V preteklosti sta se biološki in družbeni spol skoraj popolnoma prekrivala, saj so se ženske vedle v skladu z žensko družbeno vlogo, moški pa v skladu z moško. V sodobni družbi je

čedalje več žensk zaposlenih, moški pa po drugi strani več časa kot v preteklosti posvetijo skrbi za otroke in gospodinjstvo (Marshall, 2006). Dandanes tako postaja čedalje bolj sprejemljivo, da se tradicionalno moška in ženska družbena vloga pri obeh spolih prepletata (Suar & Gochhayat, 2016). Suar in Gochhayat (2016) sta z raziskavo ugotovila, da na etično vedenje ne vpliva biološki spol, temveč družbeni spol oz. lastnosti, značilne za žensko ali moško družbeno vlogo. Rezultati raziskave so pokazali, da tradicionalno ženska družbena vloga in njene značilnosti (skrbnost, nežnost, sočutje, občutljivost) pozitivno korelirajo z višjo stopnjo etičnega vedenja. Posledično velja, da lahko ima moški bolj izražene značilnosti, značilne za žensko družbeno vlogo, in bo kljub svojemu biološkemu spolu deloval bolj etično in obratno.

Poleg vpliva spola na etičnost so se raziskovalci s pomočjo lastnosti etičnih vodij lotili tudi proučevanja povezanosti med osebnostjo in etičnostjo. Goldberg (1990) je avtor modela osebnosti, ki vsebuje naslednjih pet lastnosti: odprtost, prijaznost, vestnost, čustveno stabilnost in odprtost za izkušnje. Brown in Treviño (2006) sta etičnemu vodji pripisala tri od petih prej naštetih lastnosti, in sicer vestnost, prijaznost in čustveno stabilnost. Vestnost je opredeljena kot skupek usmerjenosti v dosežke in zanesljivosti (Costa & McCrae, 1992). Avtorja vestnost opišeta tudi kot mešanico skrbnosti, natančnosti, odgovornosti in organiziranosti. Vestni posamezniki običajno najprej premislijo, šele potem ukrepajo in se držijo svojih moralnih dolžnosti, kar pa je značilno tudi za etično vodenje. Posamezniki, ki so prijazni, so zaupljivi, iskreni, altruistični, empatični in topli (Costa & McCrae, 1992). Tretja lastnost, čustvena stabilnost, je nasprotje nevrotičnosti, ki se kaže kot tesnoba, nestabilnost, stres in impulzivnost. Nevrotikov v veliki večini ne dojemamo kot vodje (Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002). Walumbwa in Schaubroeck (2009) sta izvedla raziskavo, ki je pokazala pozitivno korelacijo med vestnostjo in prijaznostjo ter etičnim vodenjem. Povezave med čustveno stabilnostjo in etičnostjo nista zaznala. Obsežnejšo raziskavo glede osebnosti in etike so izvedli tudi Kalshoven, Den Hartog in De Hoogh (2011a). Raziskava je pokazala pozitivno korelacijo z vsemi tremi lastnostmi – vestnostjo, prijaznostjo in čustveno stabilnostjo, pri čemer je bila korelacija z vestnostjo in prijaznostjo močnejša. Glede na podatke obeh raziskav lahko sklenemo, da osebnost igra vlogo pri etičnem vodenju.

Raziskovalci so se lotili tudi proučevanja povezave med individualnim dejavnikom izobrazbe in etiko ter se osredotočili na vrsto izobrazbe in na število let, ki jih je posameznik namenil izobraževanju. Hawkins in Cocanougher (1972) sta ugotovila, da so etična načela študentov poslovnih smeri šibkejša v primerjavi s študenti drugih smeri. Po drugi strani pa raziskave Lacznika in Inderriedena (1987), Goodmana in Crawforda (1974) ter McNicholsa in Zimmererja (1985) kažejo, da med etičnostjo študentov različnih smeri ni razlik. Prav tako so bili mešani tudi rezultati glede števila let izobrazbe. Nekatere raziskave kažejo na to, da se s številom let izobrazbe izboljša tudi presoja o tem, kaj je etično in kaj ni (Browning & Zabriskie, 1983; Jones & Gaultschi, 1998), druge raziskave takšne povezave niso odkrile (Dubinsky & Ingram, 1984; Serwinek, 1992).

Avtorji so se posvetili tudi proučevanju morebitne povezanosti med delovno dobo in etičnostjo. Prišli so do mešanih rezultatov, ki jih podajam v nadaljevanju. Posamezniki z daljšo delovno dobo so se izkazali za bolj etične (Kidwell, Stevens & Bethke, 1987; Valentine & Rittenburg, 2007; Eweje & Brunton, 2010) ali pa razlike v dolžini delovne dobe in etičnostjo niso bile razvidne (Callan, 1992; Dubinsky & Ingram, 1984).

Zadnji individualni dejavnik, ki ga predstavim, je religija. Rezultati so ponovno deljeni. Raziskava, ki sta jo izvedla McNichols in Zimmerer (1985), je pokazala, da močnejša kot je pripadnost religiji, bolj se posamezniki držijo etičnih standardov. McCullough in Faught (2005) sta proučevala zaznavanje etičnega problema v povezavi z religioznostjo in odkrila, da so posamezniki, ki so bolj religiozni, prej zaznali etični problem. Dve novejši raziskavi sta ugotavljali, ali obstaja povezava med motivacijo (tretjim korakom po Restu) in pripadnostjo religiji, vendar korelacije med njima ni bilo (Kurpis, Beqiri & Helgeson, 2008; Oumlil & Balloun, 2009).

2 IZZIVI ETIČNEGA VODENJA

V nadaljevanju podrobneje obravnavam pet izzivov, s katerimi se soočajo etični vodje, in sicer: percepcijo etičnega vodje pri sledilcih, etično slepoto, etično dilemo, vlogo moči v odnosu med vodjo in sledilci ter etične izzive v času pandemije COVID-19.

2.1 Percepcija etičnega vodje pri sledilcih

Etično vodenje je tesno povezano z ugledom, ki ga ima vodja, in s tem, kako ga dojemajo tako ostali zaposleni kot tudi ključni deležniki (Treviño, Hartman & Brown, 2000). Avtorji so ugotovili, da ugled etičnega vodje temelji na dveh vidikih: percepciji vodje kot moralne osebe in kot moralnega vodje. Treviño, Hartman in Brown (2000) se strinjajo, da je vloga etičnega vodje dandanes še pomembnejša, saj vedno več zaposlenih dela samostojno, od doma oz. brez neposrednega nadzora. Etični vodje morajo doseči, da jih sledilci dojemajo kot takšne, jih spoštujejo in se zgledujejo po njih, kar predstavlja enega od prvih izzivov etičnega vodenja.

Etični vodja mora biti v osnovi moralna oseba – pojem opredeljujejo določene lastnosti, način odločanja in vedenja (Treviño, Hartman & Brown, 2000). Kohlberg (1981), Gilligan (1982) in Turiel (1983) so proučevali podoben koncept, moralno identiteto, ter opredelili dve njeni glavni značilnosti: pravičnost in skrb. Pravičnost obsega elemente poštenosti, iskrenosti in integritete, skrb pa elemente prijaznosti, ustrežljivosti in sočutja (Stets, 2015). Treviño, Hartman in Brown (2000) so opredelili podobne lastnosti, značilne za moralno osebo, ki so iskrenost, integriteta in vrednost zaupanja. Etični vodja mora odražati tudi vrsto vedenj, ki jih po avtorjih povzemam v nadaljevanju. Izkazovati mora skrb za soljudi, kar pomeni, da ohranja dostojanstvo vsakega posameznika ne glede na status in je spoštljiv. Vodja mora biti odprt, torej dostopen in dober poslušalec. Dober vodja mora znati prisluhniti

tako dobrim kot slabim novicam, slednje pa obravnavati kot nekaj, kar je treba reševati in ne kaznovati. Nadvse pomembna je tudi osebna morala, saj velja, da se vse, kar vodja počne zasebno, odraža na organizaciji. Pri svojem odločanju si etični vodje prizadevajo za objektivnost in pravičnost ter se držijo etičnih vrednot in načel, pri čemer vzamejo v obzir skupnost in širšo javnost (Treviño, Hartman & Brown, 2000). Iz predstavljenih lastnosti, vedenj in načina odločanja lahko sklepamo, da vidik moralne osebe pri etičnem vodenju opisuje pridevnik etičen.

Drugi del besedne zveze, vodenje, je povezan z vidikom moralnega vodje. Naloga vodje je, da izpostavi etiko in vrednote podjetja, tako da v ospredju ni zgolj dobiček (Treviño, Hartman & Brown, 2000). V nadaljevanju opišem načine, s pomočjo katerih managerji razvijajo svoj ugled kot etični vodje: voditi morajo z lastnim zgledom, o etičnih standardih, načelih in vrednotah redno komunicirati z zaposlenimi in uporabljati sistem nagrajevanja (Treviño, Hartman & Brown, 2000).

Vodenje z zgledom pomeni sprejemanje etičnih odločitev, vendar na način, da so dejanja vidna (Treviño, Hartman & Brown, 2000). Učinkovit moralni vodja torej razume, katere besede in dejanja bodo opažena in kako jih bodo ostali interpretirali. Vodenje z zgledom zahteva visoko raven doslednosti, saj traja neprenehoma in se ne konča ob koncu delavnika (Treviño, Hartman & Brown, 2000). Vodenje z zgledom prepriča sledilce zato, ker vodja določeni aktivnosti posveča toliko pozornosti, da sledilci začnejo verjeti, da je pomembna (Hermalin, 1998). Sledilci opazijo, če so vodje zavoljo svojih vrednot pripravljeni za organizacijo žrtvovati osebne interese, in jih pri tem posnemajo (Mihelič, Lipičnik & Tekavčič, 2010).

Enako pomembni kot vodenje z zgledom so pogovori o etiki, ki naj ne bodo podobni filozofskim razpravam o etiki; managerji naj ustno opredelijo vrednote (Treviño, Hartman & Brown), pričakovanja in pravila organizacije (Kalshoven, Den Hartog & De Hoogh, 2011b) in se po potrebi pogovarjajo o njih. Treviño, Hartman in Brown (2000) menijo, da je najslabše, če se pogovorom o etiki poskušajo na vso moč ogniti.

Tretji način, sistem nagrajevanja, je učinkovito orodje za spodbujanje želenega vedenja, a le, če vodje z isto doslednostjo zaposlene po potrebi tudi kaznujejo, ne glede na njihov položaj v organizaciji. S takšnimi prijemi se krepijo etični standardi organizacije, saj tako pravilna kot tudi odklonilna vedenja ne ostanejo neopažena (Treviño, Hartman & Brown, 2000).

Treviño, Hartman in Brown (2000) so razvili matriko etičnega vodenja, ki deli vodje glede na to, kako močni so kot moralne osebe in moralni vodje, kar je prikazano na sliki 3.

Slika 3: Ugled vodij in etično vodenje

MORALNI VODJA	Močen	Hinavski vodja	Etični vodja
	Šibek	Neetični vodja ← Etično nevtralni vodja →	
		Šibka	Močna
		MORALNA OSEBA	

Prirejeno po Treviño, Hartman & Brown (2000).

Kot je razvidno iz slike 3, je neetični vodja tisti vodja, ki je šibek v obeh pogledih; torej kot moralni vodja in kot moralna oseba. Avtorji navajajo primer šibkega moralnega vodje, ki laže svojim zaposlenim in deležnikom, je nespoštljiv, celo nasilen, zaposlene pa pripravi do tega, da delajo stvari, ki jih sicer ne bi. Z vidika moralne osebe je neetični vodja neiskren, do ljudi se vede nesramno in se odloča zgolj na podlagi finančne uspešnosti (Treviño, Hartman & Brown, 2000).

Vodjo, ki ne velja za močno moralno osebo, vendar se potrudi, da so etika in vrednote v ospredju njegovega vodenja, imenujemo hinavski vodja (Treviño, Hartman & Brown, 2000). To je nekdo, ki zagovarja določene standarde, vede pa se v neskladju z njimi (Greenbaum, Mawritz & Piccolo, 2015). Zaposleni se pogosto znajdejo v položaju, da čakajo, ali bodo besedam vodje sledila tudi dejanja, vendar so v večini primerov razočarani (Treviño, Hartman & Brown, 2000). Greenbaum, Mawritz in Piccolo (2015) so ugotovili, da se sledilci v primeru, če s strani vodje pričakujejo določeno vedenje, soočeni pa so z drugačnim, nepoštenim vedenjem, odzovejo bolj negativno kot v primeru, če že pričakujejo nepošteno vedenje. Posledično svoji vodji ne zaupajo več in tudi sami sklenejo, da jim ni treba upoštevati etičnih standardov (Treviño, Hartman & Brown, 2000).

Pri etično nevtralnem vodji meja med etičnim in neetičnim ni jasna, saj takšni vodje niso niti popolnoma neetični niti popolnoma etični (Treviño, Hartman & Brown, 2000). Etično nevtralni vodje se ne ozirajo toliko na druge, so manj sočutni, pri odločanju bolj ozkogledni, ne razmišljajo dolgoročno, predvsem pa ne razmišljajo, ali bo organizacija pripomogla k boljšemu svetu (Treviño, Hartman & Brown, 2000). Etično nevtralno vodenje povzroči, da so se zaposleni primorani sami odločati, saj ni jasnih navodil, kaj je v organizaciji pomembno in kakšno vedenje je zahtevano – vodja o etiki ne razmišlja, ne govori in je ne udejanja (Treviño, Hartman & Brown, 2000).

Glede na sliko 3 je razvidno, da je etični vodja hkrati močna moralna oseba, ki je poleg tega še močen moralni vodja. Zgolj moralna oseba, ki pa ni aktivna pri ustvarjanju etičnega okolja in nima vpliva na razmišljanje in vedenje zaposlenih, ne zadosti kriterijem etičnega vodje

(Treviño, Hartman & Brown, 2000). Po mnenju avtorjev mora etični vodja najti načine, da pri zaposlenih preusmeri pozornost na etiko in vrednote, in posredno voditi dejanja zaposlenih. Združene značilnosti moralne osebe in moralnega vodje so razvidne tudi v opredelitvi vedenj, ki odražajo visoko raven etičnega vodenja (Kalshoven, Den Hartog & De Hoogh, 2011a):

1. podpiranje normativno primerne vedenja,
2. doslednost (zagovarjanje istih vrednot ne glede na situacijo),
3. pogovori o etiki s sledilci, proaktivno spodbujanje k etičnemu vedenju,
4. obvladovanje različnih situacij z moralo,
5. cenjenje poštenih odnosov in
6. kaznovanje neetičnega vedenja.

2.2 Etična slepota

Velja prepričanje, da se ljudje v principu vedejo racionalno in so zmožni oceniti svoje odločitve z moralnega vidika, kar pogosto ne drži, saj odločanje ni vedno zavedno, temveč intuitivno in avtomatsko (Sonenshein, 2007). Palazzo, Krings in Hoffrage (2013) so ugotovili, da posamezniki pogosto sprejemajo odločitve na nezavedni ravni, zato se lahko zgodi, da ne zaznajo etičnega vidika odločitve. Posledično se lahko vedejo neetično, ne da bi se tega zavedali, neetičnosti pa se zavejo šele kasneje. Opisani pojav se imenuje etična slepota, ki vodjem predstavlja izziv, saj gre za nezaveden proces (Palazzo, Krings & Hoffrage, 2013).

Nastanek etične slepote lahko pojasnimo z Restovimi (1986) štirimi koraki etičnega odločanja, ki vključujejo zaznavo etičnega problema, presojo, motivacijo in vedenje. Prvi korak je predpogoj za ostale tri – če torej prvi korak ni izpolnjen, se presoja, motivacija in vedenje ne morejo zgoditi, kar privede do etične slepote. Tenbrunsel in Messick (2004) sta v povezavi z etično slepoto predstavila koncept etičnega bledenja (angl. ethical fading), ki opisuje pojav, pri katerem se posameznik nezavedno izogiba etičnemu vidiku odločitve, pri čemer z upravičevanjem svojega vedenja ohranja mišljenje, da z njegovim vedenjem ni nič narobe. Procesu etičnega bledenja navadno sledi neetična odločitev. Primer etičnega bledenja je viden v situacijah, ko se posamezniki, ki so ob zaposlitvi v novi organizaciji sprva še zadržani do neetičnih praks, sčasoma nanje navadijo in celo aktivno sodelujejo pri neetičnih odločitvah (Skrabec, 2003; Brief, Buttram & Dukerich, 2000).

Etično slepoto opredeljujejo tri lastnosti. Prva je oddaljevanje od lastnih vrednot in načel, ki so del posameznikove identitete in katerim se je posameznik v preteklosti poskušal kar se da približati (Palazzo, Krings & Hoffrage, 2013). Dobri ljudje se vedejo patološko oz. odklonsko, kar je nenavadno glede na njihov značaj (Zimbardo, 2007). Druga lastnost je začasnost etične slepote. Gre torej za psihološko stanje ljudi z normalno oz. celo visoko stopnjo integritete in sposobnosti moralnega presojanja, ki so iz nekega razloga onespособljeni, da bi pri odločanju izkoristili svoje sposobnosti (Palazzo, Krings &

Hoffrage, 2013). Ko se situacija spremeni, se posamezniki običajno ponovno vedejo v skladu s svojimi vrednotami in načeli; pogosto so presenečeni ali celo šokirani nad svojim preteklim vedenjem (Gioia, 1992). Tretja lastnost pa je nezavednost – etično slepi ljudje se ne zavedajo, da se oddaljujejo od svojih vrednot. Ta pojav Tenbrunsel in Smith-Crowe (2008) imenujeta nenamerna neetičnost.

2.2.1 Moč nezavednih procesov

Kot že omenjeno, je prvi korak, ki vodi do etičnega vedenja, zaznava posameznika, da gre v dotični situaciji za etično vprašanje (Rest, 1986). Gre za zaveden kognitiven proces, ki je nujen predpogoj za etično presojo in vedenje. Rest (1986) etično zavedanje označi kot zanesljiv in stabilen del procesa etičnega odločanja.

Moč nezavednih procesov pri etičnem odločanju postaja področje, ki je čedalje bolj raziskano. Že Freud (1965) je poudarjal, da je velik del človeškega razmišljanja pod vplivom nezavednega. Danes je jasno, da so procesi razumevanja jezika, obdelovanja informacij, razvijanja presoje, odločanja in ocenjevanja vedenja v veliki meri nezavedni (Chaiken & Trope, 1999). Čeprav sodobna psihologija priznava vplive tako zavednih kot nezavednih procesov na človekovo razmišljanje, številni raziskovalci proučujejo, ali je nezavednih miselnih procesov bistveno več kot zavednih (Gigerenzer & Goldstein, 1996).

