

UNIVERZA V LJUBLJANI
FILOZOFSKA FAKULTETA
ODDELEK ZA PSIHOLOGIJO

URŠA JEVNIKAR

**Povezanost med etičnim ravnanjem in osebnostnimi
značilnostmi vodij**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI
FILOZOFSKA FAKULTETA
ODDELEK ZA PSIHOLOGIJO

URŠA JEVNIKAR

**Povezanost med etičnim ravnanjem in osebnostnimi
značilnostmi vodij**

Magistrsko delo

Mentorica: doc. dr. Eva Boštjančič

Ljubljana, 2015

Be the change you want in the world.
(M. Gandhi)

Zahvala

Najprej bi se rada zahvalila svoji mentorici, doc. dr. Evi Boštjančič, za številne nasvete, pomoč, podporo, iskrenost in direktnost ter pripravljenost pomagati pri nastajanju magistrskega dela.

Zahvaljujem se vsem sodelujočim v svoji raziskavi, brez vas mojega magistrskega dela ne bi bilo.

Iskrena zahvala tudi Anji Kovačič za strokovno pomoč in nasvete pri prevajanju vprašalnikov in lektorici Špeli Kastelic.

Posebna zahvala gre tudi moji družini, staršem in bratoma, ki so me pri mojem izobraževanju spodbujali, mi pomagali, me podpirali in razumeli ter me s svojimi, vedno konstruktivnimi, kritikami in izkušnjami spremljali na moji poti.

Še posebej pa hvala tebi, Anže, ker mi vedno stojiš ob strani.

Iskrena hvala.

Povzetek

Etika, etično ravnanje in vodenje so v strokovni javnosti po letu 2005 pogosto omenjene teme. Zanimanje zanje je naraslo predvsem zaradi mnogih škandalov pri upravljanju in vodenju organizacij. Ob prebiranju literature na to temo sem odkrila številne strokovne članke, knjige in razprave ter nekaj vprašalnikov za merjenje etičnosti ravnanja in vodenja vodij.

Brown, Treviño in Harrison (2005) so bili prvi, ki so etično vodenje opredelili za nov stil vodenja in ga definirali kot normativno primerno vedenje, ki se kaže v delovanju, ravnanju in v medosebnih odnosih.

Zaradi ugotovljenih številnih pozitivnih učinkov etičnega vodenja, npr. zadovoljstvo pri delu, delovna učinkovitost, kakovost odnosa vodja – sodelavec, zaznava vodjeve učinkovitosti pri delu itd., so se raziskovalci odločili raziskati ključne dejavnike za razvoj etičnega vodenja vodij. Osredotočili so se na njihove individualne značilnosti, ki naj bi vplivale na razvoj etičnega vodenja. Ugotovili so pozitivno in pomembno povezanost med etičnim ravnanjem in etičnim vodenjem ter dvema temeljnima dimenzijama osebnosti – vestnostjo in sprejemljivostjo. Povezanost med etičnim ravnanjem in etičnim vodenjem ter ostalimi tremi dimenzijami osebnosti – ekstravertnostjo, nevroticizmom in odprtostjo se je pokazala za statistično nepomembno.

S svojo raziskavo, v kateri je sodelovalo 434 udeležencev, sem želela preveriti, če se ugotovitve dosedanjih raziskav potrjujejo tudi na slovenskem vzorcu. Rezultati so pokazali, da se z etičnim ravnanjem in etičnim vodenjem pozitivno in statistično pomembno povezuje ena osebnostna dimenzija – odprtost, z ostalimi dimenzijami osebnosti pa nepomembno.

Potrdila sem pozitivno povezanost etičnega ravnanja in vodenja s kakovostjo odnosa vodja – sodelavec ter z zaznano vodjevo učinkovitostjo pri delu.

Ključne besede: osebnost, etika, vodenje.

Abstract

Ethics, ethical behaviour and ethical leadership are often mentioned topics since the year 2005. Interest in them has increased because of repeated scandals in the administration and management of some organizations. I discovered a number of articles, books and debates and also a few questionnaires to measure ethical behaviours and ethical leadership.

Brown, Treviño and Harrison (2005) were the first to identify ethical leadership as a new management style. They defined it as normatively appropriate behaviour, which is reflected in the performance, behaviour and interpersonal relations.

Researchers discovered a number of positive effects ethical leadership can bring, e.g. job satisfaction, working efficiency, quality relationship leader – co-worker, perceived leader effectiveness at work etc. Because of all mentioned, they decided to explore the key factors for the development of ethical leadership. They focused on the individual characteristics of leaders, which would probably have an impact on the development of ethical leadership. They found a positive and significant correlation between ethical behaviours and ethical leadership and the two dimensions of personality - conscientiousness and agreeableness. The relationship between ethical behaviours and ethical leadership and the other three dimensions of personality, namely - extraversion, neuroticism and openness, is not statistically significant.

With my study, which included 434 participants, I wanted to ascertain whether the findings of previous research also match the Slovenian sample. The results showed that ethical behaviours and ethical leadership are positively and importantly connected with one personal dimension - openness, while links with the other dimensions of personality are not important. I also confirmed a positive correlation between ethical conduct and management of the quality of the relationship leader – co-worker and perceived leader effectiveness at work.

Key Words: personality, ethics, leadership.

Izjava o avtorstvu

Podpisana Urša Jevnikar izjavljam, da je magistrsko delo v celoti moje avtorsko delo ter da so uporabljeni viri in literatura navedeni v skladu s strokovnimi standardi in veljavno zakonodajo.

Ljubljana, 22. maj 2015

Urša Jevnikar

Kazalo vsebine

1.0	TEORETIČNI UVOD	15
1.1	Osebnost.....	17
1.2	Etika	28
1.3	Vodenje	31
1.4	Problem in cilji naloge	54
1.5	Hipoteze	55
2.0	METODA	56
2.1	Udeleženci	56
2.2	Pripomočki.....	56
2.3	Postopek.....	59
3.0	REZULTATI	61
3.1	Rezultati Vprašalnika velikih pet.....	61
3.2	Rezultati Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu	62
3.3	Rezultati Vprašalnika etičnega vodenja.....	76
3.4	Rezultati Vprašalnika kakovosti odnosa vodja – sodelavec	77
3.5	Rezultati Lestvice zaznane vodjeve učinkovitosti pri delu.....	79
3.6	Ugotavljanje razlik glede na demografske značilnosti vodij	80
3.7	Razlika med samoocenami vodij in ocenami sodelavcev na Vprašalniku etičnega ravnanja vodij pri delu	97
3.8	Korelacijske povezave vprašalnikov	98
3.9	Multipla regresija	104
4.0	RAZPRAVA.....	115
4.1	Razlike v etičnem ravnanju in vodenju glede na demografske spremenljivke.....	115
4.2	Razlike med samoocenami vodij in ocenami sodelavcev na Vprašalniku etičnega ravnanja vodij pri delu	120
4.3	Povezanost med spremenljivkami.....	121
4.4	Multipla regresija	128

4.5	Etično ravnanje slovenskih vodij	130
4.6	Omejitve raziskave	131
4.7	Predlogi za nadaljnje raziskovanje	132
4.8	Prenos ugotovitev v prakso	133
5.0	SKLEP	136
6.0	LITERATURA.....	140
7.0	PRILOGE.....	149
7.1	Ugotavljanje razlik glede na demografske značilnosti vodij.....	149
7.3	Izjava kandidatke.....	151

Kazalo tabel

Tabela 1 6-stopenjski kontinuum etičnosti ravnanja vodij	29
Tabela 2 Življenjska načela etičnih vodij	36
Tabela 3 Dimenzije Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu	48
Tabela 4 Opisne statistike in zanesljivost za posamezne dimenzije Vprašalnika velikih pet ...	61
Tabela 5 Faktorska analiza Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje: lastne vrednosti, delež pojasnjene variance, KMO, Bartlettov test sferičnosti	64
Tabela 6 Faktorska struktura Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje.....	66
Tabela 7 Opisne statistike in zanesljivost za posamezne dimenzije in za skupni rezultat Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje	68
Tabela 8 Faktorska analiza Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce: lastne vrednosti, delež pojasnjene variance, KMO, Bartlettov test sferičnosti	69
Tabela 9 Faktorska struktura Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce	71
Tabela 10 Opisne statistike in zanesljivost za posamezne dimenzije in za skupni rezultat Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce.....	72
Tabela 11 Opisne statistike in zanesljivost za enodimenzionalno rešitev Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce	75
Tabela 12 Opisne statistike in zanesljivost za skupno dimenzijo Vprašalnika etičnega vodenja	76
Tabela 13 Opisne statistike in zanesljivost za skupno dimenzijo Vprašalnika kakovosti odnosa vodja-sodelavec	77
Tabela 14 Opisne statistike in zanesljivost za dimenziji vodjeve učinkovitosti	79
Tabela 15 Primerjava samoocen etičnega ravnanja vodij pri delu glede na spol vodij	81
Tabela 16 Primerjava ocen sodelavcev na Vprašalniku etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce glede na spol vodij.....	82
Tabela 17 Primerjava samoocen etičnega ravnanja vodij pri delu glede na sektor zaposlitve vodij	83
Tabela 18 Analiza variance glede na starostno skupino vodij	85
Tabela 19 Analiza variance glede na doseženo izobrazbo vodij	87
Tabela 20 Osnovne statistike posameznih dimenzij glede na doseženo izobrazbo vodij.....	88

Tabela 21 <i>Analiza variance glede na področje dela vodij</i>	89
Tabela 22 <i>Osnovne statistike posameznih dimenzij glede na področje dela vodij</i>	90
Tabela 23 <i>Analiza variance glede na nivo vodenja vodij</i>	92
Tabela 24 <i>Ugotavljanje razlik na posameznih dimenzijah glede na vrsto delovnega razmerja vodij</i>	93
Tabela 25 <i>Osnovne statistike posameznih dimenzij glede na vrsto delovnega razmerja</i>	94
Tabela 26 <i>Analiza variance glede na število let vodenja vodij</i>	95
Tabela 27 <i>Osnovne statistike dimenzije 4. etično usmerjanje glede na število let vodenja vodij</i>	96
Tabela 28 <i>Primerjava povprečij med samoocenami vodij in ocenami sodelavcev na Vprašalniku etičnega ravnanja vodij pri delu</i>	97
Tabela 29 <i>Povezanosti (Pearsonov p) med spremenljivkami</i>	98
Tabela 30 <i>Multipla korelacija za napovedovanje skupnega rezultata Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce (napovedniki: dimenzije osebnosti)</i>	105
Tabela 31 <i>Nestandardizirani in standardizirani koeficienti za multiplo regresijo pri napovedovanju skupnega rezultata Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce</i>	106
Tabela 32 <i>Multipla korelacija za napovedovanje enodimenzionalne rešitve - etično vodenje na Vprašalniku etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce (napovedniki: dimenzije osebnosti)</i>	106
Tabela 33 <i>Nestandardizirani in standardizirani koeficienti za multiplo regresijo za napovedovanje enodimenzionalne rešitve - etično vodenje na Vprašalniku etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce</i>	107
Tabela 34 <i>Multipla korelacija za napovedovanje skupnega rezultata Vprašalnika etičnega vodenja (napovedniki: dimenzije osebnosti)</i>	108
Tabela 35 <i>Nestandardizirani in standardizirani koeficienti za multiplo regresijo za napovedovanje skupnega rezultata Vprašalnika etičnega vodenja</i>	108
Tabela 36 <i>Multipla korelacija za napovedovanje skupnega rezultata Vprašalnika kakovosti odnosa vodja – sodelavec (napovedniki: dimenzije osebnosti in etična ravnanja)</i>	109
Tabela 37 <i>Nestandardizirani in standardizirani koeficienti za multiplo regresijo pri napovedovanju skupnega rezultata Vprašalnika kakovosti odnosa vodja – sodelavec (napovedniki: dimenzije osebnosti in etična ravnanja)</i>	110

Tabela 38 <i>Multipla korelacija za napovedovanje skupnega rezultata Lestvice zaznane vodjeve splošne učinkovitosti pri delu (napovedniki: dimenzije osebnosti in dimenzije etičnega ravnanja)</i>	111
Tabela 39 <i>Nestandardizirani in standardizirani koeficienti za multiplo regresijo pri napovedovanju skupnega rezultata Lestvice zaznane vodjeve splošne učinkovitosti pri delu (napovedniki: dimenzije osebnosti in dimenzije etičnega ravnanja)</i>	112
Tabela 40 <i>Multipla korelacija za napovedovanje skupnega rezultata Lestvice zaznane vodjeve trenutne učinkovitosti pri delu (napovedniki: dimenzije osebnosti in etična ravnanja)</i>	113
Tabela 41 <i>Nestandardizirani in standardizirani koeficienti za multiplo regresijo pri napovedovanju skupnega rezultata Lestvice zaznane vodjeve trenutne učinkovitosti pri delu (napovedniki: dimenzije osebnosti in etična ravnanja)</i>	113
Tabela 42 <i>Primerjava etičnega vodenja glede na spol vodij</i>	149
Tabela 43 <i>Primerjava ocen sodelavcev etičnega ravnanja vodij pri delu glede na sektor zaposlitve vodij</i>	149
Tabela 44 <i>Primerjava etičnega vodenja glede na sektor zaposlitve vodij</i>	150

Kazalo slik

<i>Slika 1.</i> Glavne skupine teoretskih perspektiv, modelov in teorij osebnosti.....	17
<i>Slika 2.</i> Faktorska analiza Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje: Cattellov graf drobirja.	64
<i>Slika 3.</i> Faktorska analiza Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce: Cattellov graf drobirja.	69
<i>Slika 4.</i> Faktorska analiza Vprašalnika etičnega vodenja: Cattellov graf drobirja.	76
<i>Slika 5.</i> Faktorska analiza Vprašalnika kakovosti odnosa vodja – sodelavec: Cattellov graf drobirja.	77
<i>Slika 6.</i> Faktorska analiza Lestvice zaznane vodjeve učinkovitosti pri delu: Cattellov graf drobirja.	79

1.0 TEORETIČNI UVOD

Tradicionalno prepričanje o vodenju temelji na predpostavki, da so glavni cilji vodij usmerjanje, vplivanje in motiviranje zaposlenih, da bi ustrezno opravili naloge, potrebne za doseganje organizacijskih ciljev (Možina, 1994). Le-to se je začelo spreminjati v 21. stoletju, ko je več teoretikov trdilo, da imajo voditelji tudi odgovornost za zagotavljanje standardov moralnega in etičnega ravnanja znotraj organizacije (Seidman, 2010). Dobro voditeljstvo se torej ne nanaša le na sposobnosti in strokovnost vodij, ampak tudi na etiko in preoblikovanje zaposlenih (Resick, Hanges, Dickson in Mitchelson, 2006).

Do leta 2005 je bilo področju etike in etičnega vodenja posvečene malo pozornosti (Cuilla, 1995; Treviño, Brown in Hartman, 2003). Kljub temu da je bilo v tem času narejenih kar nekaj študij, ki so dokazale, da zaposleni močno cenijo poštenost, integriteto in zaupanja vrednost pri njihovih vodjih (Den Hartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, Dorfman in Globe-Associates, 1999).

Ponavljajoči se škandali vodij znotraj korporativnega upravljanja v javnem sektorju v preteklem desetletju so spodbudili zanimanje za raziskovanje področja etičnosti pri vodenju (Brown in Treviño, 2006). Povečana pozornost za področje etike in etičnega vodenja se je odrazila tudi ob nastanku novih stilov vodenja, npr. transformacijsko, karizmatično in avtentično vodenje (Cameron, Dutton in Quinn, 2003). Vsi novejši stili vodenja namreč vključujejo navdušujoče, na vrednotah temelječe vodenje, ki vključuje etičen kontekst in pokriva tudi domeno etičnega vodenja (Brown in Trevino, 2006). Tako so na etično vodenje najprej gledali kot na enega izmed sestavnih delov stilov vodenja (Cuilla, 1998), kasneje pa se je začelo razvijati kot neodvisen stil. Danes etično vodenje velja za samostojen stil vodenja (Kalshoven, 2010). Brown, Treviño in Harrison (2005) so bili eni izmed prvih, ki so se ga lotili raziskovati kot samostojen stil vodenja.

V magistrski nalogi sem se osredotočila na ugotavljanje povezanosti etičnega ravnanja in vodenja z osebnostnimi lastnostmi vodij. Področje etičnega ravnanja in vodenja vodij je v svetu in pri nas še relativno malo raziskano. Raziskovalci so ugotovili pozitivno in pomembno povezanost etičnega vodenja z dvema temeljnima dimenzijama osebnosti – vestnostjo in sprejemljivostjo. Dimenziji osebnosti ekstravertnost in odprtost pa se z etičnim vodenjem ne povezujeta. Predvidena negativna povezava med nevroticizmom in etičnim vodenjem ni konsistentna, nekateri raziskovalci so jo potrdili, drugi ovrgli. Konsistentno, pozitivno in statistično pomembno se z etičnim vodenjem povezujeta še kakovost odnosa vodja – sodelavec

in zaznana vodjeva učinkovitost s strani sodelavcev. Te ugotovitve želim preveriti tudi v svoji raziskavi, ki je prva tovrstna raziskava pri nas. Poleg tega pa želim z magistrskim delom prispevati k ozaveščenosti slovenskega poslovnega okolja o pomenu etičnosti ravnanja in vodenja. Doprinos magistrskega dela vidim tudi s prevodom, priredbo in umeritvijo štirih vprašalnikov s področja etičnega vodenja. Izsledki raziskave bodo lahko pomoč tudi pri nadgradnji selekcijskih postopkov. Na podlagi ugotovitev bi lahko kadrovske službe oblikovale izobraževanja, usmerjena v razvoj etičnih ravnanj vodij.

V nadaljevanju bom najprej predstavila teoretične vidike osebnosti, etike, etičnega ravnanja in vodenja, nato pa bom predstavila ugotovite dosedanjih raziskav o povezanosti zgoraj omenjenih področij.

1.1 Osebnost

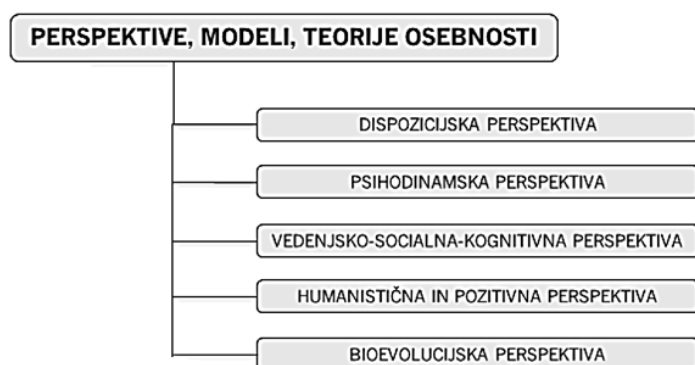
Osebnost je organizirana celota relativno trajnih osebnostnih lastnosti, po katerih se ljudje razlikujemo med seboj. Njeni bistveni določili sta relativna trajnost in distinktivnost/individualnost. Prva pomeni, da so osebnostne značilnosti tiste, ki prihajajo do izraza v različnih situacijah in časih. Individualnost pa pomeni, da se značilnosti pri vsakem posamezniku pojavljajo v enkratni, neponovljivi kombinaciji. Konsistentne lastnosti so torej izhodišče za ugotavljanje medosebnih razlik. (povzeto po Musek, 2005a)

Musek (2005a) najpomembnejša določila osebnosti opredeljuje in opisuje s štirimi temeljnimi konstrukti:

1. Konsistentnost (spremenljivost – trajnost) – posameznikova osebnost je sistem, ki se razvije in spreminja, a v tem procesu ohranja relativno trajnost in identiteto, kar je pogoj za pojmovanje in poznavanje osebnosti.
2. Distinktivnost (individualnost – splošnost) – osebnost je individualen sistem oziroma edinstvena, neponovljiva in nezamenljiva kakovost, imenovana tudi človekova splošna, »generična« poteza.
3. Kompleksnost (sestavljenost – celovitost) – osebnost je sistem, ki je navznoter kompleksen, razčlenjen, ki pa vendar deluje kot celota.
4. Subjektivnost/objektivnost – osebnost združuje subjektivne in objektivne vidike dejavnosti, kar pomeni, da se osebnost vsakega posameznika pojavlja v prvi osebi – akter (posameznik tako doživlja in usmerja samega sebe) in v tretji osebi – objekt (posameznika tako doživljajo drugi).

1.1.1 Teorije osebnosti

Pomembnejše teorije osebnosti Musek (2005a) razvršča v pet skupin (slika 1).



Slika 1. Glavne skupine teoretskih perspektiv, modelov in teorij osebnosti (Musek, 2005a).

Dispozicijske (strukturne) teorije osebnosti imajo staro zgodovinsko tradicijo, od Hipokratove tipologije do sodobnih raziskovanj, npr. Cattellov, Eysenckov in Guilfordov petfaktorski model osebnosti. Te teorije temelje osebnosti pripisujejo dispozicijam, ki se izražajo v osebnostnih tipih, potezah in dimenzijah. Potezni in dimenzionalni modeli so postali pomembno težišče sodobnega raziskovanja osebnosti. Dispozicijske teorije se zaradi svoje zazrtosti v temelje osebnosti močno povezujejo z biološkimi in evolucijskimi pogledi na osebnost. (povzeto po Musek, 2005a)

Že v antiki so starogrški filozofi postavili temelje psihodinamskim teorijam osebnosti. Ugibali so, katera so glavna gibalna človekovega ravnanja (npr. Empedokles je menil, da sili zbliževanja (»filia« – ljubezen) in razdora (»neikos« – sovraštvo) uravnavata ves kozmos). Mnogi raziskovalci osebnosti so menili, da je osebnost najlažje razlagati, če ugotovimo, katera so njena glavna gibalna, ki so jih iskali v osnovnih motivacijskih dejavnikih – nagonih, potrebah in drugih motivih. Med motivacijske teorije sodijo Freudova, Adlerjeva, Jungova in druge psihoanalitične teorije ter nekatere teorije nepsihoanalitično usmerjenih avtorjev. Psihoanalitske teorije osebnosti imajo danes predvsem zgodovinsko vrednost, vendar ob tem ne sme biti pozabljena njihova vpletenost v temelje mnogih poznejših teorij, npr. neonalitske in postanalitske teorije, egopsihologija, teorija navezovanja in teorija objektivnih odnosov. (povzeto po Musek, 2005a)

Psihologi poskušajo z združevanjem elementov vedenjskih, socialnih in kognitivnih teorij osebnosti zajeti vse pomembnejše izvore našega vedenja. Te najdemo v vplivu situacij, osebnostnih dispozicij in zlasti v kognitivni predelavi informacij, kar je posledica sovplivanja osebnosti in situacije. Ljudje delujemo kot samoreglativna bitja, ki se ravna po tem, kako zaznavajo in tolmačijo svoje okolje in samega sebe. Interakcija med dispozicijami in situacijami je odločilna za najpomembnejše vidike našega vedenja. (povzeto po Musek, 2005a)

Humanistične teorije osebnosti združujejo fenomenološko – eksistencialno – personalistične perspektive, v novejšem času pa še poglede na osebnost s strani t. i. pozitivne psihologije. Te teorije poudarjajo, da je bistvo človekove osebnosti v tem, da presega vse determinante. Človekova osebnost se oblikuje iz sebi lastne težnje po razvoju notranjih potencialov in po vsestranski, telesni in duhovni rasti. Pozitivna psihologija pa poudarja pomen pozitivnega dogajanja v človekovem življenju in postavlja v ospredje raziskovanja pozitivno doživljanje. Že Demokrit in Aristotel sta za človekov najvišji cilj opredelila srečo. Pozitivna psihologija

tako preučuje optimalno človeško doživljanje, z njim pa pogosto povezuje uspešnejše in učinkovitejše delovanje in vedenje. (povzeto po Musek, 2005a)

Biološki modeli in teorije osebnosti stremijo k odkritju bioloških temeljev osebnosti in medosebnih razlik. Dednost zelo veliko prispeva k naši naravi. Po mnenju biosociologije je treba na človekov razvoj gledati kot na posledico temeljnega genskega delovanja. Evolucijska psihologija ima veliko skupnega s sodobno biologijo in genetiko. Evolucijska psihologija se zanima predvsem za skupne človeške biološke značilnosti, vedenjska genetika pa z razlago razlik v duševnosti, obnašanju in osebnosti. Vedno bolj prodorna na področju osebnosti je tudi nevroznanost. Izjemno hitro se pojavljajo vedno nova in globlja spoznanja o nevroloških in nevrofizioloških temeljih osebnostnega delovanja, pri čemer se odkriva velika vloga nevroanatomskih struktur in funkcij, ki jih uravnavajo biokemični agensi, npr. adrenalin, noradrenalin, acetilholin, histamin, serotonin, dopamin idr. (povzeto po Musek, 2005a)

Musek je v skupino glavnih teoretskih perspektiv, modelov in teorij osebnosti nato vključil še perspektivo drugih kultu. Vanjo je umestil tiste teorije osebnosti, ki so nastale v drugih pomembnih kulturah in civilizacijskih okoljih našega sveta. (povzeto po Musek, 2005b)

1.1.2 Struktura osebnosti

Osebnostnih lastnosti in značilnosti je zelo veliko. Znanstveniki so zato skušali ugotoviti, katere so tiste poteze in dimenzije osebnosti, ki pojasnjujejo največ medosebnih razlik. Te so ugotavljali na vseh glavnih področjih osebnosti, in sicer na telesnem (konstitucija), konativnem (temperament in značaj) in kognitivnem (intelekt in sposobnosti). Povsod imamo strukturo, ki bi jo lahko ponazorili s stožcem ali piramido: na dnu imamo nepregledno število lastnosti, ki se med seboj povezujejo, zaradi njihovih korelacij pa lahko predpostavljamo obstoj kompleksnejših lastnosti vse do najkompleksnejših, ki jih je razmeroma malo, vendar pojasnjujejo velik del delovanja osebnosti in medosebnih razlik. Temeljne dimenzije osebnosti združujejo velik del informacij o osebnosti in medosebnih razlikah. (povzeto po Musek, 2005a)

Raziskovanja na konativnem področju segajo daleč v antično obdobje, ko so se pojavile prve tipologije temperameta (Hipokrat in Galen) in značaja (Teofast). Ob začetkih znanstvene psihologije so se najprej še naprej pojavljale tipologije. Tipološko razvrščanje pa ima resne pomanjkljivosti. Osebnosti klasificira v toge, kvalitativne razrede, kategorije, čeprav najdemo največ posameznikov vmes, med tipološkimi kategorijami. Kategorialno, kvalitativno pojmovanje osebnosti je bilo zato potrebno nadomestiti z dimenzionalnim, kvantitativnim. (povzeto po Musek, 2005a)

Na lastnost ali tip moramo gledati kot na kontinuum, ki se razteza med dvema skrajnostma. Tako dobimo namesto dveh medsebojno ločenih tipoloških kategorij eno samo skupno dimenzijo, ki se kvantitativno razteza od enega ekstrema k drugemu. Takšno pojmovanje ima več prednosti. Dimenzionalno pojmovanje veliko bolj ustreza dejanskemu stanju osebnostnih razlik med posamezniki. Razlikujemo se po stopnjah, ki se raztezajo med kvalitativnimi nasprotji. Dimenzionalno določene lastnosti in tipe kvantitativno ocenjujemo, merimo. Tako lahko natančno ocenimo posameznikovo mesto na merski lestvici dimenzije, npr. ekstravertnost – introvertnost. Zelo precizno lahko ugotovimo, ali je posameznik bolj ali manj ekstraverten kot nekdo drug. Osebnostne lastnosti lahko merimo samo z dimenzionalnim pojmovanjem. (povzeto po Musek, 2005a)

Najnovejši raziskovalci osebnosti so se tako usmerili v iskanje temeljnih osebnostnih dimenzij. S pomočjo multivariatnih analiz (predvsem factorske) so ugotavljali obstoj korelacij med številnimi osebnostnimi lastnostmi, ki jih lahko pojasnimo z generalnimi in kompleksnimi dimenzijami. Izkazalo se je, da te dimenzije res obstajajo. Dajejo nam nesorazmerno veliko informacij o osebnostnih razlikah med posamezniki. Najbolj znani sta dve dimenzionalni teoriji, in sicer Eysenckova teorija treh temeljnih dimenzij (ekstravertnost – introvertnost, nenevroticizem – nevroticizem in nepsihoticizem – psihoticizem) in teorija petih velikih dimenzij (ekstravertnost, prijetnost, vestnost, nevroticizem in odprtost). S prvo pojasnimo od 30 % do 40 % informacij o posameznikovem temperamentu. Z drugo, ki ji psihologi pravijo kar »velikih 5« ali »B5« (*angl.* »big five«), zajamemo v petih velikih dimenzijah osebnosti od dobrih 50 % do 60 % vseh informacij o razlikah v konativnem delovanju osebnosti, zlasti v temperamentu. (povzeto po Musek, 2005a)

1.1.3 Velikih pet faktorjev osebnosti

Teorij osebnosti je skoraj toliko kot je njenih raziskovalcev. V preteklosti je celo veljalo, da je vsak psiholog, ki je nekaj veljal, ustvaril svojo teorijo osebnosti (Bucik, 1995). Glavni cilj vseh je bil odkriti pravo strukturo osebnosti, ki jo bodo potem drugi prevzeli in tako iz razdrobljenega področja psihologije osebnosti ustvariti skupek z enotnim jezikom in izrazoslovjem. Psihologija osebnosti je tako potrebovala deskriptivni model ali taksonomijo, ki bi definirala splošno področje, znotraj katerega se lahko raziskuje tudi specifične lastnosti, s tem pa olajšala nabiranje in prenos empiričnih odkritij (John, Naumann in Soto, 2008).