Zavedna miselna dejanja so tista, ki jih začnemo po lastni volji, zahtevajo trud in jih lahko nadzorujemo (Bargh & Chartrand, 1999). Avtorja nezavedna miselna dejanja ločita na tista, ki vključujejo šifriranje dogodkov iz okolice (na primer spomin), in tista, ki se začnejo kot namerni in ciljno usmerjeni procesi, vendar sčasoma niso več zavedna (na primer vožnja avtomobila). Prvotni razlog, zakaj se naš um zanaša na nezavedne in avtomatizirane procese, je sprostitev miselnih kapacitet za ostale funkcije (Bargh & Chartrand, 1999). Bateson (1972) je odkril, da ne bi mogli učinkovito delovati, če bi popolnoma vse zavedno in kontrolirano upravljali.

Zanimivo je tudi spoznanje Nisbetta in Wilsona (1977) ter Haidta (2001), ki se strinjajo, da so etične odločitve pretežno odsev takojšnjih intuitivnih odzivov, ki jih posameznik poskuša po že izrečenem upravičiti z družbeno sprejemljivim razlogom. Ljudje naj bi se torej najprej nezavedno odzvali, potem pa zavedno upravičevali.

2.2.2 Rigidno uokvirjanje

Posamezniki delujejo v skladu z okvirji, ki jih razvijejo v komunikaciji z okoljem (Ring & Rands, 1989). Okvirje razumemo kot mentalne strukture, ki posplošijo in vodijo naše razumevanje kompleksne realnosti (Russo & Shoemaker, 2004). Skozi okvirje vidimo svet z ene in zato omejene perspektive, saj okvirji filtrirajo, kaj in kako vidimo; brez njih ne bi mogli dojeti oz. razumeti kompleksnih situacij (Palazzo, Krings & Hoffrage, 2013). Slabost

okvirjev so t. i. slepe točke, ki zakrivajo določene vidike problema (Mack & Rock, 1998). Palazzo, Krings in Hoffrage (2013) menijo, da slepe točke lahko odkrijemo samo tako, da na problem pogledamo z druge perspektive, kar pomeni, da moramo uporabiti drug okvir. Druga slabost slepih točk je, da lahko vsebujejo nasprotujoče si poglede na isto situacijo glede na okvirje, ki jih ljudje uporabljajo (Palazzo, Krings & Hoffrage, 2013).

Običajno se okvirji izključujejo, torej lahko uporabimo samo enega naenkrat (Palazzo, Krings & Hoffrage, 2013). Avtorji ujetost v en okvir in nezmožnost menjave v drugega imenujejo rigidno uokvirjanje, ki ovira posameznikovo sposobnost, da vidi celovitejšo in bogatejšo sliko sveta. Posledično lahko posameznik ustvari partikularno racionalnost (Welzer, 2005), kar pomeni, da deluje na podlagi ozkega in zaprtega koncepta realnosti. Na primer posamezniki lahko znotraj organizacije razvijejo moralni mikrokozmos – okolje, v katerem razvijejo prepričanje, da »vidijo celotno sliko«, in ne upoštevajo informacij zunaj svojega okvirja (Shoemaker & Russo, 2001; Lakoff, 2004). Posledično je lahko odločitev, ki zunaj mikrokozmosa deluje iracionalno in neetično, znotraj njega videti povsem etična in normalna.

Zaradi rigidnega uokvirjanja je težko preseči določen pogled na svet in sprejeti drug, drugačen okvir (Palazzo, Krings & Hoffrage, 2013). Nasprotno pa nabor več okvirjev (Shoemaker & Russo, 2001) omogoča, da opazujemo isti problem z več perspektiv, na primer ekonomske, zakonske, tehnične, etične itd. Čeprav raba različnih okvirjev sočasno ni možna, jih lahko uporabljamo enega za drugim (Palazzo, Krings & Hoffrage, 2013). V idealnem primeru se vpogledi, pridobljeni iz tega zaporednega procesa, kasneje strukturirajo in integrirajo (na primer z določevanjem prioritet) v uravnoteženo odločitev (Weick, 1995). Posamezniki, ki uporabljajo rigidno uokvirjanje, ne sprejemajo nujno tudi neetičnih odločitev, kljub temu pa rigidno uokvirjanje občutno poveča možnost, da posamezniki ne vidijo etične dimenzije odločitve (Tenbrunsel & Messick, 2004). Tako lahko vodja sprejme neetično odločitev, ker je uporabljal ekonomski okvir, ki mu je preprečil uporabo etičnega okvirja (Punch, 1996). Tetlock, Kristel, Elson, Green in Lerner (2000) so opozorili tudi na nevarnost uporabe izključno etičnega okvirja, ki prav tako lahko vodi do napak pri odločanju.

2.2.3 Racionalizacija in Bandurovi mehanizmi samoupravičevanja

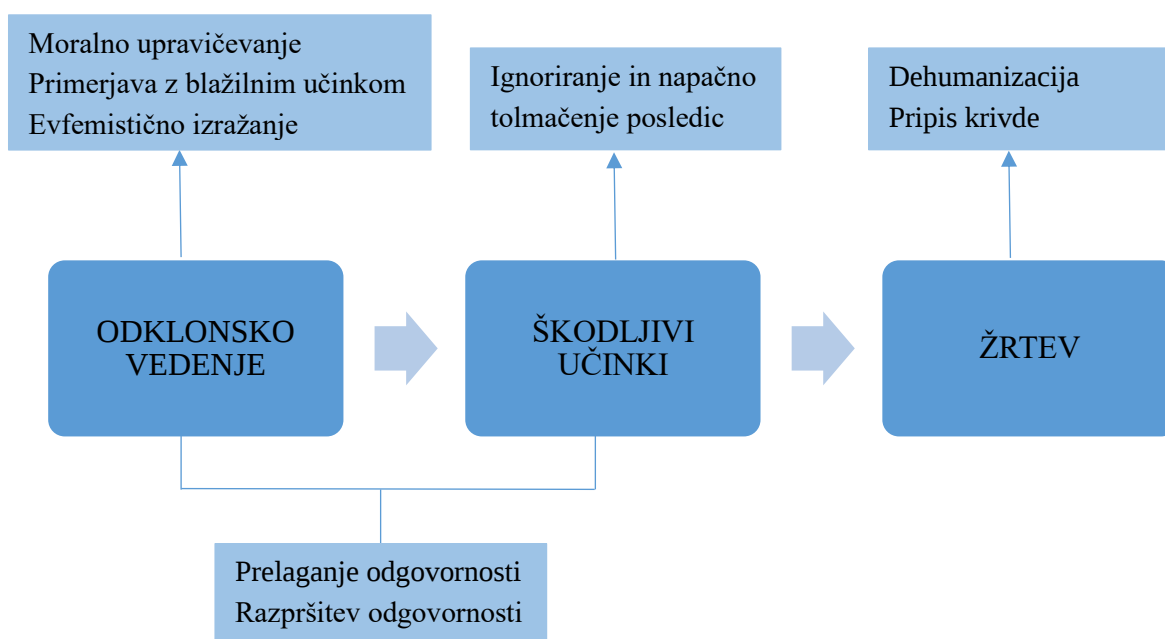
Ko izkusimo konflikt med našimi dejanji in prepričanji, govorimo o kognitivni disonanci. Da bi zmanjšali občutek nelagodja, se zatekamo k različnim mehanizmom, verjetno najpogostejši med njimi pa je racionalizacija (Luban, 2003).

Epley in Caruso (2004) racionalizacijo opredelita kot osrednji kognitivni proces, s pomočjo katerega ovrednotimo naše odločitve ter iščemo prepričljive in racionalne razloge za naše vedenje. S pomočjo racionalizacije upravičujemo etično odločanje, ki se s ponavljanjem pretvori v avtomatiziran miselni proces (Epley & Caruso, 2004). Naše vedenje

racionaliziramo na način, da služi našemu egu in ohranja dobro samopodobo (Hall, 2010). Ponotranjimo izgovore, kot so »To je le moja služba.«, »Rekli so mi, naj to naredim.« ali »Vsi to delajo.« (Skyles & Matza, 1957). Če dodamo še vpliv delovnega okolja, ki spodbuja takšne izgovore, lahko hitro pride do etične slepote – posamezniki torej ne zaznajo moralne komponente svojega vedenja, vendar ne zaradi neizobraženosti na moralnem področju ali pomanjkanja dobrih namenov, temveč zato, ker proces racionalizacije zastre etične razsežnosti (Hall, 2010). Racionalizacija zmanjšuje občutek, da smo naredili nekaj narobe, saj vzroke iščemo drugod; odgovornost za odločitev preložimo na primer na drugo osebo ali institucijo (Snyder & Higgins, 1988). Če racionalizacija poteka avtomatizirano in nezavedno, lahko že govorimo o etični slepoti (Hall, 2010).

Bandura (1986), ki je bil aktiven na področju socialne kognitivne teorije, se je podrobneje ukvarjal s procesom, podobnim racionalizaciji, in razvil shemo mehanizmov, ki jih posamezniki uporabljajo, ko samoupravičujejo neetično vedenje. Podrobnejši prikaz procesa predstavljam na sliki 4.

Slika 4: Mehanizmi samoupravičevanja neetičnega vedenja



Prirejeno po Bandura (1986).

Bandura (1986) je ugotovil, da se posamezniki ne vedejo odklonsko, ne da bi si prej upravičili pravilnost svojih dejanj. Opisan proces imenujemo moralno upravičevanje, pri čemer se posameznik prepriča, da je vedenje sprejemljivo tako na osebni kot na družbeni ravni (Kramer, 1990). Ker si isto vedenje lahko razlagamo na različne načine glede na to, s čim ga primerjamo, se da odklonska vedenja upravičiti z uporabo primerjave z blažilnim učinkom (angl. palliative comparison). To je videti tako, da odklonsko vedenje primerjamo z bolj obsojanja vrednim vedenjem in na takšen način dosežemo, da naše vedenje izgubi negativen prizvok (Bandura, 1991). Prikladno orodje za prikrivanje odklonskega vedenja je

tudi evfemistično izražanje, saj velja, da jezik oblikuje človekovo razmišljanje (Lutz, 1987). O evfemističnem izražanju govorimo, ko dejanje oz. vedenje poimenujemo na olepšan, bolj sprejemljiv način oz. uporabimo besede, s katerimi želimo omiliti razsežnost dejanja oz. vedenja (Leemeta, 2021).

Na sliki 4 sta med odklonsko vedenje in škodljive učinke vpeta prelaganje in razpršitev odgovornosti. Prelaganje odgovornosti se nanaša na upravičevanje lastnih dejanj z družbenimi pritiski, pri čemer posameznik zapostavlja pomen osebne odgovornosti (Andrus, 1969). Razpršitev odgovornosti pomeni delitev odgovornosti z drugimi (Kelman, 1973). Dokazano je, da so posamezniki, ki delujejo v skupinah, sposobni bolj krutih dejanj kot tisti, ki delajo samostojno in za svoja dejanja odgovarjajo sami (Diener, 1977).

Naslednji način upravičevanja neetičnega vedenja je ignoriranje in izkrivljanje posledic dejanja. Ko posameznik vrši dejanja, ki mu koristijo, drugim pa škodijo, se poskuša izogniti soočenju s škodo, ki jo je povzročil, ali pa jo minimizira (Bandura, Barbaranelli, Caprara & Pastorelli, 1996).

Zadnja dva mehanizma – dehumanizacija in pripis krivde – sta vezana na žrtev. Dehumanizacija ljudem odvzame človeške lastnosti, tako da posameznik nanje ne gleda več kot na osebe z občutki, upi in skrbmi (Kelman, 1973; Keen, 1986), pripis krivde pa se nanaša na obdolževanje žrtve za povzročeno trpljenje (Ferguson & Rule, 1983).

2.3 Etična dilema

Etična dilema je zapletena situacija, ko se je treba odločiti med dvema ali več alternativami (Figar & Đorđević, 2016). Avtorici nadaljujeta, da ima pri sprejemanju odločitev posameznik na voljo alternative, ki so lahko etične in neetične, hkrati pa je njegova naloga, da med etičnimi odločitvami izbere tisto, ki je najboljša. Kriteriji, ki določajo, kaj je najbolje, se razlikujejo med posamezniki, organizacijami in državami (Figar & Đorđević, 2016).

Figarjeva in Đorđevićeva (2016) menita, da etičnih dilem ni mogoče preprečiti, saj jih običajno povzročajo dejavniki, na katere nimamo vpliva. Etičnih dilem se po njunem mnenju ne smemo izogibati tudi v primeru, ko je to mogoče, saj z njihovo pomočjo razvijamo svojo ustvarjalnost za iskanje rešitve, lahko pa se celo domislamo nove, boljše alternative. Na etične dileme je zato treba biti nenehno pozoren in znati pravilno upravljati z njimi (Figar & Đorđević, 2016).

Razumevanje narave etičnih dilem je pomemben predpogoj za njihovo identifikacijo in iskanje načinov odgovornega ravnanja v zvezi z njimi (Kidder, 2005). Avtor je naštel štiri glavna nasprotja, ki so srž etičnih dilem: resnica proti zvestobi, posameznik proti skupnosti, kratkoročnost proti dolgoročnosti in pravičnost proti sočutju. Kategoriziranje etičnih dilem v te štiri skupine predstavlja izhodišče za začetek njihove obravnave (Kidder, 2005).

Enako pomembno za razumevanje etičnih dilem je Kahnemanovo (2013) razlikovanje med hitrim in počasnim načinom odločanja. Sistem 1 je opredelil kot hitro in impulzivno razmišljanje, sistem 2 pa kot počasno in analitično. Ko se posameznik znajde v etični dilemi, lahko uporabi oba sistema. Če ni časa za poglobljeno analizo, se mora posameznik zanesti na svoj instinkt ali moralni impulz. Kahneman (2013) je opazil, da so posamezniki nagnjeni k napakam, če se zanašajo izključno na hitro razmišljanje. Uporaba sistema 2 je zelo uspešna pri odločanju med različnimi alternativami, vendar so lahko tisti, ki se preveč zanašajo na analiziranje, podvrženi pasivnosti in niso zmožni hitrega odločanja, če je to potrebno. Prvi način odločanja torej vodijo intuicija in instinkti, ki temeljijo na moralnih prepričanjih, drugi pa poteka kot etična analiza.

2.3.1 Vrste etičnih dilem

Etične dileme lahko ločimo na osebne in poslovne (Figar & Dorđević, 2016). Avtorici razliko med osebnimi in poslovnimi dilemami pojasnita s pomočjo agenta in principala, pri čemer je agent posameznik, ki ga izbere principal, da deluje v njegovem imenu in najboljšem interesu (Hrovatin & Bršič, 1998). Če je ista oseba hkrati agent in principal, govorimo o osebni etični dilemi, če gre za dve različni osebi, pa govorimo o poslovni etični dilemi (Figar & Dorđević, 2016).

Figarjeva in Dorđevićeva (2016) delita dileme tudi glede na število agentov, vpletenih v reševanje etične dileme, in sicer na enostavne in multiple. Pri enostavnih etičnih dilemah je pri reševanju udeležen samo en agent, ki se odloča med različnimi alternativami. Če govorimo o multipli etični dilemi, sta v njeno reševanje vključena vsaj dva agenta; prvi se ukvarja z alternativo A, drugi z alternativo B. Njuno delovanje ni neodvisno, saj vedenje enega vpliva na vedenje drugega (Figar & Dorđević, 2016).

Vallentyne (1989) omenja še dve dodatni vrsti etičnih dilem, in sicer dileme dolžnosti (angl. obligation dilemmas) in dileme prepovedi (angl. prohibition dilemmas). Dileme dolžnosti so situacije, v katerih je obvezno več kot eno dejanje. Dileme prepovedi pa so situacije, v katerih nobeno možno dejanje ni dovoljeno. Avtor kot primer dileme prepovedi predstavi naslednjo situacijo. Vzemimo, da je kršenje obljub prepovedano. Mož svoji ženi in (po pomoti) še prijatelju obljubi, da ju bo poklical natančno ob 5. uri. Nemogoče je, da točno ob 5. uri pokliče oba, posledično pa ne more držati obeh obljub, ki ju je dal. Obe možni dejanji pomenita kršenje obljub in zato sta prepovedani.

Če pride do etične dileme zaradi predhodne osebne napake, govorimo o samopovzročeni dilemi (angl. self-inflicted dilemma) (Kvalnes, 2019). Avtor poda primer biblijske zgodbe o kralju Herodu. Na njegov rojstni dan ga je pastorka Saloma s svojim plesom tako navdušila, da ji je obljubil, da ji bo dal, karkoli si zaželi. Herodiada, njena mati, jo je pregovorila, naj zahteva glavo Janeza Krstnika na pladnju. Kralj Herod je bil torej v dilemi med izpolnitvijo svoje obljube in smrtjo Janeza Krstnika.

Etične dileme delimo tudi glede na raven, na kateri se pojavijo – poznamo individualne, organizacijske, sektorske, nacionalne in globalne etične dileme (Figar & Đorđević, 2016). Avtorici poudarita, da moramo v primeru konflikta med različnimi ravni etičnih dilem upoštevati pravilo hierarhije, kar pomeni, da ima višja raven praviloma prednost pred nižjo. Zaposleni mora na primer svoja etična načela podrediti etičnim načelom organizacije, kjer je zaposlen, etična načela sektorja veljajo za vsa podjetja znotraj sektorja, globalna etična pravila pa so zavezujoča za vse države, sektorje, podjetja in posameznike (Figar & Đorđević, 2016).

Kidder (1995) loči tudi med pravimi (angl. real dilemmas) in nepravimi etičnimi dilemami (angl. false dilemmas). Če so alternative med seboj enakovredne oz. če nobena izbira ni manj napačna kot druga, govorimo o pravi etični dilemi (Kvalnes, 2019). Obstajajo tudi dileme, pri katerih gre za dve alternativni, od katerih je ena močnejša; izbiramo tako med bolj napačno in manj napačno alternativo (Kvalnes, 2019). Avtor poda naslednji primer. Z dvema različnima osebama se dogovorimo za sestanek ob isti uri, vendar je eden izmed sestankov večjega pomena v primerjavi z drugim. V tem primeru lahko še vedno govorimo o etični dilemi, vendar v širšem smislu. Neprave etične dileme so situacije, pri katerih je jasno, kaj bi bilo treba narediti, vendar obstaja skušnjava oz. pritisk, ki je v prid drugi alternativni (Kvalnes, 2019). Po mnenju avtorja se v podobnih situacijah pogosto znajdejo odvetniki, ki so v skušnjavi, da bi dali prednost lastnim interesom pred interesi svojih strank. Poleg tega so možnosti, da bi stranke zaznale, kaj se dejansko dogaja, zelo majhne, saj imajo odvetniki neprimerljivo več znanja v primerjavi s svojimi strankami. Avtor na tem mestu izpostavi pomembnost razlikovanja med pravimi in nepravimi etičnimi dilemami, saj se nam na prvi pogled morda zdi, da sta si obe vrsti etični dilem celo podobni. Kvalnes (2019) pojasni razliko na primeru odvetnika, ki se mora odločiti med dvema alternativama – prekomernim zaračunavanjem storitev stranki in zavrnitvijo možnosti dodatnega zaslužka. Pozorni moramo biti na ključno razliko med obema alternativama, saj prva – goljufanje stranke, vsebuje moralno komponento, druga – zavrnitev dodatnega zaslužka – pa je nima. V opisanem primeru gre torej za nepravo etično dilemo, saj pri pravi etični dilemi obe alternativni vsebujeta moralno komponento (Kidder, 1995).

2.3.2 Utilitarizem in Kantova etika

Ko se vodja znajde v etični dilemi, se lahko odloča na podlagi različnih teorij. Dve najpogostejši sta utilitarizem in Kantova etika (Hunt & Vitell, 1986). Izbira primerne teorije predstavlja pomemben izziv etičnega vodenja, saj ima vsaka teorija svoje prednosti in slabosti.

2.3.2.1 Utilitarizem

Ustanovitelj utilitarizma je Jeremy Bentham, angleški filozof, pravnik in družbeni reformator. Najvišje načelo morale po zgledu utilitarizma je maksimiranje sreče in premoč

užitka nad bolečino (Sandel, 2008). Prava stvar, ki jo je treba narediti, je torej tista, ki poveča korist (angl. utility), pri čemer je korist opredeljena kot nekaj, kar ustvarja užitek ali srečo in preprečuje bolečino ali trpljenje (Sandel, 2008).

Za utilitarizem veljajo štiri načela (Sandel, 2008):

- konsekvencializem: pravilnost dejanja je določena glede na njegove posledice,
- hedonizem: užitek oz. sreča je dobro, ki ga iščemo,
- maksimalizem: pravo dejanje prinaša kar se da največ dobrih posledic in kar najmanj slabih in
- univerzalizem: posledice, ki jih upoštevamo, zadevajo vse, ki so vključeni, in sicer vse enako.

V literaturi se pojavljata dve glavni kritiki utilitarizma. Prva je zanemarjanje posameznikovih pravic, saj naj bi utilitariste zanimal le seštevek zadovoljstva čim večjega števila ljudi (McGee, 2008). Utilitaristi naj bi bili tako mnenja, da je treba narediti karkoli – tudi lagati ali manipulirati, samo da bi zadovoljili večino (Velasquez, Andre, Thomas Shanks & Meyer, 1989; Hartman, 1996). Gustafson (2013) kritiko ovrže in pojasni, da bi laganje, manipuliranje in neupoštevanje pravic posameznika imelo slabe posledice za družbo, to pa ni v skladu z načeli utilitarizma.

Druga kritika se osredotoča na skupno valuto vrednosti (Sandel, 2008). Ker utilitarizem temelji na merjenju in izračunavanju sreče, se poraja vprašanje, ali je mogoče popolnoma vse prevesti v isto valuto vrednosti. Logika utilitarizma se zanaša na analizo stroškov in koristi, ki zna biti nevarna, kar predstavim na naslednjem primeru, ki ga navaja Sandel (2008). Ford Pinto je bil v 70. letih prejšnjega stoletja eden od najbolj prodajanih avtomobilov v ZDA, vendar je bil v primeru prometne nesreče njegov rezervoar za gorivo nagnjen k eksploziji. Zaradi okvare je umrlo več kot 500 ljudi. Fordovi inženirji so se napake zavedali, vendar je vodstvo podjetja izvedlo analizo stroškov in koristi ter določilo, da se odprave napak ne izplačajo. Izračun je bil naslednji: če ne popravijo napake, so predvideli 180 smrti in 180 primerov opeklin. Odškodnino, ki bi jo morali v tem primeru izplačati, so določili tako, da so število smrti pomnožili z 200.000 dolarji, število opeklin pa s 67.000 dolarji. Dodali so še vrednost avtomobilov, ki bodo zgoreli. Vse skupaj je nanoslo 49,5 milijona dolarjev. Stroški dodajanja naprave, ki bi naredila rezervoar varnejši, bi znašali 11 dolarjev na avto oz. skupno 137,5 milijona dolarjev. Znesek dodajanja naprave je bil torej višji od zneska odškodnin, zato so se odločili za drugo možnost. Tudi v tem primeru je vprašljivo, ali je bila odločitev vodstva res utilitaristična, saj se utilitarizem osredotoča na dolgoročne oz. kumulativne koristi in ne na kratkoročne (Mill & Crisp, 1998). Podjetje, ki sledi načelom utilitarizma, je pravično v odnosu do svojih zaposlenih ter neguje iskrene odnose s strankami in dobavitelji, kar posledično vodi do zadovoljstva največjega števila ljudi (Gustafson, 2013).

Predstavnik generacije utilitaristov za Benthamom je bil John Stuart Mill (Sandel, 2008). Lotil se je pomena posameznikovih pravic in svobode v okvirjih utilitarizma ter sklenil, da ljudje lahko počnejo, kar želijo, dokler ne škodijo drugim (Mill & Alexander, 1999). Če torej več ljudi prezira obstoj neke religije z majhnim številom pripadnikov, odločitev v prid prvim ni več samoumevna, saj je pod vprašajem svoboda posameznika (Sandel, 2008). Mill se je posvetil tudi kritiki skupne valute vrednosti. Medtem ko je Bentham vzel v obzir le intenziteto in trajanje zadovoljstva oz. trpljenja, Mill razlikuje tudi med višjimi in nižjimi užitki oz. poudari pomen kakovosti, ne le kvantitete oz. intenzivnosti naših želja (Sandel, 2008).

2.3.2.2 Kantova etika

Kant na etiko gleda z drugačnega zornega kota in zavrača utilitarizem. Meni, da nekaj ni prav samo zato, ker večini ljudi povzroča zadovoljstvo. Morala ne sme temeljiti na interesih, željah, užitkih in preferencah, saj so opisani dejavniki variabilni in zato ne morejo predstavljati osnove za univerzalna moralna načela, kot so na primer človekove pravice (Sandel, 2008).

Kant navaja tri nasprotja (Sandel, 2008):

1. morala (dolžnost in preferenca),
2. svoboda (avtonomija in heteronomija),
3. razlog (kategorični in hipotetični imperativ).

Po Kantu moralne vrednosti dejanja ne smemo presojati na podlagi njegovih posledic, ampak namena, s katerim izvedemo dejanje. Pomemben je motiv – šteje, da ravnamo pravilno, ker je tako prav, ne zaradi koristi, ki jih bo prineslo dejanje (Altman, 2007). Kant takšen motiv poimenuje motiv dolžnosti (angl. motive of duty) (Sandel, 2008). Avtor na naslednjem primeru ponazori, kaj natanko si je Kant predstavljal pod tem pojmom. Otrok pride v trgovino po kruh. Trгоvec bi mu lahko zaračunal več, saj otrok tega ne bi vedel, a se odloči, da tega ne bo storil, saj bi se lahko razširil slab glas, da je izkoristil otroka, kar bi škodilo ugledu njegove trgovine. Trгоvec torej stori pravo stvar, vendar ne iz pravega razloga, zato v tem primeru ne moremo govoriti o motivu dolžnosti in posledično tudi ne o moralni vrednosti dejanja.

Drugo nasprotje pojasni pojem svobode. To, da lahko počnemo, kar se nam zahoče, po Kantu ni svoboda (Sandel, 2008). Korsgaard (1996) razkorak med tem, kar želimo narediti, in med tem, kar je prav, da naredimo, imenuje reflektivna distanca (angl. reflective distance). Kant (1998) meni, da imamo ljudje dve plati; prva nam je skupna z živalmi in se izraža v želji po samoohranitvi in ohranitvi vrste, zaradi druge pa imamo zmožnost, da delujemo zavoljo dolžnosti. Če tako kot živali iščemo užitek in se izogibamo bolečini, nismo svobodni, saj smo sužnji lastnih poželj (Sandel, 2008). Avtor pravi, da nismo svobodni, če na primer izbiramo, kateri okus sladoleda bomo naročili, saj nas vodijo preference, ki si jih nismo

izbrali sami; ravnamo torej po zunanjih določitvah. Z drugimi besedami, naše vedenje ni svobodno, če je biološko ali družbeno pogojeno. Svoboda je neločljivo povezana z avtonomnostjo; avtonomno vedenje pa Kant opredeli kot vedenje, ki je v skladu s pravili, ki si jih izberemo sami. Nasprotje avtonomiji je heteronomija (Sandel, 2008).

Kant razlikuje dva načina, kako lahko razum poveljuje volji, in ju imenuje hipotetični in kategorični imperativ. Hipotetični imperativ vedno izraža pogojnost (če želiš X, potem naredi Y), medtem ko to ne drži za kategorični imperativ (Sandel, 2008). Pri kategoričnem imperativu moramo biti pozorni na dve stvari. Prvič, treba si je zastaviti vprašanje, kaj bi se zgodilo, če bi vsi to počeli (Altman, 2007). Nazoren primer je, da posameznik potrebuje denar, zato zaprosi za posojilo, čeprav ve, da ga v dogovorjenem času ne bo mogel vrniti (Sandel, 2008). Kant meni, da je takšno ravnanje nesprejemljivo, saj če bi vsi dajali lažne obljube, ne bi nihče več nikomur verjel. Drugič, Kant zagovarja dejstvo, da je vsak človek vreden spoštovanja in dostojanstva (Altman, 2007). V primeru posojila manipuliram s človekom, ki sem mu obljubil, da bom posojilo vrnil, in ne ravnam z njim kot z nekom, ki je vreden spoštovanja (Sandel, 2008).

2.4 Vloga moči v odnosu med vodjo in sledilci

Vodja je v odnosu vodja-sledilec tisti, ki je pripravljen uporabiti več moči in je bolj spreten pri njeni uporabi za vplivanje na druge (Rest, 1986). Etična vprašanja v omenjenem odnosu se pojavljajo predvsem zaradi izrabljanja moči s strani vodje, ki v skrajnem primeru lahko vodi do manipulacije sledilcev (Hollander, 1995). Negativnih posledic zlorabe moči je deležen tudi vodja sam, saj je prikrajšan za iskrene in točne informacije s strani sledilcev, ki jih iz strahu niso pripravljeni deliti.

Možina in drugi (2002) moč opredelijo kot zmožnost vplivati in usmerjati posameznika, skupino ali organizacijo proti želenim rezultatom. Viri, iz katerih vodja črpa moč, veliko povedo o tem, zakaj podrejeni sprejemajo ali ne sprejemajo navodil nadrejenega (Možina in drugi, 2002). Različne vrste moči podrobneje opišem v tabeli 5.

Tabela 5: Vrste moči

Vrsta moči	Opis
Legitimna moč	Legitimna moč je moč, ki izvira iz položaja, ki ga ima vodja v organizacijski hierarhiji. Direktor organizacije ima na primer večji legitimen vpliv na odločitve v zvezi z investicijami kot njegovi podrejeni.
Moč nagrajevanja	Bistvo te vrste moči je nagrada, ki jo podrejeni za svoje delo in vedenje pričakujejo od vodje. Nagrade so lahko materialne ali nematerialne, na primer ustreznejše delovno mesto, dopust v skladu z željami podrejenega, napredovanje in dodatki pri plači.
Moč pritiska	Moč pritiska izhaja iz strahu podrejenih pred kaznijo. Vodja, ki uporablja moč pritiska, uporablja razne vrste sankcij. Ta vrsta moči velja za manj učinkovito.

se nadaljuje

Tabela 5: Vrste moči (nad.)

Vrsta moči	Opis
Referenčna moč	Referenčna moč izvira iz identifikacije podrejenih z vodjo. Podrejenim so všeč osebnostne lastnosti vodje, zato bi mu bili radi podobni, mu sledijo in ga posnemajo. Takšni vodje običajno veljajo za karizmatične osebnosti in imajo velik ugled.
Ekspertna moč	Ekspertna moč temelji na strokovnem znanju vodje, ki je lahko omejeno na zelo ozko strokovno področje dela ali pa je široko in zajema dejavnost določenega področja ali celotne organizacije.

Prirejeno po Možina in drugi (2002).

Možina in drugi (2002) menijo, da vodje glede na okoliščine uporabljajo vse naštetе vrste moči. Ali je vodja uspešen ali ne, je odvisno od tega, v kolikšni meri zna presoditi, kdaj je ustrezna uporaba ene in kdaj druge vrste moči. Avtorji navajajo tri vrste vedenj – uresničevanje, strinjanje in upiranje, ki se pri sledilcih pokažejo kot posledica uporabe različnih vrst moči s strani vodje. Vedenje sledilcev glede na vrsto moči prikazujem v tabeli 6.

Tabela 6: Moč in vedenje sledilcev

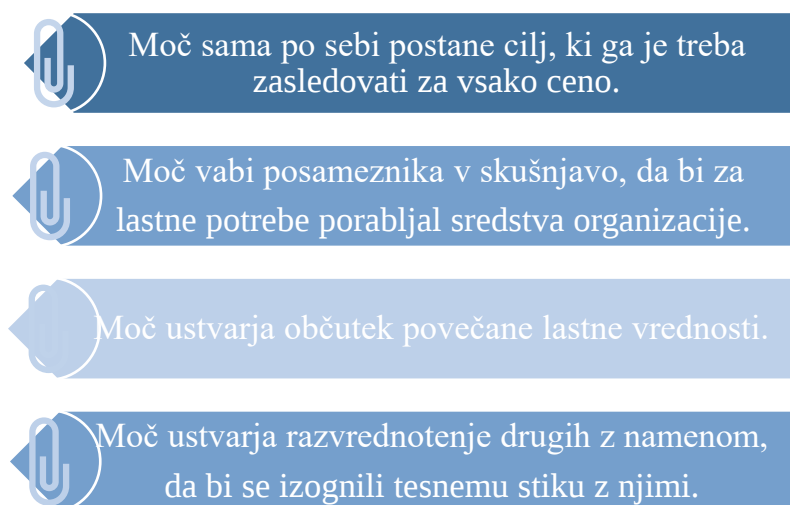
	Vedenje		
Moč	Uresničevanje	Strinjanje	Upiranje
Legitimna moč	Možno	Zelo verjetno	Možno
Moč nagrajevanja	Možno	Zelo verjetno	Možno
Moč pritiska	Malo verjetno	Možno	Zelo verjetno
Referenčna moč	Zelo verjetno	Možno	Možno
Ekspertna moč	Zelo verjetno	Možno	Možno

Prirejeno po Možina in drugi (2002).

Iz tabele 6 je razvidno, da uporaba ekspertne in referenčne moči zelo verjetno vodi k temu, da podrejeni naloge uresničujejo, posledica legitimne moči in moči nagrajevanja je strinjanje podrejenih, pri uporabi moči pritiska pa se podrejeni upirajo. Možina in drugi (2002) nadalje razlagajo, da so podrejeni, ki delajo pod vplivom ekspertne moči in moči nagrajevanja, najboljši v delovnih dosežkih. Iz tega sledi, da bo uspešen vodja uporabljal ekspertno in referenčno moč ter moč nagrajevanja, izogibal pa se bo redni uporabi legitimne moči in moči pritiska. Legitimna moč je učinkovita v primeru, ko vodja zahteva izvršitev naloge, ki je v skladu z delavčevimi zmoglostmi in z opisom dela. V redkih primerih je lahko učinkovita tudi moč pritiska, na primer v situacijah, ko ni drugega izhoda kot sklicevanje na spoštovanje pravil (Možina in drugi, 2002).

Vodja je v dominantnem položaju v primerjavi s sledilci (DePree, 1989) zato mora znati regulirati svojo moč in biti pozoren na to, da je ne zlorablja. Kipnis (1976) je navedel štiri učinke negativne rabe moči, ki jih prikazujem na sliki 5.

Slika 5: Negativni učinki moči



Prيرهjeno po Kipnis (1976).

Moč torej sama po sebi nikoli ne sme biti cilj vodenja, prav tako ne sme biti izgovor za porabo sredstev organizacije v lastne namene. Posamezniki na vodilnih položajih imajo zaradi moči lahko občutek večvrednosti, kar je v nasprotju z etičnimi načeli vodenja. Zadnji našteti učinek negativne rabe moči – razvrednotenje drugih z namenom, da bi se izognili tesnemu stiku z njimi – je obravnaval tudi Mulder (1981) in pojav imenoval razdalja moči. Takšna razdalja veča vrzel med vodjo in sledilci, ki obstaja zaradi razlik v informacijah ali virih. Da do negativnih učinkov moči ne bi prihajalo, se mora biti vodja sposoben vživeti v vloge svojih sledilcev in graditi na medsebojnem zaupanju, ne pa na prisili (Cantril, 1958).

2.5 Etični izzivi v času pandemije COVID-19

Pandemija COVID-19 je spremenila družbo, norme in svetovno ekonomijo (Brannen, Ahmed & Newton, 2020). Po mnenju avtorjev bodo posledice pandemije vidne še dolgo, zaradi njene nepredvidljive narave pa smo se bili tako med kot tudi po pandemiji primorani soočati s številnimi izzivi. Dve izmed vrst izzivov, izzive digitalizacije in izzive v zdravstvu, predstavim v nadaljevanju poglavja.

2.5.1 Izzivi digitalizacije

Digitalizacija se je zaradi vse večje rabe tehnologije na delovnem mestu v času pandemije COVID-19 pospešeno razvijala (Véliz, 2021). Po podatkih globalne raziskave kar 97 % anketirancev trdi, da je izbruh pandemije COVID-19 pospešil procese digitalne transformacije v njihovih organizacijah (Twilio, 2020). Etično vodenje je zaradi hitrih sprememb postalo še zahtevnejše, zaradi novo nastalega načina dela pa se je tako pri zaposlenih kot pri poslovnih partnerjih bolj kot kadarkoli prej pojavila potreba po zaupanju

in transparentnosti vodij (Horná & Kmec, 2020). Po mnenju avtorjev je etična plat vodenja v času pandemije COVID-19 postala še pomembnejša, dobre vodstvene sposobnosti vodij pa še bolj iskane.