Prva, ki sta izvedla raziskavo leksike izrazov osebnosti, sta bila Allport in Odbert (1936; v Avsec, 2010). Odkrila sta na tisoče izrazov, ki sta jih razvrstila v štiri kategorije (1. osebnostne

lastnosti, 2. začasna stanja, razpoloženja in aktivnosti, 3. vrednostno močno naravnane ocene osebnega statusa in ugleda ter 4. fizične lastnosti, sposobnosti in talenti). Njuno delo je nadaljeval Cattell (1943, 1947; v Avsec, 2010). V svojem raziskovalnem delu se je osredotočil na kategorijo osebnostne lastnosti, ki jih je najprej umestil v 171 sinonimnih skupin, nato pa jih na podlagi empiričnih raziskav razvrstil v 35 klastrov ter nato s faktorsko analizo dobil 12 oziroma 16 osebnostnih faktorjev. Kljub Cattellovem prepričanju, da je pet faktorjev premalo za celosten opis osebnosti, so vse kasnejše raziskave, ki so izvirale iz njegovih 35 bipolarnih lastnosti, potrdile obstoj petih velikih faktorjev (npr. Digman in Takemoto-Chock, 1981; Norman, 1963; Tupes and Christal, 1961, 1992).

Po desetletjih raziskav je področju psihologije osebnosti uspelo doseči konsenz o splošni taksonomiji osebnostnih značilnosti. Ugotovili so, da struktura osebnosti konvergira k petim faktorjem. Goldberg jih je kasneje poimenoval »velikih pet«. Taksonomija »velikih pet« povzema večino pojmovanj osebnosti različnih raziskovalcev. Kljub temu da ni teorija osebnosti, pa ima vse značilnosti teorije osebnostnih potez, in sicer lahko posameznika označimo z relativno trajnimi vzorci mišljenja, občutkov in vedenja, poteze pa lahko kvantitativno merimo, njihova konsistentnost pa se kaže preko različnih situacij. (povzeto po McCrae in Costa, 2006)

1.1.3.1 Dimenzije velikih pet

Petfaktorski model se uporablja v raziskavah, ki uporabljajo osebnostne vprašalnike. Kljub konsenzu glede pomembnosti velikih petih faktorjev, pa različna pojmovanja posameznih faktorjev kažejo na to, da konsenz na vsebinskem nivoju ni popoln, npr. prvi faktor, ki vključuje lastnosti, kot so aktivnost, energija, dominantnost, sociabilnost in pozitivne emocije, poimenujejo ekstravertnost, energija, surgentnost, moč; drugi faktor, ki vsebuje lastnosti, kot so altruizem, nežnost, zaupanje, skromnost, so večinoma poimenovali sprejemljivost, pa tudi prijaznost ali kar ljubezen; tretji, ki se nanaša na socialno zaželeno kontrolo impulzov, ki spodbuja k cilju usmerjeno vedenje, so večinoma poimenovali vestnost, redki pa so mnenja, da bi bili odgovornost ali stopnja socializacije ustrežnejši poimenovanji; četrti faktor glede na njegov negativni pol poimenujejo nevroticizem, glede na pozitivni pa čustvena stabilnost; peti faktor, ki se nanaša na globino, širino in kompleksnost posameznikovega mentalnega in doživljajskega sveta, pa intelekt, kulturnost in odprtost za izkušnje. Prva dva faktorja se nanašata na lastnosti, povezane z medosebnimi odnosi, in pojasnujeta kar največ variance v

ocenjevanju osebnosti, sledi jima faktor vestnost. Zadnja dva faktorja – nevroticizem in odprtost za izkušnje pa sta relativno majhna. (povzeto po Avsec, 2010)

1. Ekstravertnost

Glede na našo aktivno vključenost v svet okoli nas se posamezniki med seboj precej razlikujemo. Ekstravertni posamezniki so družabni, ekspresivni, energični, dominantni, introvertni pa tihi, zavrti, submisivni ... (povzeto po Avsec, 2010)

Goldberg (1990; v Avsec, 2010) je v svoji raziskavi z leksično metodo prišel do naslednjih sinonimnih klastrov, ki naj bi označevali pozitivni pol ekstravertnosti, in sicer ognjevitost, družabnost, igrivost, ekspresivnost, spontanost, neprisiljenost, energičnost, zgovornost, asertivnost, živahnost, pogum, samozavest, odkritost, humor, ambicioznost in optimizem. Lastnosti vzvišenost, molčečnost, zadržanost, plahost, inhibiranost, neagresivnost, pasivnost, počasnost in pesimizem pa naj bi bile indikatorji introvertnosti.

Zadnje teoretične ugotovitve kažejo na tri možne osrednje značilnosti komponente ekstravertnosti, in sicer nagnjenost k doživljanju pozitivnih emocionalnih stanj, občutljivost za potencialne nagrade in nagnjenost k spodbujanju in uživanju socialne pozornosti (Caspi, Roberts in Shiner, 2005; v Avsec, 2010).

Ekstravertnost je najbolj raziskana osebnostna dimenzija. Raziskave kažejo, da ekstraverti v primerjavi z introverti govorijo več, hitreje začnejo pogovor v najrazličnejših socialnih interakcijah, zanje je značilen daljši očesni kontakt, širša socialna mreža, boljša socialna podpora, več prijateljstev. V prostem času izbirajo socialne aktivnosti, pogosteje igrajo tudi igre na srečo, so vključeni v različne socialne aktivnosti in pogosteje živijo z drugimi kot sami. Pogosteje izbirajo poklice, ki vključujejo direkten odnos z drugimi ljudmi, npr. prodaja, marketing, poučevanje. Introverti pa imajo raje poklice, kjer je večja verjetnost, da bodo delali sami, npr. umetnik, matematik, inženir, raziskovalec. Razlike med introverti in ekstraverti so opazne pri učnih stilih, prvi so usmerjeni na pravilnost, drugi na hitrost. Ekstraverti so boljši pri nalogah, ki zahtevajo deljeno pozornost ali odpornost proti zunanjim dražljajem, introvertni posamezniki pa zahtevajo pazljivost in pozornost na detajle. Ti imajo boljši spomin in izvedbo naloge v pogojih z malo draženja. (povzeto po Avsec, 2010)

Veliko raziskav poroča o pozitivni povezanost ekstravertnosti z zadovoljstvom z življenjem, pozitivno emocionalnostjo in dvema indikatorjema subjektivnega blagostanja. Pozitivna

povezanost pozitivnih emocij z ekstravertnostjo je ena izmed najmočnejših in konsistentnih ugotovitev v raziskavah osebnosti in emocij. (povzeto po Avsec, 2010)

2. Sprejemljivost

Sprejemljivost se nanaša na motivacijo vzdrževanja pozitivnih odnosov z drugimi (Graziano in Eisenberg, 1997; v Avsec, 2010). Je osebnostna lastnost, ki ima kratko zgodovino preučevanja, saj so se lastnosti dimenzije sprejemljivosti (npr. kooperativnost, empatija, sočutje, popustljivost) kot del osebnostnega opisa pojavile šele s taksonomijo velikih pet (De Raad in Perguini, 2002; v Avsec, 2010). V leksičnih študijah je bila ta dimenzija pogosto najbolj robusten faktor. To kaže na njeno splošno pomembnost.

Da gre za enega najmočnejših faktorjev v leksičnem pristopu, lahko vidimo tudi na seznamu 100 sinonimnih klastrov (Goldberg, 1990; v Avsec, 2010). Kar 31 se jih nanaša na dimenzijo sprejemljivosti, in sicer so to kooperativnost, prijaznost, empatičnost, popustljivost, vljudnost, velikodušnost, ubogljivost, skromnost, moralnost, toplina, posvetnost na pozitivnem polu ter bojevitost, kritičnost, oblastnost, grobost, neusmiljenost, izmučenost, razdražljivost, domišljavost, ključovalnost, nezaupljivost, egoizem, brezčutnost, osornost, prekanjenost, pristranskost, neprijaznost, nestanovitnost, skopost, goljufivost in nepremišljenost na negativnem polu.

Vpliv okolja je od vseh petih velikih faktorjev osebnosti najmočnejši pri sprejemljivosti. Ocenjuje se, da je vpliv skupnega in specifičnega okolja od 21 % do 67 % (Bergeman idr., 1993; Bouchard in Loehlin, 2001; v Avsec, 2010). Nekatere raziskave kažejo, da genetski vplivi prispevajo pomemben delež variance le k antisocialnim tendencam, k varianci altruizma pa pomembno prispeva družinsko okolje (Graziano in Eisenberg, 1997; v Avsec, 2010). To je lahko pokazatelj, da antisocialne in prosocialne tendence niso nujno dva pola istega kontinuuma, zato ni presenetljivo dejstvo, da so skrajna pola sprejemljivosti pogosto preučevali kot nepovezani lastnosti. Pri sprejemljivosti gre očitno za nekoliko manj genetsko determinirano lastnost glede na ostale dimenzije velikih pet. Graziano (1994; v Avsec, 2010) meni, da sprejemljivost v odraslosti morda izhaja iz težavnosti in problematičnosti posameznika, ki se kaže v lastnostih, kot so impulzivnost, prilagodljivost in negativnost, ki so vse povezane s socialnimi interakcijami in medosebnimi odnosi. Sprejemljivost pri odraslih naj bi tako imela izvore v emocionalni in vedenjski regulaciji, ki se kaže v otrokovem sodelovalnem vedenju, samokontroli, vztrajnosti in načinu izražanja emocij (Laursen, Pulkkinen in Adams, 2002; v Avsec, 2010).

V primerjavi z ostalimi dimenzijami velikih pet je sprejemljivost najpomembnejša lastnost v medosebnih odnosih. Sprejemljivost naj bi pomagala posameznikom in skupini, da premagajo neizogibne frustracije, povezane z življenjem v skupnosti. (povzeto po Avsec, 2010)

Sprejemljivost se nanaša na sposobnost razumevanja z drugimi. Njen vpliv bi torej moral biti najbolj viden na področju socialne prilagojenosti. Rezultati raziskav so pokazali povezanost sprejemljivosti z eksternaliziranjem problemov, sposobnostjo reševanja konfliktov, prilagodljivostjo v šoli, socialnim statusom med vrstniki in samospoštovanjem. Nizka sprejemljivost je povezana s tveganjem za zdravje. Visoka sprejemljivost, še posebej poštenost in zaupanje, pa z dolgoživostjo. Raziskave kažejo na povezanost sprejemljivosti s posameznikovo prilagojenostjo. Sprejemljivost napoveduje tudi kasnejšo prilagojenost. Sprejemljivost je bistvenega pomena za psihično blagostanje, ki je pomemben prediktor psihičnega zdravja, pozitivnih emocij in dobrih medosebnih odnosov, težnje po minimiziranju medosebnih konfliktov, spodbujanje skupinskega sodelovanja in nadzorovanja negativnih emocij ob prisotnosti drugih. Nekateri avtorji so prepričani, da je osebnostna dimenzija sprejemljivost tako velika zato, ker je kontaminirana z artefaktom socialno zaželenega odgovarjanja. Vsebuje namreč največ socialno zaželenih lastnosti. (povzeto po Avsec, 2010)

3. Vestnost

Vestnost ima obširno zgodovino raziskovanja. Raziskovalci jo smatrajo kot najbolj veljaven osebnostni prediktor uspeha v šoli in na delovnem mestu. Vključuje lastnosti, ki se nanašajo na socialno predpisani vedenjski in kognitivni nadzor nad seboj, npr. odgovornost, pozornost, previdnost, vztrajnost, redoljubnost itd. (povzeto po Avsec, 2010)

Visoko vestnost nekateri avtorji označujejo tudi kot pripravljenost slediti avtoriteti in se prilagajati družbenim normam. Costa in McCrae (1992; v Avsec, 2010) osebe z visoko stopnjo vestnosti opisujeta kot osebe z močno voljo, ki zelo rigidno in utesnjujoče strukturirajo svoje življenje.

Trenutno ni ne konceptualnega in ne empiričnega konsenza glede na strukture vestnosti. Hough (1992; v Avsec, 2010) ter Mount in Barrick (1995; v Avsec, 2010) menijo, da lahko vestnost razdelimo na dve področji, in sicer na storilnost – kapaciteta za delavnost in doseganje izzivov ter zanesljivost – interpersonalna komponenta, ki se kaže v lastnostih, kot sta odgovornost in ubogljivost.

Raziskave kažejo tudi pomembnost vestnosti za delovno uspešnost. Povezava med vestnostjo in delovno uspešnostjo je močnejša pri visoko sprejemljivih osebah, saj so vestne osebe, ki jim primanjkuje medosebne občutljivosti, lahko neučinkovite še posebej v delovnih okoljih, v katerih se zahteva sodelovanje s sodelavci. Vestnost pa ne napoveduje delovne uspešnosti na vseh delovnih mestih, npr. delovna uspešnost managerjev naj bi bila neodvisna od njihove vestnosti. (povzeto po Avsec, 2010)

4. Čustvena stabilnost

Nevroticizem odraža medosebne razlike v doživljanju sveta kot ogrožajočega, problematičnega in stresnega (Caspi idr., 2005; Watson, Clark in Harkness, 1994; v Avsec, 2010). Posamezniki z močno izraženim nevroticizmom so anksiozni, nagnjeni k doživljanju krivde, ranljivi, primanjkuje jim samozaupanja, so slabe volje, jezni, hitro frustrirani itd. (Avsec, 2010).

Nevroticizem vključuje anksiozno in razdražljivo negativno emocionalnost. Prva je usmerjena navznoter in vključuje nagnjenost posameznika k anksioznosti, žalosti, pomanjkanju občutja varnosti in občutju krivde. Vprašalnik velikih pet poudarja prav to komponento. V nasprotju z njo pa se razdražljiva negativna emocionalnost nanaša na navzven usmerjeno sovražnost, jezo, ljubosumje, frustriranost, razdražljivost. (povzeto po Avsec, 2010)

Nevroticizem je precej genetsko determiniran. Njegov delež dednosti se giblje med 40 % in 60 %, preostala varianca pa se pripisuje specifičnemu okolju. (povzeto po Avsec, 2010)

Določeni vidiki nevroticizma naj bi izhajali iz biološkega sistema, namenjenega varovanju pred potencialno ogrožajočimi ali škodljivimi situacijami. Izhajal naj bi iz medosebnih razlik v vedenjskem inhibicijskem sistemu BIS, tj. sistem opozarjanja, ki se aktivira v negotovih situacijah, proizvaja difuzno stanje negativne emocionalnosti, kar organizem spodbudi k pozorni analizi okolja zaradi potencialne nevarnosti. Sistem BIS pa ima tudi anticipatorno kapaciteto, saj spodbuja budno preiskovanje okolja zaradi potencialnih groženj in motivira organizem, da je previden. Ob ugotovitvi, da je situacija varna, negativna emocionalnost upade in je vedenjska inhibicija odstranjena. Posamezniki z višje izraženim nevroticizmom imajo verjetno preveč reaktiven BIS, zato so pretirano pozorni, usmerjeni v pregledovanje okolja, v iskanje pokazateljev nevarnosti, preobčutljivi za negativne dražljaje in nagnjeni k močnim negativnim reakcijam na negativne dražljaje. Ravno zato se ni čuditi, da je nevroticizem povezan z vrsto negativnih lastnosti. (povzeto po Avsec, 2010)

Nevroticizem je močno povezan s psihopatologijo. Povezan je z vrsto kliničnih sindromov, vključno z anksioznimi motnjami, motnjami čustvovanja, odvisnosti, hranjenja, osebnosti, psihosomatskimi motnjami in shizofrenijo. (povzeto po Avsec, 2010)

Posamezniki z visoko stopnjo nevroticizma poročajo tudi o stalnem nezadovoljstvu s seboj in z okoljem. Tega kažejo na vseh področjih svojega življenja. (povzeto po Avsec, 2010)

Zaradi vseh omenjenih povezav z negativnimi izidi nevroticizem uvrščamo med izjemno nezaželene lastnosti. Glede na to, da je močno pod vplivom dednosti, menimo, da se je postopoma izoblikoval preko naravne selekcije in da je pomagal pri preživetju posameznika. Torej se je razvil z namenom zaščite organizma pred najrazličnejšimi grožnjami. Kljub temu da gre za neprijetna občutja, so ta bistvenega pomena za naše preživetje. (povzeto po Avsec, 2010)

5. Odprtost

Odprtost je najšibkejši izmed petih faktorjev osebnosti in zato tudi najbolj kritiziran. Odprti posamezniki so bolj kreativni, rajši imajo umetnost. V okolju dela je odprtost povezana s kreativnostjo na delovnem mestu, z delovno uspešnostjo, negativno pa z višino plače. (povzeto po Avsec, 2010)

Odprtost se povezuje z željo po informacijah in znanju, z radovednostjo, raziskovalnim in umskim zanimanjem na eni strani in z umetnostjo in ustvarjalnostjo na drugi ter umskim sposobnostmi na tretji (Musek, 2005a).

1.1.3.2 Merjenje velikih pet

Med najbolj znane vprašalnike petih velikih faktorjev osebnosti sodijo vprašalniki raziskovalcev Costa in McCraea (1992; v John, Naumann in Soto, 2008), znani s kraticami NEO, NEO – PI in NEO – PI – R ter lestvica NEO – FFI.

Goldberg (1999; v Avsec, 2010) je v okviru projekta IPIP (*angl.* International Personality Item Pool) razvil osebnostni vprašalnik IPIP – NEO 300, ki zajema 300 postavk in je prav tako namenjen merjenju petih velikih faktorjev osebnosti ter 30 njihovih facet.

Za evropske razmere so Caprara, Barbaranelli in Borgogni (1993; v John, Naumann in Soto, 2008) razvili Vprašalnik velikih pet (BFQ). Ta vsebuje 132 postavk in meri pet glavnih

dimenzij (energijo, vestnost, čustveno stabilnost in odprtost) ter njihove poddimenzije. Dodana je tudi lestvica iskrenosti. (povzeto po Avsec, 2010)

John, Donahue in Kentle (1991; v Avsec, 2010) so zaradi potrebe po krajšem vprašalniku, ki bi meril prototipične komponente »velikih pet«, razvili Vprašalnik velikih pet (BFI), ki je sestavljen iz 44 postavk. Prednost slednjega je kratek čas izpolnjevanja, s tem pa tudi malo možnosti za dolgočasje in utrujenost reševalcev. Omogoča učinkovito in fleksibilno merjenje petih dimenzij osebnosti, kadar ni potrebe za bolj diferencirano merjenje posameznih poddimenzij.

Poleg omenjenih je še veliko drugih podobnih vprašalnikov in lestvic (Musek, 2005b). V svojo magistrsko raziskavo sem zaradi potrebe po krajšem vprašalniku vključila Vprašalnik velikih pet (BFI).

1.2 Etika

Opredelevanje pojma etika sega v čas Aristotela in Platona. Njeno ime izvira iz grške besede »ethos«, ki pomeni nprav, značaj, način življenja. Etika je filozofski nauk o etičnem in moralnem. Razpravlja predvsem o tem, kaj je z etičnega stališča dobro in kaj slabo, kako naj človek ravna, da bo njegova dejavnost v skladu z etičnim pojmom dobrega in kako naj živi, da bo njegovo življenje moralno. (povzeto po Kos, 1973)

Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ, 2000) opredeljuje etiko kot filozofsko disciplino, ki obravnava merila človeškega hotenja in ravnanja glede na dobro in zlo.

Oates in Dalmau (2013) etiko opredeljujeta kot vedo, ki se ukvarja s preučevanjem univerzalnih principov, ki ločijo primerno/pravilno od neprimerne/neppravilnega vedenja.

Etiko sestavljajo splošno sprejeti principi, vrednote in prepričanja, ki določajo, kaj je zaželeno, pravilno in kaj nezaželeno, napačno ravnanje (Van Buren, 2013).

Enako zahtevna, kot je interpretacija »pravilnega« vedenja, je tudi interpretacija etike. Rabinowitz (2014) jo je poskušal opredeliti na sedem različnih načinov:

1. Situacijska etika etičnost utemeljuje s situacijo, torej je tisto, kar je prav, odvisno od situacije, konteksta, v katerem se dogaja.
2. Kulturni relativizem pravilnost dejanj pojasnjuje s kulturo (etika kulture).
3. Poklicna etika je prisotna v številnih poklicih, npr. pri pravniki, psihologih, zdravnikih, učiteljih itd. Seznam poklicev z etičnim kodeksom je dolg. Ti kodeksi vsebujejo natančna in specifična pravila etike, ki jih morajo upoštevati vsi člani, ki opravljajo določen poklic. Posameznik je etičen v svoji praksi, če pri delu upošteva poklicni etični kodeks.
4. Etika vrednot predpostavlja, da ima vsak posameznik sklop vrednot, po katerih uravnava svoje vedenje, ravnanje in delovanje.
5. Etika pravil etično vedenje opredeljuje z upoštevanjem pravil, načel, npr. organizacije, strokovne skupine, kulture, vere itd.
6. Etika pravičnosti temelji na zagotavljanju pravične obravnave vseh ljudi.
7. Etika koherentnih, generalno sprejetih načel temelji na nizu splošno sprejetih načel, ki jih lahko sprejemajo racionalni ljudje, npr. vodstveni delavci.

Noben izmed naštetih konceptov ni popoln, saj pri nobenem ni povsem jasne opredelitve pravilnega in napačnega. Prednost naštetih pojmovanj pa je širok razpon situacij, ki jih etični okvir zajema. (povzeto po Rabinowitz, 2014)

Vpliv vodjeve etike na vodenje se kaže v naravi odnosov med vodji in njihovimi sodelavci (Yukl, 2012).

Etika je sestavni del intelektualnega in filozofskega okvira razumevanja in povezovanja sveta etičnih vodij (Rabinowitz, 2014).

1.2.1 Etično ravnanje

Etično ravnanje je nujen pogoj zaupanja v vsakem odnosu. Kakršnokoli neetično ravnanje ali delovanje je »strup« za že vzpostavljen odnos. (povzeto po Musek, 2006)

Na Univerzi v West Virginii so na tečajih za vodje, ki sta jih pripravljali Patricia Pinnell in Shirley Eagan, razmišljali in razpravljali o vprašanjih, ki naj bi si jih zastavili tisti, ki si želijo etično ravnati, delovati in odločati. Določili so štiri ključna vprašanja: Bi enako naredil tudi v primeru, da bi te opazovali tvoji otroci? Bi bil ponosen, če bi bilo tvoje dejanje objavljeno na prvi strani lokalnega časopisa? Bi bil zadovoljen, če bi bil na mestu tistega, ki se ga odločitev, dejanje dotika, nanj vpliva? Ali bi se ti zdelo v redu, če bi to storil nekdo drug? V primeru, da vodja na vsa zastavljena vprašanja odgovori z »da«, je njegovo dajanje in odločitev resnično etična. (povzeto po Rabinowitz, 2014)

Dexter Dunphy (2008; v Oates in Dalmau, 2013), častni profesor Univerze v Sydneyu, je definiral 6-stopenjski kontinuum etičnosti ravnanja vodij, ki se razteza od neetičnih do visoko etičnih ravnanj (glej tabelo 1).