Khan (2016) je digitalizacijo opredelil s šestimi značilnostmi, ki jih navajam v nadaljevanju:

1. medsebojna povezanost,
2. dolgoročno varčevanje in zmanjšanje informacij,
3. večja transparentnost,
4. ukinjanje hierarhije in osebnih ovir,
5. omogočanje odločanja za vse in krepitev integritete ter
6. učinek humanizacije.

Digitalna transformacija je korenito posegla v etiko in zaupanje vodij, saj je prišlo do spremembe od klasičnih metod komunikacije do komunikacije skoraj izključno prek spleta, tako znotraj organizacije kot tudi v odnosu z deležniki (Horná & Kmec, 2020). Vodje so se v zvezi z digitalizacijo že pred pojavom pandemije COVID-19 srečevali s številnimi izzivi (Lacy, Smith & Cooper, 2016), ki so v času pandemije postali še zahtevnejši (Horná & Kmec, 2020).

Prvi izziv digitalizacije je pripravljenost vodij na transparentnost (Lacy, Smith & Cooper, 2016). Tako slabe kot dobre novice se dandanes zelo hitro širijo. Hitro širjenje informacij širši publiki daje etičnim vodjem možnost, da se predstavijo v dobri luči, po drugi strani pa jim nalaga dodatno breme, ki ga še nedolgo nazaj niso poznali, saj se od njih strogo zahteva doslednost (Lacy, Smith & Cooper, 2016).

Drugi izziv digitalizacije je zagotavljanje varnosti podatkov (Javaid, 2022). Avtor meni, da so morale organizacije zaradi pandemije COVID-19 pospešiti implementacijo digitalizacije, obenem pa niso bile zmožne zagotavljati varnosti podatkov. Tudi raziskave so pokazale, da je implementacija potekala zelo hitro, saj so organizacije zanjo porabile manj kot 5 % sprva predvidenega časa (McKinsey, 2020). Pomanjkanje varnosti odvrača zaposlene od aktivnosti, ki se odvijajo na digitalnih platformah, zato je nujno, da vodja izboljša strategijo kibernetске varnosti in s tem zagotovi varnost podatkov (Javaid, 2022).

Tretji izziv digitalizacije se navezuje na vprašanje upoštevanja regulacij, ki hitrim spremembam težko sledijo (Lacy, Smith & Cooper, 2016). Vodje se tako znajdejo v položaju, ko morajo biti zaradi hitrega razvoja en korak pred obstoječimi regulacijami, zato se nekatera vodilna podjetja pogosto odločijo za ustanovitev svojih standardov in digitalnih etičnih kodeksov (Lacy, Smith & Cooper, 2016).

Četrty izziv digitalizacije po mnenju Lacy, Smith in Cooper (2016) predstavlja določanje etičnih mej digitalne tehnologije, ki razmejujejo, kaj je še dopustno in kaj ni. Primer prekoračenja meje je Facebook, pri katerem so 700.000 uporabnikom prikazovali negativno vsebino, da bi ugotovili, ali so posledično tudi objave uporabnikov negativno obarvane.

Naloga vodje je, da poskrbi, da so kakršnekoli interne raziskave organizacije javno in podrobno opisane, v primeru razkritja pa se mora znati hitro odzvati, saj lahko organizacija samo tako ohrani verodostojnost (Lacy, Smith & Cooper, 2016).

2.5.2 Etični izzivi v zdravstvu

Pandemija COVID-19 je še posebej prizadela zdravstvo. Število etičnih vprašanj v bolnišnicah se je izrazito povečalo, zato je bilo prav vodenje na tem področju zelo zahtevno (Chiriboga, Garay, Paulo, Madrigal & Rispel, 2020). V nadaljevanju poglavja se posvetim izzivom, s katerimi so se srečevali tako vodje zdravnikov kot tudi vodje medicinskih sester.

Robert in drugi (2020) med zahtevnejše izzive na področju zdravstva prištevajo razvrščanje bolnikov glede na nujnost obravnave. Čeprav so odločitve o sprejemu oz. zavrnitvi pacienta s slabo prognozo na oddelku za intenzivno nego vsakodnevna praksa, se je število takšnih primerov v času pandemije COVID-19 ekstremno povečalo, prostih postelj pa je zaradi navala obolelih primanjkovalo (Robert in drugi, 2020). Zaradi izrazitega povečanja števila etičnih dilem je z namenom maksimizacije koristi za največje število ljudi nastal triažni načrt z etičnimi utemeljitvami za kritično bolne paciente (White & Lo, 2020; Emanuel in drugi, 2020). Ob sprejemu bolnikov na intenzivne oddelke se je porajalo tudi vprašanje etičnosti do pacientov, ki so potrebovali sprejem na intenzivno nego, vendar niso bili hospitalizirani zaradi bolezni COVID-19, saj zanje ni bilo na razpolago tolikšnega števila postelj kot pred pojavom pandemije (Robert in drugi, 2020).

Vodje so se ukvarjali tudi z etičnimi vprašanji premeščanja bolnikov v druge bolnišnice (Robert in drugi, 2020). Intenzivnost pandemije se je razlikovala glede na državo, pa tudi znotraj države so bila področja različno prizadeta. Premeščanje pacientov z boleznijo COVID-19 v manj zasedene bolnišnice se je tako zdela logična rešitev. Gre za kompleksno strategijo; da bi bila uspešna, je v kratkem času treba premestiti večje število pacientov, poleg tega pa premeščanje predstavlja veliko finančno obremenitev. Prvi etični izziv je povezan z razmerjem med tveganjem in koristjo, saj se med premeščanjem lahko stanje pacienta bistveno poslabša. Pri izbiri pacientov, primernih za premestitev, je zato treba upoštevati stanje pacienta, ki ne sme biti preveč kritično, da premestitev ne bi bila preveč tvegana, in ne preveč dobro, saj v tem primeru premestitev ne bi bila potrebna. Drugi etični izziv se navezuje na tveganje, da se število okuženih poveča v kraju, kamor so pacienti premeščeni. Tretji pomislek glede premestitev se nanaša na pacientove sorodnike, ki bi bili v primeru premestitve zaradi razdalje oropani potencialnih obiskov, oteženo pa bi bilo tudi prejemanje rednih obvestil o pacientovem stanju (Robert in drugi, 2020).

S povečanim številom etičnih vprašanj so se srečevale tudi medicinske sestre (Markey, Ventura, O'Donnell & Doody, 2020), ki so bile zaradi preobremenjenosti in pomanjkanja časa za razmislek o etičnih odločitvah podvržene slabi presoji (Upton, 2018) in etični slepoti (Suhohen & Scott, 2018). Pandemija COVID-19 je imela negativen vpliv na počutje, skrbnost in učinkovitost pri delu medicinskih sester (Labrague & Santos, 2020). Čeprav ima

etično vodenje v krogih medicinskih sester relativno kratko zgodovino, igrajo vodje medicinskih sester osrednjo vlogo pri spodbujanju etičnega vedenja (Markey, Ventura, O'Donnell & Doody, 2020) in posledično zagotavljanju kakovostne nege (Lotfi, Atashzadeh-Shoorideh, Mohtashami & Nasiri, 2018). Vodja medicinskih sester mora biti karizmatična oseba, ki upošteva potrebe posameznikov (Copeland, 2016) in si prizadeva za kolektiven pristop k reševanju etičnih izzivov (Markey, Ventura, O'Donnell & Doody, 2020). Voditi mora z lastnim zgledom (Vaismoradi, Griffiths, Turunen & Jordon, 2016) in biti kritičen do sebe kot etičnega vodje. Priporočljiva so tudi usposabljanja vodij na področju etike (Markey, Ventura, O'Donnell & Doody, 2020).

Vodje medicinskih sester morajo svoje etične veščine uporabljati za ustvarjanje trdoživega delovnega okolja. Trdoživost pomeni sposobnost ohranjanja dobrega počutja na osebnem in strokovnem področju kljub stresnim okoliščinam, pri čemer temelj trdoživosti predstavlja prav etično vedenje (McCann in drugi, 2013). Pomembno je poudariti, da so ravno vodje medicinskih sester tisti, ki morajo trdoživost najprej razviti pri sebi, šele potem jo lahko pričakujejo od drugih (Markey, Ventura, O'Donnell & Doody, 2020).

Etični vodje morajo najti načine, kako spodbujati etično delovno okolje, in vpeljati strategije, ki podpirajo dobro počutje zdravstvenega osebja, moralo ter osebni in strokovni razvoj (Markey, Ventura, O'Donnell & Doody, 2020). Avtorji so mnenja, da so etični vodje v zdravstvu tisti, ki so odgovorni za zgodnje prepoznavanje znakov stresa, čustvene izčrpanosti in izgorelosti, predpogoj česar so prizadevanja za odprt dialog (Labrague in drugi, 2019) in razvijanje zdravih odnosov (Meyer in drugi, 2011). Učinkovito etično vodenje zvišuje stopnjo zadovoljstva na delovnem mestu in etičnega vedenja osebja, zmanjša možnosti za izgorelost in spodbuja razvoj pozitivno naravnane delovnega okolja (Zappala & Toscano, 2020). Etični vodje prek komuniciranja in motiviranja proaktivno vplivajo na etične norme in etično vedenje svojih sodelavcev (Brown & Treviño, 2006).

3 KVALITATIVNA RAZISKAVA

Prvo in drugo poglavje, ki temeljita na sekundarnih podatkih, predstavljata teoretični del magistrskega dela, tretje poglavje pa tvori empirični del. Medtem ko sem v teoretičnem delu s pomočjo strokovne literature predstavila etično vodenje in izzive etičnega vedenja, v empiričnem delu analiziram primarne podatke, ki sem jih pridobila prek intervjujev, ter podam glavne ugotovitve, omejitve in priporočila.

3.1 Raziskovalna vprašanja

Raziskave kažejo, da se vodje pri svojem delu srečujejo s številnimi vprašanji v odnosu do kupcev, zaposlenih in članov širše družbe (Boatright, 2003). Različni raziskovalci so proučevali različne izzive etičnega vedenja. Na primer Palazzo, Krings in Hoffrage (2013) so raziskovali pojav etične slepote, Kidder (2005) je proučeval etične dileme, v času

pandemije COVID-19 pa so se pojavili tudi novi izzivi, ki so bili zelo številčni na področju zdravstva (Robert in drugi, 2020; Markey, Ventura, O'Donnell & Doody, 2020). V empiričnem delu magistrskega dela želim zato odgovoriti na naslednje raziskovalno vprašanje:

Raziskovalno vprašanje 1: S katerimi etičnimi izzivi se srečujejo vodje pri svojem delu?

V okviru magistrskega dela želim proučiti tudi vidik soočanja z etičnimi izzivi. Pri pregledu literature sem ugotovila, da so številni avtorji proučevali vpliv spola na etično vedenje in prišli do različnih zaključkov (Singhapakdi & Vitell, 1990; Valentine & Rittenburg, 2007; Oumlil & Balloun, 2009). V literaturi pa nisem zasledila raziskav, ki bi proučevale razlike med spoloma glede soočanja z etičnimi izzivi, zato želim v empiričnem delu naloge odgovoriti na naslednje raziskovalno vprašanje:

Raziskovalno vprašanje 2: Ali obstajajo razlike med spoloma pri soočanju z etičnimi izzivi?

3.2 Metodologija in zbiranje podatkov

Empirični del temelji na primarnih podatkih, ki sem jih zbrala s kvalitativno raziskavo s pomočjo delno strukturiranih intervjujev. Kordeš in Smrdu (2015) navajata, da pri delno strukturiranih intervjujih vprašanja odprtega tipa lahko sledijo določenemu predhodnemu okviru in razporedu, lahko pa so popolnoma prosta. Takšen tip intervjujev je primeren za raziskovanje novih področij, saj omogoča, da odkrijemo, kje so problemi, kako ljudje gledajo nanje, kako se o tem pogovarjajo (na primer, kakšno terminologijo uporabljajo v zvezi s tem, na kakšni ravni razumejo pojav). Avtorja nadalje pravita, da so delno strukturirani intervjuji fleksibilnejši, da se z njimi bolj približamo afektivni in vrednostni ravni, odgovori pa so bolj spontani, konkretni, samoodkrivajoči in osebni.

Vprašalnik, s pomočjo katerega sem izvedla intervjuje, je dostopen v prilogi 1. Vodilna vprašanja, ki sem jih oblikovala na podlagi teorije, so zasnovana tako, da pomagajo pri preverbi temeljne teze in pri odgovarjanju na obe raziskovalni vprašanji. Pred vsakim intervjujem sem sogovornikom z namenom pridobitve čim bolj realnih in iskrenih informacij pojasnila, da ni pravih in napačnih odgovorov, poleg tega sem jih obvestila še o tem, kako bodo uporabljeni pridobljeni podatki. Zaradi občutljive teme sem vodjem zagotovila, da bo njihova identiteta ostala skrita. Pred začetkom intervjuja sem od vsakega pridobila dovoljenje za zvočno snemanje.

Osem od desetih delno strukturiranih intervjujev sem izvedla v živo, dva pa sta potekala prek spletne platforme Zoom. Vsi intervjuji so bili vsaj nekaj dni vnaprej načrtovani, prav tako je bila vnaprej dogovorjena točna ura. Intervjuji so večinoma potekali v popoldanskem času, saj je bil predviden čas intervjujev 30 minut, zato so morali imeti intervjuvanci dovolj časa. Najkrajši intervju je trajal 20 minut, najdaljši pa 55 minut. Intervjuje sem izvedla v obdobju treh tednov v mesecu avgustu leta 2022.

3.3 Predstavitev vzorca in vprašalnika

Vodje so težje dosegljiva ciljna skupina, zato sem pri iskanju intervjuvancev uporabila verižno vzorčenje (angl. snowball sampling). To pomeni, da sem v iskanje vključila znance, ki so mi pomagali najti primerne vodje. Posledično so mi intervjuvanci zaradi načina vzpostavitve stika, torej prek posrednika, ki ga oba pozna, lažje zaupali (Kordeš & Smrdu, 2015).

Vzorec sestavlja deset vodij. Ker sem želela dobiti uravnotežen vpogled v proučevano problematiko glede na spol, sem v vzorec vključila pet ženskih in pet moških vodij. Vodje, ki so sodelovali v raziskavi, so dejavni v različnih strokah oz. panogah. Prav tako imajo različno stopnjo in vrsto izobrazbe, kar je bil tudi moj namen, saj sem želela dobiti vpogled v čim več različnih etičnih izzivov. Na splošno gre za zelo heterogen vzorec, saj se intervjuvanci razlikujejo tudi glede na starost in število let vodenja.

Kot je razvidno iz tabele 7, imajo izbrani vodje srednješolsko ali univerzitetno izobrazbo 1. ali 2. stopnje, stari pa so med 31 in 56 let. Število let vodenja se med posameznimi intervjuvanci zelo razlikuje; oseba B je vodja šele dve leti, oseba C pa že 34 let. Panoge, v katerih so intervjuvanci na položajih vodij, so zdravstvo, proizvodnja stavbnega pohištva, šolstvo, šport, turizem, kovinska industrija, lesna industrija in izobraževanje.

Tabela 7: Osnovni podatki intervjuvancev

	Spol	Starost	Izobrazba	Št. let vodenja	Panoga
Oseba A	Ženski	46	Doktor medicine	3	Zdravstvo
Oseba B	Ženski	42	Diplomirana medicinska sestra	2	Zdravstvo
Oseba C	Moški	56	Lesarski tehnik	34	Proizvodnja stavbnega pohištva
Oseba D	Ženski	50	Diplomirani glasbenik violinist	9	Šolstvo
Oseba E	Moški	59	Ekonomski tehnik	18	Šport
Oseba F	Ženski	43	Diplomirani ekonomist	11	Turizem
Oseba G	Ženski	52	Magister profesor razrednega pouka	8	Šolstvo
Oseba H	Moški	45	Diplomirani inženir strojništva	7	Kovinska industrija
Oseba I	Moški	31	Lesarski tehnik	6	Lesna industrija
Oseba J	Moški	56	Magister anglistike	15	Izobraževanje

Vir: lastno delo.

Vsem desetim intervjuvancem sem postavila ista izhodiščna vprašanja, ki so dostopna v prilogi 1. Izhodiščna vprašanja so bila razdeljena v tri sklope. V prvem sklopu sem

spraševala po splošnih podatkih, kot so starost, izobrazba, število let na položaju vodje in panoga organizacije. Vsi naštetih podatki so navedeni v tabeli 7.

Drugi sklop je vključeval vprašanja, s pomočjo katerih sem želela pridobiti podatke o tem, s katerimi etičnimi izzivi se vodje srečujejo pri svojem delu. Vprašanja sem sestavila tako, da si sledijo od splošnih proti bolj specifičnim. Vodje sem spraševala po etičnih izzivih v času pandemije COVID-19, etični slepoti, etičnih dilemah in vodenju v skladu z lastnimi etičnimi načeli.

V tretjem sklopu sem želela ugotoviti, ali spol vpliva na to, kako se vodje soočajo z etičnimi izzivi. Vodjem sem na primer zastavila vprašanja o tem, ali se raje odločajo sami ali potrebujejo drugo mnenje in ali jim je odločanje glede etičnih vprašanj stresno.

3.4 Rezultati

Analize podatkov sem se lotila tako, da sem s pomočjo zvočnih posnetkov intervjujev pripravila transkripte, ki sem jih večkrat prebrala, potem sem odgovore intervjuvancev primerjala med sabo in jih na koncu povzela. Ker sem intervjuvancem zagotovila anonimnost, transkripti v prilogi magistrskega dela niso priloženi. V nadaljevanju predstavim rezultate intervjujev, in sicer v enakem vrstnem redu, kot sem postavljala vprašanja.

Po tem, ko sem od intervjuvancev pridobila demografske podatke, predstavljene v tabeli 7, sem jim najprej zastavila splošno vprašanje, ali se pri vodenju srečujejo s kakšnimi izzivi, in jih prosila, da predstavijo konkretne primere izzivov, s katerimi so se soočali. To vprašanje sem zastavila iz dveh razlogov: prvič, intervju sem želela začeti z bolj splošnim vprašanjem, in drugič, zanimalo me je, ali bo kdo že na tem mestu omenil kakšen etični izziv. Zanimivo je, da pri tem vprašanju ni nihče omenil katerega od etičnih izzivov.

V nadaljevanju predstavitev rezultatov strukturiram glede na raziskovalni vprašanji. Prvo podpoglavje se navezuje na opredelitev etičnih izzivov vodij, drugo pa na vpliv spola na soočanje z njimi.

3.4.1 Etični izzivi pri vodenju

Vseh deset vodij je na vprašanje, ali se srečujejo z etičnimi izzivi, odgovorilo pritrdilno. Nadalje so vodje etične izzive bodisi samostojno bodisi s pomočjo podvprašanj tudi podrobneje opredelili.

V nadaljevanju intervjuja sem intervjuvance prosila, da mi podrobneje razložijo, s katerimi etičnimi izzivi se srečujejo pri vodenju. Na podlagi analize odgovorov na to vprašanje sem ugotovila, da se pri vseh desetih intervjuvancih vzroki, zaradi katerih prihaja do etičnih izzivov, ponavljajo. Posledično etične izzive, ki so jih omenili intervjuvanci, zaradi

preglednejše obravnave predstavim v petih sklopih glede na vzroke njihovega nastanka. Na začetku odstavka torej navedem vzrok, v nadaljevanju odstavka pa dejanske etične izzive, s katerimi se vodje srečujejo in so posledica posameznega vzroka. Vzroke etičnih izzivov v strnjeni obliki prikazujem na sliki 6.

Slika 6: Vzroki za nastanek etičnih izzivov



Vir: lastno delo.

Pomanjkanje kadra so kot vzrok za nastanek etičnih izzivov omenile osebe A, B, C in H. Oseba A etične izzive, ki izhajajo iz nezadostnega števila zaposlenih, opiše tako: »Zaradi pomanjkanja kadra moram proti svoji volji in več kot je zakonsko dovoljeno razporejati na delovna mesta mlade zdravnike, ki niso nujno že dovolj usposobljeni za vsa delovna mesta, kamor jih razpišem. Prav tako bi jim privoščila več prostega časa za zasebno življenje. Iz istega vzroka smo zaradi počasnejšega obrata pacientov pogosto primorani predčasno odpustiti pacienta oz. ga iz nujne obravnave vrniti v domačo oskrbo, kljub temu da bi potreboval hospitalizacijo. Etično sporno se mi zdi tudi, da morajo pacienti na prosto posteljo čakati na hodnikih in brez nadzora, ki bi zagotavljal ustrezno obravnavo (v smislu, da bi morali pacientu npr. redno meriti tlak, ker pa je na hodniku, se to ne zgodi redno).« Oseba B navaja podoben primer in pravi: »Pogosto se srečujem z etičnimi vprašanji v odnosu do pacientov glede ustrezne obravnave.« Tudi osebi H povzroča pomanjkanje kadra težave oz. pomisleke glede etičnosti: »Ker primanjkuje domačih delavcev, smo že zaposlili tuje delavce (iz republik bivše Jugoslavije). Trenutno imam težave pri njihovi nastanitvi, saj primernih sob oz. stanovanj primanjkuje ali pa so v slabem stanju. Pogosto sem v precepu, kaj je še sprejemljivo oz. etično in kaj ni.«

Naslednji vzrok za nastanek etičnih izzivov je vpliv nadrejenih na odločanje, ki ga omenjata osebi A in F. Obe vodji sta mnenja, da je usklajevanje z nadrejenimi zahtevno oz. z besedami osebe F: »Glede etičnih izzivov mi najprej pride na misel upoštevanje nadrejenih (lastnikov).

Včasih pride do nesoglasij, saj se mi nekaj ne zdi prav, vendar se moram zaradi premoči odločiti njim v prid.«

Zagotavljanje finančnih sredstev je prav tako pogosto povod za etične izzive. Po analizi intervjujev sem etične izzive v zvezi z zagotavljanjem finančnih sredstev zasledila pri osebah D, E in I. Oseba D je povedala: »Naša ustanova živi od državnih sredstev. Za njihovo pridobitev je potrebno znati dobro utemeljevati oz. lepo 'zapakirati'. Sama tega ne znam, mi pa kolegi večkrat svetujejo, kako to storijo oni. Pogosto se znajdem v precepu, kaj je prav – da priredim resnico in prejmem finančna sredstva ali da se strogo držim resnice.« Ko sva se z osebo E pogovarjali o etičnih izzivih, je povedala: »Trenutno je največji etični izziv pridobivanje finančnih sredstev s strani sponzorjev in vse, kar pride s tem. Sponzorji v zameno za sredstva včasih zahtevajo preveč. Če jim ne ustrežeš, naslednje leto ne dobiš sredstev.« Oseba I prav tako omenja etično dilemo: »Z leti sem ugotovil, da laži v poslovanju lahko privedejo do boljšega izkupička, kar je sicer etično sporno, vendar je to včasih edini način, da zaposlenim zagotovim plačo. Meja med tem, kaj je prav in kaj ni, je v poslu pogosto zabrisana. To mi da večkrat misliti.«

Digitalizacija je naslednji dejavnik, ki lahko povzroča etične izzive, saj vzbuja pomisleke glede varstva podatkov. Oseba G je zaskrbljena glede premika vsebin in osebnih podatkov na splet, saj so imeli v preteklosti s tem slabo izkušnjo: »Sama nisem večča teh stvari in nisem specialist za digitalizacijo. Pred časom smo imeli vdor v sistem in od takrat sem zelo skeptična glede varstva osebnih podatkov. Skeptičnost sem opazila tudi pri zaposlenih, ki jim po mnenju strokovnjakov, ki skrbijo za sistem v naši organizaciji, zagotovim, da so podatki varni, ampak v to nisem popolnoma prepričana.« Podobno meni oseba J, ki se sprašuje, ali je etično sporno, če zaposlenim in strankam zagotovi, da so njihovi podatki na spletu varni, ko pa je to odvisno tudi od dejavnikov, na katere oseba J sama nima vpliva.

Iz izjav oseb C in E sem razbrala, da vzrok za pojav etičnih izzivov lahko predstavlja tudi konkurenca, ki sproži verižno reakcijo etično spornih dejanj. Oseba C pravi: »Konkurenca v panogi je huda, zato včasih pač slediš toku in ne pretehtaš vsake odločitve z etičnega vidika, kar ni nujno prav, in tega se zavedam.« Oseba E je podobnega mnenja: »Ni redko, da se znajdem v dilemi, ko sem seznanjen z dobro poslovno odločitvijo, ki je po drugi strani etično vprašljiva.«

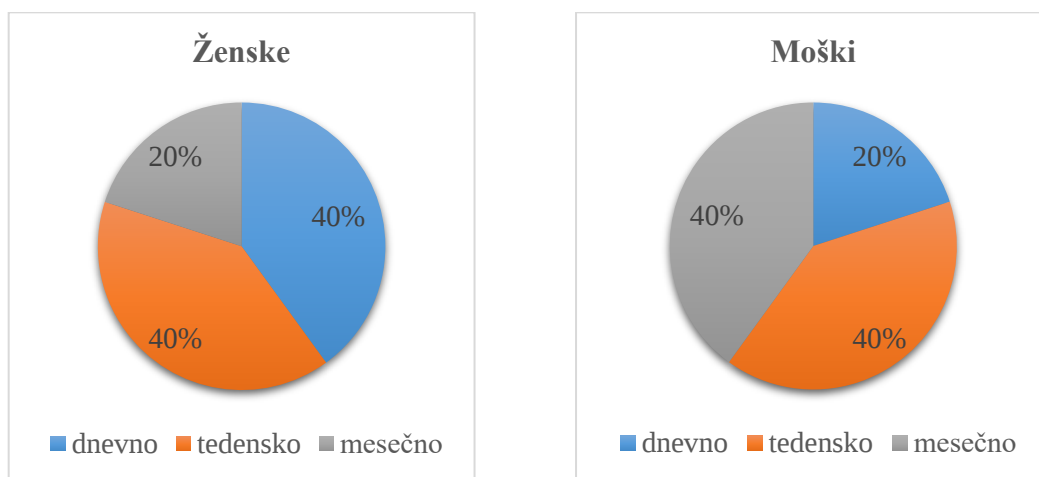
Nadalje sem spraševala po etičnih izzivih v času pandemije COVID-19. Po mnenju devetih od desetih intervjuvancev se je število etičnih izzivov v času pandemije COVID-19 povečalo. Izjema je oseba E, ki meni: »Vsako obdobje prinese in 'odnese' določene etične izzive, tako da večjih sprememb v obdobju pandemije na področju vodenja nisem zaznal.« Od ostalih devetih intervjuvancev, ki so pritrdili, da je število etičnih izzivov s pandemijo narastlo, jih je sedem navedlo iste etične izzive kot pred pandemijo, le da so se ti v obdobju pandemije še okrepili. Oseba C omenja nove etične izzive, ki so se pojavljali v dobavni verigi, saj »smo morali kupci v zameno za surovine pogosto delovati proti svojim etičnim načelom«. Oseba G pa je bila v dilemi, ali naj spodbuja cepljenje med zaposlenimi ali ne.

Z več različnimi vprašanji sem poskušala od vodij izvedeti, v kolikšni meri je pri njihovem vodenju prisotna etična slepota. Trije od desetih vodij – osebe B, D in G – so se spomnili, da se jim je to že zgodilo. Oseba B meni: »Po navadi se mi to zgodi zaradi utrujenosti ali pa odreagiram avtomatsko (zaradi hitenja), kasneje pa o tem razmišljam.« Podobno mnenje ima tudi oseba D: »Mislim, da najprej nezavedno odreagiram, premislim pa šele doma, v miru.« Vse tri osebe ocenjujejo, da se jim to dogaja nekajkrat letno. Ostalih sedem vodij se ne spomni, da bi bili kdaj etično slepi.

Z intervjuvanci sem razpravljala tudi o tem, ali jim je težko voditi v skladu z njihovimi etičnimi načeli. Osebi A in D menita, da sta precej trdni glede svojih vrednot in jima to ne povzroča večjih težav. Iz pogovora z ostalimi osmimi vodji sem razbrala, da se jim etično vodenje ne zdi enostavno. Oseba E je povedala: »Veliko ljudi v naši ekipi je prepričanih v svoj prav, zato je vodenje v skladu z mojimi etičnimi načeli pogosto naporno. Zaradi tega včasih popustim in storim drugače, kot bi želel.« Oseba F je izpostavila razliko med zasebnim in službenim življenjem: »Priznam, da mi je v domačem okolju oz. zasebnem življenju bistveno lažje slediti svojim etičnim načelom kot pa je to v službenem okolju.« Podobno meni oseba J: »Imam se za načelnega človeka, vendar včasih tega kljub trudu ne znam prenesti v službeno okolje.« Oseba H je opazila, da vodenje z zgledom ni dovolj, da bi podrejeni ponotranjili etična načela. Tudi po mnenju osebe I je vodenje v skladu z lastnimi načeli zahtevno, saj zaposlenih včasih ne zanima etična plat, kar jim težko dopove. Vsem desetim vodjem sem zastavila dodatno vprašanje, in sicer ali uporabljajo sistem nagrajevanja in kaznovanja v zvezi z etičnim vedenjem podrejenih. Trije od desetih vodij (osebe B, D in G) so povedali, da so podrejene za pravilno vedenje že nagradili. Primera kazni se je spomnila samo oseba G, ki je zaradi neprimerne obnašanja odpustila enega od zaposlenih. Nagrajevanje je po mnenju vodij v primerjavi s kaznovanjem lažje, saj ne zahteva veliko energije, kaznovanje pa po drugi strani lahko povzroči odpor podrejenega do dela, spore z vodjo in zahteva veliko doslednosti. O etiki se vseh deset vodij z zaposlenimi pogovarja po potrebi, »če se pojavi kakšen problem« oz. »redko«.

Od intervjuvancev sem dobila tudi informacijo o tem, kako pogosto se srečujejo z etičnimi dilemami. Rezultate glede na spol prikazuje slika 7. Kot je razvidno, se etične dileme pri ženskih vodjih pojavljajo pogostejše kot pri moških vodjih. V primerjavi z moškimi se enak odstotek žensk kot moških tedensko srečuje z etičnimi dilemami. Dnevno se z etičnimi dilemami srečuje enkrat več žensk kot moških, ravno obratno pa je pri mesečnem srečevanju z etičnimi dilemami.

Slika 7: Pogostost soočanja z etičnimi dilemami



Vir: lastno delo.

Poleg pogostosti pojavljanja etičnih dilem me je zanimalo še, ali se vodje pri svojem reševanju bolj nagibajo k utilitarističnemu ali h Kantovemu pristopu do etike. Da bi to lažje ugotovila, sem sestavila kratko zgodbo (7. točka v prilogi 1). Vodje so morali povedati, kako bi se odločili (bi zaposlili invalidno osebo ali ne), in svojo odločitev tudi utemeljiti. Po analizi odgovorov je trem intervjuvancem – osebam D, G in J – bližje Kantov pristop do etike. Vse tri osebe bi zaposlile invalidnega kandidata, saj se po besedah osebe D to zdi »edina pravilna odločitev«. Oseba G razmišlja podobno: »Kandidata bi zaposlila, saj bi se mi to zdelo pravično, če bi bila jaz na njegovem mestu.« Oseba J je izjavila, da se ji zdi zaposlitev invalidne osebe korak k pravičnejšemu svetu, zato bi se odločila, da bi kandidata zaposlila. Ostalih sedem vodij se za zaposlitev invalidne osebe ne bi odločilo oz. bi bila zaposlitev po mnenju oseb B in C odvisna od tega, koliko bi invalidna oseba prispevala k podjetju, kar se sklada z utilitarističnim načinom razmišljanja. Oseba B pravi: »Rada bi verjela, da bi se odločila za kandidata, vendar mislim, da se ne bi. Odvisno, kako pomemben bi bil za naš tim.« Podobno mnenje ima tudi oseba C: »Odvisno, kako ključen bi bil ta človek za naše podjetje.«

S pomočjo intervjuja sem želela dobiti boljši vpogled v rabo moči pri vodenju. Z analizo sem ugotovila, da se devetim od desetih intervjuvancev zdi določanje, koliko moči lahko uporabijo pri vodenju, zahtevno. Najbolj zahtevno jim je določiti mejo, do katere lahko kontrolirajo kakovost dela zaposlenih, zamujanje zaposlenih na delo, dolžino odmorov, ki si jih zaposleni vzamejo, in uporabo mobilnega telefona med delom. Vodje sem povprašala še o tem, ali so se kdaj zalotili, da jih je gnala želja po moči in ne po samem vodenju. Pritrdilno so odgovorili trije intervjuvanci, in sicer osebe C, E in I. Na podvprašanje, kdaj se jim to dogaja, je oseba C odgovorila, da takrat, ko ji nekaj uspe oz. ji gre res dobro, oseba E pa je odgovorila ravno nasprotno, in sicer da se želja po moči »izrazi takrat, ko ni vse rožnato, in dobim občutek, da moram storiti nekaj 'na silo'«. Oseba I se konkretnega primera ni spomnila.

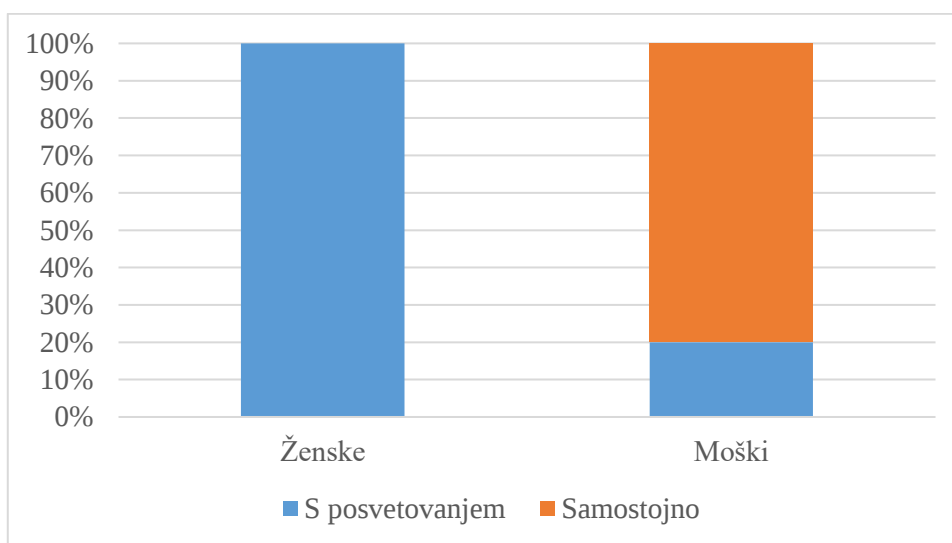
3.4.2 Vpliv spola na soočanje z etičnimi izzivi

V zadnjem delu intervjuja sem vodjem zastavila še nekaj vprašanj, da bi ugotovila, ali se način soočanja z etičnimi izzivi razlikuje glede na spol. Ključne rezultate predstavim v nadaljevanju poglavja.

Ko sem vodjem zastavila vprašanje, ali menijo, da se etični izzivi razlikujejo glede na spol, so vsi odgovorili nikalno. Osebi A in D sta še dodali, da se izzivi med spoloma sicer ne razlikujejo, si pa »moški etične odločitve vzamejo manj k srcu kot ženske« in »krivico lažje spregledajo oz. se ne ukvarjajo toliko z vprašanji, kaj je etično in kaj ni«.

Kot je razvidno iz prikaza na sliki 8, se vseh pet ženskih predstavnic vodij, s katerimi sem izvedla intervju, pri odločanju o etičnih vprašanjih raje posvetuje še s kom, še posebej, če gre za pomembno odločitev, medtem ko je od moških vodij izrazil željo po posvetovanju pred odločitvijo samo en predstavnik – oseba J. Ostali štirje moški vodje se raje odločajo sami. Tri ženske in en moški vodja so mi zaupali, da je za posvetovanje o etičnih vprašanjih težko najti primerne sogovornika v smislu kompetenc in izkušenj.

Slika 8: Odločanje o etičnih odločitvah



Vir: lastno delo.