Tabela 1

6-stopenjski kontinuum etičnosti ravnanja vodij

Stopnja	Opis vodjevega vedenja
1. Zavrnitev (<i>angl.</i> »rejection«)	Vodja izkorišča in izrablja sodelavce, njihove pomanjkljivosti za pridobivanje lastne koristi, lastnega dobička brez občutka obžalovanja za posledice.

2. Neodzivnost (<i>angl.</i> »non-responsiveness«)	Vodju je pomemben lastni uspeh, ki se ga meri preko lastnega dobička. Zanj je pripravljen izkoriščati svojo moč, vpliv, denar itd. Ta vodja se malo ozira na zakone.
3. Skladnost (<i>angl.</i> »compliance«)	Vodja izkorišča sodelavce z minimaliziranjem stopnje tveganja za posledice teh dejanj. Ta vodja torej upošteva minimalne zahteve zakonov, njegov moto pa je »delati tako, da te ne morejo ujeti«.
4. Učinkovitost (<i>angl.</i> »efficiency«)	Vodja na tej stopnji, kot dober državljani upošteva in spoštuje moralo, vrednote, navade, predpise itd. širše družbe, kateri pripada. Zakone upošteva na vseh področjih svojega delovanja.
5. Proaktivnost (<i>angl.</i> »proactivity«)	Vodja upošteva vrednote širše družbe, prepoznava medosebne in pravne razlike na vseh področjih delovanja. S svojim vedenjem in delovanjem je vzor ostalim, saj je usmerjen v razreševanje stvari, ki so nad njegovimi pooblastili.
6. Vzdržljivost (<i>angl.</i> »sustaining«)	Vodja na tej stopnji pa prepoznava svoje mesto v širši shemi in ugotavlja njegovo povezanost znotraj te. Ključno pri tem vodenju je delovanje v smeri spodbujanja večje učinkovitosti za celotno shemo. Na tej stopnji etičnega ravnanja je deloval Nelson Mandela.

Stopnje 4., 5. in 6. ne zajemajo samo ravnanja, ampak tudi miselnost, odnos, način in misijo, ki usmerja vodjevo življenje. Ti vodje delujejo v skladu z lastno identiteto, vrednotami in moralo ter so se sposobni odločati v dobrobit drugim. Vodje, ki delujejo na stopnjah 1., 2. ali 3., delujejo neetično. (povzeto po Oates in Dalmau, 2013)

Etično vodenje zajema pomoč in usmerjanje dobro formirani skupini ljudi na podlagi vrednot, ki ustrezajo širšemu kulturnemu, družbenemu, narodnemu in organizacijskemu okolju. Bolj kot je vodjevo ravnanje podobno tistemu na 6. stopnji, bolj je etično in učinkovito. Učinkovitost se v tem kontekstu nanaša na trajnostni razvoj morale v vodjevem stilu vodenja in vplivanja. (povzeto po Oates in Dalmau, 2013)

1.3 Vodenje

Vodenje, upravljanje, poslovanje, management itd. je dejavnost tistih, ki niso neposredni oziroma končni izvajalci temeljnih delovnih nalog. Za tradicionalno pojmovanje vodenja je značilno, da izhaja iz prepričanja, da je dejavnost vodij mogoče natančno opredeliti, oziroma oblikovati enotno univerzalno definicijo vsebine vodstvene dejavnosti. Loen (1971; v Lubi, 2007) vodenje opredeljuje kot načrtovanje, usmerjanje in nadzor dejavnosti sodelavcev, da bi dosegli zastavljene cilje organizacije. V sodobni literaturi pa je vodenje opredeljeno kot usklajevanje oziroma koordinacija tehnično razdeljenega dela v celoto ter tudi kot usklajevanje ciljev in interesov posameznikov in skupin.

1.3.1 Definicije vodenja

Obstaja veliko definicij vodenja, skoraj toliko, kot je raziskovalcev, ki so ga poskušali opredeliti (Bass, 1981).

Vodenje je proces usmerjanja h kolektivnemu naporu in povzročanje pripravljenosti za vlaganje napora v doseganje cilja (Jacobs in Jaques, 1990).

Astin (1993) vodenje opredeljuje kot proces, s katerim se članom skupine omogoči skupno sinergično delo, ki je usmerjeno k skupnemu cilju ali viziji, ki bo povzročila spremembe in preoblikovanje institucije in tako izboljšanje kvalitete življenja. Vodja je katalitična sila ali podpornik, ki lahko na osnovi svojega položaja omogoča drugim, da so s kolektivno akcijo usmerjeni v uresničevanje cilja ali vizije.

Organizacijsko vodenje je sposobnost vplivanja, motiviranja in vzpodbujanja drugih, da prispevajo k učinkovitosti in uspešnosti organizacije, ki ji pripadajo (House, 1998).

Vodenje je proces vplivanja na druge za dosego zastavljenih ciljev (Van Buren, 2013).

Vodenje je umetnost pomoči, vodenja in vplivanja na ljudi, da stremijo k dosegi zastavljenih ciljev (Oates in Dalmau, 2013).

1.3.2 Definicije vodij

Vodje so osebe, ki konsistentno in učinkovito prispevajo k socialnemu redu, so zaznani kot takšni in od katerih se to pričakuje (Hoskins, 1988).

Vodja na različne načine usmerja in vpliva na vedenje in delovanje sodelavcev za dosego zastavljenih ciljev. Konsistenten vzorec vedenj, ki jih vodilni uporablja za delo z ljudmi,

imenujemo stil vodenja. Na stil vodenja vpliva kombinacija strokovnosti, osebnosti in statusa, ki določa pomembnost in moč vodje. (povzeto po Možina, 1994)

Vodje so ključni člen za doseganje ciljev organizacije. Današnji čas od njih ne zahteva samo zadovoljevanje finančnih ciljev, ampak tudi okoljskih in socialnih odgovornosti, njihov vpliv in vloga pa segata tudi na področje stimuliranja etične klime znotraj organizacije (Dickson, Smith, Grojean in Ehrhart, 2001).

1.3.3 Etično vodenje

Etično vodenje, njegov razvoj in promocija na vseh vodstvenih nivojih so danes visoko na dnevnem redu številnih organizacij (Brown, Treviño in Harrison, 2005; Kanungo, 2001). Ključno za to je pozitiven učinek, ki se odraža znotraj in zunaj organizacije, ki etično vodenje uveljavlja.

1.3.4 Definicije etičnega vodenja

Z združitvijo pojmov etika, etično ravnanje in vodenje lahko etično voditeljstvo definiramo kot umetnost pomoči, vodenja in vplivanja na ljudi za dosego skupnih ciljev na moralno sprejemljiv način (Oates in Dalmau, 2013).

Etično vodenje je proces vplivanja na ljudi preko principov, vrednot in prepričanj, ki so nujni za »pravilno« vodenje (Van Buren, 2013). Težava nastopi pri definiranju »pravičnega«. Tisto, kar je pravilno, se v različnih kulturah, religijah, skupnostih itd. definirajo različno, npr. pravice žensk po svetu (Rabinowitz, 2014).

Etični vodja svojo socialno moč uporablja ob sprejemanju odločitev, v dejanjih, ob vplivanju na druge, z upoštevanjem človekovih pravic na vseh področjih (Gini, 1998).

Brown, Treviño in Harrison (2005) so prvi, ki so etično vodenje raziskovali kot samostojen stil vodenja. Etično vodenje so definirali kot prikaz normativno primerne vedenja, ki se odraža preko vodjevih dejanj in odločitev ter v medosebnih odnosih znotraj in zunaj organizacije. Takšno poslovanje se znotraj organizacije razvija in spodbuja preko komunikacije, utrjevanja, npr. uporaba metode nagrajevanja in kaznovanja in preko odločanja, npr. kazanje vzora. Njihova teorija temelji na teoriji socialnega učenja, ki pravi, da so vodje vzor, zgled primerne vedenja in poudarja, da se ljudje učijo preko nagrajevanja in kaznovanja. Etično ravnanje in delovanje vodje naj bi se z vzora prenašalo na sodelavce, in sicer z opazovanjem, posnemanjem in tudi preko identificiranja sodelavcev z vodjem (Brown, Treviño in Harrison, 2005). Etični

vodje z vzornim vedenjem ostalim v organizaciji dajejo zgled o tistem, k čemur stremi organizacija ter tako spodbujajo želeno vedenje in ravnanje pri vseh zaposlenih na vseh nivojih organizacije (Treviño, Brown in Hartman, 2003). S posnemanjem etičnih ravnanj vodje svoje sodelavce nagradijo, npr. s pohvalo, v nasprotnem primeru pa jih kaznujejo, npr. z odvzemom bonitete (Brown in Treviño, 2006).

D. N. Den Hartog in A. H. B. De Hoogh (2008) sta etično vodenje definirali s perspektive socialnega vplivanja. Etično vodenje sta opredelili kot proces vplivanja na delovanje organizirane skupine ljudi usmerjeno k skupnim dosežkom, zastavljenim ciljem na socialno odgovoren način.

Etično vodenje vodij zahteva jasen in razumen etični okvir, znotraj katerega lahko vodja črpa informacije za svoje delovanje in odločanje (Rabinowitz, 2014). Vsak ima lasten etični okvir, ki je osnova za sklepanje odločitev. Ta se razvije sčasoma, preko opazovanja, učenja in izkušenj, kar ne pomeni, da je posameznikova preteklost polna navodil o etičnem vedenju ali polna ljudi, ki demonstrirajo visoka etična vedenja. Pri nekaterih se etični standardi oblikujejo ravno zaradi nasprotnega, negativne izkušnje, ki so je bili deležni. Drugi etične standarde razvijejo s pomočjo kulturnega ali verskega izobraževanja, lahko tudi z akademskim izobraževanjem, npr. s filozofijo, psihologijo, zgodovino, književnostjo itd. Pri večini se etični okvir izoblikuje kot splet oziroma kombinacija več naštetih dejavnikov. Rabinowitz (2014) je izpostavil tri ključne značilnosti etičnega okvirja, in sicer notranjo konsistentnost, proaktivnost in dinamičnost. Notranja konsistentnost pomeni usklajenost posameznikovih načel. Proaktivnost vodi posameznikova dejanja v pravo smer. Dinamičnost pa omogoča stalen razvoj in prilagajanje posameznikovega mišljenja in delovanja. Za uspešno delovanje organizacije se morata ujemati etični okvir vodje in etični okvir organizacije, ki se odraža v viziji in poslanstvu.

Etični vodje se pri delovanju in ravnanju osredotočajo na razliko med dobrim in slabim. Etični vodje so tisti, ki naredijo, kar je prav, neetični vodje pa tisti, ki naredijo, kar je narobe, npr. izkoriščajo sodelavce, sredstva, podjetje na račun lastnega dobička. Etično vodenje je torej delati tisto, kar je prav za dolgoročno korist vseh udeleženih. Pri tem gre za uravnoteženje kratkoročnih in dolgoročnih ciljev, aspiracij podjetja na način, ki prinaša pozitiven rezultat za vse, ki se jih vodjevo odločanje lahko dotika in ne samo za zaščito pred vodjevim odločitvami in dejanji. (povzeto po Oates in Dalmau, 2013)

Etično vodenje pomeni iskanje poti in sklepanje odločitev, ki prinašajo prednosti celotni organizaciji, njenim zaposlenim, lastnikom in okolici. Višjo vodstveno pozicijo vodja zaseda,

večji sta njegova odgovornost in vpliv na zaposlene, organizacijo, lastnike, delničarje itd. Čim višja je vodstvena pozicija, bolj previden in preudaren mora biti vodja pri sklepanju odločitev. (povzeto po Oates in Dalmau, 2013)

Etični vodje so motivirani k pravičnemu delovanju, s katerim si pridobijo zaupanje svojih sodelavcev (Seppala, Lipponen, Pirttila-Backman, in Lipsanen, 2012).

Cornelis, Van Hiel in De Cremer (2012) so kot pomembno komponento etičnega vodenja izpostavili vodjevo pošteno obravnavo vseh zaposlenih.

Etični vodje postavijo jasne standarde ter s tem svoje zaposlene naučijo prevzemati odgovornost za lastna dejanja, poleg tega pa sodelavce motivirajo, spodbujajo in krepijo njihov občutek vrednosti, zavedajo se posledic svojih odločitev na druge ter svoje družbene moči ne izkoriščajo v namen zadovoljitve lastnih potreb in interesov, ampak za skupno dobro (Treviño, Brown in Hartman, 2003).

Grace (1999) je kot glavni namen etičnega vodenja izpostavil oblikovanje prihodnosti z vizijo, usmerjeno v izpolnitev potreb, sanj in potencialov vseh članov družbe.

Vodje, ki delujejo in ravna etično, so raziskovalci opredelili z naslednjimi značilnostmi: poštenost, integriteta, vedenje usmerjeno v komunikacijo, spodbujanje etičnih standardov, pravičnost pri odločanju in dodeljevanju nagrad, prijaznost, sočutnost, skrbnost ter zanimanje za potrebe in čustva zaposlenih (Treviño, Brown in Hartman, 2003; Treviño, Brown in Harrison, 2003; De Hooghin Den Hartog, 2008). Vedenje etičnih vodij temelji na altruizmu (Kanungo, 2001), ključno pri njihovem delu pa je spodbujanje etičnega in prosocialnega vedenja sodelavcev.

Kanungo in Menconca (2001) etičnega voditelja opisujeta kot posameznika, ki ga usmerjajo splošno sprejeta dejstva in pravične sodbe, namesto lastni interesi, ki prinašajo individualno korist, npr. vodji, sodelavcem, organizaciji ali širši družbi.

Konstruktna domena etičnega vodenja je široka. Zanja je relevantnih kar nekaj različnih tipov vrednot, in sicer altruizem, sočutje, pravičnost, poštenost in iskrenost. Etično vodenje se tako opredeljuje na podlagi vedenj, ki izražajo te vrednote, npr. biti v pomoč in podpora zaposlenemu, ko ima težave, biti pošten in pravičen pri dodeljevanju nagrad in bonusov, odprto in iskreno komunicirati z zaposlenimi, žrtvovati se za korist drugih, zagovarjati pomembnosti vrednot, postavljati jasne etične standarde na/pri delu, delovati v skladu z izpostavljenimi

vrednotami in omogočati zaposlenim, da prevzamejo odgovornost za etično ali neetično delovanje. (povzeto po Yukl, Mahsud, Hassan in Prussia, 2013)

Northouse (2013) je za pomoč pri uresničevanju etičnega stila vodenja izpostavil šest ključnih vprašanj, na katera naj bi vodja, ki bi želel pri opravljanju svojega dela delovati etično, odgovorili:

1. Je to, kar počnem, prav in pošteno?
2. Je to, kar počnem, tisto, kar bi naredil dober človek?
3. Sem ob tem spoštljiv do drugih?
4. Ali ob tem druge obravnavam velikodušno?
5. Sem ob tem iskren do drugih?
6. Ali s svojim delom prispevam v dobrobit širše skupnosti?

1.3.5 Temelji za razvoj etičnega vodenja

V zadnjih petindvajsetih letih, ko so svet pretresale številne spremembe, npr. globalizacija, demokratizacija, napredek tehnologije itd., so raziskovalci področja etičnega ravnanja in vodenja odkrili kar nekaj kriterijev, po katerih bi lahko identificirali etične vodje. Ključna ugotovitev pri tem je, da si etični vodje pri svojem delu želijo biti učinkoviti, usmerjeni so k oblikovanju »boljšega sveta«, oblikovati in stremeti želijo k tistim vrednotam, ki so učinkovite za ljudi, ki jih živijo, in tiste, na katere vplivajo. (povzeto po Freeman in Stewart, 2006)

V preteklosti so se torej raziskovalci področja etičnega ravnanja in vodenja vodij osredotočali predvsem na posledice etičnega ravnanja in vodenja, redkeje pa so pomislili in raziskovali, kaj je tisto, ki vodstvenega delavca do etičnega ravnanja oziroma vodenja sploh pripelje in kaj je osnovni pogoj, izvor oziroma temelj za to, da nekdo ravna etično (Kalshoven, 2010). Tako je bilo v ospredju preučevanje povezanosti etičnega vodenja z odnosom in vedenjem sodelavcev, ki se kaže v zadovoljstvu z vodjem, v zaupanju, učinkovitem sodelovanju ter vedenju v prid organizaciji, npr. delovna zavzetost, motivacija za delo, delovna učinkovitost itd. (Piccolo, Grennbaum, Den Hartog in Folger, 2010).

Kasneje so se raziskovalci osredotočili na individualne značilnosti vodij, ki bi lahko vplivale na razvoj etičnega vodenja. Etično vodenje so povezovali s stopnjo moralno-kognitivnega razvoja, zanesljivostjo in odgovornostjo (Bass in Steidlmeier, 1999; Treviño, Brown in Hartman, 2003; Treviño in Brown, 2006; De Hooghin Den Hartog, 2008), s stopnjo socialne odgovornosti (De Hoogh in Den Hartog, 2008) in z moralno identiteto vodij (Mayer, Aquino, Greenbaum in Kuenzi, 2012).

Riggio, Zhu, Reina in Maroosis (2010) so se ob ugotavljanju individualnih značilnosti vodij osredotočili na motivacijske dejavnike, ki vodstvenega delavca »potegnejo« v etično vodenje. Kot ključen motivacijski dejavnik so izpostavili človekove »temeljne vrline«, in sicer: preudarnost (*angl.* »prudence«), pogum (*angl.* »courage«), treznost (*angl.* »temperance«) in pravičnost (*angl.* »justice«). Preudarnost je sposobnost posameznika, da pred vsako odločitvijo temeljito razmisli o posledicah, ki tej odločitvi sledijo, in tudi o upoštevanju osebnih moralnih vrednot pri tem. Preudaren posameznik je sposoben prevzeti odgovornost za lastna dejanja in njihove posledice (Trevino, Hartman in Brown, 2000). Etični vodje rabijo veliko poguma, ki jim da moč, da vztrajajo pri svojem delu in se upirajo pritiskom in skušnjavam. Vrlina treznost daje vodji moč, da se osredotoči na vrednote ponižnosti in se obvladuje materialnih želja in velikopoteznih presežkov. Vrlini pravičnost ljudje posvečamo največ pozornosti. Vodje, ki ne iščejo lastne koristi, so spoštovani s strani sodelavcev in veljajo za etične (Trevino, Brown in Hartman, 2003). Biti pošten pomeni tudi biti odprt, spoštljiv in pravičen do drugih (Howell in Avolio, 1992; Brown in Trevino, 2006).

DuBrin (2010) je opredelil in opisal pet temeljnih življenjskih načel, ki naj bi jim sledili etični vodje (glej tabelo 2).

Tabela 2

Življenjska načela etičnih vodij

Življenjska načela	Opis življenjskih načel
1. Spoštovanje (<i>angl.</i> »Respect for Others«)	Etični vodja mora svoje zaposlene obravnavati dostojanstveno in spoštljivo. Pomembna je torej obravnava sodelavcev sama in ne cilj, ki ga z njo želimo doseči. Vodja zaposlene obravnava kot ljudi s svojimi cilji in ambicijami ter nanje gleda kot na vrednost in vrednoto organizacije. Konec koncev to vodi v empatijo, aktivno poslušanje in toleranco do drugačnih pogledov na določeno situacijo.

2. Ustrežljivost (<i>angl.</i> »Service to Others«)	Etični vodje so usmerjeni v ljudi. Vedejo se altruistično, nesebično. Ti voditelji se zanimajo za svoje sodelavce, želijo jim ugoditi. Vedenje usmerjeno v pomoč sodelavcem se kaže preko mentoriranja, timskega dela in z delitvijo »moči« med svoje zaposlene (<i>angl.</i> »empowering«).
3. Pravičnost (<i>angl.</i> »Justice for Other«)	Etični vodje odločitve sklepajo pravično in svoje sodelavce obravnavajo enakovredno. Različna obravnava je izjema v primeru, da so razlogi jasni in utemeljeni. Vodja mora imeti pregled nad dogajanjem, biti mora trden in razumen v svojih prepričanjih.
4. Poštenost (<i>angl.</i> »Honesty Toward Others«)	Poštenost je temelj zaupanja med vodjem in sodelavci. Vodi v odprto in iskreno komunikacijo, izražanje mišljenja. Dalla Costa (1998) je poštenost vodij opredelil z naslednjimi vedenji: obljubiti samo tisto, kar lahko izpolniš, ne prikrivaj, ne manipuliraj, izpolnjuj obveznosti, ne izogibaj se dolžnostim, zakon preživetja najmočnejšega ne velja, spoštovanje človekovega dostojanstva in humanost.
5. Oblikovanje skupnosti (<i>angl.</i> »Building Community With Others«)	Etični voditelji oblikujejo skupnost z drugimi. Vodja torej stremi k oblikovanju skupnih organizacijskih in timskih ciljev, ki morajo biti vsečni zaposlenim, vodjem, investitorjem, lastnikom in širši skupnosti. Upoštevati je torej potrebno različne zorne kote ekipe in organizacije, ne nazadnje tudi okolja.

Nato so se raziskovalci odločili, da se v sklopu individualnih značilnosti vodij pri raziskovanju razvoja etičnega vodenja pri vodjih osredotočijo še na temeljne dimenzije osebnosti, ki predstavljajo podedovane, relativno stabilne in medkulturno generalizirane lastnosti (McCrae in Costa, 1997). Glavno vprašanje, ki se je raziskovalcem pri tem postavljalo pa je, ali je osebnost tisti konstrukt, na podlagi katerega sodelavci ocenjujejo in zaznavajo nadrejenega kot etičnega (Walumbwa in Schaubroeck, 2009).

Številne študije in metaanalize so potrdile statistično pomembno povezanost osebnostnih lastnosti z različnimi vedenji vodij in tudi z vodjevo učinkovitostjo (De Hoogh, Den Hartog in Koopman, 2005; Judge in Bono, 2000; Judge, Bono, Ilies in Gerhardt, 2002; Lim in Ployhart, 2004). Pomembnejše ugotovitve raziskav:

- Judge in Bono (2000) sta potrdila nizko, vendar statistično pomembno in konsistentno povezanost stabilnih individualnih značilnosti z vodstvenim stilom.
- Mayer, Nishii, Schneider in Godstein (2007) so ugotovili, da so za vzpostavitev pravične organizacijske klime ključne tri vodjeve osebnostne lastnosti, in sicer vestnost, sprejemljivost in čustvena stabilnost.
- Ng, Ang in Chan (2008) so ugotovili, da imajo vodje, ki sprejemajo odločitve in samostojno opravljajo delo, več priložnosti, da delujejo etično. Velikih pet dimenzij osebnosti tako bolje napoveduje vedenje vodij v službah z visoko avtonomijo, samostojnostjo (Barric in Mount, 1993, v Kalshoven, Den Hartog in De Hoogh, 2011). Na podlagi tega pa bi lahko sklepali, da sta tudi vestnost in sprejemljivost višje izražena pri ljudeh, ki zasedajo delovna mesta z višjo avtonomijo.
- Osebnostne lastnosti pa imajo pomemben vpliv tudi na vodjevo sposobnost vplivanja (Anderson, Spataro in Flynn, 2008), ni pa še povsem jasno, zakaj se nekateri vodje z željo po vplivanju poslužujejo etičnih, drugi pa manj ali neetičnih metod dela.
- Integriteta se statistično pomembno in konsistentno povezuje s tremi temeljnimi osebnostnimi lastnostmi, in sicer z vestnostjo, sprejemljivostjo in čustveno stabilnostjo (Marcus, Hoft in Riediger, 2006; Ones, Viswesvaran in Dilchert, 2005).

Zgornje ugotovitve raziskav potrjujejo domnevo o potrebni uporabi vprašalnika osebnosti tudi pri raziskovanju razvoja etičnega vodenja.

1.3.6 Povezanost etičnega ravnanja in vodenja z osebnostnimi značilnostmi vodij

Brown in Treviño (2006) sta na podlagi takratnih ugotovitev in spoznanj raziskovalcev teoretično predpostavila, da obstaja povezanost velikih pet dimenzij osebnosti z etičnim vodenjem. Predpostavljala sta, da se etično vodenje povezuje z enakimi tremi temeljnimi osebnostnimi lastnostmi kot integriteta, in sicer pozitivno s sprejemljivostjo in vestnostjo ter negativno z nevroticizmom.

Etično vodenje in vestnost

Vestnost je eden od najboljših napovednikov delovanja na delovnem mestu (Barrick in Mount, 1991). Dimenzijo osebnosti vestnost opredeljujejo naslednje lastnosti: zanesljivost, skrbnost, odgovornost, organiziranost, samodisciplina, temeljitost, preudarnost, natančnost, vztrajnost, trdo delo in pripravljenost na izzive (McCrae in Costa, 1987; v Kalshoven, 2010). Za posameznike z visokim dosežkom na dimenziji vestnost je značilno, da skrbno premislijo, preden kaj storijo, da njihovo vedenje spoštuje moralne dolžnosti in odgovornosti (Costa in McCrae, 1992; v Kalshoven, 2010), kar je bistvenega pomena za etične vodje. Etično vodenje vključuje konsistentno vedenje, postavitev jasnih smernic primerne vedenja in jasno definiranje pričakovanj do zaposlenih. Vestni posamezniki so usmerjeni v cilje in detajle, so dobro organizirani, ambiciozni in imajo močno voljo (Hogan in Ones, 1997). Usmerjeni so v odprto komunikacijo s svojimi zaposlenimi o načelih in standardih etičnega vedenja (Brown in Treviño, 2006). Vestnost se povezuje tudi z višjimi nivoji moralnega presojanja (Dollinger in LaMartina, 1998).

Na podlagi teh dejstev so raziskovalci Brown (2005), D. N. Den Hartog in A. H. B. De Hoogh (2008) sklepali, da se osebna dimenzija vestnost pozitivno povezuje z etičnim vodenjem. S skrbnim vedenjem vestni vodje postavljajo zgled o primernem in zaželenem vedenju v organizaciji. Zaželeno vedenje pa se preko socialnega učenja prenaša na ostale zaposlene v organizaciji (Brown, Treviño in Harrison, 2005).