Zanimalo me je tudi, ali so vodje suvereni glede etične odločitve ali še naprej razmišljajo, če so se pravilno odločili. Rezultati so bili naslednji. Štirje intervjuvanci, dva predstavnika ženskega spola in dva predstavnika moškega spola, so izrazili, da po sprejetju odločitve o njej več ne razmišljajo. Dve ženski in trije moški so sklenili, da so včasih suvereni, včasih pa še naprej razmišljajo o odločitvi. Ena vodja ženskega spola je odgovorila, da vedno še naprej razmišlja, ali se je odločila pravilno.

Poleg že naštetega sem vodje povprašala še o tem, ali jih je strah, da bi sprejeli napačno odločitev, in ali zato kdaj zavlačujejo z njenim sprejetjem. Treh ženskih in dveh moških

predstavnikov vodij ni strah, da bi sprejeli napačno odločitev. Kot razlog, zakaj se napačne odločitve ne bojijo, so vsi navedli, da vedno delujejo v skladu s svojo vestjo oz. poskušajo sprejeti čim boljšo odločitev. Ostali, tri ženske in dva moška, so priznali, da jih je pogosto strah, jim je neprijetno in z etičnimi odločitvami zavlačujejo, saj se bojijo, da se ne bodo prav odločili in da bodo morali odgovarjati za posledice.

Na vprašanje o tem, ali vodjem etična vprašanja povzročajo stres in jim jemljejo energijo, so bili vsi vodje ne glede na spol enotni. Etične dileme in odločitve so po mnenju intervjuvancev stresne in vzamejo precej časa in energije, koliko, pa je odvisno od teže odločitve. Kot pravi oseba B: »Sem perfekcionista, tako da mi etične odločitve poberejo veliko energije in pogosto povzročajo stres. S časom je sicer malo bolje, ker sem se odločanja nekoliko privadila, ampak ni pa lahko.« Podobno razmišlja tudi oseba G: »Sama sem šele v obdobju pandemije ugotovila, koliko stresa mi takšne odločitve zares povzročajo. Etično odločanje je zelo zahtevno.«

4 DISKUSIJA

V tem poglavju predstavim glavne ugotovitve, omejitve raziskave in predloge za nadaljnje raziskovanje, poleg tega pa podam še praktična priporočila.

4.1 Glavne ugotovitve

V empiričnem delu magistrskega dela sem s pomočjo kvalitativne raziskave proučevala prisotnost etičnih izzivov, poleg tega pa me je zanimalo, s katerimi etičnimi izzivi se vodje soočajo, kako pogosto, kakšen je njihov način soočanja z etičnimi izzivi, ali se soočanje z etičnimi izzivi razlikuje glede na spol ipd. Da bi dobila čim boljši vpogled, sem namenoma izbrala čim bolj različne profile vodij. V nadaljevanju predstavljam interpretacijo ugotovitev raziskave.

Temeljna teza magistrskega dela se je glasila, da se etični vodje pri svojem delu soočajo s številnimi etičnimi izzivi. Vseh deset vodij, ki so sodelovali v intervjujih, je na vprašanje o prisotnosti etičnih izzivov pri vodenju odgovorilo pritrdilno. Temeljna teza magistrskega dela je tako potrjena.

Raziskovalno vprašanje 1: S katerimi etičnimi izzivi se srečujejo vodje pri svojem delu?

Na podlagi raziskave, ki sem jo izvedla, sem ugotovila, da se vodje pri svojem delu srečujejo z različnimi etičnimi izzivi. Intervjuvanci so omenili naslednje primere etičnih izzivov, s katerimi se soočajo: razpisovanje mladih zdravnikov na delovna mesta, za katera še niso dovolj usposobljeni, puščanje pacientov na hodniku brez ustrezne obravnave, spretno izpolnjevanje dokumentacije za razpise za pridobitev državnih sredstev, vračanje uslug sponzorjem za podarjena denarna sredstva, ustrežanje lastnikom, ki pogosto spregledajo etičnost odločitve, zagotavljanje, da so osebni podatki strank na spletu varni kljub lastni

skeptičnosti, in etični izzivi pri nastanitvi tujih delavcev. Pričujoča raziskava je hkrati pokazala, da so se vodje pri svojem delu znašli tudi v različnih etičnih dilemah, ker so bodisi izbirali med dvema etičnima alternativama (na primer oseba A) bodisi med etično in neetično alternativo (na primer oseba F). Omenjena delitev etičnih dilem je skladna z delitvijo Kvalnesa (2019), ki je razlikoval med pravimi in nepravimi etičnimi dilemami, pri čemer prave etične dileme vsebujejo dve etični alternativni, neprave pa etično in neetično alternativo. Figarjeva in Đorđevića (2016) prav tako menita, da ima posameznik pri sprejemanju odločitev na voljo alternative, ki so lahko etične in neetične.

Pričujoča raziskava je pokazala, da se poleg že naštetih etičnih izzivov pri večini vodij pojavljajo tudi etični izzivi glede določanja meje moči, ki jo kot vodje lahko uporabljajo pri vodenju. Rezultati raziskave so pokazali tudi, da nekatere vodje občasno motivira želja po moči in ne po vodenju, kar je skladno z Restovo (1986) navedbo, da je v odnosu vodja-sledilec prav vodja tisti, ki je pripravljen uporabiti več moči in je pri njeni uporabi za vplivanje na druge bolj spreten.

Poleg uporabe moči pri vodenju sem proučevala tudi vpliv pandemije COVID-19 na etične izzive. Z raziskavo sem ugotovila, da je pandemija COVID-19 nedvomno vplivala na porast števila etičnih izzivov. Omenjena ugotovitev je skladna s spoznanji Brannena, Ahmeda in Newtona (2020), ki so COVID-19 označili kot pandemijo, ki je spremenila družbo in svetovno ekonomijo ter povzročila porast izzivov. Čeprav se je število etičnih izzivov povečalo tudi po mnenju vodij (z izjemo osebe E), ki niso dejavni v zdravstvu, so bili, sodeč po odgovorih oseb A in B, etični izzivi najštevilčnejši prav na področju zdravstva, poleg tega pa je bila teža odločitev vodij v zdravstvu največja, saj je bilo v središču odločanja zdravje oz. preživetje pacientov. Do podobnega spoznanja so prišli tudi Chiriboga, Garay, Paulo, Madrigal in Rispel (2020), ki so ocenili, da se je število etičnih vprašanj v bolnišnicah izrazilo povečalo, zato je bilo prav vodenje na tem področju zelo zahtevno.

V okviru raziskave sem ugotovila, da večini intervjuvanih vodij vodenje v skladu z lastnimi načeli predstavlja izziv. Osem od desetih vodij namreč meni, da je vodenje večjega števila ljudi zahtevno in da je v zasebnem življenju lažje slediti svojim etičnim načelom kot pa v službenem okolju. Te ugotovitve so skladne s spoznanji Treviñove, Hartmana in Browna (2000), ki izpostavijo dejstvo, da morajo etični vodje poleg izkazovanja spoštljivosti, osebne morale in pravičnosti voditi z lastnim zgledom, o etičnih standardih, načelih in vrednotah redno komunicirati z zaposlenimi in uporabljati sistem nagrajevanja. Rezultati pričujoče raziskave so pokazali, da vodjem ne primanjkuje osebne morale; težave se pojavijo pri prenosu etičnih načel na ostale. Treviñova, Hartman in Brown (2000) vodje, ki veljajo za moralne osebe, vendar ne vodijo z zgledom, se ne pogovarjajo o načelih in vrednotah in ne uporabljajo sistema nagrajevanja, imenujejo etično nevtralni vodje. Glede na izjave intervjuvanih vodij menim, da vsi veljajo za moralne osebe, večina jih tudi vodi z zgledom. Problematično se mi zdi, da se vseh deset vodij o etiki le redko oz. po potrebi pogovarja z zaposlenimi in da neredno oz. sploh ne nagrajujejo in kaznujejo (ne)etičnega vedenja

zaposlenih. Glede na matriko Treviňove, Hartmana in Browna (2000) bi zato vseh deset vodij lahko označila kot pretežno etične, vendar tudi rahlo etično nevtralne.

Rezultati raziskave kažejo, da se je trem od skupno desetih vodij že zgodilo, da so pri odločanju spregledali etično dimenzijo odločitve. Kot razlog so navedli utrujenost in avtomatsko odzivanje. Menim, da obstaja možnost, da se je etična slepota v preteklosti že pojavila tudi pri katerem od ostalih sedmih vodij, vendar je oz. so še vedno v fazi, ko svoje vedenje nezavedno upravičujejo oz. racionalizirajo z namenom ohranjanja dobre samopodobe (Hall, 2010). Ker etična slepota velja za nezaveden proces, na podlagi rezultatov torej težko ocenim, pri koliko vodjih je dejansko prisotna.

Raziskovalno vprašanje 2: Ali obstajajo razlike med spoloma pri soočanju z etičnimi izzivi?

Vseh pet ženskih predstavnic vodij, s katerimi sem izvedla intervju, se pri odločanju o etičnih vprašanjih raje posvetuje še s kom, medtem ko je od petih moških vodij željo po posvetovanju pred odločitvijo izrazil samo en predstavnik – oseba J. Glede na rezultate raziskave bi lahko sklenila, da se ženske o etičnih odločitvah raje posvetujejo kot moški, vendar menim, da obstaja verjetnost, da na etično vedenje ne vpliva biološki, temveč družbeni spol. Rezultati raziskave, ki sta jo izvedla Suar in Gochhayat (2016), so namreč pokazali, da na etično vedenje vpliva družbeni spol oz. lastnosti, značilne za žensko ali moško družbeno vlogo. To spoznanje lahko apliciram na rezultate pričujoče raziskave glede potrebe po posvetovanju. Ker je za tradicionalno moško družbeno vlogo značilna odločnost (Elm, Kennedy & Lawton, 2001), je večina intervjuvanih moških vodij odgovorila, da se raje odločajo samostojno, in obratno – ženske, vključene v raziskavo, so izrazile potrebo po posvetovanju. Ker se tradicionalna ženska in moška družbena vloga pri obeh spolih čedalje bolj prepletata (Suar & Gochhayat, 2016), lahko pričakujemo, da bodo rezultati raziskav čez desetletje drugačni od pridobljenih z mojo raziskavo.

V pričujoči raziskavi sem proučevala tudi suverenost pri etičnem odločanju, strah pred sprejetjem napačne etične odločitve in počutje vodij ob sprejemanju odločitve. Rezultati glede suverenosti ob etičnem odločanju, strahu pred sprejetjem napačne etične odločitve in počutja vodij ob sprejemanju odločitve so bili deljeni, brez očitnih razlik med moškimi in ženskimi odgovori. Dubinsky in Levy (1985), Singhapakdi in Vitell (1990), Chan in Leung (2006) ter Sweeney in Costello (2009) so v sklopu svojih raziskav proučevali povezavo med etiko in spolom in prišli do podobnih ugotovitev, saj spol v njihovih raziskavah ni vplival na etično odločanje in vedenje.

4.2 Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Pričujoča raziskava ima določene omejitve. Prva omejitev raziskave je majhno število oseb, zajetih v vzorec. Čeprav sem kvalitativno raziskavo izbrala z razlogom, saj sem želela dobiti globlji vpogled v etične izzive, bi v primeru kvantitativne raziskave v vzorec lahko vključila večje število sodelujočih in posledično imela dostop do večjega števila primarnih podatkov.

Etične izzive, ki sem jih identificirala s kvalitativno raziskavo, in vpliv spola na soočanje z etičnimi izzivi bi bilo zato smiselno preveriti tudi s pomočjo anketnega vprašalnika.

Druga omejitev raziskave je, da ne morem z gotovostjo trditi, da so vodje iskreno odgovarjali na moja vprašanja. Raziskovala sem namreč etiko, ki velja za občutljivo temo. Kljub temu da so bila vodilna vprašanja v vprašalniku zasnovana na način, da bi od vodij dobila čim več informacij, se mi je med pogovorom večkrat zdelo, da mi vodje določenih etičnih izzivov oz. podrobnosti v zvezi z izzivi, s katerimi se srečujejo, niso želeli izdati. To je bilo do določene mere pričakovano, saj gre za posameznike, ki so v organizacijah na pomembnih položajih, prav tako so del etičnih odločitev lahko tudi drugi posamezniki, na primer njihovi sodelavci ali lastniki. Verjetnost, da osebe, zajete v vzorec, podajajo iskrene odgovore, sta proučevala Preisendörfer in Wolter (2014). V raziskavi sta ugotovila, da so respondenti, ki so na anketni vprašalnik odgovarjali po pošti, zaradi anonimnosti podali bolj resnične odgovore od tistih, s katerimi sta izvedla osebni intervju. Na podlagi omenjene raziskave tako ne morem izključiti dejstva, da so bili vodje med pogovorom neiskreni, zato so pridobljeni podatki lahko izkrivljeni in pomanjkljivi. Upoštevajoč rezultate raziskave Preisendörferja in Wolterja (2014), bi potencialno rešitev lahko predstavljalo kvantitativno raziskovanje v obliki anketnih vprašalnikov.

Tretja omejitev raziskave se navezuje na geografske značilnosti vzorca. Vsi intervjuvanci, vključeni v raziskavo, prihajajo iz Slovenije, kar pomeni, da sem posledično lahko predstavila samo rezultate izzivov etičnih vodij z območja Slovenije. Predpostavljam, da bi bili rezultati drugačni, če bi vključila vodje iz drugih držav, saj lahko okolje in kultura močno oblikujeta posameznikovo dožemanje etike in vodenja. Za nadaljnje raziskovanje zato priporočam vključitev respondentov iz različnih držav.

4.3 Praktična priporočila

Rezultati raziskave so pokazali, da se vodje srečujejo s številnimi etičnimi izzivi. Vsi vodje so etične izzive označili za zelo zahtevne, štirje pa so mi zaupali, da ne najdejo primernih sogovornikov, s katerimi bi razglabljali o izzivih. Posledično sklepam, da organizacije etičnim izzivom ne posvečajo veliko pozornosti in izzivi tako ostanejo prepuščeni vodjem. Menim, da bi morala vsaka organizacija vodjem zagotoviti mentorje, s katerimi bi se o etičnih izzivih redno pogovarjali, da bi etične izzive znali prepoznati in tako ne bi prihajalo do pojava etične slepote in da bi se na njih lahko obrnili, če bi pri soočanju z izzivi in kasneje pri sprejemanju etične odločitve potrebovali pomoč oz. drugo mnenje.

Drugi nasvet je namenjen vodjem. Zdi se mi pomembno, da bi se vodje zavedali, da za prenos etičnih standardov na svoje podrejene ne zadostuje, da je posameznik iskren, spoštljiv in moralen človek. Ključno je, da vodja vodi z lastnim zgledom ter o vrednotah in etičnih načelih razpravlja z zaposlenimi. Vodjem zato svetujem, da organizirajo redna, na primer mesečna srečanja, na katerih bi zaposleni vodjem lahko zastavili etična vprašanja, s katerimi se tudi sami soočajo. Ključno je, da posameznik na ta način krepi svoj ugled kot etični vodja.

Poleg rednih srečanj vodjem priporočam še, da uporabljajo sistema nagrajevanja (in kaznovanja), saj so rezultati raziskave pokazali, da večina vodij tega ne počne. Sistem nagrajevanja je izrednega pomena, saj vodjem omogoča ohranjanje visoke ravni etike v organizaciji, vendar od vodij zahteva veliko mero doslednosti, saj tako primerna kot neprimerna vedenja ne smejo ostati neopažena. Prednost nagrajevanja je spodbujanje etičnega vedenja, prednost kaznovanja pa je preprečevanje etičnih spodrslijajev oz. etičnih škandalov na dolgi rok. Prvi korak do uspešnega sistema nagrajevanja je poznavanje podrejenih, da lahko vodja oceni, kdo si zasluži nagrado in kdo kazen. Vodjem priporočam tudi grajenje dobrih odnosov z zaposlenimi, saj je pomembno, da so vodjem pripravljeni zaupati, če se nekdo v organizaciji neprimerno in neetično vede.

Po pregledu predmetnikov različnih fakultet sem ugotovila tudi, da le nekaj fakultet nudi predmet s področja etike, ki pa je večinoma izbirni. Menim, da bi morale vse ekonomske in poslovne šole nameniti več pozornosti izobraževanju o etiki in v predmetnik ne glede na smer dodati obvezen predmet s področja etike. Ker so imeli vodje, ki so sodelovali v intervjujih, različno izobrazbo, bi predmet s področja etike vsaj kot izbirni predmet svetovala tudi vsem drugim fakultetam. Na ta način bi bili diplomanti in magistri že na začetku svoje poslovne poti seznanjeni s koncepti in izzivi etičnega vodenja.

SKLEP

Glavni cilj magistrskega dela je bil proučiti ustrezno literaturo s področja etičnega vodenja, predstaviti etične izzive in s pomočjo kvalitativne raziskave identificirati izzive, s katerimi se soočajo etični vodje. V teoretičnem delu sem opravila pregled obstoječe literature in raziskav, ki proučujejo etično vodenje, etično odločanje, etične izzive in vpliv spola na etičnost. V empiričnem delu sem izvedla kvalitativno raziskavo, v katero sem vključila deset vodij, ki so dejavni v različnih strokah. Zanimalo me je, kateri so izzivi etičnega vodenja, kako pogosto se pojavljajo in ali pri soočanju z etičnimi izzivi obstajajo razlike med spoloma.

Na podlagi rezultatov, ki sem jih pridobila z raziskavo, sem odgovorila na obe raziskovalni vprašanji – s katerimi etičnimi izzivi se vodje srečujejo pri svojem delu (RV1) in ali obstajajo razlike med spoloma pri soočanju z etičnimi izzivi (RV2). V nadaljevanju podajam ugotovitve glede obeh raziskovalnih vprašanj.

Na podlagi raziskave sem ugotovila, da se vodje srečujejo z etičnimi dilemami, etičnimi izzivi glede uporabe moči pri vodenju, izzivi pri vodenju v skladu z lastnimi etičnimi načeli, s povečanim obsegom izzivov v času pandemije COVID-19 in z etično slepoto. Poleg omenjenih etičnih izzivov sem dobila tudi vpogled v konkretne izzive, s katerimi se vodje srečujejo pri svojem delu. To so varnost podatkov na spletu, razpisovanje zaposlenih na delovna mesta, za katera niso dovolj usposobljeni, pridobivanje državnih sredstev, upoštevanje želja lastnikov itd.