Ena izmed lastnosti vestnih posameznikov je tudi skrbnost, ki je sestavljena iz odgovornosti, zanesljivosti in premišljenosti. Ta lastnost posameznike usmerja v pravična dejanja, ne samo za posameznika, ampak tudi za celotno organizacijo (Moon, 2001). Od vodij z visoko izraženo vestnostjo je torej pričakovati, da se bodo obnašali konsistentno in zato tudi zaposlene obravnavali konsistentno (Mayer idr., 2007). To pomeni, da so vestni vodje manj nagnjeni k delanju razlik, tj. favoriziranju med zaposlenimi v organizaciji.

Osebna lastnost vestnost se nanaša tudi na pravila vedenja in sledenje protokolom, programom (Costa, McCrae in Dye, 1991; v Kalshoven, 2010). Vestni vodje sledijo pravilom in delajo zanesljivo. Posamezniki z visokim dosežkom na dimenziji vestnost se bolj zavedajo osebne odgovornosti, ki jo njihovo delovanje in odločanje prinaša (Witt, Burke, Barrick in Mount, 2002). Kombinacija odgovornosti in transparentnosti se prenaša v vodjevo pozornost za definiranje vlog, odgovornosti in zahtev do sodelavcev, tako da zaposleni razumejo, kaj se v podjetju dogaja in kaj se od njih pričakuje. Vestnim vodjem se tako posredovanje pomembnih

informacij ostalim v organizaciji zdi kot izpolnjevanje njihovih dolžnosti (Mayer idr., 2007). Sheppard in Lewicki (1987; v Kalshoven 2010) sta odkrila, da se od vestnih vodij pričakuje, da pomembne informacije prediskutirajo z njihovimi zaposlenimi.

Za posameznike z visoko izraženo vestnostjo velja tudi to, da so močno usmerjeni v dosežke. House (1996; v Kalshoven, 2010) je ugotovil, da je za vodje, motivirane z dosežki, pomembnejši dosežek, do katerega pridejo preko lastnega truda, kot pa tisti, ki ga dosežejo z uveljavljanjem svoje »moči« in preko delitve odgovornosti med svoje zaposlene. Z drugimi besedami bi lahko rekli, da vodje, ki so motivirani z lastnim doseganjem ciljev, posledično v svojih rokah držijo močno kontrolo nad vsemi področji, ki se dotikajo njihovega vodenja, namesto da bi delo odredili ostalim zaposlenim. Prav tako pa za take vodje velja, da raje maksimizirajo njihov lasten kot pa kolektivni uspeh (Spangler in House, 1991; v Kalshoven, 2010).

Etično vodenje in sprejemljivost

Dimenzija osebnosti sprejemljivost odraža posameznikovo tendenco k prijaznemu, poštenemu, nežnemu, zaupljivemu, altruističnemu in toplemu vedenju (McCrae in Costa, 1987; v Kalshoven, 2010). Brown, Treviño in Harrison (2005) so sprejemljive posameznike opisali kot obzirne, poštene, dostojanstvene, zaupanja vredne posameznike, ki so razumevajoči do drugih, odzivni na njihove potrebe, všečni ter usmerjeni v pomoč. Vodje z visoko izraženo osebnostno dimenzijo sprejemljivost so nagnjeni k ohranjanju socialnih odnosov in občutljivi za potrebe svojih sodelavcev (Jensen-Campbell in Graziano, 2001). Kanungo (2001) je vodje z visoko izraženo osebnostno lastnostjo sprejemljivost opisal kot ljubeče, altruistične posameznike, ki skrbijo za dobrobit zaposlenih.

Posameznike z visoko izraženo sprejemljivostjo okolica zaznava kot empatične in ljubeče do drugih. Vodje z visoko izraženo sprejemljivostjo se poslužujejo konstruktivnih taktik, da pomagajo drugim (Jensen-Campbell in Graziano, 2001). Prav tako ti vodje svoje zaposlene obravnavajo na pošten in spoštljiv način. McCrae in Costa (1987; v Kalshoven, 2010) sta neposrednost (tj. poštenost, iskrenost, resnicoljubnost pri delu z ljudmi) postavila za povezavo med osebnostnima lastnostma sprejemljivostjo in pravičnostjo. Neposrednost nakazuje torej pravično vedenje. Z zaupanja vrednim in neposrednim vodenjem si vodja olajšuje delu pri predajanju zadolžitev sodelavcem in pri posredovanju občutljivih informacij. Prav tako je od teh vodij, zaradi občutljivega in razumevajočega karakterja, pričakovati, da sodelavcem dopuščajo možnost vplivanja na sprejem odločitev (Mayer idr., 2007). Od tod lahko sklepamo,

da vodje z visoko izraženo sprejemljivostjo lažje delijo moč, odgovornosti s svojimi sodelavci (Kalshoven, 2010).

Sprejemljivost je lastnost, ki se navezuje na relacijski vidik (Costa idr., 1991; v Kalshoven, 2010). Posamezniki z visoko izraženo sprejemljivostjo so prilagodljivi, ljudem v svoji okolici želijo ugoditi (Graziano in Eisenberg, 1997).

Etično vodenje in nevroticizem

Dimenzijo osebnosti nevroticizem opredeljujejo anksioznost, nestabilnost, impulzivnost, pritisk (McCrae in Costa, 1987; v Kalshoven, 2010). Posameznik z visoko izraženo osebnostno dimenzijo nevroticizem so manj zaželeni za zasedanje vodilnih mest (Hogan, Curphy in Hogan, 1994; v Kalshoven, 2010). Judge in sodelavci (1987; v Kalshoven, 2010) so z izvedbo metaanalize ugotovili, da se nevroticizem negativno povezuje z vodenjem. Vodje z visoko izraženo osebnostno lastnostjo nevroticizem so nagnjeni k anksioznosti, depresiji, čemernosti in pritiskom (McCrae in Costa, 1987; v Kalshoven, 2010).

Nevrotični posamezniki so manjkrat zaznani kot etični, saj jih pretirana ranljivost in sovražnost do drugih ovirata pri njihovem učinkovitem uresničevanju vloge vzornega modela (Brown in Trevino, 2006). Ti posamezniki so v socialnih interakcijah bolj nagnjeni v obrambo (Barrett in Pietromonaco, 1997) in h konfliktom (Brissette in Cohen, 2002). Vodje z višjo izraženo osebnostno dimenzijo nevroticizem so od zaposlenih zaznani kot manj navdušujoči in manj spodbujajoči. Taki vodje so manj primerni za vzor ostalim zaposlenim v podjetju (Bono in Judge, 2004).

Judge, Erez, Bono in Thoresen (2002) so odkrili, da je dimenzija osebnosti nevroticizem povezana z nizko samopodobo in nizko oceno samoučinkovitosti. Teorija socialnega učenja (Bandura, 1986; v Kalshoven, 2010) predpostavlja, da imajo posamezniki z nizko samopodobo in nizko zaznano samoučinkovitostjo nizko zaupanje v lastne sposobnosti, posledično pa so zato tudi manj primerni za vzornike in vodje ostalim zaposlenim. Eden izmed ključnih elementov etičnega vodenja je tudi vzor, ki ga vodja s primernim vedenjem postavlja vsem zaposlenim v organizaciji (Brown, Treviño in Harrison, 2005; Treviño, Brown in Hartman, 2003).

Neustrezna zaznava lastne učinkovitosti se močneje povezuje z uporabo prisile (Goodstadt in Kipnis, 1970; v Kalshoven, 2010) kot pa z upoštevanjem mnenj drugih in dopuščanja, da v projekt prispevajo lastne vloške.

Posamezniki z visoko izraženim nevroticizmom lažje posredujejo enostavne informacije in tiste, ki so manj emocionalno stimulativne (Mayer idr., 2007). Etično vedenje zajema jasno, odprto komunikacijo s sodelavci ter pošteno sodelovanje z njimi. Raziskovanje etičnega vodenja in poslovanja je privedlo še do ene ugotovitve, in sicer so posamezniki z višje izraženim nevroticizmom s strani ljudi zaznani kot manj primerni za zasedanje vodstvenih položajev (Hogan, Curphy in Hogan, 1994; v Kalshoven, 2010). Etični vodje naj bi na dimenziji nevroticizem dosegali nizek rezultat, saj se od njih ne pričakuje pretiranega izražanja negativnih emocij, impulzivnega vedenja, nizke samopodobe (Brown, Treviño in Harrison, 2005). Od etičnih vodij je pričakovati, da verjamejo vase, so emocionalno stabilni, samozavestni in odločni (Judge in Bono, 2001).

Walumbwa in Schaubroeck (2009) sta prva, ki sta teoretične predpostavke Browna in Treviña preverila in s tem tudi empirično delno potrdila njuna predvidevanja. V svoji raziskavi sta se osredotočila na identifikacijo pomembnosti vpliva treh temeljnih osebnostnih značilnosti na etičnost vodenja. Ugotavljala sta povezanost vestnosti, sprejemljivosti in čustvene stabilnosti z etičnim vodenjem. Osebnost, aspekt posameznikovih misli in vedenj, stabilnih v času in relativno konsistentnih v različnih situacijah (Roberts in Del Vecchio, 2000), sta poimenovala kot napovednik etičnega vodenja, etično vodenje pa kot posledico razlik med posamezniki, do katerih prihaja zaradi različnih vrednot, načel in prepričanj. Etično vodenje je torej posledica vedenjskega vzorca, ki je konstanten v času in kraju. To pomeni, da etični voditelji svojega vedenja ne prilagajajo določenim situacijam, ampak je njihovo vedenje konsistentno in ima stabilno podlago, ki temelji na vrednotah in usmeritvah posameznika (Walumbwa in Schaubroeck, 2009).

Z raziskavo sta potrdila pozitivno povezanost etičnega vodenja z dvema osebnostnima lastnostma, in sicer z vestnostjo (nagnjenost k odgovornemu, zanesljivemu, premišljenemu vedenju) in s sprejemljivostjo (nagnjenost k altruističnemu, zaupanja vrednemu, toplemu in velikodušnemu vedenju). Predpostavljene negativne povezanosti etičnega vodena vodij z nevroticizmom (nagnjenost k anksioznosti, nestabilnosti, stresu in impulzivnosti) pa nista potrdila. Ugotovila sta tudi, da je etično vodenje pomemben napovednik vedenja, usmerjenega v pomoč drugim. Etično vodenje sta merila z Lestvico etičnega vodenja (Brown, Treviño in Harrison, 2005), ki meri enodimenzionalni konstrukt, imenovan etično vodenje.

Novejša spoznanja o povezanosti etičnih ravnanj s temeljnimi dimenzijami osebnosti

D. N. Den Hartog in A. H. B. De Hoogh (2008) sta na podlagi Brownovega raziskovanja oblikovali tridimenzionalni model etičnega vodenja – pravičnost, delitev moči in definiranje vlog sodelavcev.

Prva dimenzija pravičnost je pomemben segment etičnega vodenja. Za etične vodje je značilna integriteta, enako vedenje in obravnava vseh sodelavcev, držanje postavljenih načel, sklepanje pravičnih odločitev, prevzemanje odgovornosti za lastna dejanja in poštenost (Brown, Treviño in Harrison, 2005). Sledi ji dimenzija delitev moči, ki se nanaša na vodjevo dopuščanje možnosti vplivanja sodelavcev, pripravljenost na sprejetje in obravnavanje njihovih mnenj, idej, predlogov in skrbi, dovoljevanje vključenosti v sklepanje pomembnih odločitev (Brown Treviño in Harrison, 2005). Yukl (2006, 2009) pa je dimenzijo delitev moči opredelil tudi z manjšo odvisnostjo, torej z večjo samostojnostjo in kontrolo, sodelavcev do vodij. Zadnja dimenzija definiranje vlog sodelavcev pa se nanaša na transparentno in spoštljivo komunikacijo vodij ob izpolnjevanju dolžnosti, pričakovanj, ciljev itd. (Brown Treviño in Harrison, 2005). Odprta komunikacija in zanesljivost zaposlenim omogočata vedenje o tem, kaj se od njih pričakuje (De Hoogh in Den Hartog, 2008). Tako delavci niso obremenjeni z nejasnimi pričakovanji in vedo, kako lahko pomembno prispevajo k doseganju skupnih, organizacijskih ciljev.

K. Kalshoven, D. N. Den Hartog in A. H. B. De Hoogh (2011) so razširile delo predhodnih raziskovalcev področja etičnega vodenja. Prvič so preverjale stopnjo povezanosti vseh petih osebnostnih dimenzij z etičnim vodenjem in nato še s tremi etičnimi ravnanji vodij. Osredotočile so se tako na enodimenzionalno, kot tudi na tridimenzionalno mero etičnega vodenja, ki sta jo D. N. Den Hartog in A. H. B. De Hoogh (2008) razvili na podlagi tedanjih teorij in raziskav. Identificirali sta tri komponente etičnega vodenja, imenovane pravičnost, delitev moči in definiranje vlog sodelavcev. Raziskovalke so ugotovile, da se vestnost in sprejemljivost pozitivno povezujeta z etičnim vodenjem. Nevroticizem, odprtost in ekstravertnost pa se z etičnim vodenjem ne povezujejo statistično pomembno. Glede na dimenzije etičnega vodenja pa so ugotovile, da se osebnostna dimenzija sprejemljivost povezuje z dimenzijama pravičnost in delitev moči, osebnostni dimenziji vestnost in nevroticizem pa se povezujeta z dimenzijo definiranje vlog sodelavcev.

K. Kalshoven, D. N. Den Hartog in A. H. B. De Hoogh (2011) so nato s pomočjo obsežne empirične raziskave raziskale ključna, temeljna vedenja, značilna za etične vodje. Za poglobitev

znanj s področja etičnega vodenja so razvile tudi nov merski instrument, Vprašalnik etičnega ravnanja vodij pri delu (Kalshoven, Den Hartog in De Hoogh, 2011), ki meri etičnost vodenja vodij in izraženost posameznih etičnih ravnanj pri njihovem vodenju.

V raziskavi so potrdile, da se z etičnim vodenjem povezujeta le dve osebnostni dimenziji, sprejemljivost in vestnost. Ključna pri njihovi raziskavi pa je nadgradnja tridimenzionalnega modela etičnega vodenja v sedemdimenzionalni model (dimenzijam pravičnost, delitev moči in definiranje vlog sodelavcev so dodale še štiri nove dimenzije, do katerih so prišle na podlagi raziskovanja vedenj, značilnih za etično vodenje – usmerjenost k ljudem, etično usmerjanje, integriteta in skrb za trajnostni razvoj). S tem so potrdile nekatere predhodne ugotovitve, poleg tega pa prišle tudi do novih spoznanj.

Osebnostna lastnost vestnost se je zaradi najbolj konsistentne povezanosti z več dimenzijami etičnega vodenja izkazala za najmočnejši napovednik etičnega ravnanja in vodenja vodij. Statistično pomembno pozitivno se povezuje tako z etičnim vodenjem, kot tudi s kar petimi dimenzijami etičnega vodenja – definiranje vlog sodelavcev, usmerjenost k ljudem, etično usmerjanje, integriteta in skrb za trajnostni razvoj. Etična ravnanja, združena v dimenziji delitev moči, se z osebnostno dimenzijo vestnost ne povezujejo statistično pomembno.

Za ljudi z visokim dosežkom na osebnostni dimenziji vestnost je značilno, da so zanesljivi, odgovorni, skrbni, kar se povsem ujema s potencialom za etično vodenje. Povsem v nasprotju s pričakovanji raziskovalke pa je rezultat, ki govori, da podrejeni svoje vodje z visokim dosežkom na osebnostni dimenziji vestnost ne dojemajo kot bolj pravične. Dimenzijo pravičnost si zaposleni razlagajo tako, da njihovi vodje nimajo najljubših zaposlenih, da prevzemajo odgovornost za svoje delovanje in ravnanje ter da se vedejo altruistično. Znano je, da vestni posamezniki lahko stremijo tudi k egoističnim motivom, kar pomeni, da so pri svojem delu skoncentrirani predvsem na dosego lastnih dosežkov in ciljev (Moon, 2001). Vsak vodja mora pri svojem delu slediti dolžnostim in stremeti k dosežkom. Pri opravljanju svojih dolžnosti mora biti vodja usmerjen v ljudi, v sodelavce. Pri doseganju zastavljenih ciljev pa se vestni vodje pogosteje osredotočajo na lastni interes in ne toliko na skupno dobro (Moon, 2001). K. Kalshoven (2010) je tak rezultat vestnih vodij pojasnila z njihovo morebitno pretirano osredotočenostjo na pravila, naloge in zadolžitve, ki jih je potrebno opraviti, in to zmanjšuje vodjevo pozornost za potrebe in vloge zaposlenih.

Osebnostna dimenzija sprejemljivost se povezuje s skupnim rezultatom na Vprašalniku etičnega ravnanja vodij pri delu (Kalshove, Den Hartog in De Hoogh, 2011) in s štirimi

dimenzijami etičnega vodenja – usmerjenost k ljudem, pravičnost, delitev moči in skrb za trajnostni razvoj (Kalshoven, Den Hartog in De Hoogh, 2010).

Zakaj povezave med osebnostno lastnostjo sprejemljivost in posameznimi faktorji etičnega vodenja niso višje, oziroma zakaj jih nekje sploh ni, K. Kalshoven (2010) pojasnjuje s tem, da naj bi bili posamezniki z visoko osebnostno nagnjenostjo k sprejemljivemu vedenju v okolju zaznani kot ljudje z manjšo nagnjenostjo do upoštevanja pravil in poštenega sklepanja kompromisov. Cilj teh vodij je namreč zadovoljitev želja in potreb ljudi okoli sebe, ob tem pa lahko okolica zazna neenakost v obravnavi sodelavcev (npr. mami z majhnim otrokom vodja dovoli, da odide z dela pred ostalimi). Prav tako so ljudje z visoko nagnjenostjo k sprejemljivemu vedenju pretirano ustrezljivi (Kalshoven, 2010). Svoje vedenje prilagajajo tako, da bi se ostali boljše počutili, kar posledično vpliva tudi na napačno zaznavanje vlog, nalog, dolžnosti na delovnem mestu in tudi na etičnost poslovanja.

Osebnostna dimenzija nevroticizem se povezuje z eno dimenzijo etičnega vodenja – definiranje vlog sodelavcev (Kalshoven, Den Hartog in De Hoogh, 2011).

Dimenziji osebnosti odprtost in ekstravertnost se ne povezujeta z nobeno od dimenzij etičnega vodenja (Kalshoven, Den Hartog in De Hoogh, 2011). Bono, Judge, Erez in Thoresen (2002) so v svoji raziskavi stilov vodenja ugotovili, da se dimenzija osebnosti ekstravertnost najbolj konsistentno povezuje s transformacijskim stilom, kar bi lahko kazalo na to, da se različne osebnostne karakteristike povezujejo z različnimi stili vodenja.

K. Kalshoven (2010) je v svojo raziskavo etičnega vodenja vključila Vprašalnik kakovosti odnosa vodja - sodelavec, s katerim merimo kvaliteto odnosa med vodjem in sodelavci. Z njim je poskušala zagotoviti kontrolo vpliva kvalitete odnosa med vodjem in zaposlenim. Rezultati njene raziskave so pokazali, da obstaja pozitivna povezava med skupnim rezultatom na Vprašalniku kakovosti odnosa vodja - sodelavec in rezultati na sedmih dimenzijah etičnega ravnanja vodij ter skupnim rezultatom na Vprašalniku etičnega ravnanja vodij pri delu, tj. etično vodenje.

K. Kalshoven (2010) je z regresijsko analizo prišla do zanimivega odkritja, in sicer da se ob kontroli kakovosti odnosa vodja – sodelavec dimenzija osebnosti čustvena stabilnost povezuje z etičnim vodenjem in tudi z eno dimenzijo etičnega vodenja – definiranje vlog sodelavcem. Pod tem pogojem se povezujeta tudi dimenzija definiranje vlog sodelavcev in dimenzija osebnosti sprejemljivost. Osebnostna značilnost sprejemljivost pa se v tem primeru ne povezuje z etičnim vodenjem, kar bi lahko bilo posledica tega, da posamezniki z visoko

izraženo sprejemljivostjo pri odločanju prevečkrat zaobidejo pravila z namenom zadovoljitve potreb in želja svojih sodelavcev (Granziano in Eisenberg, 1977; v Kalshoven, 2010). Morda zato navzven večkrat delujejo nekonsistentno in so zato tudi manj zaželeni za vzor (Kalshoven, 2010).

1.3.7 Drugi vplivi na razvoj etičnega vodenja

Osebnostne značilnosti so povezane z etičnim vodenjem, zato lahko predvidevamo velike individualne razlike v etičnem ravnanju in delovanju vodij (Brown in Treviño, 2006). Povezanost etičnega vodenja z osebnostnima lastnostma vestnostjo in sprejemljivostjo je statistično pomembna, vendar ne pretirano visoka. Nizka povezanost je lahko posledica različnega ravnanja vodij v različnih situacijah, okoliščinah (Kalshoven, Den Hartog in De Hoogh, 2011). Vodjevo ravnanje je torej pogojeno z dogodkom, krajem in časom (De Hoogh, Den Hartog in Koopman, 2005). Delovni kontekst ima neposreden vpliv na etičnost vodenja in na izražanje vodjevih osebnostnih lastnosti. Za boljši uvid v etično vodenje bi bilo torej potrebno več pozornosti nameniti okoljskim in situacijskim dejavnikom ter raziskati njihov vpliv in zvezo z etičnim ravnanjem in vodenjem vodij. Tako lahko na etično vedenje gledamo kot na avtomatični proces, ki ga sproži že rahel okoljski vpliv, npr. ljudje so bolj nagnjeni k nespoštljivemu vedenju, ko je okolje nagnjeno k nevljudnosti (Bargh, Chen in Burrows, 1996).

Z vključitvijo osebnosti in situacijskih faktorjev v raziskovanje etičnega vodenja se zdijo pomembni tudi nekateri drugi faktorji osebnosti, npr. mesto lokusa kontrole (Brown in Treviño, 2006). Vodje z notranjim lokusom kontrole imajo nagnjenje k pripisovanju lastnih uspehov in napak samim sebi. Vodje z zunanjim lokusom kontrole pa so usmerjeni k pripisovanju uspehov in napak okoliščinam izven njihove kontrole, npr. sreči, drugim ljudem itd. Treviño (1986; v Treviño in Brown, 2006) je predpostavljala, da so vodje z notranjim lokusom kontrole bolj nagnjeni k etičnemu ravnanju, saj ti lažje povezujejo lastno vedenje s posledicami tega vedenja. Na podlagi tega sta Brown in Treviño (2006) predpostavljala, da se notranji lokus kontrole povezuje z etičnim vodenjem.

Naslednji faktor, ki naj bi se povezoval z etičnim vodenjem pa je vodjevo dojemanje cilja. Je vodju pomemben samo cilj, ne glede na sredstva, ki jih zanj uporabi, ali pa mu je pomembna tudi sama pot za njegovo doseg. Raziskovalci predvidevajo, da bi ciljno usmerjeni vodje dosegli nižji rezultat na vprašalniku etičnega vodenja, saj se le-ti za doseg cilja ne bi ozirali na sredstva, načine, dejanja, ravnanja itd. (povzeto po Brown in Treviño, 2009)

D. N. Den Hartog in A. H. B. De Hoogh (2008) sta ugotovili, da so vodje z visoko socialno odgovornostjo zaznani kot bolj etični. Mayer, Aquino, Greenbaum in Kuenzi (2012) pa so ugotovili, da je z etičnim vodenjem povezana vodjeva moralna identiteta.

Cornelis, Van Hiel in De Cremer (2012) so izvedli raziskavo, v kateri so ugotavljali povezanost visoke potrebe po pripadnosti zaposlenih z njihovo pripravljenostjo za predanost organizaciji, njeni viziji, ciljem, vrednotam itd. V primeru, da bi potrdili statistično pomembnost povezave, bi etični vodje to lahko »izkoristili« za promoviranje in spodbujanje etičnega ravnanja in delovanja pri sodelavcih. Z raziskavo so potrdili predvideno povezanost in s tem dokazali tudi to, da je razvoj etičnega vodenja odvisen tudi od potreb zaposlenih, sodelavcev v organizaciji.

Camps, Decoster in Stouten (2012) so raziskovali, kako se zaposleni odzivajo na vodje, ki so etični, ampak občasno tudi sebični (zagledani vase). Z raziskovanjem tega področja so prišli do pomembne ugotovitve, da zaposleni, ki na svoje rezultate gledajo kot pošteno dosežene, sebično vedenje vodij vidijo kot manj škodljivo in nanj tudi manj odločno reagirajo.

1.3.8 Merjenje etičnega vodenja

1.3.8.1 Lestvica etičnega vodenja

Brown, Treviño in Harrison (2005) so razvil merski instrument za merjenje etičnega vodenja – Lestvica etičnega vodenja (*angl.* »Ethical Leadership Scale – ELS«), ki je sestavljen iz desetih postavk, ki jih ocenjevalec oceni na 5-stopenjski ocenjevalni lestvici (1 – sploh se ne strinjam, 5 – močno se strinjam). Postavke, ki se nanašajo na različna etična vedenja in ravnanja vodij pri delu (npr. poštenost, demokratično odločanje o pomembnih vprašanjih, etično poslovanje), se združujejo v eno dimenzijo, imenovano etično vodenje.

Omejitev tega vprašalnika je ta, da so vanj avtorji vključili le nekatera vedenja, značilna za etično vodenje, prav tako pa je nizka tudi njegova diskriminantna veljavnost (Yukl, Mahsud, Hassan in Prussia, 2013).

Zaradi želje raziskovalcev po odkrivanju temeljev, gradnikov etičnega vodenja je bilo zato ta kratek vprašalnik potrebno nadgraditi. Delno sta se tega lotili raziskovalki D. N. Den Hartog in A. H. B. De Hoogh (2008), in sicer sta na podlagi Brownovega, Treviñovega in Harrisonovega teoretičnega prispevka na področju raziskovanja etičnega vodenja oblikovali tridimenzionalni model etičnega vodenja – pravičnost, delitev moči in definiranje vlog sodelavcev.