Izvedena raziskava je hkrati pokazala, da spol večinoma nima vpliva na način soočanja z etičnimi izzivi. Razlika med spoloma je bila očitna samo glede posvetovanja pred sprejetjem etične odločitve, saj so vse ženske vodje, ki sem jih intervjuvala, izrazile željo po posvetovanju, od moških vodij pa samo eden. Poleg posvetovanja o etičnih odločitvah sem proučevala tudi razlike med spoloma glede suverenosti pri etičnem odločanju, strahu pred sprejetjem napačne etične odločitve in počutja vodij ob sprejemanju odločitve. Na podlagi rezultatov raziskave ne morem trditi, da bi na teh področjih obstajale razlike med moškimi in ženskimi vodji.

Na podlagi rezultatov izvedene raziskave menim, da bi morale organizacije vodjem zagotoviti kompetentne mentorje, s katerimi bi se lahko posvetovali o etičnih izzivih. Odgovornost za boljše etično vodenje pa nosijo tudi vodje, saj bi morali svoj ugled etičnega vodje bolj sistematično krepiti, na primer z rednimi srečanji z ostalimi zaposlenimi, ki bi bila namenjena etičnim vprašanjem, in doslednim nagrajevanjem etičnega oz. kaznovanjem neetičnega vedenja. Etično vodenje namreč postaja vse pomembnejše, izzivi, ki ga spremljajo, pa so številčni in zahtevni. Z raziskavo sem pokazala, da se etični vodje soočajo z veliko različnimi izzivi, obravnavi in reševanju katerih je tako znotraj kot zunaj organizacij v prihodnje treba posvetiti več časa in pozornosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Abdolmohammadi, M. J. & Baker, C. R. (2008). Moral reasoning and questionable behavior: A study of extensive copying from the Internet by accounting students. *CPA Journal*, 58(11), 58–61.
2. Abratt, R., Nel, D. & Higgs, N. S. (1992). An examination of the ethical beliefs of managers using selected scenarios in a cross-cultural environment. *Journal of Business Ethics*, 11(1), 29–35.
3. Altman, M. C. (2007). The decomposition of the corporate body: What Kant cannot contribute to business ethics. *Journal of Business Ethics*, 74(3), 253–266.
4. Andrus, B. C. (1969). *The infamous of Nuremberg*. London: Fravin.
5. Ashforth, B. E. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755–779.
6. Avey, J. B., Wernsing, T. S. & Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21–34.
7. Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
8. Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
9. Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of moral thought and action. V W. M. Kurtines & J. L. Gewirtz (ur.), *Handbook of moral behavior and development: Theory, research and applications* (str. 71–129). Hillsdale: Erlbaum.

10. Bandura, A., Barbaranelli, C., Caprara, G. V. & Pastorelli, C. (1996). Mechanisms of moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(2), 364–374.
11. Bargh, J. A. & Chartrand, T. L. (1999). The unbearable automaticity of being. *American Psychologist*, 54(7), 462–479.
12. Barling, J., Christie, A., & Turner, N. (2008). Pseudo-transformational leadership: Towards the development and test of a model. *Journal of Business Ethics*, 81(4), 851–861.
13. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
14. Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.
15. Bateson, G. (1972). *Steps to an ecology of mind: Collected essays in anthropology, psychiatry, evolution, and epistemology*. London: Jason Aronson.
16. Becker, H. & Fritzche, D. J. (1987). Business ethics: A cross-cultural comparison of managers' attitudes. *Journal of Business Ethics*, 6(4), 289–295.
17. Boatright, J. R. (2003). *Ethics and the conduct of business* (4. izd.). Englewood Cliffs: Pearson Prentice Hall.
18. Bošnjak, B. (1993). *Povijest filozofije: razvoj mišljenja u ideji cjeline*. Zagreb: Nakladni zavod Matice Hrvatske.
19. Brannen, S., Ahmed, H. & Newton, H. (2020). *Covid-19 reshapes the future*. Center for strategic and international studies. Pridobljeno 10. avgusta 2022 iz <https://www.csis.org/analysis/covid-19-reshapes-future>
20. Brief, A. P., Buttram, R. T. & Dukerich, J. M. (2000). Collective corruption in the corporate world: Toward a process model. V M. E. Turner (ur.), *Groups at work: Advances in theory and research* (str. 471–499). Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
21. Brown, M. E., Treviño, L. K. & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
22. Brown, M. E. & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
23. Brown, M. E. & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583–616.
24. Browning, J. & Zabriskie, N. B. (1983). How ethical are industrial buyers? *Industrial Marketing Management*, 12, 219–224.
25. Burnaz, S., Atakan, M. G. S., Topcu, Y. I. & Singhapakdi, A. (2009). An exploratory cross-cultural analysis of marketing ethics: The case of Turkish, Thai, and American businesspeople. *Journal of Business Ethics*, 90(3), 371–382.
26. Burns, J. M. G. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
27. Cagle, J. A. B. & Baucus, M. S. (2006). Case studies of ethics scandals: Effects on ethical perceptions of finance students. *Journal of Business Ethics*, 64(3), 231–229.

28. Callan, V. J. (1992). Predicting ethical values and training needs in ethics. *Journal of Business Ethics*, 11, 761–769.
29. Cantril, H. (1958). Effective democratic leadership: A psychological interpretation. *Journal of Individual Psychology*, 14, 128–138.
30. Chaiken, S. & Trope, Y. (ur.). (1999). *Dual-process theories in social psychology*. New York: The Guilford Press.
31. Chan, S. Y. S. & Leung, P. (2006). The effects of accounting students' ethical reasoning and personal factors on their ethical sensitivity. *Managerial Auditing Journal*, 21(4), 436–457.
32. Chen, C., Chen, C. V. & Li, C. (2013). The influence of leader's spiritual values of servant leadership on employee motivational autonomy and eudemonic well-being. *Journal of Religion and Health*, 52(2), 418–438.
33. Chiriboga, D., Garay, J., Paulo, B., Madrigal, R. S. & Rispel, R. C. (2020). Health inequity during the COVID-19 pandemic: A cry for ethical global leadership. *Lancet*, 395(10238), 1690–1691.
34. Copeland, M. K. (2016). The impact of authentic, ethical, transformational leadership on leader effectiveness. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 13(3), 79–97.
35. Costa, P. C. & McCrae R. R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences*, 13(6), 653–665.
36. Craft, J. L. (2013). A review of the empirical ethical decision-making literature: 2004–2011. *Journal of Business Ethics*, 117(2), 221–259.
37. Crane, M. & Matten, D. (2016). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization* (4. izd.). Oxford: Oxford University Press.
38. Cumbo, L. J. (2009). Ethical leadership: The quest for character, civility, and community. *Current Reviews for Academic Libraries*, 47(4), 726–726.
39. Curtin, L. & Flaherty, M. J. (1982). *Nursing ethics, theories and pragmatics*. Englewood Cliffs: Prentice Hall International.
40. Darcy, K. T. (2010). Ethical leadership: The past, present and future. *International Journal of Disclosure & Governance*, 7(3), 198–212.
41. DeGeorge, R. T. (1993). *Competing with integrity in international business*. New York: Oxford University Press.
42. De Hoogh, A. H. B. & Den Hartog, D. N. (2009). Ethical leadership: The positive and responsible use of power. V D. Tjosvold & B. Wisse (ur.), *Power and Indenpendence in Organizations* (str. 338–354). Cambridge: Cambridge University Press.
43. Den Hartog, D. N. (2015). Ethical leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 409–434.
44. DePree, M. (1989). *Leadership is an art*. New York: Doubleday Dell.
45. Diener, E. (1977). Deindividuation: Causes and consequences. *Social Behavior and Personality*, 5(1), 143–154.
46. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

47. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
48. Dubinsky, A. J. & Ingram, T. N. (1984). Correlates of salespeople's ethical conflict: An exploratory investigation. *Journal of Business Ethics*, 3, 343–353.
49. Dubinsky, A. J. & Levy, M. (1985). Ethics and retailing: Perceptions of retail salespeople. *Journal of Academy of Marketing Science*, 13(1), 1–16.
50. Duffy, M. K., Ganster, D. C. & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331–351.
51. Einarsen, S., Aasland, M.S. & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18, 207–216.
52. Elm, D. R., Kennedy, E. J. & Lawton, L. (2001). Determinants of moral reasoning: Sex role orientation, gender, and academic factors. *Business and Society*, 40(3), 214–265.
53. Elm, D. R. & Radin, T. J. (2012). Ethical decision making: Special or no different? *Journal of Business Ethics*, 107(3), 313–329.
54. Emanuel, E. J., Persad, G., Upshur, R., Thome B., Parker, M., Glickman, A., Zhang, C., Boyle, C., Smith, M. & Phillips, J. P. (2020). Fair allocation of scarce medical resources in the time of COVID-19. *New England Journal of Medicine*, 328(21), 2049–2055.
55. Epley, N. & Caruso, E. M. (2004). Egocentric ethics. *Social Justice Research*, 17(2), 171–187.
56. Eweje, G. & Brunton, M. (2010). Ethical perceptions of business students in a New Zealand university: Do gender, age and work experience matter? *Business Ethics: A European Review*, 19(1), 95–111.
57. Ferguson, T. J. & Rule, B. G. (1983). An attributional perspective on anger and aggression. V R. G. Geen & E. I. Donnerstein (ur.), *Aggression: Theoretical and empirical reviews* (str. 41–74). New York: Academic Press.
58. Figar, N. & Đorđević, B. (2016). Managing an ethical dilemma. *Economic Themes*, 54(3), 345–362.
59. Ford, R. C. & Richardson, W. D. (1994). Ethical decision making: A review of the empirical literature. *Journal of Business Ethics*, 13(3), 205–221.
60. Frank, D. G. (2002). Meeting the ethical challenges of leadership. *Journal of Academic Librarianship*, 28(1/2), 81.
61. Freud, S. (1910). The origin and development of psychoanalysis. *The American Journal of Psychology*, 21(2), 181–218.
62. Freud, S. (1965). *The psychopathology of everyday life*. New York: W. W. Norton & Co.
63. Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727.
64. Fry, L. W., Vitucci, S. & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly* 16(5), 835–862.
65. Freeman, E. & Stewart, L. (2006). *Developing ethical leadership*. Charlottesville: Institute for Corporate Ethics.

66. Frost, P. J. (2004). New challenges for leaders and their organization. *Organization Dynamics*, 33(2), 111–127.
67. Fulmer, R. M. (2004). The challenge of ethical leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 307–317.
68. Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Cambridge: Harvard University Press.
69. Gigerenzer, G. & Goldstein, D. G. (1996). Reasoning the fast and frugal way: Models of bounded rationality. *Psychological Review*, 103(4), 650–669.
70. Gini, A. (1998). Moral leadership and business ethics. V C. B. Ciulla (ur.), *Ethics, the heart of leadership* (str. 27–45). Westport: Quorum Books.
71. Gioia, D. A. (1992). Pinto fires and personal ethics: A script analysis of missed opportunities. *Journal of Business Ethics*, 11(5), 379–389.
72. Goldberg, L. R. (1990). An Alternative “Description of Personality”: The Big-Five Factor Structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216–1229.
73. Goodman, C. S. & Crawford, C. M. (1974). Young executives: A source of new ethics? *Personnel Journal*, 180–187.
74. Greenbaum, R. L., Mawritz, M. B. & Piccolo, R. F. (2015). When leaders fail to »walk the talk«: Supervisor undermining and perceptions of leader hypocrisy. *Journal of Management*, 41(3), 929–956.
75. Greenleaf, R. K. (2002). Essentials of servant leadership. V L. C. Spears & M. Lawrence (ur.), *Focus on leadership: Servant-leadership for the 21st century* (str. 9–25). New York: Wiley.
76. Guidice, R. M., Alder, G. S. & Phelan, S. E. (2008). Competitive bluffing: An examination of a common practice and its relationship with performance. *Journal of Business Ethics*, 87(4), 535–553.
77. Gustafson, A. (2013). In defense of a utilitarian business ethics. *Business and Society Review*, 118(3), 325–360.
78. Guttman, D. (2006). *Ethics in social work: A context of caring*. New York: The Haworth Press.
79. Haidt, J. (2001). The emotional dog and its rational tail: A social intuitionist approach to moral judgment. *Psychological Review*, 108(4), 814–834.
80. Hall, K. (2010). Why good intentions are often not enough: The potential for ethical blindness in legal decision-making. V R. Mortensen, M. Robertson, L. Corbin, F. Bartlett & K. Tranter (ur.), *Reaffirming legal ethics: Taking stock and new ideas* (str. 210–223). New York: Routledge.
81. Hartman, E. (1996). *Organizational ethics and the good life*. New York: Oxford University Press.
82. Hartman, E. M. (2008). Socratic questions and answers: A virtue-based approach to business ethics. *Journal of Business Ethics*, 78(2), 313–328.
83. Hawkins, D. I. & Cocanougher, A. B. (1972). Student evaluations of the ethics of marketing practices: The role of marketing education. *Journal of Marketing*, 36(2), 61–64.

84. Hegarty, W. H. & Sims, H. P. (1987). Some determinants of unethical decision behaviour: An experiment. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 451–457.
85. Heifetz, R. A. (2006). Anchoring leadership in the work of adaptive progress. V F. Hesselbein & M. Goldsmith (ur.), *The leader of the future: Visions, strategies, and the new era* (str. 78–80). San Francisco: Josey Bass.
86. Hermalin, B. E. (1998). Toward an economic theory of leadership: Leading by example. *The American Economic Review*, 88(5), 1188–1206.
87. Hrovatin, N. & Bršič, B. (1998). Pregled teorij principal-agent na področju regulacije podjetja. V N. Borak (ur.), *Korporacijsko prestrukturiranje* (str. 28–45). Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije.
88. Hollander, E. P. (1995). Ethical challenges in the leader-follower relationship. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 55–65.
89. Horná, T. & Kmec, L. (2020). The post-COVID-19 challenges in ethical leadership. *Journal of Global Science* [online]. Pridobljeno 5. maja 2022 iz http://www.jogsc.com/pdf/2020/2/the_post.pdf
90. Hunt, S. D. & Vitell, S. J. (1986). A general theory of marketing ethics. *Journal of Macromarketing*, 6(1), 5–17.
91. Izraeli, D. (1988). Ethical beliefs and behavior among managers: A cross-cultural perspective. *Journal of Business Ethics*, 7, 263–271.
92. Javid, S. (2022, 20. januar). 5 digital transformation challenges and recommendations. *AIMultiple*. Pridobljeno 7. avgust 2022 iz <https://research.aimultiple.com/digital-transformation-challenges/>
93. Jerman, F. (1992). *Filozofija* (2. izd.). Ljubljana: DZS.
94. Jones, T. M. & Gaultschi, F. H. (1988). Will the ethics of business change? A survey of future executives. *Journal of Business Ethics*, 7, 231–248.
95. Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16(2), 366–395.
96. Jordan, J., Brown, M. E., Treviño, L. K. & Finkelstein, S. (2013). Someone to look up to: Executive follower ethical reasoning and perceptions of ethical leadership. *Journal of Management*, 39(3), 660–683.
97. Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. & Gerhardt, M. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780.
98. Juhant, J. (2009). *Etika I, na poti k vzajemni človeškosti*. Ljubljana: Študentska založba.
99. Kahneman, D. (2013). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
100. Kalshoven, K., Den Hartog, D. N. & De Hoogh, A. H. B. (2011a). Ethical leader behavior and big five factors of personality. *Journal of Business Ethics*, 100(2), 349–366.
101. Kalshoven, K., Den Hartog, D. N. & De Hoogh, A. H. B. (2011b). Ethical leadership at work questionnaire (ELWQ): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22, 51–69.

102. Kant, I. (1996). Religion within the boundaries of mere reason. V A. W. Wood & G. di Giovanni (ur.), *Religion and Rational Theology* (str. 26–28). Cambridge: Cambridge University Press.
103. Kanungo, R. N. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Science*, 18(4), 257–265.
104. Keen, S. (1986). *Faces of the enemy*. New York: Harper & Row.
105. Kelman, H. C. (1973). Violence without moral restraint: Reflections on the dehumanization of victims and victimizers. *Journal of Social Issues*, 29(4), 25–61.
106. Khan, S. (2016). *Leadership in the digital age: A study on the effects of digitalisation on top management leadership* (magistrsko delo). Stockholm: Stockholm Business School, Management & Organisation.
107. Kidder, R. M. (1995). *How good people make tough choices*. New York: Morrow.
108. Kidder, R. M. (2005). *Moral courage: Taking action when your values are put to the test*. New York: William Morrow.
109. Kidwell, J. M., Stevens, R. E. & Bethke, A. L. (1987). Differences in the ethical perceptions between male and female managers: Myth or reality. *Journal of Business Ethics*, 6, 489–493.
110. Kinsler L. (2014), Born to be me... who am I again? The development of authentic leadership using evidence-based leadership coaching and mindfulness. *International, coaching Psychology Review*, 9(1), 92–105.
111. Kipnis, D. (1976). *The powerholders*. Chicago: University of Chicago Press.
112. Kohlberg, L. (1981). *The philosophy of moral development: Moral stages and the idea of justice*. New York: Harper and Row.
113. Kordeš, U. & Smrdu, M. (2015). *Osnove kvalitativnega raziskovanja*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
114. Korsgaard, C. M. (1996). *The sources of normativity*. Cambridge: Cambridge University Press.
115. Kramer, M. (1990). The moral logi cof Hizballah. V W. Reich (ur.), *Origins of terrorism: Psychologies, ideologies, theologies, states of mind* (str. 131–157). New York: Cambridge University Press.
116. Kramar Zupan, M. (2009). *Menedžment vs. vodenje*. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede Novo mesto.
117. Kurpis, L. V., Beqiri, M. S. & Helgeson, J. G. (2008). The effects of commitment to moral self-improvement and religiosity on ethics of business students. *Journal of Business Ethics*, 80(3), 447–463.
118. Kvalnes, Ø. (2019). *Moral reasoning at work*. London: Palgrave Macmillan.
119. Laasch, O. & Conaway, R. N. (2014). *Principles of responsible management: Global sustainability, responsibility, and ethics*. Mason: Cengage.
120. Labrague, L. J., De los Santos, J. A. A., Tsaras, K., Galabay, J. R., Falguera, C. C., Rosales, R. A. & Firmo, C. N. (2019). The association of nurse caring behaviours on missed nursing care, adverse patient events, and perceived quality of care. A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 28(8), 1–9.