1.3.8.2 Vprašalnik etičnega ravnanja vodij pri delu

Raziskovalke K. Kalshoven, D. N. Den Hartog, in A. H. B. De Hoogh (2011) so v želji po oblikovanju multidimenzionalne mere etičnega vodenja, ki bi temeljila na obstoječi literaturi o etičnem ravnanju in vodenju, oblikovale Vprašalnik etičnega ravnanja vodij pri delu (*angl.* »Ethical Leadership at Work Scale – ELW«), ki zajema širši razpon vedenj in ravnanj, značilnih za etično vodenje. Vprašalnik je sestavljen iz 38 postavk, ki se nanašajo na 7 dimenzij etičnega vodenja, veljaven pa je tudi skupni rezultat vseh postavk, ki predstavlja mero etičnosti vodjevega vodenja (glej tabelo 3). Postavke se ocenjuje na 5-stopenjski ocenjevalni lestvici (1 – sploh se ne strinjam, 5 – zelo se strinjam).

Tabela 3

Dimenzije Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu

Ime	Opis
1. Usmerjenost k ljudem (<i>angl.</i> »People orientation«)	Etične voditelje resnično skrbi za svoje sodelavce. Svoje sodelavce spoštujejo in jih podpirajo ter jim zagotavljajo, da so njihove potrebe uresničene.
2. Pravičnost (<i>angl.</i> »Fairness«)	Visok rezultat na dimenziji pravičnost dosegajo vodje z integriteto, ki se do vseh sodelavcev obnašajo enako, so pošteni, vredni zaupanja in prevzemajo odgovornosti za lastna dejanja.
3. Delitev moči (<i>angl.</i> »Power sharing«)	Na dimenziji delitev moči visok rezultat dosegajo vodje, ki sodelavcem dopuščajo vplivati na sklepanje odločitev, ki poslušajo mnenja, predloge in skrbi sodelavcev. Delavci pod takim vodstvom imajo višjo samokontrolo, so bolj samostojni in manj odvisni.
4. Skrb za trajnostni razvoj (<i>angl.</i> »Concern for sustainability«)	Visok rezultat na tej dimenziji bodo dosegli vodje, ki svojo pozornost namenjajo trajnostnemu razvoju, vplivu dejanj na lastno delovanje in skrbi za dobrobit skupnosti. Etičnim vodjem je pomembno tudi ohranjanje okolja in recikliranje.

5. Etično usmerjanje (<i>angl.</i> »Ethical guidance«)	Vodstveni delavci postavljajo pravila, standarde in načine vedenja, ki vključujejo tudi smernice etičnega ravnanja na delovnem mestu. Visok rezultat na tej dimenziji dosegajo vodje, ki svoje zaposlene usmerjajo s postavljanjem pravil, standardov, prioritet. To poteka preko komunikacije, razlaganja etičnih pravil, razglašanja in nagrajevanja etičnega vedenja med zaposlenimi.
6. Definiranje vlog sodelavcev (<i>angl.</i> »Role clarification«)	Etični voditelji so transparentni, predani, odprti in iskreni v komunikaciji. Visok rezultat na tej dimenziji dosegajo vodje, ki dobro razjasnijo odgovornosti, pričakovanja, cilje svojim sodelavcem, tako da ti natančno vedo in razumejo, kdaj in kako dosegajo standarde, pričakovanja, cilje itd.
7. Integriteta (<i>angl.</i> »Integrity«)	Visok rezultat na tej dimenziji bodo dosegli vodje, ki so usmerjeni v izvrševanju tistega, k čemur stremijo. Posamezniki z visoko integriteto držijo obljube, se vedejo konsistentno, po pričakovanjih, lahko jim zaupaš in verjameš.

1.3.8.3 Vprašalnik etičnega vodenja

Raziskovalci Yukl, Mahsud, Hassan in Prussia (2013) so oblikovali merski instrument Vprašalnik etičnega vodenja (*angl.* »Ethical Leadership Questionnaire – ELQ«) za merjenje etičnega vodenja. Vprašalnik ima 15 postavk, ki jih ocenjevalec ocenjuje na 6-stopenjski lestvici (1 – sploh se ne strinjam, 6 – močno se strinjam). Postavke se nanašajo na različne aspekte etičnega vodenja, in sicer na pravičnost, integriteto, poštenost, altruizem, konsistentnost vedenja, ki temelji na izpostavljenih vrednotah, etično usmerjanje in na spodbujanje odgovornosti za etiko pri zaposlenih. Vprašalnik je uporabna in veljavna mera etičnega vodenja ter zajema najpomembnejše elemente etičnega vodenja.

1.3.9 Posledice etičnega vodenja

Vodje imajo pomembno vlogo pri ohranjanju in stimuliranju etične klime v organizacijah (Dickson, Smith, Grojean in Ehrhart, 2001).

Etično vodenje, njegov razvoj in promocija na vseh nivojih organizacije so zaradi številnih pozitivnih učinkov, ki jih prinašajo, danes visoko na dnevnem redu številnih organizacij (Brown, Treviño in Harrison, 2005).

Etično vodenje vpliva na delovanje zaposlenih, na njihovo občutenje psihološke varnosti (Edmondson, 1999) in na sodelovanje pri vodenju vseh zaposlenih (LePine in Van Dyne, 1998; v LePine, Erez in Johnson, 2002). Vplivi etičnega vodenja so bili v preteklosti glavni predmet raziskovanja. Manj pozornosti je bilo posvečene ravnanju zaposlenih v povezavi z etičnim vodenjem (Brown, Treviño in Harrison, 2005; De Hoogh in Den Hartog, 2008), kljub temu da sta raziskovalca Treviño in Brown (2006) s svojim raziskovanjem prišla do zaključka, da je pozitivna povezava med etičnim vodenjem in vedenjem zaposlenih tista, ki omogoča učinkovito funkcioniranje organizacije.

Teorija etičnega vodenja temelji na teoriji socialnega učenja in teoriji socialne izmenjave, ki sta temeljna razloga, zakaj se je potrebno posvetiti tudi področju ravnanja in vedenja zaposlenih. Temelj teorije socialnega učenja predstavlja zaupanje v vodjo, ki izhaja iz odprte komunikacije, vodjeve integritete, dostopnosti in zanesljivosti (Dirks in Ferrin, 2002) ter narašča z višanjem interakcije in kvalitete odnosov med zaposlenim in vodjo (Blau, 1964; v Kalshoven, 2010). Teorija socialne izmenjave pa pravi, da so vodje vzor, ki s svojim delovanjem in ravnanjem spodbujajo ter usmerjajo vedenje sodelavcev, pri čemer si pomagajo z metodo nagrajevanja in kaznovanja (Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes in Salvador, 2009). Vodjeva konsistentna in poštena obravnava sodelavcev se odraža v vedenju zaposlenih (Burke, Sims, Lazzara in Salas, 2007). Zaposleni posnemajo etična vedenja in ravnanja, npr. iskrenost, zaupljivost, pravičnost, delitev odgovornosti med sodelavci, jasna pričakovanja do sodelavcev, govor o poslovni etiki, skrb za druge itd. Moč povezanosti med vedenjem vodij in vedenjem zaposlenih narašča v primeru manj jasnih, dvoumnih situacij, saj so v takih situacijah ljudje bolj nagnjeni k iskanju zgleda, po katerem lahko uravnavajo svoje vedenje (Mischel, 1977; v Kalshoven, 2010).

Brown, Treviño in Harrison (2005) so trdili, da je etično vodenje pozitivno povezano z dobrimi odnosi med zaposlenimi, zadovoljstvom zaposlenih z vodjem, zaznavanjem njegove učinkovitosti, s predanostjo delu ter z odprto komunikacijo med zaposlenimi, npr. poročanje o problemih višjemu managementu.

Aronson (2001) je trdil, da se etično vodenje pomembno povezuje z različnimi odzivi sodelavcev, npr. zadovoljstvom z vodenjem, zaupanjem v vodjo, zaznavanjem njegove učinkovitosti itd.

Walumbwa in Schaubroeck (2009) sta potrdila pozitiven učinek etičnega vodenja na psihološko varnost zaposlenih in na delitev moči s sodelavci. Etično vodenje ustvarja delovno klimo, ki temelji na vzajemnem spoštovanju ter sproščenem izražanju medsebojnih razlik. V okolju z visoko psihološko varnostjo vodje stremijo k aktivni, odprti komunikaciji ter k iskrenim in zaupnim odnosom z zaposlenimi (Brown Treviño in Harrison, 2005). Etični vodja tako svojim sodelavcem dopušča izražanje njihovih mnenj, poročanje o problemih, idejah, predlogih, nestrinjanjih itd. Ko vodstveni delavci z zaposlenimi delijo informacije in skupaj iščejo najbolj racionalne poti za skupno dobro, narašča tudi zaupanje (Dirks in Ferrin, 2002).

Raziskovalki D. N. Den Hartog in A. H. B. De Hoogh (2008) sta potrdili povezavo etičnega vodenja in njegovih treh dimenzij (pravičnost, delitev moči in definiranje vlog sodelavcev) z zadovoljstvom zaposlenih in z njihovim zaupanjem v vodstvo ter s predanostjo delu in organizaciji.

K. Kalshoven (2010) je v svoji raziskavi potrdila pozitivno in pomembno povezanost etičnega vodenja in njegovih sedmih dimenzij z nekaterimi vedenji sodelavcev, in sicer z zaznavanjem vodjeve učinkovitosti delovanja, s predanostjo delu in organizaciji, z zadovoljstvom z delom, s kakovostjo odnosa ter z zaupanjem.

Yukl, Mahsud, Hassan in Prussia (2013) so v svoji raziskavi potrdili pozitivno povezanost etičnega vodenja z odnosom med vodjem in sodelavci in z zaznano vodjevo učinkovitostjo pri delu. Z Vprašalnikom kakovosti odnosa vodja – sodelavec (Uhl-Bien in Graen, 1995) so ugotavljali odnos med vodjem in sodelavci, z Vprašalnikom zaznane vodjeve učinkovitosti pri delu (Yukl, Mahsud, Hassan in Prussia, 2013) pa zaznano vodjevo učinkovitost s strani sodelavcev.

Piccolo, Greenbaum, Den Hartog in Folger (2010) so ugotovili, da delavci pod vodstvom etičnega vodenja svoje zadolžitve in naloge boljše, kakovostnejše opravijo.

Stouten, Dijke in Cremer (2012) so ugotovili, da so etični vodje svoje zaposlene sposobni odvrčati od odklonskega, socialno nezaželenega vedenja (npr. nasilja) preko uravnavanja načrtovanja dela, npr. obremenitve in izboljšave na delovnem mestu. Te ugotovitve so dokaz, da etični vodje posvečajo skrb tudi pogojem in zahtevam dela zaposlenih.

Etično vodenje ima pozitiven učinek na dobro počutje zaposlenih. Še posebej pomembno vlogo pa ima v organizacijah, kjer zaposleni prejemajo malo ali nič pomoči s strani HRM-ja (Kalshoven in Boon, 2012).

Posledice etičnega vodenja pa se ne odražajo samo znotraj organizacije in njenih zaposlenih, ampak tudi zunaj nje. Na primer organizacije, ki veljajo za etične, porabijo manj denarja in časa za lastno promocijo. Z etičnim delom si namreč pridobijo sloves, ki doseže tudi partnerje, ki z veseljem poslujejo s takim podjetjem (Karpoff, Lee in Martin, 2008).

1.3.10 Zvišanje ravni etičnosti znotraj organizacije

Organizacijska kultura, ki močno podpira visoke etične standarde, bo imela ogromen vpliv tako na vedenje svojih zaposlenih in tudi na ravnanje v skupnosti, družbi, v kateri se nahaja.

Oates in Dalmau (2013) sta opredelila deset ključnih dejavnikov, ki pripomorejo k dvigovanju ravni etičnosti vodenja vodij:

1. etični kodeks ravnanja in standardizacija postopkov poslovanja organizacije
2. oblikovanje etične komisije za podporo pri razmišljanju in razsojanju kritičnih odločitev
3. oblikovanje programov izobraževanja usmerjenih v razvoj etičnih ravnanj zaposlenih
4. notranja revizija etičnega delovanja
5. nadgradnja selekcijskih postopkov na podlagi ugotovitev raziskav s področja etičnega vodenja
6. pridobivanje redne povratne informacije zaposlenih o etičnosti vodij
7. ustvariti »naslov«, na katerega se lahko poroča o potencialnih etičnih kršitvah znotraj organizacije
8. oblikovanje standardiziranih postopkov za upravljanje kršitev znotraj organizacije
9. zagotavljanje vplivanja sodelavcev na sprejemanje pomembnih odločitev z dolgoročnimi etičnimi posledicami
10. ustvarjanje okolja, ki spodbuja zaposlene, da izzovejo vodje z vprašanji, povezanimi z etičnim delovanjem itd.

Van Buren (2013) pa je opredelil šest ključnih dejavnikov za izboljšanje splošne etične kulture organizacije:

1. Vodja mora biti s svojim etičnim ravnanjem in delovanjem vzor vsem zaposlenim v organizaciji.

2. Organizacija mora oblikovati lasten etični kodeks, ki praviloma vključuje osnovne vrednote, načela in usmeritve organizacije ter njena etična pravila, katerim morajo slediti vsi zaposleni. Široko sprejeta in uveljavljena pravila se pri zaposlenih odražajo v želenem, primernem vedenju zaposlenih, v pripisu pomembnosti organizacijskih vrednot na ravni posameznika, v dvigovanju zaupanja in predanosti organizaciji ter v zmanjševanju tveganja za nastanek konflikta med lastnimi interesi zaposlenih in dolžnostmi ter odgovornostmi.
3. Vodja mora učinkovito poslovati, npr. izrabljati vire na družbeno odgovoren način, prizadevati si za stroškovno učinkovitost brez dolgotrajnega žrtvovanja institucionalnih kapacitet, zagotavljati uporabo splošno sprejetih računovodskih praks, pregledno delovati z donatorji in dajalci itd.
4. Vodja mora zaposlenim v organizaciji zagotavljati izobraževanja, usmerjena v dvigovanje standardov delovanja organizacije, v spodbujanje in razjasnjevanje sprejemljivega, zaželenega ravnanja in v razreševanje morebitnih etičnih dilem.
5. Usmeritev pozornosti vodij na delovanje organizacije, na upoštevanje etičnega kodeksa zaposlenih na način in dosego zastavljenih ciljev.
6. Vodja oblikuje etične »uradnike«, svetovalce ali varuhe človekovih pravic, ki znotraj organizacij zaposlenim omogočajo razmišljanje in razpravljanje o etičnih dilemah, s katerimi se srečujejo pri svojem delu ter poročanje o neetičnem vedenju itd.

1.3.11 Pomembnost in uporabnost raziskav etičnega vodenja

Razširitev znanj o potencialnih temeljih za razvoj etičnega vodenja pri posameznemu vodji je ključno, saj lahko le s tem znanjem kadrovske službe nadgradijo svoje selekcijske postopke in oblikujejo izobraževanja, usmerjena v razvoj etičnih ravnanj vodij. S tem bi si organizacije zagotovile večjo verjetnost za izbor etičnih voditeljev ter uživale v pozitivnih posledicah tega stila vodenja, ki se kažejo tako v objektivnih kot tudi v subjektivni rezultatih organizacije. K prvim spadajo tisti, ki so opazni navzven in jih lahko izmerimo, npr. zaslužek organizacije, profitna marža organizacije, zadovoljne stranke itd. Objektivna dejstva pa ne vplivajo le na splošno zadovoljstvo vseh zaposlenih in vodij, ampak tudi na lastnike organizacij, njenih strank itd. Subjektivni rezultati etičnega vodenja se odražajo v zadovoljstvu zaposlenih, v njihovi predanosti organizaciji, v zanesljivosti, vedenju, usmerjenem v dobrobit organizacije, ohranjanje integritete itd. (povzeto po Kalshoven, 2010)

1.4 Problem in cilji naloge

V magistrski nalogi želim umeriti slovensko različico Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje (Kalshoven, Den Hartog in De Hoogh, 2011), Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce (Kalshoven, Den Hartog in De Hoogh, 2011), Vprašalnika etičnega vodenja (Yukl, Mahsud, Hassan in Prussia, 2013), Vprašalnika kakovosti odnosa vodja – sodelavec (Graen in Uhl-Bien, 1995), Lestvice zaznane vodjeve splošne učinkovitosti in Lestvice zaznane vodjeve trenutne učinkovitosti (Yukl, Mahsud, Hassan in Prussia, 2013).

S pomočjo Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje (Kalshoven, Den Hartog in De Hoogh, 2011), Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce (Kalshoven, Den Hartog in De Hoogh, 2011) in Vprašalnika etičnega vodenja (Yukl, Mahsud, Hassan in Prussia, 2013) želim preveriti, če obstajajo razlike v izraženosti etičnega ravnanja in vodenja med spoloma, starostnimi, statusnimi, izobrazbenimi skupinami ter med skupinami različnih let zaposlitev idr.

Ugotoviti želim, če obstaja povezanost med odgovori na Vprašalniku etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje (Kalshoven, Den Hartog in De Hoogh, 2011) in odgovori na Vprašalniku etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce (Kalshoven, Den Hartog in De Hoogh, 2011), torej med lastno oceno etičnosti ravnanja in povprečno oceno vseh sodelavcev, ki so ocenjevali vodjo.

Ugotoviti želim, če obstaja povezanost med osebnostnimi lastnostmi in etičnim ravnanjem in vodenjem. Zanima me, ali obstaja povezanost med kakovostjo odnosa vodja – sodelavec in etičnim ravnanjem ter vodenjem vodij. Preveriti pa želim tudi povezanost etičnega ravnanja in vodenja z zaznano vodjevo delovno učinkovitostjo.

S pomočjo regresijske analize želim ugotoviti vlogo osebnostnih lastnosti in demografskih značilnosti (starost, spol, status, izobrazba, delovna doba ...) pri napovedovanju etičnega ravnanja in vodenja vodij. Prav tako želim s pomočjo regresijske analize ugotoviti vlogo osebnostnih lastnosti, etičnega ravnanja in vodenja vodij pri napovedovanju kakovosti odnosa vodja – sodelavec in pri napovedi zaznane vodjeve učinkovitosti.

Za zaključek želim podati splošno oceno o etičnem ravnanju in vodenju vodij v slovenskem okolju v primerjavi z dosedanjimi raziskavami s tega področja.

1.5 Hipoteze

Hipoteze sem postavila za tiste cilje in povezave, ki sem jih zasledila v rezultatih in razpravah raziskovalcev etičnega ravnanja in vodenja.

Hipoteza 1: Dimenzije osebnosti vestnost, sprejemljivost in čustvena stabilnost se statistično pomembno pozitivno povezujejo z etičnim ravnanjem vodij.

Hipoteza 2: Dimenziji osebnosti ekstravertnost in odprtost se ne povezujeta statistično pomembno z etičnim ravnanjem vodij.

Hipoteza 3: Etično ravnanje vodij se statistično pomembno pozitivno povezuje s kakovostjo odnosa med vodjem in njegovimi sodelavci.

Hipoteza 4: Etično ravnanje vodij se statistično pomembno, pozitivno povezuje z zaznano vodjevo učinkovitostjo s strani njegovih sodelavcev.

2.0 METODA

2.1 Udeleženci

V raziskavi je sodelovalo 434 oseb, 150 moških (35 %) in 284 žensk (65 %). Od tega je bilo 107 vodij (49 moških in 58 žensk), ki so bili ocenjevani s strani 327 sodelavcev (101 moških in 226 žensk). 11 vodij je bilo ocenjevanih le s strani 1 zaposlenega, ostalih 97 pa s strani vsaj dveh sodelavcev.

Povprečna starost vodij je bila 45,54 let, povprečna starost sodelavcev pa 39,24 let. Povprečna stopnja dokončane izobrazbe vodij je bila 4,47, pri čemer ocena 4 pomeni 1. bolonjsko stopnjo, ocena 5 pa 2. bolonjsko stopnjo. Povprečna stopnja dokončane izobrazbe sodelavcev je bila 3,83 (ocena 3 pomeni višjo strokovno izobrazbo, 4 pa visoko strokovno izobrazbo). Povprečen čas vodenja vodij je 10,78 let. 40 % sodelujočih vodij prihaja iz javnega sektorja, 60 % pa iz zasebnega. Sodelujoči v raziskavi prihajajo z različnih delovnih področij, in sicer 17 % vodij deluje na izobraževalnem, 3 % na zdravstvenem, 4 % na znanstvenem, 11 % industrijskem, 5 % na kulturnem, 9 % na finančnem, 17 % na storitvenem, 16 % na trgovskem, 3 % na prometnem področju. Ostalih 16 % vodij je pri tem vprašanju izbralo možnost drugo, kar pomeni, da njihovo delo ne sodi v nobeno izmed zgoraj naštetih kategorij. Vodstveno funkcijo na osnovnem nivoju opravlja 32 % sodelujočih vodij, 32 % na srednjem, 23 % na višjem in 14 % na najvišjem nivoju. Za nedoločen čas je zaposlenih 91 % sodelujočih, 7 % jih ima sklenjeno pogodbo za določen čas, 3 % sodelujočih vodij pa ima sklenjeno drugačno pogodbo o delovnem razmerju.

2.2 Pripomočki

V magistrski raziskavi sem uporabila naslednje vprašalnike:

2.2.1 Vprašalnik velikih pet

Vprašalnik velikih pet (BFI) je sestavljen iz 44 postavk (Avsec in Sočan, 2007). Osem se jih nanaša na ekstravertnost (npr. je zgovoren), devet na sprejemljivost (npr. je včasih osoren), devet na vestnost (npr. načrtuje svoje delo in se teh načrtov drži), osem na nevroticizem (npr. je lahko muhast, slabe volje) in deset na odprtost (npr. ima bujno domišljijo). Namenjen je merjenju prototipičnih komponent petih velikih faktorjev osebnosti. Udeleženci pri vsaki postavki s pomočjo 5-stopenjske ocenjevalne lestvice ocenijo, v kolikšni meri se strinjajo z njo

(od 1 – se sploh ne strinjam do 5 – popolnoma se strinjam). Šestnajst postavk v vprašalniku vrednotimo obrnjeno. Koeficienti notranje konsistentnosti na slovenskem vzorcu so zelo podobni koeficientom avtorjev vprašalnika – Cronbachova alfa dosega pri lestvici ekstravertnost 0,84, sprejemljivost 0,77, nevroticizem 0,85, pri lestvicah vestnost in odprtost pa 0,80 (Avsec in Sočan, 2007).

2.2.2 Vprašalnik etičnega ravnanja vodij pri delu

Originalni Vprašalnik etičnega ravnanja vodij pri delu (Kalshoven, De Hoogh in Den Hartog, 2011) je sestavljen iz 38 postavk. Sedem se jih nanaša na dimenzijo usmerjenost k ljudem (npr. vzame si čas za osebni stik), šest na dimenzijo pravičnost (npr. manipulira s svojimi podrejenimi), šest na dimenzijo delitev moči (npr. podrejene vključuje v sprejemanje pomembnih odločitev), tri na dimenzijo skrb za trajnostni razvoj (npr. želi si delovati na okolju prijazen način), sedem na dimenzijo etično usmerjanje (npr. jasno razloži kodeks ravnanja s področja integritete), šest na dimenzijo definiranje vlog sodelavcev (npr. določa prioritete) in štiri na dimenzijo integriteta (npr. drži obljube). Veljaven pa je tudi skupni rezultat vseh postavk, ki ga bom poimenovala etično ravnanje. Udeleženci pri vsaki postavki s pomočjo 5-stopenjske ocenjevalne lestvice ocenijo, v kolikšni meri se strinjajo z njo (od 1 – se sploh ne strinjam do 5 – močno se strinjam). Sedem postavk v vprašalniku vrednotimo obrnjeno. Avtorice vprašalnika poročajo o dosegi Cronbachovega alfa pri lestvici usmerjenost k ljudem 0,90, pravičnost 0,82, delitev moči 0,75, skrb za trajnostni razvoj 0,79, etično usmerjanje 0,88, definiranje vlog sodelavcev 0,82 in integriteta 0,90 ter pri skupnem rezultatu vprašalnika 0,81. (povzeto po Kalshoven, De Hoogh in Den Hartog, 2011)

V namene svoje raziskave sem prevedla Vprašalnik etičnega ravnanja vodij pri delu (Kalshoven, Den Hartog in De Hoogh, 2011) v slovenščino. Pri tem sem oblikovala dve obliki vprašalnika, in sicer prvo za vodje in njihovo samoocenjevanje ter drugo za njihove sodelavce in njihovo ocenjevanje vodij.

2.2.3 Vprašalnik etičnega vodenja

Raziskovalci Yukl, Mahsud, Hassan in Prussia (2013) so razvili merski instrument Vprašalnik etičnega vodenja (ELQ), s katerim merimo etičnost vodjevega vodenja. Vprašalnik ima 15 postavk, ki jih ocenjujemo na 6-stopenjski lestvici (od 1 – sploh se ne strinjam do 6 – močno se strinjam). Postavke se nanašajo na različne aspekte etičnega vodenja, in sicer na pravičnost, integriteto, poštenost, altruizem, konsistentnost vodjevega vedenja, ki temelji na vrednotah,

etičnem usmerjanju in spodbujanju odgovornosti za etiko pri zaposlenih itd. Originalni vprašalnik je uporabna in veljavna mera etičnega vodenja. Vseh 15 postavk sestavlja skupni rezultat – etičnost vodenja. Vprašalnik etičnega vodenja (Yukl, Mahsud, Hassan in Prussia, 2013) je visoko zanesljiv merski instrument, prav tako ima dobro diskriminacijsko in kriterijsko veljavnost. Cronbachova alfa na skupni dimenziji pri avtorjih vprašalnika dosega 0,96.

V namene svoje raziskave sem Vprašalnik etičnega vodenja (Yukl, Mahsud, Hassan in Prussia, 2013) prevedla v slovenščino.

2.2.4 Vprašalnik kakovosti odnosa vodja – sodelavec

Uhl-Bien in Graen (1995) sta razvila Vprašalnik kakovosti odnosa vodja – sodelavec (LMX), s katerim merimo stopnjo socialne podpore in stopnjo izmenjave pomembnih informacij med vodjem in njegovimi zaposlenimi. Vprašalnik je sestavljen iz 7 postavk, s katerimi lahko izmerimo učinkovitost odnosa med vodjem in njegovimi sodelavci. Vsako vprašanje ima podane različne odgovore, ki so prilagojeni postavki in s pomočjo katerih udeleženec na 5-stopenjski lestvici oceni, v kakšni meri trditev velja zanj in njegovega vodja. Cronbachova alfa na skupni dimenziji pri avtorjema vprašalnika dosega 0,88.

V namene svoje raziskave sem Vprašalnik kakovosti odnosa vodja – sodelavec (Uhl-Bien in Graen, 1995) prevedla v slovenščino.