121. Labrague, L. J. & Santos, J. A. A. (2020). COVID-19 anxiety among frontline nurses: Predictive role of organisational support, personal resilience and social support. *Journal of Nursing Management*, 28(7), 1653–1661.
122. Lacey, A. R. (1996). *A dictionary of philosophy*. New York: Routledge.
123. Lacy, P., Smith D. & Cooper, T. (2016). The digital emperor has no clothes. *Accenture*. Pridobljeno 8. junija 2022 iz <https://cupdf.com/document/the-digital-emperor-4-the-digital-emperor-has-no-clothes-1-leaders-are-ill-prepared.html?page=1>
124. Laczniak, G. & Inderrieden, E. J. (1987). The influence of stated organizational concern upon ethical decision making. *Journal of Business Ethics*, 6(4), 297–307.
125. Lakoff, G. (2004). *Don't think of an elephant!* Hartford: Chelsea Green Publishing.
126. Leemeta. (2021, 4. januar). *Evfemizmi* [objava na blogu]. Pridobljeno 16. junija 2022 iz <https://www.lee meta.si/blog/jezikovne-dileme/evfemizmi>
127. Lotfi, Z., Atashzadeh-Shoorideh, F., Mohtashami, J. & Nasiri, M. (2018). Relationship between ethical leadership and organisational commitment of nurses with perception of patient safety culture. *Journal of Nursing Management*, 26(6), 726–734.
128. Luban, D. (2003). Integrity: It's causes and cures. *Fordham Law Review*, 72(2), 279–310.
129. Lutz, W. D. (1987). Language, appearance, and reality: Doublespeak in 1984. V P. C. Boardman (ur.), *The legacy of language – a tribute to Charlton Laird* (str. 103–119). Reno: University of Nevada Press.
130. Mack, A. & Rock, I. (1998). *Inattentional blindness*. Cambridge: MIT Press.
131. Mackie, J. E., Taylor, A. D., Finegold, D. L., Daar, A. S. & Singer, P. A. (2006). Lessons on ethical decision making from the bioscience industry. *PLoS Medicine*, 4(3), 605–610.
132. Marcy, R. T., Gentry, W. A. & McKinnon, R. (2008). Thinking straight: New strategies are needed for ethical leadership. *Leadership in Action*, 28(3), 3–7.
133. Markey, K., Ventura, C. A. A., O'Donnell, C. & Doody, O. (2020). Cultivating ethical leadership in the recovery of COVID-19. *Journal of Nursing Management*, 29(2), 351–355.
134. Marques, P. A. & Azevedo-Pereira, J. (2009). Ethical ideology and ethical judgments in the portuguese accounting profession. *Journal of Business Ethics*, 86(2), 227–242.
135. Marshall, K. (2006). Converging gender roles. *Perspectives on Labour and Income*, 18(3), 7–9.
136. McCann, C., Beddoe, E., McCormick, K., Huggard, P., Kedge, S., Adamson, C. & Huggard, J. (2013). Resilience in health professions: A review of recent literature. *International Journal of Wellbeing*, 3(1), 60–81.
137. McCauley, C. D., Moxley, R. S. & Van Velsor, E. (ur.). (1998). *The Center for creative leadership: Handbook of leadership development*. San Francisco: Jossey-Bass.
138. McCullough, P. M. & Faught, S. (2005). Rational moralists and moral rationalists value-based management: Model, criterion and validation. *Journal of Business Ethics*, 60(2), 195–205.

139. McGee, R. W. (2008). Applying ethics to insider trading. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 205–217.
140. McKinsey. (2020, 5. oktober). Organizations' expected time compared to actual time (due to COVID-19 pandemic) required to respond to or implement changes (in number of days) [Graf]. V *Statista*. Pridobljeno 5. julija iz <https://www-statista-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/statistics/1248828/companies-expected-vs-actual-time-required-for-change/>
141. McNichols, C. W. & Zimmerer, T. W. (1985). Situational ethics: An empirical study of differentiators of student attitudes. *Journal of Business Ethics*, 4, 175–180.
142. Messner, M. A. (2000). Barbie girls versus sea monsters: Children constructing gender. *Gender & Society*, 16(4), 765–784.
143. Meyer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L. & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151–171.
144. Meyer, R. M., O'Brien-Pallas, L., Doran, D., Streiner, D., Ferguson-Paré, M. & Duffield, C. (2011). Front-line managers as boundary spanners: Effects of span and time on nurse supervision satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 19(5), 611–622.
145. Mihelič, K. K., Lipičnik, B. & Tekavčič, M. (2010). Ethical leadership. *International Journal of Management & Information Systems*, 14(5), 31–41.
146. Milčinski, J. (1982). *Medicinska etika in deontologija: razprave in članki*. Ljubljana: Univerzum.
147. Mill, J. S. & Crisp, R. (1998). *Utilitarianism*. Oxford: Oxford University Press.
148. Mill, J. S. & Alexander, E. (1999). *On liberty*. Ontario: Broadview Press.
149. Monahan, K. (2012). A review of the literature concerning ethical leadership in organisations. *Emerging Leadership Journey*, 5(1), 56–66.
150. Moreno, C. M. (2010). An approach to ethical communication from the point of view of management responsibilities. *Journal of Applied Ethics*, 1(1), 97–108.
151. Možina, S., Rozman R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. & Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
152. Mulder, M. (1981). *On the quantity and quality of power and the Q. W. L.* Prispevek predstavljen na International Conference on the Quality of Work Life. Toronto.
153. Nekoranec, W. (2009). Ethical leadership and OD practice. *OD Practitioner*, 41(2), 2–7.
154. Nisbett, R. E. & Wilson, T. D. (1977). Telling more than we can know: Verbal reports on mental processes. *Psychological Review*, 84(3), 231–259.
155. Oumlil, A. B. & Balloun, J. L. (2009). Ethical decision-making differences between American and Moroccan managers, *Journal of Business Ethics*, 84(4), 457–478.
156. Palazzo, G., Krings, F. & Hoffrage, U. (2013). Ethical blindness. *Journal of Business Ethics*, 109(3), 323–338.

157. Peterson, D., Rhoads, A. & Vaught B. C. (2001). Ethical beliefs of business professionals: A study of gender, age and external factors. *Journal of Business Ethics*, 31(3), 225–232.
158. Plinio, A. J. (2009). Ethics and leadership. *International Journal of Disclosure & Governance*, 277–283.
159. Plinio, A. J., Young, J. M., & Lavery, L. M. (2010). The state of ethics in our society: A clear call for action. *International Journal of Disclosure & Governance*, 7(3), 172–197.
160. Preisendörfer, P. & Wolter, F. (2014). Who is telling the truth? A validation study on determinants of response behavior in surveys. *Public Opinion Quarterly*, 78(1), 126–146.
161. Punch, M. (1996). *Dirty business. Exploring corporate misconduct*. London: Sage.
162. Resick, C. J., Hargis, M. B., Shao, P. & Dust, S. B. (2013). Ethical leadership, moral equity, judgments, and discretionary workplace behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Human Relations*, 66, 951–972.
163. Resnik, D. B. (2020). National Institute of Environmental Health Sciences. *What is ethics in research & why is it important*. Pridobljeno 8. avgust 2022 iz <https://www.niehs.nih.gov/research/resources/bioethics/whatis/index.cfm>
164. Rest, J. R. (1986). *Moral development; Advances in research and theory*. New York: Praeger.
165. Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R. & Torres de Oliveira, R. (2019). How authentic leadership promotes individual creativity: The mediating role of affective commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 189–202.
166. Ring, P. S. & Rands, G. P. (1989). Sensemaking, understanding, and committing: Emergent interpersonal transaction processes in the evolution of 3M's microgravity research program. V H. Van den Ven, H. L. Angle & M. S. Poole (ur.), *Research on the management of innovation: The Minnesota studies* (str. 337–366). New York: Ballinger.
167. Robert, R., Kentish-Barnes, N., Boyer, A., Laurent, A., Azoulay, E. & Reignier, J. (2020, 17. junij). Ethical dilemmas due to the Covid-19 pandemic. *Annals of Intensive Care*. Pridobljeno 14. maja 2021 iz <https://annalsofintensivecare.springeropen.com/articles/10.1186/s13613-020-00702-7>
168. Ruegger, D. & King, E. W. (1992). A study of the effect of age and gender upon student business ethics. *Journal of Business Ethics*, 11(3), 179–186.
169. Russo, J. E. & Shoemaker, P. J. H. (2004). *Winning decisions: Getting it right the first time*. New York: Doubleday.
170. Sandel, M. J. (2008). *Justice: What's the right thing to do?* New York: Farrar, Straus and Giroux.
171. Serwinek, P. J. (1992). Demographic & related differences in ethical views among small businesses. *Journal of Business Ethics*, 11, 555–566.

172. Shoemaker, P. J. H. & Russo, J. E. (2001). Managing frames to make better decisions. V S. Hoch & H. Kunreuther (ur.), *Wharton on making decisions* (str. 131–155). New York: Wiley.
173. Singhapakdi, A. & Vitell, S. J. (1990). Marketing ethics: Factors influencing perceptions of ethical problems and alternatives. *Journal of Macromarketing*, 10(1), 4–18.
174. Skrabec, Q. R. (2003). Playing by the rules: Why ethics are profitable. *Business Horizons*, 46(5), 15–18.
175. Skyes, G. M. & Matza, D. (1957). Techniques of neutralization: A theory of delinquency. *American Sociological Review*, 22(6), 664–670.
176. Snyder, C. R., & Higgins, R. L. (1988). Excuses: Their effective role in the negotiation of reality. *Psychological Bulletin*, 104(1), 23–35.
177. Sonenshein, S. (2007). The role of construction, intuition, and justification in responding to ethical issues at work: The sensemaking-intuition model. *Academy of Management Review*, 32(4), 1022–1040.
178. Stets, J. E. (2015). Understanding the moral person: Identity, behavior, and emotion. *Topoi*, 34(2), 441–452.
179. Stevens, G. E. (1984). Business ethics and social responsibility: The response of present and future managers. *Akron Business and Economic Review*, 15(11), 6–21.
180. Suar, D. & Gochhayat, J. (2016). Influence of biological sex and gender roles on ethicality. *Journal of Business Ethics*, 134(2), 199–208.
181. Suhonen, R. & Scott, P. A. (2018). Missed care: A need for careful ethical discussion. *Nursing Ethics*, 25(5), 549–551.
182. Sweeney, B. & Costello, F. (2009). Moral intensity and ethical decision-making: An empirical examination of undergraduate accounting and business students. *Accounting Education: An International Journal*, 18(1), 75–97.
183. Švajncer, M. (1995). *Etika I*. Nova Gorica: Educa.
184. Tenbrunsel, A. E. & Messick, D. M. (2004). Ethical fading: The role of self-deception in unethical behavior. *Social Justice Research*, 17(2), 223–236.
185. Tenbrunsel, A. E. & Smith-Crowe, K. (2008). Ethical decision making: Where we've been and where we're going. *Academy of Management Annals*, 2(1), 545–607.
186. Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190.
187. Tetlock, P. E., Kristel, O. V., Elson S. B., Green, M. C. & Lerner, J. S. (2000). The psychology of the unthinkable: Taboo trade-offs, forbidden base rates, and heretical counterfactuals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(5), 853–870.
188. Thornton, L. (2009). Leadership ethics training: Why is it so hard to get it right? *Training and Development*, 2(6), 58–61.
189. Treviño, L. K., Hartman, L. & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128–142.

190. Turiel, E. (1983). *The development of social knowledge: morality and convention*. New York: Cambridge University Press.
191. Twilio. (2020, 14. julij). Has the COVID-19 pandemic sped up digital transformation in your organization? [Graf]. V *Statista*. Pridobljeno 10. avgusta 2022 iz <https://www-statista-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/statistics/1200465/covid-digital-transformation-global/>
192. Upton, K. (2018). An investigation into compassion fatigue and self-compassion in acute medical care hospital nurses: A mixed methods study. *Journal of Compassionate Health Care*. Pridobljeno 5. maja 2021 iz <https://jcompassionatehc.biomedcentral.com/articles/10.1186/s40639-018-0050-x>
193. Vaismoradi, M., Griffiths, P., Turunen, H. & Jordon, S. (2016). Transformational leadership in nursing and medication safety education: A discussion paper. *Journal of Nursing Management*, 24(7), 970–980.
194. Valentine, S. R. & Rittenburg, T. L. (2007). The ethical decision-making of men and women executives in international business situations. *Journal of Business Ethics*, 71(2), 125–134.
195. Vallentyne, P. (1989). Two types of moral dilemmas. *Erkenntnis*, 30(3), 301–318.
196. Velasquez, M., Andre, C., Thomas Shanks, S. J. & Meyer, M. J. (1989). Calculating consequences: The utilitarian approach to ethics. *Issues in Ethics*, 2(1).
197. Véliz, C. (2021). Privacy and digital ethics after the pandemic. *Nature Electronics*, 4, 10–11.
198. Verbinc, F. (1968). *Slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
199. Walumbwa, F. O. & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275–1286.
200. Wang, M., Guo, T., Shang, S. & Tang, Z. (2019). The effect of spiritual leadership on employee effectiveness: An intrinsic motivation perspective. *Frontiers in Psychology*, 9, 1–11.
201. Ward, R. (2005). Moral vision: How everyday life shapes ethical thinking. *Current Reviews for Academic Libraries*, 43(4), 671–671.
202. Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
203. Welzer, H. (2005). *Täter. Wie aus ganz normalen Menschen Massenmörder werden*. S. Frankfurt am Main: Fischer.
204. Whipple, T. W. & Swords, D. F. (1992). Business ethics judgements: A cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics*, 11(9), 663–678.
205. White, D. B & Lo, B. (2020). A framework for rationing ventilators and critical care beds during COVID-19 pandemic. *JAMA*, 323(18), 1173–1174.
206. White, L. P. & Rhoades, M. J. (1992). Ethical dilemmas in organization development: A cross-cultural analysis. *Journal of Business Ethics*, 11(9), 663–670.
207. Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations* (6. izd.). Upper Saddle River: Pearson.

208. Zappala, S. & Toscano, F. (2020). The ethical leadership scale (ELS): Italian adaptation and exploration of the nomological network in a health care setting. *Journal of Nursing Management*, 28(3), 634–642.
209. Zimbardo, P. (2007). *The Lucifer effect: Understanding how good people turn evil*. New York: Random House.

PRILOGA

Priloga 1: Vprašalnik

Zaporedna številka intervjuja: _____

Datum in ura intervjuja: _____

Trajanje intervjuja (se izpolni na koncu): _____

Lepo pozdravljeni.

Sem Nuša Bolha in na Ekonomski fakulteti v Ljubljani zaključujem magistrski študij. Za ta pogovor vas prosim, ker mi bodo informacije, ki jih boste danes delili z mano, v veliko pomoč pri analizi primarnih podatkov, ki jih potrebujem za empirični del svojega magistrskega dela z naslovom Izzivi etičnega vodenja.

Pogovor bo potekal predvidoma 30 minut. Vključeval bo predvsem vprašanja odprtega tipa, pri čemer me bo zanimalo vaše mnenje oziroma pogled na obravnavano tematiko. To pomeni, da ni pravih ali napačnih odgovorov.

Preden začneva, me zanima, ali se strinjate, da najin pogovor snemam, saj mi bo to pri kasnejši obdelavi podatkov v veliko pomoč. Ob tem naj poudarim, da intervju ne bo objavljen, poleg tega pa tudi ne bo nikomur posredovan.

Dovoli snemanje: DA NE

Imate morda še kakšno vprašanje, preden začneva s pogovorom?

Intervjuvanec: _____

Spol: _____

Starost: _____

Izobrazba: _____

Število let na položaju vodje: _____

Panoga: _____

Okvirna vprašanja

1. Ali se pri vodenju srečujete s kakšnimi izzivi? Če da, s kakšnimi izzivi se srečujete?
2. Se srečujete tudi z etičnimi izzivi? Če da, s katerimi etičnimi izzivi se srečujete pri vodenju?

3. Se je število etičnih izzivov v času pandemije COVID-19 povečalo, zmanjšalo ali je ostalo enako? So se pojavili kakšni novi izzivi?

4. Ali se spomnite kakšnega primera, ko ste sprejeli neko odločitev, ki ste jo kasneje obžalovali? Kaj je bil po vašem mnenju glavni razlog, da ste sprejeli »napačno« odločitev? Zakaj ste potem spremenili mnenje? Se vam to pogosto dogaja?

5. Vam je kot vodji kdaj težko voditi zaposlene/podjetje v skladu z vašimi etičnimi načeli? Lahko to razložite na kakšnem konkretnem primeru?

6. Se pri vodenju srečujete z etičnimi dilemami? Če ja, kako pogosto?

7. Utilitarizem in Kantova etika

Primer:

Ste lastnik in manager organizacije, katere sedež je v 3. nadstropju stare zgradbe. Objavili ste oglas za novo službo, na katerega se je odzval usposobljen in nadarjen moški, ki pa je invaliden. Če se odločite, da ga zaposlite, bi delovne prostore nujno morali prilagoditi novemu članu tima; vgraditi bi morali dvigalo, povečati kopalnice itd. Vašemu podjetju zadnje leto kaže dobro, vendar bi bila takšna investicija za podjetje velik zalogaj. Kako bi se odločili – bi zaposlili kandidata ali ne? Zakaj?

8. Prebrala vam bom dve trditvi, vsako posebej, vi pa mi, prosim, povejte, ali se strinjate s posamezno trditvijo in zakaj.

- a) Menim, da je zahtevno uravnnavati, koliko moči, ki jo imam kot vodja, lahko uporabim pri vodenju (na primer pri kontroli dela podrejenih, v zvezi s sankcijami itd.).

Če bo odgovor pritrdilen, bi postavila še podvprašanje, kaj točno se jim zdi najbolj zahtevno.

- b) Na mestu vodje sem se že kdaj zalotil, da me je gnala želja po moči in ne po samem vodenju.

Če ja, kdaj se vam to zgodi?

9. Se vam zdi, da se etični izzivi, s katerimi se vodje srečujete, razlikujejo glede na spol? Zakaj tako menite?

10. Ali se pred sprejemanjem etične odločitve s kom posvetujete ali se raje odločate sami?

11. Ali ste po premisleku suvereni glede vaše odločitve ali še naprej razmišljate, če ste se pravilno odločili?

12. Ali vas je kdaj strah, da bi sprejeli napačno etično odločitev? Zakaj (da ali ne)?
Ali kdaj zato zavlačujete z odločitvijo?

13. Kako se počutite, ko sprejemate odločitve, vezane na etična vprašanja?
Ali vam odločanje o etičnih vprašanjih povzroča stres? Koliko energije vam vzamejo tovrstne odločitve?