2.2.5 Lestvica zaznane vodjeve učinkovitosti pri delu

Vodjeva učinkovitost je multidimenzionalen konstrukt. Etično vedenje vodij se odraža v rasti zvestobe in zaupanja zaposlenih, kar se odraža tudi v učinkovitosti zaposlenih (Piccolo, Greenbaum, Den Hartog in Folger, 2010). Za merjenje vodjeve učinkovitosti so raziskovalci Yukl, Mahsud, Hassan in Prussia (2013) razvili Lestvico zaznane vodjeve učinkovitosti pri delu. Sestavljena je iz 4 postavk ($\alpha = 0,74$), prva se nanaša na ocenjevanje splošne učinkovitosti vodje pri izpolnjevanju delovnih nalog (9-stopenjska ocenjevalna lestvica, pri čemer ocena 1 pomeni najmanj učinkovit vodja, kar sem ga imel priložnost spoznati, 9 pa najbolj učinkovit vodja, kar sem ga imel kdaj priložnost spoznati), druga na ocenjevanje vodjeve splošne učinkovitosti pri opravljanju vodstvenih nalog (9-stopenjska ocenjevalna lestvica, pri čemer ocena 1 pomeni neučinkovit vodja, 9 pa zelo učinkovit vodja), tretja na ocenjevanje trenutnega delovanja delovnega področja, ki ga vodi ocenjevani vodja, v primerjavi s preteklim delovanjem (7-stopenjska ocenjevalna lestvica, pri čemer ocena 1 pomeni močno izboljšanje,

7 pa močno poslabšanje) ter zadnja, četrta, pa na ocenjevanje delovanja delovnega področja, ki ga vodi ocenjevani vodja v primerjavi z drugimi delovnimi enotami (7-stopenjska ocenjevalna lestvica, pri čemer ocena 1 pomeni veliko boljše, 7 pa veliko slabše). Vsako vprašanje ima podane različne odgovore, ki so prilagojeni postavki sami, s pomočjo katerih udeleženec oceni, v kakšni meri trditev velja za njegovega vodja. Tretja in četrta postavka se vrednotita obrnjeno.

V namene svoje raziskave sem Lestvico zaznane vodjeve učinkovitosti pri delu (Yukl, Mahsud, Hassan in Prussia, 2013) prevedla v slovenščino.

2.3 Postopek

Zbiranje podatkov je potekalo preko spletne aplikacije »EnKlikAnketa« od decembra 2014 do konca februarja 2015. Udeleženci so povabilo k reševanju prejeli preko elektronske pošte, zbiranje pa je potekalo preko učinka snežne kepe. V elektronskem povabilu so bili udeleženci obveščeni o namenu in temi raziskave ter o zagotovljeni anonimnosti udeležencev raziskave (obravnavo rezultatov na skupinski ravni).

Podatke sem pridobila s pomočjo vodstvenih delavcev, ki so se odzvali mojemu povabilu in bili pripravljeni izpolniti spletni vprašalnik za vodje ter prositi in prepričati vsaj dva svoja sodelavca, da izpolnita spletni vprašalnik za sodelavce, ki je namenjen ocenjevanju njihovega vodje.

Pred začetkom izpolnjevanja vprašalnika so vsi udeleženci podali nekatere demografske podatke (spol, starostna skupina, stopnja dokončane izobrazbe itd.) Testna baterija za vodje je vključevala Vprašalnik etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje in Vprašalnik velikih pet. Testna baterija za sodelavce pa je bila poleg demografskih podatkov sestavljena še iz naslednjih vprašalnikov: Vprašalnik etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce, Vprašalnik etičnosti vodenja, Vprašalnik kakovosti odnosa vodja – sodelavec in Vprašalnik zaznave učinkovitosti vodja pri delu. Ob koncu izpolnjevanja vprašalnikov so lahko udeleženci raziskave podali še svoj komentar na temo etike pri vodenju ali pa o njihovem vodenju oziroma o njihovem vodju.

Vodje so za izpolnitev vprašalnika potrebovali manj kot 10 minut, sodelavci pa približno 15 minut. Izbor udeležencev je bil povsem naključen. Odgovori sodelujočih so se zbirali v elektronski bazi.

Analiza podatkov je najprej potekala s pomočjo excella (osnovne deskriptivne statistike za vsakega vodjo posebej), nato pa s pomočjo programa SPSS (faktorska analiza vseh prevedenih vprašalnikov, osnovne deskriptivne statistike celotnega vzorca in frekvenčne porazdelitve posameznih skupin). S Kolmogorov-Smirnovim testom sem preverila, ali se distribucija rezultatov statistično pomembno odklanja od normalne distribucije. Razliko med samoocenami vodij in ocenami sodelavcev sem ugotavljala s pomočjo Paired Samples T-Testa. S Pearsonovim korelacijskim koeficientom sem ugotavljala povezanost med vsemi vključenimi spremenljivkami. Velikost učinkov sem se odločila oceniti na podlagi Cohenove teorije (visoka korelacija $r \geq 0,50$, zmerna korelacija $0,50 > r \geq 0,30$, nizka korelacija $0,10 \leq r < 0,30$). S statistično metodo t-test sem, glede na spol in sektor zaposlitve, preverjala razlike med dosežki vodij na posameznih dimenzijah etičnega ravnanja in vodenja. S statistično metodo analiza variance (ANOVA) pa sem, glede na starost, izobrazbo, področje dela, vodstveni nivo, delovno razmerje in število let vodenja, primerjala povprečja večjega števila vzorcev. S pomočjo metode »po korakih« (*angl.* Stepwise) sem multiplo regresijo najprej uporabila za napovedovanje etičnega vodenja vodij, nato še za napovedovanje kakovosti odnosa vodja – sodelavec in zaznane učinkovitosti vodje pri delu (splošne in trenutne).

3.0 REZULTATI

Najprej navajam rezultate v osnovni opisni statistiki, preverjanje normalnosti porazdelitve in zanesljivosti posameznih dimenzij ločeno, za vsak vprašalnik posebej, nato pa sledi iskanje odgovorov na zastavljene raziskovalne cilje in hipoteze magistrske naloge.

3.1 Rezultati Vprašalnika velikih pet

S pomočjo Vprašalnika velikih pet sem merila izraženost velikih petih dimenzij osebnosti pri udeležencih. V tabeli 1 so za posamezne dimenzije prikazani opisna statistika, preverjanje normalnosti porazdelitve in zanesljivost posameznih dimenzij.

Tabela 4

Opisne statistike in zanesljivost za posamezne dimenzije Vprašalnika velikih pet (N = 107)

BFI	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>As</i>	<i>Spl</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>	<i>α</i>
Ekstravertnost	30,69	4,49	-0,18	-0,39	0,07	0,18	0,75
Sprejemljivost	35,87	4,47	-0,17	-0,58	0,08	0,14	0,73
Vestnost	36,02	3,90	-0,23	-0,45	0,10	0,02	0,65
Nevroticizem	19,27	4,27	0,03	-0,56	0,11	0,00	0,73
Odprtost	37,01	5,07	-0,05	-0,12	0,06	0,20	0,75

Opomba: *Z* – Kolmogorov-Smirnov test za ocenjevanje distribucije; *α* – zanesljivost, merjena s Cronbachovo alfa.

Iz tabele 4 je razvidno, da se dimenzije osebnosti ekstravertnost, sprejemljivost in odprtost porazdeljujejo po normalni distribuciji. Ostali dve osebnostni dimenziji, vestnost in nevroticizem, pa se ne porazdelujeta normalno. Zanesljivost posameznih dimenzij je ustrezna, nekoliko nižja, a še sprejemljiva je pri dimenziji vestnost.

3.2 Rezultati Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu

S pomočjo Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu (Kalshoven, Den Hartog in De Hoogh, 2011) sem merila etično ravnanje vodij pri opravljanju njihovega dela. Vprašalnik je namenjen ocenjevanju vodjevega ravnanja pri delu. Oblikovan je bil z namenom večdimenzionalnega merjenja etičnega ravnanja vodij, s katerim bi lažje odkrili, kaj so temeljne značilnosti posameznika, ki so ključne za razvoj novega stila vodenja, imenovanega etično vodenje.

V namen svoje raziskave sem prevedla in oblikovala dve obliki Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu. Prva je namenjena samoocenjevanju in nam da informacije o tem, kako vodja ocenjuje svoje ravnanje na delovnem mestu (oblika za samoocenjevanje), druga pa ocenjevanju sodelavcev. Slednja nam da informacijo o tem, kako ravnanje nadrejenega ocenjujejo njegovi sodelavci (oblika za sodelavce). Vprašalnika sem obravnavala ločeno.

Eden od zastavljenih ciljev moje magistrske naloge je ugotoviti, če obstajajo razlike med samooceno in oceno etičnega ravnanja pri delu, zato sem se ob faktorski analizi, po metodi največjega verjetja (*angl.* Maximum Likelihood) z rotacijo Direct Oblimin, obeh dveh oblik vprašalnika morala odločiti za tisto latentno strukturo, ki najbolj ustreza obema oblikama hkrati. Ob tem sem bila pozorna še na ugotovitve dosedanjih raziskav s tega področja. K. Kalshoven, D. N. Den Hartog in A. H. B. De Hoogh (2011) so ugotovile, da se vprašalniku najbolj prilegata sedemfaktorska in šestfaktorska rešitev. Za nadaljnje delo so se odločile upoštevati sedemfaktorsko rešitev.

Za rotacijo Direct Oblimin sem se odločila zaradi visokih korelacij med faktorji (od 0,36 do 0,68) v originalni študiji K. Kalshoven (2010). Rotacija Direct Oblimin je namreč upravičena, kadar so korelacije v korelacijski matriki nad 0,32, saj je to znak, da se faktorji povezujejo med seboj (Tabachnick in Fidell, 2007).

Vprašalnik etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje je izpolnilo 107 vodij. Na odgovorih udeležencev sem s pomočjo faktorske analize, po metodi največjega verjetja (*angl.* Maximum Likelihood) z rotacijo Direct Oblimin, preverila latentno strukturo vprašalnika. Glede na statističnega pokazatelja faktorske strukture, tj. % pojasnjene variance, se je kot najboljša pokazala rešitev z enajstimi faktorji, ki skupaj pojasnjujejo 60,38 % celotne variance.

Vprašalnik etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce je izpolnilo 327 zaposlenih. Na odgovorih udeležencev sem s pomočjo faktorske analize, po metodi največjega verjetja (*angl.* Maximum Likelihood) z rotacijo Direct Oblimin, preverila latentno strukturo vprašalnika. Glede na statističnega pokazatelja faktorske strukture, tj. % pojasnjene variance, se je kot najboljša pokazala rešitev s šestimi faktorji, ki skupaj pojasnjujejo 60,48 % celotne variance.

Ker mi »najboljša« faktorska struktura (glede na statističnega pokazatelja) za obe obliki Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu ne omogoča izpolnitve raziskovalnega cilja, s to rešitvijo ne morem primerjati ocen sodelavcev s samoocenami in prav tako rezultatov ne morem primerjati z dosedanjimi raziskavami, v katerih je bil originalni vprašalnik že uporabljen. Glede na to, da so se avtorice Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu (Kalshoven, Den Hartog in De Hoogh, 2011) »razumsko« odločile za predpostavljeno sedemfaktorsko strukturo vprašalnika, kljub temu da bi mu morda, glede na statistične pokazatelje, bolj ustrezala katera druga, sem se tudi sama odločila preveriti, ali se tudi na mojih dveh vzorcih (na vzorcu vodij in vzorcu sodelavcev) pokaže sedemfaktorska latentna struktura in kolikšen % celotne variance pojasni, kljub posledično manjši zanesljivosti rezultatov. Ločeno sem izvedla faktorsko analizo po metodi največjega verjetja (*angl.* Maximum Likelihood) z rotacijo Direct Oblimin. Najprej na odgovorih vodij, nato še na odgovorih zaposlenih.

Glede na to, da so avtorice Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu (Kalshoven, Den Hartog in De Hoogh, 2011) kot veljavno mero na vprašalniku predpostavljale tudi skupni rezultat – etično ravnanje, ki predstavlja mero etičnosti vodenja, sem se odločila preveriti še % pojasnjene variance v primeru enofaktorske latentne strukture na obeh vprašalnikih, ki bi predstavljala dimenzijo etično vodenje. Prav tako sem v nadaljnjih statističnih obdelavah upoštevala tudi skupni doseženi rezultat na vprašalniku v primeru sedemfaktorske latentne strukture, ki predstavlja mero etičnosti vodenja.

3.2.1 Sedemfaktorska latentna struktura Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje

Na vprašalniku etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje se je glede na vsebinsko klasifikacijo faktorske strukture rešitev s sedmimi faktorji pokazala kot ustrezna. Sedem faktorjev skupaj pojasnjuje 50,38 % celotne variance (tabela 5), kar je sicer malce manj od zelene, 60 % (Hinkin, 1998). Kljub temu pa lahko na podlagi Cattelovega grafa drobirja

(slika 2) sklepamo, da je sedemfaktorska rešitev v tem primeru ustrezna in za namen moje raziskave najbolj primerna.

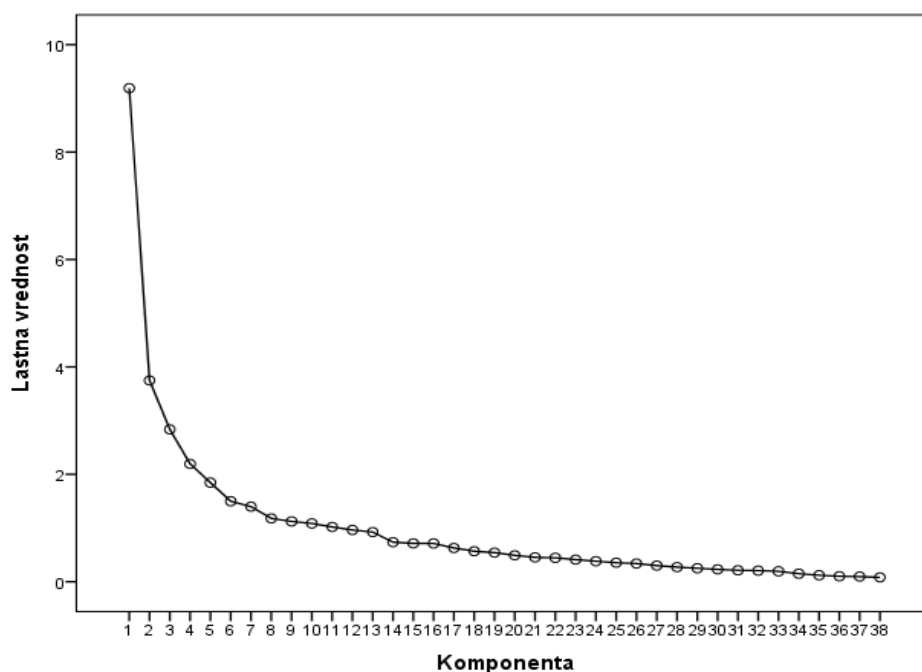
Tabela 5

Faktorska analiza Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje: lastne vrednosti, delež pojasnjene variance, KMO, Bartlettov test sferičnosti (N = 107)

Faktor	Lastna vrednost	Delež pojasnjene variance (v %)	Kumulativni delež (v %)
F1: Skrb za trajnostni razvoj	3,32	8,73	8,73
F2: Definiranje vlog sodelavcev	5,37	14,12	22,85
F3: Integriteta	2,99	7,88	30,72
F4: Etično usmerjanje	3,20	8,43	39,16
F5: Usmerjenost k ljudem	1,88	4,96	44,11
F6: Delitev moči	1,41	3,70	47,82
F7: Pravičnost	1,06	2,80	50,61

KMO = 0,75

Bartlettov test sferičnosti: $\chi^2 = 2145,21$, $df = 703$, $p = 0,00$



Slika 2. Faktorska analiza Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje: Cattelov graf drobirja.

Vse faktorje sem poimenovala enako kot so poimenovani v originalni faktorski strukturi, saj se vsebinsko skoraj povsem prekrivajo z originalnimi. Postavke, katerih nasičenost na nobenem

izmed sedmih faktorjev ni dosegala mejne vrednosti 0,30, sem izločila iz nadaljnje analize. (glej tabelo 6)

Prvi faktor – skrb za trajnostni razvoj (2 postavki) pojasnjuje 8,73 % variance. V njem sta vključeni obe postavki, kot v originalu, poleg njiju pa je v originalno lestvico vključena še postavka 4. Postavka 18 ima zelo veliko nasičenost 1,012, nasičenost postavke 11 pa dosega vrednost 0,476.

Drugi faktor – definiranje vlog sodelavcev (5 postavk) se vsebinsko povsem prekriva z originalnim in pojasnjuje 22,85 % variance. Najbolj nasičena v drugem faktorju je postavka 13 (0,997), najmanj pa postavka 32 (0,417).

Tretji faktor – integriteta (6 postavk) poleg originalnih štirih vsebuje še dve dodatni postavki, in sicer postavki 16 in 37. Ta faktor pojasni 30,72 % variance. Postavka 21 ima zelo visoko nasičenost na tem faktorju (1,004). Najnižjo nasičenost pa ima na tem faktorju postavka 37 (0,332).

Četrty faktor – etično usmerjanje (7 postavk) se vsebinsko povsem prekriva z originalnim in pojasnjuje 39,16 % variance. Najvišjo nasičenost na tem faktorju dosega postavka 12 (0,745), najnižjo pa postavka 38 (0,330).

Peti faktor – usmerjenost k ljudem (4 postavke) pojasnjuje 44,11 % variance. Originalni faktor poleg teh štirih postavk vsebuje še tri druge, in sicer postavke 1, 28 in 37. Najvišjo nasičenost na tem faktorju dosega postavka 8 (0,861), najnižjo pa postavka 33 (0,354).

Šesti faktor – delitev moči (4 postavke) pojasnjuje 47,82 % variance. Ta faktor se od vseh najmanj ujema z originalnim, saj vsebuje le 3 od skupno šestih postavk, vsebovanih v originalu, in sicer postavke 3, 17 in 24 poleg teh treh pa še postavko 28. Najvišjo nasičenost na tem faktorju dosega postavka 17 (0,801), najnižjo pa postavka 3 (0,386).

Zadnji, sedmi faktor – pravičnost pojasnjuje 50,61 % variance. Vanj je od 6 originalnih postavk vključenih 5. Najvišjo nasičenost na tem faktorju dosega postavka 34 (0,621), najnižjo pa postavka 9 (0,346).

Postavka 36 (*Med zaposlenimi spodbujam debate o vprašanjih, povezanih z integriteto.*) ima koeficient nasičenosti višji od 0,30 na dveh faktorjih, in sicer na prvem – skrb za trajnostni razvoj in na četrtem – etično usmerjanje. Ker se vsebinsko bolj sklada s četrty faktorjem in

ker je njena nasičenost na tem faktorju (0,350) višja, kot pa na prvem (0,331), sem se odločila to postavko vključiti v četrti faktor – etično usmerjanje.

Postavka 28 (*Iskreno me zanima osebni razvoj mojih podrejenih.*) ima prav tako koeficient nasičenosti višji od 0,30 na dveh faktorjih, in sicer na petem – usmerjenost k ljudem in šestem – delitev moči. Glede na to, da je njena nasičenost na šestem faktorju (0,455) veliko večja kot na petem (0,300), kjer ravno dosega minimalno mejo nasičenosti, sem se odločila, da postavko pripišem šestemu faktorju, kljub temu da bi po vsebini mogoče bolj sodila k petemu. Eden izmed ključnih razlogov za to je tudi ta, da s tem, če postavko ohranim na tem faktorju, koeficient zanesljivosti – Cronbachovo alfa dosega zadovoljivo vrednost ($\alpha=0,76$), v nasprotnem primeru pa se faktor izkaže za slabo zanesljivega ($\alpha=0,51$).

Postavke 1, 4, 10, 30 in 35 (na tabeli 6 označene z rdečo barvo) sem izločila iz nadaljnje analize, saj njihova nasičenost na nobenem izmed sedmih faktorjev ne dosega mejne vrednosti 0,30.

V nadaljnji obravnavi dimenzij Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje sem se zaradi lažjega razlikovanja z dimenzijami Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce odločila, da pred dimenzijami postavim še zaporedno številko dimenzije npr. 1. skrb za trajnostni razvoj, 2. definiranje vlog sodelavcev itd.

Tabela 6

Faktorska struktura Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje (N = 107)

Postavka	Faktor						
	F1: Skrb za trajnostni razvoj	F2: Definiranje vlog sodelavcev	F3: Integriteta	F4: Etično usmerjanje	F5: Usmerjeno st k ljudem	F6: Delitev moči	F7: Pravičnos t
18.	1,012	0,102	0,136	-0,110	0,055	0,006	-0,155
11.	0,476	-0,057	0,159	0,293	-0,033	-0,005	-0,012
13.	0,097	0,997	0,102	-0,153	-0,043	0,024	-0,042
6.	0,057	0,653	-0,072	0,192	0,066	0,065	0,155
20.	0,049	0,572	0,205	0,114	0,184	0,002	0,009
26.	-0,152	0,477	0,199	0,284	0,005	-0,135	0,019
32.	-0,076	0,417	0,206	0,294	0,091	-0,155	0,011
21.	0,000	-0,049	1,004	0,043	-0,124	-0,057	-0,028

27.	0,161	0,052	0,735	0,007	0,086	0,054	-0,046
14.	0,036	0,127	0,698	-0,027	0,024	0,014	0,044
7.	0,081	0,168	0,639	-0,056	0,018	0,095	0,091
16.	-0,005	-0,013	0,371	-0,184	0,090	-0,003	0,353
37.	0,017	0,052	0,332	0,224	0,243	-0,151	0,090
12.	-0,012	0,252	0,017	0,745	0,094	0,065	0,094
5.	0,287	0,178	-0,178	0,620	-0,045	-0,023	0,300
25.	0,012	0,019	0,171	0,611	0,103	-0,078	-0,060
31.	0,078	0,178	-0,096	0,585	0,178	-0,079	-0,094
19.	0,326	0,191	0,084	0,540	0,076	0,027	-0,234
36.	0,331	0,008	0,033	0,350	-0,053	-0,256	-0,043
38.	0,233	0,196	0,150	0,330	0,173	-0,149	0,152
10.	-0,075	0,137	0,085	-0,254	0,147	-0,008	0,160
8.	0,069	0,109	-0,072	-0,071	0,861	0,165	0,122
22.	0,118	0,051	-0,099	-0,032	0,758	-0,129	0,026
15.	-0,094	-0,085	0,128	0,116	0,665	-0,082	-0,119
33.	-0,105	-0,123	0,184	0,093	0,354	-0,198	-0,186
1.	0,065	0,163	0,046	0,103	0,279	-0,003	0,246
17.	0,189	-0,115	-0,079	0,102	0,066	-0,801	0,195
28.	-0,068	0,147	0,029	-0,057	0,300	-0,455	0,074
24.	-0,077	0,145	0,086	-0,017	-0,044	-0,440	0,009
3.	-0,022	-0,123	-0,050	0,074	0,209	-0,386	0,063
34.	-0,123	0,070	0,104	0,144	-0,012	-0,175	0,621
2.	-0,065	-0,007	0,044	-0,085	0,013	-0,095	0,530
29.	0,041	0,063	-0,021	-0,066	0,055	-0,022	0,415
23.	-0,008	0,015	0,227	0,069	0,167	0,227	0,394
9.	0,121	-0,071	0,276	-0,319	0,017	-0,185	0,346
4.	0,180	0,033	0,170	0,244	0,025	0,206	0,245
35.	-0,037	-0,008	-0,019	-0,121	0,028	-0,215	-0,244
30.	-0,205	0,212	-0,005	0,053	-0,062	-0,059	-0,236

Opomba: Faktorska analiza po metodi največjega verjetja (*angl.* Maximum Likelihood) z rotacijo Direct Oblimin; postavke, označene z rdečo barvo, so izločene iz nadaljnje analize.

Na podlagi rezultatov faktorske analize Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje sem izračunala opisne statistike in zanesljivosti ločeno za vsako dimenzijo posebej. Osnovno mero predstavlja povprečen odgovor na posamezni dimenziji – seštela sem vse odgovore postavk, ki so vključene v posamezno dimenzijo, nato pa seštevek delila s številom vključenih postavk.

Tabela 7

Opisne statistike in zanesljivost za posamezne dimenzije in za skupni rezultat Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje (N = 107)

ELW	M	SD	As	Spl	Z	p	α
1. Skrb za trajnostni razvoj	4,07	0,69	-0,95	2,19	0,22	0,88	0,71
2. Definiranje vlog sodelavcev	4,10	0,50	-0,55	1,74	0,20	0,91	0,87
3. Integriteta	4,34	0,48	-0,50	0,05	0,12	0,93	0,84
4. Etično usmerjanje	3,93	0,61	-1,50	4,71	0,15	0,89	0,87
5. Usmerjenost k ljudem	3,97	0,58	-0,19	-0,08	0,13	0,97	0,76
6. Delitev moči	3,90	0,52	-0,10	-0,12	0,16	0,96	0,64
7. Pravičnost	4,31	0,53	-0,81	0,68	0,13	0,93	0,67
Etično ravnanje	4,10	0,35	-0,70	1,29	0,05	0,97	0,89

Opomba: Z – Kolmogorov-Smirnov test za ocenjevanje distribucije; α – zanesljivost, merjena s Cronbachovo alfa; etično ravnanje – skupni rezultat Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu.

V tabeli 7 so prikazane opisne statistike, preverjanje normalnosti porazdelitve in zanesljivosti za posamezne dimenzije etičnega ravnanja vodij pri delu in za skupni rezultat na Vprašalniku etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje. Vključila sem tudi skupni rezultat na vprašalniku. Njegova zanesljivost na originalnem vprašalniku se ujema z zanesljivostjo na mojem vzorcu ($\alpha = 0,89$).

Iz tabele 7 je razvidno, da se dimenzije etičnega ravnanja porazdeljujejo po normalni distribuciji. Zanesljivost posameznih dimenzij je ustrezna. Malce nizka, a še vedno sprejemljiva, je le pri dveh dimenzijah, delitev moči ($\alpha=0,64$) in pravičnost ($\alpha=0,67$).

3.2.2 Sedemfaktorska latentna struktura na Vprašalniku etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce

Na vprašalniku etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce se je glede na vsebinsko klasifikacijo in statistične pokazatelje factorske strukture rešitev s sedmimi faktorji pokazala za zelo ustrezno. Sedem faktorjev skupaj pojasnjuje 62,37 % celotne variance (tabela 8 in slika 3).

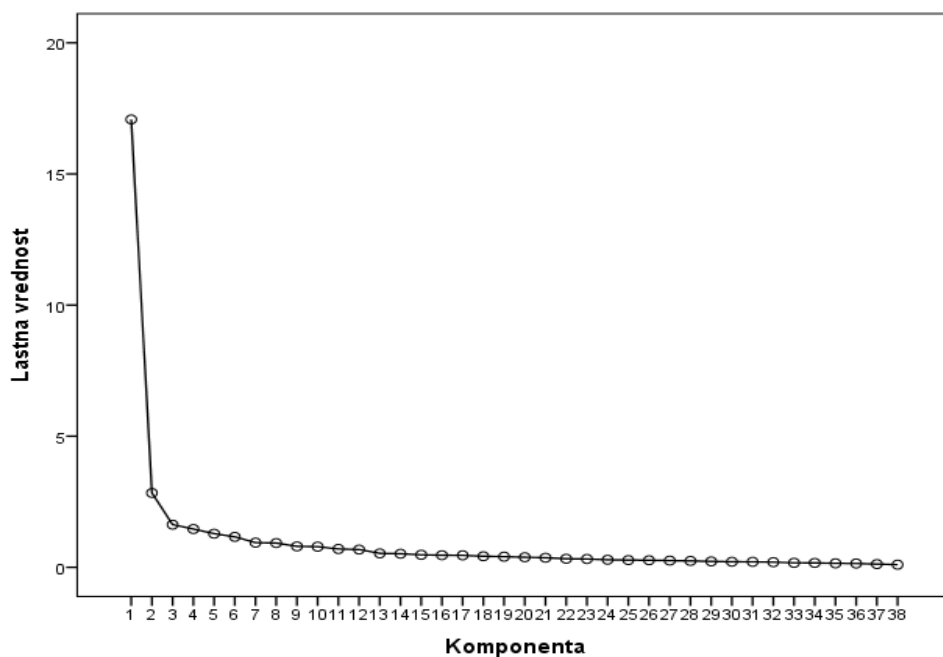
Tabela 8

Faktorska analiza Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce: lastne vrednosti, delež pojasnjene variance, KMO, Bartlettov test sferičnosti (N = 327)

Faktor	Lastna vrednost	Delež pojasnjene variance (v %)	Kumulativni delež (v %)
F1: Etično usmerjanje	16,64	43,80	43,80
F2: Integriteta	2,24	5,90	49,70
F3: Usmerjenost k ljudem	1,28	3,38	53,08
F4: Skrb za trajnostni razvoj	1,10	2,89	55,97
F5: Pravičnost	1,23	3,24	59,21
F6: Definiranje vlog sodelavcev	0,57	1,49	60,70
F7: Delitev moči	0,63	1,67	62,37

KMO = 0,96

Bartlettov test sferičnosti: $\chi^2 = 9471,16$, df = 703, p = 0,00



Slika 3. Faktorska analiza Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce: Cattellov graf drobirja.

Vse faktorje sem poimenovala enako, kot so poimenovani v originalni faktorski strukturi, saj se vsebinsko skoraj povsem prekrivajo z originalnimi. Postavke, katerih nasičenost na nobenem izmed sedmih faktorjev ni dosegala mejne vrednosti 0,30, sem izločila iz nadaljnje analize. (glej tabelo 9)

Prvi faktor – etično usmerjanje (7 postavk) se vsebinsko povsem prekriva z originalnim in pojasnjuje 43,80 % variance. Najvišjo nasičenost na tem faktorju dosega postavka 19 (0,767), najnižjo pa postavka 38 (0,405).

Drugi faktor – integriteta (5 postavk) poleg originalnih štirih postavk vsebuje še eno, in sicer je to postavka 26. Ta faktor pojasnjuje 49,70 % variance. Najvišjo nasičenost na tem faktorju dosega postavka 21 (0,824), najnižjo pa postavka 26 (0,364).

Tretji faktor – usmerjenost k ljudem (7 postavk) se vsebinsko povsem prekriva z originalnim in pojasnjuje 53,08 % variance. Najvišjo nasičenost na tem faktorju dosega postavka 22 (0,733), najnižjo pa postavka 37 (0,347).

Naslednji, četrti faktor – skrb za trajnostni razvoj (3 postavke) pojasnjuje 55,97 % variance. Tudi ta faktor se vsebinsko povsem prilega originalu. Najvišjo nasičenost na tem faktorju dosega postavka 11 (0,880), najnižjo pa postavka 4 (0,486).

Peti faktor – pravičnost poleg originalnih petih postavk vsebuje še eno dodatno, in sicer 10. postavko. Ta faktor pojasnjuje 59,21 % variance. Najvišjo nasičenost na tem faktorju dosega postavka 2 (0,794), najnižjo pa postavka 10 (0,435).

Šesti faktor – definiranje vlog sodelavcev vsebuje vse postavke, ki so vsebovane v originalu z izjemo 26. postavke in pojasnjuje 60,70 % variance. Najvišjo nasičenost na tem faktorju dosega postavka 6 (0,704), najnižjo pa postavka 32 (0,383).

Zadnji, sedmi faktor – delitev moči pojasnjuje 62,37 % variance. Ta faktor vsebuje le dve postavki, ki sta sicer tudi vsebovani v originalni obliki faktorja, ki ima sicer še štiri postavke, torej skupno 6 postavk. Postavka 3 na tem faktorju dosega nasičenost 0,615, postavka 17 pa nasičenost 0,464.

Postavka 23 (*Svoj lastni uspeh gradi na račun drugih.*) ima koeficient nasičenosti višji od 0,30 na dveh faktorjih, in sicer na drugem – integriteta in na petem – pravičnost. Ker se vsebinsko

bolj sklada s petim faktorjem in tudi, ker je njena nasičenost na tem faktorju precej višja (0,579), kot na drugem (0,317), sem se odločila to postavko pripisati petemu faktorju – pravičnost.

Postavka 32 (*Pojasni (določi), kdo je za kaj odgovoren.*) ima prav tako koeficient nasičenosti višji od 0,30 na dveh faktorjih, in sicer na prvem – etično usmerjanje in šestem – definiranje vlog sodelavcev. Ker se vsebinsko bolj sklada s šestim faktorjem in tudi, ker je njena nasičenost na tem faktorju višja (0,383), kot pa na prvem (0,343), sem se odločila to postavko pripisati šestemu faktorju – definiranje vlog sodelavcev.

Postavke 24, 30 in 35 (v tabeli 6 označene z rdečo barvo) sem izločila iz nadaljnje analize, saj njihova nasičenost na nobenem izmed sedmih faktorjev ne dosega postavljene mejne vrednosti, ki je 0,30.

Tabela 9

Faktorska struktura Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce (N = 327)

Postavka	Faktor						
	F1: Etično usmerjanje	F2: Integriteta	F3: Usmerjenost k ljudem	F4: Skrb za trajnostni razvoj	F5: Pravičnost	F6: Definiranje vlog sodelavcev	F7: Delitev moči
19.	0,767	-0,025	-0,046	-0,188	0,009	-0,08	0,113
31.	0,699	0,027	0,055	0,031	0,004	0,103	-0,026
12.	0,685	-0,091	0,071	-0,049	0,006	0,099	-0,081
5.	0,58	-0,139	0,045	-0,045	-0,017	0,170	-0,082
36.	0,525	0,004	0,076	-0,116	0,118	0,064	0,083
25.	0,513	-0,189	0,061	-0,102	-0,054	0,023	0,062
38.	0,405	-0,053	0,251	-0,071	0,064	0,149	0,095
21.	0,017	-0,824	0,061	-0,045	0,043	0,042	0,058
27.	0,098	-0,771	0,110	0,007	0,077	0,018	-0,076
7.	0,068	-0,739	0,115	-0,070	0,031	-0,036	-0,028
14.	0,049	-0,732	-0,075	-0,115	0,097	0,073	0,043
26.	0,204	-0,364	0,035	-0,053	0,032	0,314	0,075
22.	0,094	-0,070	0,733	-0,079	-0,039	0,003	0,072
33.	0,187	-0,021	0,711	0,051	0,082	0,040	-0,015
1.	-0,044	-0,082	0,651	-0,198	-0,016	0,144	0,027

28.	0,081	-0,137	0,59	0,001	0,088	0,095	0,167
15.	0,143	-0,200	0,572	-0,054	-0,050	-0,013	0,085
8.	0,007	-0,246	0,397	-0,062	0,056	0,179	0,071
37.	0,258	-0,197	0,347	-0,040	0,121	0,137	0,069
11.	-0,055	-0,150	-0,014	-0,880	-0,037	0,047	-0,090
18.	0,092	0,076	-0,068	-0,784	0,028	-0,042	0,091
4.	0,096	0,030	0,245	-0,486	0,070	0,049	-0,014
2.	0,117	0,036	-0,054	-0,008	0,794	0,000	-0,032
9.	0,019	-0,093	-0,003	-0,055	0,729	-0,127	-0,079
16.	0,008	-0,077	-0,005	-0,076	0,692	-0,065	0,019
23.	-0,030	-0,317	-0,015	0,031	0,579	0,146	-0,045
34.	-0,129	-0,152	0,084	-0,094	0,507	0,234	0,075
29.	0,039	-0,043	0,079	0,003	0,494	0,198	0,062
10.	-0,018	-0,016	0,089	0,006	0,435	0,083	0,262
6.	0,092	-0,062	0,117	-0,049	-0,059	0,704	-0,010
13.	0,175	-0,021	0,017	-0,070	0,069	0,703	0,086
20.	0,212	-0,086	0,070	-0,057	0,062	0,643	-0,002
32.	0,343	-0,122	-0,046	-0,005	0,114	0,383	0,075
3.	-0,011	-0,003	0,208	-0,067	0,027	0,043	0,615
17.	0,219	0,046	0,083	-0,099	0,146	0,141	0,464
24.	0,088	-0,035	0,078	-0,096	0,011	-0,010	0,274
30.	-0,005	-0,067	-0,170	0,023	-0,229	0,049	0,271
35.	0,038	-0,158	0,203	0,016	0,177	-0,192	0,249

Opomba: Faktorska analiza po metodi največjega verjetja (*angl.* Maximum Likelihood) z rotacijo Direct Oblimin; postavke označene z rdečo barvo so izločene iz nadaljnje analize.

Na podlagi rezultatov faktorske analize Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce sem izračunala opisne statistike in zanesljivosti ločeno za vsako dimenzijo posebej. Osnovno mero predstavlja povprečen odgovor na posamezni dimenziji – seštela sem vse odgovore postavk, ki so vključene v posamezno dimenzijo, nato pa seštevek delila s številom vključenih postavk.

Tabela 10

Opisne statistike in zanesljivost za posamezne dimenzije in za skupni rezultat Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce (N = 327)

ELW	M	SD	As	Spl	Z	p	α
Etično usmerjanje	3,67	0,52	-0,56	0,73	0,08	0,07	0,92
Integriteta	3,92	0,64	-0,81	1,07	0,08	0,06	0,93
Usmerjenost k ljudem	3,68	0,64	-0,59	0,58	0,07	0,20	0,93
Skrb za trajnostni razvoj	3,89	0,58	-0,98	1,84	0,12	0,00	0,81
Pravičnost	4,48	0,73	-0,89	1,69	0,10	0,01	0,87
Definiranje vlog sodelavcev	3,78	0,61	-0,53	0,73	0,08	0,16	0,91
Delitev moči	3,54	0,59	-0,29	0,46	0,11	0,00	0,68
Etično ravnanje	3,77	0,50	-0,55	1,09	0,08	0,07	0,97

Opomba: Z – Kolmogorov-Smirnov test za ocenjevanje distribucije; α – zanesljivost, merjena s Cronbachovo alfa; Etično ravnanje – skupni rezultat Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu.

V tabeli 10 so prikazane opisne statistike, preverjanje normalnosti porazdelitve in zanesljivosti za posamezne dimenzije etičnega ravnanja vodij pri delu in za skupni rezultat na Vprašalniku etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce. Skupni rezultat na vprašalniku sem vključila, saj so avtorice originalnega vprašalnika potrdile njegovo zanesljivost ($\alpha = 0,89$). Zanesljivost skupnega rezultata na prevedenem vprašalniku pa je še večja od originalne ($\alpha = 0,97$).

Iz tabele 10 je razvidno, da se dimenzije etičnega ravnanja vodij z izjemo dimenzij skrb za trajnostni razvoj, pravičnost in delitev moči porazdeljujejo po normalni distribuciji. Zanesljivost posameznih dimenzij je ustrezna, malce nižja je le pri dimenziji delitev moči ($\alpha = 0,68$).

Ob primerjavi faktorjev, ki sem jih dobila ob faktorski analizi Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje in faktorski analizi Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce, lahko ugotovimo, da se povsem ujemata četrti faktor prvega vprašalnika in prvi faktor drugega vprašalnika. Oba sta na podlagi vsebinske povezanosti z originalnim faktorjem poimenovana etično usmerjanje. Torej bi lahko na tem faktorju poleg povprečnih odgovorov udeležencev primerjali tudi doseženo vrednost na tem faktorju. Iz obeh vprašalnikov sta izločeni postavki 30 in 35 (tabela 6 in 9).

Za ugotavljanje razlik med samooceno in oceno sodelavcev glede na etična ravnanja vodij pri delu lahko primerjam povprečne ocene odgovorov vodij in povprečne ocene odgovorov njihovih sodelavcev na posameznih dimenzijah etičnega ravnanja vodij. Faktorji so namreč vsebinsko podobni na obeh vprašalnikih, niso pa sestavljeni iz istih postavk, kar onemogoča primerjavo skupnega rezultata na posamezni dimenziji. Kljub temu da se četrta dimenzija prvega vprašalnika in prva dimenzija drugega vprašalnika povsem vsebinsko ujemata, sem se odločila, da ju obravnavam enako kot ostale dimenzije, torej s primerjavo povprečnih odgovorov na dimenziji.

3.2.3 Enofaktorska latentna struktura Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu

Pred razvojem Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu (Kalshoven, Den Hartog in De Hoogh, 2011) so se raziskovalci področja etike, etičnega vedenja in ravnanja ukvarjali predvsem s pojmom etično vodenje. Etično vodenje so iskali znotraj drugih vodstvenih stilov, kasneje pa so ga imenovali tudi za samostojen stil vodenja. Zanj so značilna različna vedenja in ravnanja vodij.

Gleda na ugotovitve dosedanjih raziskav in glede na merske instrumente, ki merijo etično ravnanje vodij pri delu in etično vodenje, sem se s faktorsko analizo, po metodi največjega verjetja (*angl.* Maximum Likelihood) z rotacijo Direct Oblimin, odločila preveriti še to, če bi lahko tudi s svojima oblikama Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu prišla do veljavne enodimenzionalne mere etičnega vedenja, imenovane etično vodenje.

Vprašalnik etičnega ravnanja vodij pri delu meri etično vedenje in ravnanje vodij na delovnem mestu. Ta vedenja naj bi bila značilna za etičen stil vodenja, torej za etične vodje. To pomeni, da bi lahko enofaktorska latentna struktura Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu predstavljala mero etično vodenje.

En faktor, imenovan etično vodenje, Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje pojasni samo 22,31 % variance, kar je premalo, da bi ga lahko šteli za veljavnega. Idealno bi bilo, da bi faktor pojasnil 60 % variance (Hinkin, 1998). Ta faktorska rešitev torej ni v redu in je ne bom upoštevala v nadaljnji obravnavi rezultatov. Postavke, ki ne dosegajo mejne vrednosti 0,30 nasičenosti na faktorju, so: 17., 33., 24., 29., 2., 9., 3., 35., 10. in 30.

Nato sem s faktorsko analizo po metodi največjega verjetja (*angl.* Maximum Likelihood) z rotacijo Direct Oblimin preverila, kolikšen % variance bi pojasnil en sam faktor na Vprašalniku etično ravnanje vodij pri delu – oblika za sodelavce.

En sam faktor, imenovan etično vodenje, na Vprašalniku etično ravnanje vodij pri delu – oblika za sodelavce pojasni 43,57 % variance, kar ni slabo. Idealno bi sicer bilo, da bi faktor pojasnil 60 % variance (Hinkin, 1998). Kljub nižjemu % pojasnjene variance sem se odločila to mero uporabiti v nadaljnjih analizah. Iz nadaljnje analize sem izločila postavke, katerih nasičenost ne dosega mejne vrednosti 0,30, kar pomeni, da sem izločila samo 30. postavko. Enofaktorska rešitev vprašalnika vsebuje torej 37 postavk.

Na podlagi rezultatov faktorske analize Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce sem izračunala opisne statistike in zanesljivosti za skupno dimenzijo etično vodenje. Tudi tukaj je osnovna mera skupni povprečni odgovor – seštela sem vse odgovore na postavkah, nato pa jih delila s številom vključenih postavk (37).

Tabela 11

Opisne statistike in zanesljivost za enodimenzionalno rešitev Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce (N = 327)

ELW	M	SD	As	Spl	Z	p	α
1. Etično vodenje	3,75	0,05	-0,57	1,23	0,08	0,06	0,97

Opomba: Z – Kolmogorov-Smirnov test za ocenjevanje distribucije; α – zanesljivost, merjena s Cronbachovo alfa.

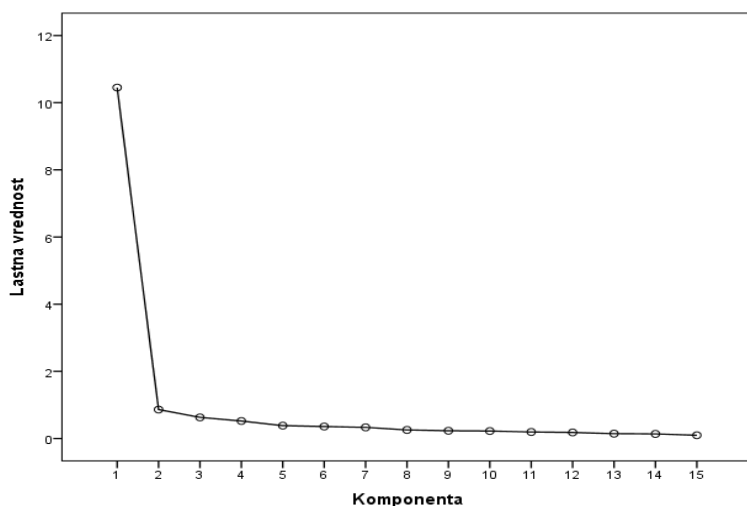
V tabeli 11 so prikazane opisne statistike, preverjanje normalnosti porazdelitve in zanesljivosti za enodimenzionalno rešitev Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce. dimenzija etično vodenje se porazdeljuje normalno. Njena zanesljivost je odlična ($\alpha = 0,97$).

3.3 Rezultati Vprašalnika etičnega vodenja

Vprašalnik etičnega vodenja sem v magistrsko raziskavo vključila zaradi preverjanja konstruktne veljavnosti obeh oblik Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu.

Najprej sem s faktorsko analizo po metodi največjega verjetja (*angl.* Maximum Likelihood) preverila, če se tudi na mojem vzorcu pokaže enofaktorska latentna struktura, ki jo predlagajo avtorji vprašalnika (Yukl, Mahsud, Hassan in Prussia, 2013).

S slike 4 je razvidno, da predvidena enofaktorska latentna struktura velja tudi za moj vzorec. En faktor pojasnjuje 67,56 % variance. Faktor sem poimenovala enako, kot je poimenovan v originalu – etično vodenje.



Slika 4. Faktorska analiza Vprašalnika etičnega vodenja: Cattelov graf drobirja.

Na podlagi rezultatov faktorske analize Vprašalnika etičnega vodenja sem izračunala opisne statistike in zanesljivosti za skupno dimenzijo etično vodenje. Osnovna mera v tem primeru je skupni doseženi rezultat na vprašalniku, tj. etično vodenje.

Tabela 12

Opisne statistike in zanesljivost za skupno dimenzijo Vprašalnika etičnega vodenja ($N = 327$)

ELQ	M	SD	As	Spl	Z	p	α
Etično vodenje	69,51	11,11	-1,09	1,90	0,10	0,01	0,97

Opomba: Z – Kolmogorov-Smirnov test za ocenjevanje distribucije; α – zanesljivost, merjena s Cronbachovo alfa.

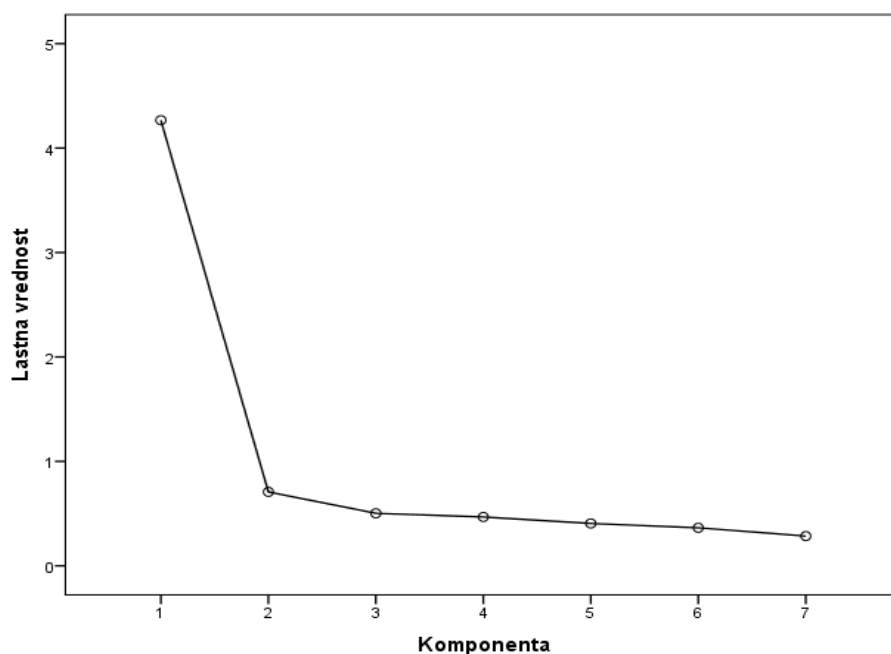
Iz tabele 12 je razvidno, da se skupni rezultat Vprašalnika etičnega vodenja – etično vodenje, ne porazdeljuje po normalni distribuciji. Zanesljivost dimenzije se ujema z zanesljivostjo dimenzije na originalnem vprašalniku ($\alpha = 0,96$).

3.4 Rezultati Vprašalnika kakovosti odnosa vodja – sodelavec

Vprašalnik kakovosti odnosa vodja – sodelavec sem v magistrsko raziskavo vključila zaradi preverjanja kriterijske veljavnosti obeh oblik Vprašalnika etičnega ravnanja vodij na delu.

Najprej sem s faktorsko analizo po metodi največjega verjetja (*angl.* Maximum Likelihood) preverila, če se tudi na mojem vzorcu pokaže enofaktorska latentna struktura, ki jo predlagata avtorja vprašalnika (Graen in Uhl-Bien, 1995).

S slike 5 je razvidno, da predvidena enofaktorska latentna struktura Vprašalnika kakovosti odnosa vodja – sodelavec velja tudi za moj vzorec. En faktor pojasnjuje 54,51 % variance. Faktor sem poimenovala kakovost odnosa, enako kot je poimenovan v originalu.



Slika 5. Faktorska analiza Vprašalnika kakovosti odnosa vodja – sodelavec: Cattelov graf drobirja.

Na podlagi rezultatov faktorske analize Vprašalnika kakovosti odnosa vodja – sodelavec sem izračunala opisne statistike in zanesljivosti za skupno dimenzijo kakovost odnosa. Osnovna mera v tem primeru je skupni doseženi rezultat na vprašalniku.

Tabela 13

Opisne statistike in zanesljivost za skupno dimenzijo Vprašalnika kakovosti odnosa vodja – sodelavec (N = 327)

LMX	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>As</i>	<i>Spl</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>	<i>α</i>
Kakovost odnosa	26,43	3,99	-0,44	-0,34	0,12	0,00	0,89

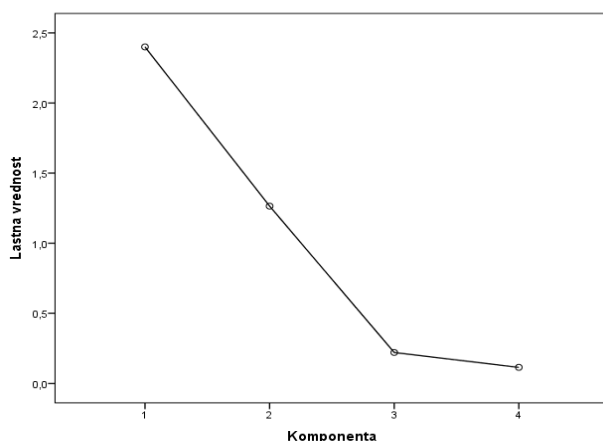
Opomba: Z – Kolmogorov-Smirnov test za ocenjevanje distribucije; α – zanesljivost, merjena s Cronbachovo alfa.

Iz tabele 13 je razvidno, da se kakovost odnosa Vprašalnika kakovosti odnosa vodja – sodelavec, s katerim merimo učinkovitost delovnega odnosa med vodjem in njegovimi zaposlenimi, ne porazdeljuje po normalni distribuciji. Zanesljivost dimenzij je ustrezna ($\alpha = 0,89$) in se ujema z zanesljivostjo, ki sta jo ugotovila avtorja vprašalnika ($\alpha = 0,88$).

3.5 Rezultati Lestvice zaznane vodjeve učinkovitosti pri delu

Štiri postavke, ki se nanašajo na zaznano vodjevo učinkovitost pri delu, sem v magistrsko raziskavo vključila zaradi preverjanja kriterijske veljavnosti obeh oblik Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu. V originalu naj bi te štiri postavke merile en konstrukt, in sicer skupno učinkovitost vodij ($\alpha = 0,88$).

Glede na statistične pokazatelje (korelacija med prvima dvema postavkama je visoka ($r = 0,78$), ravno tako med drugima dvema ($r = 0,88$), visoka pa je tudi zanesljivost posameznih dimenzij) in vsebino postavk sem se odločila oblikovati dve dimenziji učinkovitosti vodja pri delu, in sicer tako, da prvi dve postavki merita splošno zaznano vodjevo učinkovitost pri delu, drugi dve pa trenutno zaznano učinkovitost vodja pri delu. Osnovna mera splošne učinkovitosti je seštevek odgovorov na prvih dveh postavkah. Osnovna mera trenutne učinkovitosti pa je seštevek odgovorov na drugih dveh postavkah.



Slika 6. Faktorska analiza Lestvice zaznane vodjeve učinkovitosti pri delu: Cattelov graf drobirja.

Tabela 14

Opisne statistike in zanesljivost za dimenziji vodjeve učinkovitosti ($N = 327$)

LE	M	SD	As	Spl	Z	p	α
Splošna učinkovitost	14,52	2,54	-1,29	2,05	0,15	0,00	0,88
Trenutna učinkovitost	9,31	2,79	-0,46	-0,20	0,08	0,15	0,94

Opomba: Z – Kolmogorov-Smirnov test za ocenjevanje distribucije; α – zanesljivost, merjena s Cronbachovo alfa.

Iz tabele 14 je razvidno, da se dimenzija trenutna vodjeva učinkovitost porazdeljuje po normalni distribuciji, dimenzija splošna vodjeva učinkovitost pa ne. Zanesljivost obeh dimenzij je ustrezna ($\alpha_1 = 0,88$ in $\alpha_2 = 0,94$).

3.6 Ugotavljanje razlik glede na demografske značilnosti vodij

Eden izmed ciljev magistrske raziskave je bil preveriti razlike v izraženosti etičnega ravnanja in vodenja glede na demografske značilnosti vodij (npr. spol, starost, izobrazba, status idr.)

S statistično metodo t-test sem glede na spol in sektor zaposlitve preverjala razlike med dosežki vodij na dimenzijah etičnega ravnanja in vodenja.

S statistično metodo analiza variance (ANOVA) pa sem, glede na starost, izobrazbo, področje dela, vodstveni nivo, delovno razmerje in število let vodenja, primerjala povprečja glede na smiselno postavljene statistične razrede, npr. starostna skupina 1 (do 25 let), starostna skupina 2 (od 26 do 35 let), starostna skupina 3 (od 36 do 45 let), starostna skupina 4 (od 46 do 55 let) in starostna skupina 5 (od 56 let naprej). Za to metodo sem se odločila zaradi njene robustnosti, saj daje uporabne rezultate, tudi če ti malo odstopajo od predpostavke o normalni porazdelitvi in od homogenosti varianc v vzorcih.

3.6.1 Ugotavljanje razlik glede na spol

Najprej sem primerjala dosežke vodij na posameznih dimenzijah etičnega ravnanja in vodenja glede na njihov spol.

Tabela 15

Primerjava samoocen etičnega ravnanja vodij pri delu glede na spol vodij (N=107)

		<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>t</i>	<i>T-test</i>	
						<i>df</i>	<i>p</i>
1. Skrb za trajnostni razvoj	Moški	49	3,97	0,78	-1,39	105	0,17
	Ženske	58	4,16	0,60			
2. Definiranje vlog sodelavcev	Moški	49	4,08	0,52	-0,44	105	0,66
	Ženske	58	4,12	0,49			
3. Integriteta	Moški	49	4,40	0,43	1,13	105	0,26
	Ženske	58	4,30	0,51			
4. Etično usmerjanje	Moški	49	3,76	0,73	-2,68	105	0,01
	Ženske	58	4,07	0,45			
5. Usmerjenost k ljudem	Moški	49	3,87	0,61	-1,66	105	0,10
	Ženske	58	4,05	0,54			
6. Delitev moči	Moški	49	3,90	0,46	0,11	105	0,91
	Ženske	58	3,89	0,57			
7. Pravičnost	Moški	49	4,23	0,56	-1,54	105	0,13
	Ženske	58	4,39	0,50			
Etično ravnanje	Moški	49	4,04	0,36	-1,60	105	0,11
	Ženske	58	4,15	0,35			

Opomba: M = aritmetična sredina, t = vrednost t-testa, df = stopnja svobode, p = statistična pomembnost.

Iz tabele 15 je razvidno, da se statistično pomembna razlika pri primerjavi samoocen etičnega ravnanja vodij, vključenih v raziskavo glede na njihov spol, pojavi na eni dimenziji Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje, in sicer na dimenziji etično usmerjanje. V raziskavo vključene vodje ženskega spola se v primerjavi z moškimi vodji statistično pomembno višje ocenjujejo na dimenziji etično usmerjanje.

Tabela 16

Primerjava ocen sodelavcev na Vprašalniku etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce glede na spol vodij (N = 327)

		<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>t</i>	<i>T-test</i> <i>df</i>	<i>p</i>
Etično usmerjanje	Moški	49	3,57	0,60	-1,94	105	0,06
	Ženske	58	3,76	0,43			
Integriteta	Moški	49	3,85	0,68	-1,03	105	0,31
	Ženske	58	3,98	0,60			
Usmerjenost k ljudem	Moški	49	3,60	0,70	-1,26	105	0,21
	Ženske	58	3,75	0,58			
Skrb za trajnostni razvoj	Moški	49	3,77	0,65	-1,97	105	0,05
	Ženske	58	3,98	0,49			
Pravičnost	Moški	49	4,46	0,75	-0,20	105	0,84
	Ženske	58	4,49	0,72			
Definiranje vlog sodelavcev	Moški	49	3,75	0,61	-0,51	105	0,61
	Ženske	58	3,81	0,61			
Delitev moči	Moški	49	3,49	0,54	-0,88	105	0,38
	Ženske	58	3,59	0,63			
Etično ravnanje	Moški	49	3,70	0,56	-1,27	105	0,21
	Ženske	58	3,82	0,45			
Etično vodenje	Moški	49	3,68	0,54	-1,24	105	0,22
	Ženske	58	3,80	0,45			

Opomba: M = aritmetična sredina, t = vrednost t-testa, df = stopnja svobode, p = statistična pomembnost.

Statistično pomembne razlike pri primerjavi ocen sodelavcev na dimenziji etično ravnanje in dimenziji etično vodenje Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce glede na spol ocenjevanih vodij raziskave dobimo na dimenziji skrb za trajnostni razvoj (tabela 16). Sodelavci v povprečju višji rezultat na tej dimenziji pripisujejo ženskam.

Pri primerjavi ocen sodelavcev na Vprašalniku etičnega vodenja glede na spol vodij ni statistično pomembnih razlik (glej prilogo 1, tabela 42). Moški in ženski vodje so s strani sodelavcev na Vprašalniku etičnega vodenja ocenjeni podobno.

3.6.2 Ugotavljanje razlik glede na sektor

Nato sem primerjala dosežke vodij na posameznih dimenzijah etičnega ravnanja in vodenja glede na njihov zaposlitveni sektor (javni ali zasebni).

Tabela 17

Primerjava samoocen etičnega ravnanja vodij pri delu glede na zaposlitveni sektor (N = 107)

		N	M	SD	t	T-test df	p
1. Skrb za trajnostni razvoj	Javni	42	4,17	0,60	1,16	105	0,25
	Zasebni	65	4,01	0,74			
2. Definiranje vlog sodelavcev	Javni	42	4,09	0,48	-0,32	105	0,75
	Zasebni	65	4,12	0,51			
3. Integriteta	Javni	42	4,38	0,45	0,64	105	0,53
	Zasebni	65	4,32	0,50			
4. Etično usmerjanje	Javni	42	4,02	0,45	1,29	105	0,20
	Zasebni	65	3,87	0,69			
5. Usmerjenost k ljudem	Javni	42	3,99	0,56	0,38	105	0,70
	Zasebni	65	3,95	0,59			
6. Delitev moči	Javni	42	4,06	0,52	2,68	105	0,01
	Zasebni	65	3,79	0,49			
7. Pravičnost	Javni	42	4,54	0,47	3,72	105	0,00
	Zasebni	65	4,17	0,52			
Etično ravnanje	Javni	42	4,19	0,34	2,06	105	0,04
	Zasebni	65	4,04	0,35			

Opomba: M = aritmetična sredina, t = vrednost t-testa, df = stopnja svobode, p = statistična pomembnost.

Iz tabele 17 je razvidno, da se vodje, udeleženi v raziskavo, glede na zaposlitveni sektor – javni ali zasebni – statistično pomembno razlikujejo na dimenzijah delitev moči in pravičnost Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje. Vodje, zaposleni v javnem sektorju, se statistično pomembno višje ocenjujejo na obeh dimenzijah.

V tabeli 17 pa vidimo tudi to, da se etično ravnanje, skupni rezultat Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje, ki predstavlja mero etičnosti vodenja, statistično pomembno razlikuje glede na sektor zaposlitve. Skupni rezultat vodij, zaposlenih v javnem sektorju, je v primerjavi s skupnim rezultatom vodij, zaposlenih v zasebnem sektorju, statistično pomembno višji. Vodje z javnega sektorja so se tako ocenili kot bolj etične v primerjavi z vodji zasebnega sektorja.

Pri primerjavi ocen sodelavcev na posameznih in eni skupni dimenziji Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce glede na sektor zaposlitve vodij na nobeni od sedmih dimenzij, ne na skupnem rezultatu, niti na enodimenzionalni rešitvi vprašalnika, ne dobimo statistično pomembnih razlik (glej prilogo 1, tabela 43). To pomeni, da sodelavci etičnost vodjevega ravnanja in vodenja glede na zaposlitveni sektor ocenjujejo podobno. Enak rezultat dobimo tudi z Vprašalnikom etičnega vodenja (tabela 44 v prilogi 1). Tudi tukaj razlike med vodji pri skupnem rezultatu Vprašalnika etičnega vodenja glede na zaposlitveni sektor niso statistično pomembne.

3.6.3 Ugotavljanje razlik glede na starost

Vodje, vključeni v raziskavo, so se glede na starost razvrstili v pet ponujenih skupin. V prvo starostno skupino so uvrščeni vodje, ki imajo 25 let ali manj, v drugo od 26 do 35 let, v tretjo od 36 do 45 let, v četrto od 46 do 55 let in v zadnjo, peto starostno skupino, vodje nad 56 let. Največ sodelujočih vodij, 39, spada v 4. starostno skupino, najmanj pa v 1. (samo 1). Starostni razredi so bili oblikovani zato, da je zagotovljena večja anonimnost sodelujočih vodij. Po izvedeni raziskavi pa ugotavljam, da bi bilo bolje, če bi vodje enostavno navedli svojo starost in bi razrede določila naknadno, normalneje porazdeljeno.

Tabela 18

Analiza variance glede na starostno skupino vodij (N = 107)

Vprašalnik	Dimenzija	ANOVA		
		F	df	p
ELW – oblika za samooceno	1. Skrb za trajnostni razvoj	0,99	4	0,41
	2. Definiranje vlog sodelavcev	1,84	4	0,13
	3. Integriteta	0,45	4	0,77
	4. Etično usmerjanje	1,99	4	0,10
	5. Usmerjenost k ljudem	0,15	4	0,96
	6. Delitev moči	1,06	4	0,38
	7. Pravičnost	1,82	4	0,13
	Etično ravnanje	1,19	4	0,32
ELW – oblika za sodelavce	Etično usmerjanje	0,44	4	0,78
	Integriteta	0,69	4	0,60
	Usmerjenost k ljudem	0,76	4	0,55
	Skrb za trajnostni razvoj	0,24	4	0,91
	Pravičnost	1,85	4	0,13
	Definiranje vlog sodelavcev	0,53	4	0,72
	Delitev moči	0,74	4	0,56
	Etično ravnanje	0,56	4	0,69
	Etično vodenje	0,61	4	0,65
ELQ	Etično vodenje	0,87	4	0,48

Opomba: F = f-test, df = stopnja svobode, p = statistična pomembnost.

V tabeli 18 vidimo, da se vodje glede na starostno skupino ne razlikujejo statistično pomembno na nobeni od sedmih dimenziji Vprašalnika etičnega ravnanja pri delu – oblika za samoocenjevanje. Prav tako glede na starost vodij ni statistično pomembne razlike na etičnem

ravnanju, skupnem rezultatu tega vprašalnika. Na splošno lahko torej zapišemo, da ni statistično pomembnih razlik v samooceni etičnega ravnanja vodij pri delu glede na njihovo starostno skupino.

Rezultati v tabeli 18 kažejo, da se ocene sodelavcev na Vprašalniku etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce, glede na starostno skupino, kateri pripadajo vodje, ne razlikujejo statistično pomembno na nobeni od dimenziji etičnega ravnanja, niti ne na etičnem ravnanju, prav tako pa tudi ne na enodimenzionalni rešitvi vprašalnika (tj. dimenzija etično vodenje). Tudi pri oceni etičnosti ravnanja in vodenja vodij ni statistično pomembnih razlik glede na starostno skupino vodij. Do enake ugotovitve pridemo tudi z Vprašalnikom etičnega vodenja.

3.6.4 Ugotavljanje razlik glede na izobrazbo

Vodje, vključeni v raziskavo, so glede na izobrazbo razvrščeni v sedem skupin. V prvo skupino sodijo vodje s srednješolsko izobrazbo, v drugo vodje z višjo strokovno izobrazbo, v tretjo vodje z visoko strokovno izobrazbo (1. bolonjska stopnja), v četrto vodje z univerzitetno izobrazbo (2. bolonjska stopnja), v peto vodje s specializacijo, v šesto vodje z znanstvenim magisterijem in v zadnjo, sedmo, vodje z doktoratom. Zaradi želje po čim bolj enakomerni porazdelitvi vodij glede na izobrazbo in tudi zaradi želje po večji zanesljivosti rezultatov, sem vodje s končano specializacijo (2 vodji), znanstvenim magisterijem (6 vodij) in doktoratom (9 vodij) združila v eno skupino.

Tabela 19

Analiza variance glede na doseženo izobrazbo vodij (N = 107)

Vprašalnik	Dimenzija	ANOVA		
		F	df	p
ELW – oblika za samooceno	1. Skrb za trajnostni razvoj	1,27	4	0,29
	2. Definiranje vlog sodelavcev	0,75	4	0,56
	3. Integriteta	2,11	4	0,08
	4. Etično usmerjanje	1,63	4	0,17
	5. Usmerjenost k ljudem	0,81	4	0,52
	6. Delitev moči	3,35	4	0,01
	7. Pravičnost	3,71	4	0,01
	Etično ravnanje	2,37	4	0,06
ELW – oblika za sodelavce	Etično usmerjanje	1,49	4	0,21
	Integriteta	1,84	4	0,13
	Usmerjenost k ljudem	0,49	4	0,75
	Skrb za trajnostni razvoj	1,59	4	0,18
	Pravičnost	0,21	4	0,93
	Definiranje vlog sodelavcev	1,42	4	0,23
	Delitev moči	0,61	4	0,66
	Etično ravnanje	0,53	4	0,71
	Etično vodenje	0,52	4	0,72
ELQ	Etično vodenje	1,91	4	0,11

Opomba: F = f-test, df = stopnja svobode, p = statistična pomembnost.

Tabela 20

Osnovne statistike posameznih dimenzij glede na doseženo izobrazbo vodij (N = 107)

Dimenzija	Dosežena izobrazba	N	M	SD
6. Delitev moči	Srednja šola	16	3,58	0,45
	Višja strok. šola	19	3,87	0,64
	Visoka strok. šola (1. bol)	12	3,77	0,38
	Univerzitetna (2. bol)	43	3,95	0,47
	Specializacija/magisterij/doktorat	17	4,18	0,48
7. Pravičnost	Srednja šola	16	4,03	0,77
	Višja strok. šola	19	4,37	0,50
	Visoka strok. šola (1. bol)	12	4,02	0,45
	Univerzitetna (2. bol)	43	4,38	0,38
	Specializacija/magisterij/doktorat	17	4,58	0,52

Opomba: M = aritmetična sredina, SD = standardna deviacija.

Statistično pomembne razlike glede na doseženo izobrazbo vodij v raziskavi opazimo na dimenzijah delitev moči in pravičnost (tabela 19) Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje. S post-hoc testom sem primerjala vseh pet izobrazbenih skupin in ugotovila, da se sodelujoči vodje s specializacijo, magisterijem in doktoratom v povprečju ocenjujejo višje na obeh dimenzijah etičnega ravnanja, kar pomeni, da se v primerjavi z vodji z nižjo izobrazbo ocenjujejo kot bolj nagnjene k sodelovanju s svojimi sodelavci, k delitvi svoje »moči«, k poslušanju svojih sodelavcev, k pravičnosti in poštenosti. Na dimenziji delitev moči se v povprečju najnižje ocenjujejo vodje s srednješolsko izobrazbo, na dimenziji pravičnost pa vodje z višješolsko izobrazbo (tabela 20).

Ob primerjavi ocen sodelavcev na Vprašalniku etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce in na Vprašalniku etičnega vodenja glede na doseženo izobrazbo vodij raziskave ni statistično pomembnih razlik. Sodelavci podobno ocenjujejo etičnost ravnanja in vodenja vodij glede na stopnjo njihove izobrazbe.

3.6.5 Ugotavljanje razlik glede na področje dela

Vodje, vključeni v raziskavo, so glede na delovno področje razvrščeni v deset skupin: 1. izobraževanje, 2. zdravstvo, 3. znanost, 4. industrija, 5. kultura, 6. finance, 7. storitvene dejavnosti, 8. trgovina, 9. promet in 10. drugo. Največ sodelujočih vodij deluje na področju izobraževanja, trgovine in storitvene dejavnosti, najmanj pa na področju zdravstva, znanosti in kulture. Kljub nižji zanesljivosti podatkov, zaradi nereprezentativnega vzorca vodij glede na področja delovanja, bom razlike obravnavala in podrobneje izpostavila statistično pomembne.

Tabela 21

Analiza variance glede na področje dela vodij (N = 107)

Vprašalnik	Dimenzija	ANOVA		
		F	df	p
ELW – oblika za samooceno	1. Skrb za trajnostni razvoj	1,16	9	0,33
	2. Definiranje vlog sodelavcev	1,81	9	0,08
	3. Integriteta	1,04	9	0,41
	4. Etično usmerjanje	0,85	9	0,58
	5. Usmerjenost k ljudem	0,52	9	0,86
	6. Delitev moči	1,60	9	0,13
	7. Pravičnost	1,49	9	0,16
	Etično ravnanje	1,15	9	0,33
ELW – oblika za sodelavce	Etično usmerjanje	0,70	9	0,71
	Integriteta	1,23	9	0,29
	Usmerjenost k ljudem	1,62	9	0,12
	Skrb za trajnostni razvoj	1,10	9	0,37
	Pravičnost	2,66	9	0,01
	Definiranje vlog sodelavcev	0,80	9	0,61
	Delitev moči	1,75	9	0,09
	Etično ravnanje	1,51	9	0,16
	Etično vodenje	1,56	9	0,14
ELQ	Etično vodenje	2,25	9	0,02

Opomba: F = f-test, df = stopnja svobode, p = statistična pomembnost.

Tabela 22

Osnovne statistike posameznih dimenzij glede na področje dela vodij (N = 107)

Dimenzija	Področje dela	N	M	SD
Pravičnost	Izobraževanje	17	4,33	0,50
	Zdravstvo	3	5,09	0,53
	Znanost	4	4,78	0,92
	Industrija	12	4,74	0,56
	Kultura	5	4,77	0,32
	Finance	10	3,91	1,04
	Storitvene dej.	18	4,13	0,82
	Trgovina	18	4,54	0,61
	Promet	3	4,22	1,17
	Drugo	17	4,85	0,51
Etično vodenje	Izobraževanje	17	66,29	9,27
	Zdravstvo	3	77,56	8,50
	Znanost	4	71,93	13,61
	Industrija	12	74,80	6,04
	Kultura	5	73,93	6,19
	Finance	10	59,25	15,27
	Storitvene dej.	18	69,21	9,91
	Trgovina	18	70,66	8,01
	Promet	3	61,00	24,64
	Drugo	17	72,36	11,49

Opomba: M = aritmetična sredina, SD = standardna deviacija.

Vodje se, glede na področje dela, ne razlikujejo statistično pomembno na nobeni od dimenzij in ne na etičnem ravnanju, skupnem rezultatu Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje. Samoocena etičnosti ravnanja in vodenja vodij se torej ne razlikuje statistično pomembno glede na področje delovanja vodij.

Rezultati v tabeli 21 kažejo, da se zaznava vodij s strani sodelavcev glede na področje dela statistično pomembno razlikuje na dimenziji pravičnost Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce. S post-hoc testom sem primerjala vseh deset področij dela in ugotovila, da sodelavci na dimenziji pravičnost v povprečju najvišje ocenjujejo vodje s področja zdravstva (tu je potrebno biti izjemno pazljiv pri interpretaciji, saj so v raziskavo vključeni le trije vodje s tega področja, kar pomeni, da je zanesljivost rezultata nizka), najnižje pa vodje s

področja financ (tabela 22). Vodje s področja zdravstva so torej v povprečju od sodelavcev ocenjeni kot bolj pravični, pošteni, nagnjeni k enaki obravnavi sodelavcev itd.

Iz tabele 21 lahko vidimo tudi to, da se ocena vodjeve etičnosti na Vprašalniku etičnega vodenja, glede na področje dela vodij, statistično pomembno razlikuje. S post-hoc testom sem primerjala vseh deset področij dela in ugotovila, da so v povprečju na tej dimenziji najvišje ocenjeni vodje s področja zdravstva (ponovno je potrebno biti pazljiv pri interpretaciji, saj so samo trije vodje s tega področja, kar pomeni, da je zanesljivost rezultata nizka), najnižje pa vodje s področja financ (tabela 22). Vodje s področja zdravstva so torej s strani sodelavcev v povprečju zaznani kot bolj etični pri svojem vodenju v primerjavi z vodji z drugih delovnih področij.

3.6.6 Ugotavljanje razlik glede na nivo vodenja

Vodje, vključeni v raziskavo, so glede na nivo vodenja razvrščeni v štiri skupine: 1. osnovni nivo (npr. vodenje skupine), 2. srednji nivo (npr. vodenje oddelkov, skupin), 3. višji nivo (npr. direktor podružnice) in 4. najvišji nivo (npr. generalni direktor, direktor uprave). Vodje, ki so sodelovali v raziskavi delujejo v večini na prvih treh nivojih vodenja, manj pa jih deluje na najvišjem nivoju (samo 16).

Tabela 23

Analiza variance glede na nivo vodenja vodij (N = 107)

Vprašalnik	Dimenzija	ANOVA		
		F	df	p
ELW – oblika za samooceno	1. Skrb za trajnostni razvoj	0,37	3	0,77
	2. Definiranje vlog sodelavcev	0,28	3	0,84
	3. Integriteta	0,23	3	0,88
	4. Etično usmerjanje	0,40	3	0,76
	5. Usmerjenost k ljudem	1,13	3	0,34
	6. Delitev moči	2,28	3	0,08
	7. Pravičnost	0,72	3	0,54
	Etično ravnanje	0,04	3	0,99
ELW – oblika za sodelavce	Etično usmerjanje	0,91	3	0,44
	Integriteta	0,12	3	0,95
	Usmerjenost k ljudem	0,23	3	0,88
	Skrb za trajnostni razvoj	2,21	3	0,09
	Pravičnost	0,26	3	0,86
	Definiranje vlog sodelavcev	0,13	3	0,94
	Delitev moči	0,23	3	0,87
	Etično ravnanje	0,31	3	0,82
ELQ	Etično vodenje	0,30	3	0,82
		1,06	3	0,37

Opomba: F = f-test, df = stopnja svobode, p = statistična pomembnost.

Rezultati v tabeli 23 kažejo, da glede na nivo vodenja ni statistično pomembnih razlik na nobeni od dimenzij in ne na etičnem ravnanju obeh oblik Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu in tudi ne na skupnem rezultatu Vprašalnika etičnega vodenja.

3.6.7 Ugotavljanje razlik glede na vrsto delovnega razmerja

Vodje, vključeni v raziskavo, se glede na vrsto delovnega razmerja razvrščajo v tri skupine: 1. določen čas, 2. nedoločen čas in 3. drugo delovno razmerje. V 2. skupino spada 90 % vključenih vodij, zato so rezultati teh primerjav manj zanesljivi. Kljub neenakomerni porazdelitvi vodij glede na delovno razmerje se nisem odločila združiti prve in zadnje skupine, saj s tem ne bi prišlo do nobene bistvene razlike pri obravnavi rezultatov. Kljub majhni zanesljivosti rezultatov bom razlike glede na delovno razmerje obravnavala in podrobneje izpostavila statistično pomembne.

Tabela 24

Ugotavljanje razlik na posameznih dimenzijah glede na vrsto delovnega razmerja vodij (N = 107)

Vprašalnik	Dimenzija	ANOVA		
		F	df	p
ELW – oblika za samooceno	1. Skrb za trajnostni razvoj	4,16	2	0,02
	2. Definiranje vlog sodelavcev	3,58	2	0,03
	3. Integriteta	0,39	2	0,68
	4. Etično usmerjanje	6,02	2	0,00
	5. Usmerjenost k ljudem	0,08	2	0,92
	6. Delitev moči	0,16	2	0,85
	7. Pravičnost	0,11	2	0,90
	Etično ravnanje	2,98	2	0,05
ELW – oblika za sodelavce	Etično usmerjanje	0,68	2	0,51
	Integriteta	0,93	2	0,40
	Usmerjenost k ljudem	0,35	2	0,71
	Skrb za trajnostni razvoj	2,44	2	0,09
	Pravičnost	0,49	2	0,61
	Definiranje vlog sodelavcev	0,21	2	0,81
	Delitev moči	0,68	2	0,51
	Etično ravnanje	0,08	2	0,93
	Etično vodenje	0,11	2	0,90
ELQ	Etično vodenje	0,06	2	0,94

Opomba: F = f-test, df = stopnja svobode, p = statistična pomembnost.

Tabela 25

Osnovne statistike posameznih dimenzij glede na vrsto delovnega razmerja vodij (N = 107)

Dimenzija	Delovno razmerje	N	M	SD
1. Skrb za trajnostni razvoj	Določen čas	7	3,93	0,84
	Nedoločen čas	97	4,11	0,64
	Drugo	3	3,00	1,32
2. Definiranje vlog sodelavcev	Določen čas	7	3,77	0,80
	Nedoločen čas	97	4,14	0,46
	Drugo	3	3,60	0,53
4. Etično usmerjanje	Določen čas	7	3,61	0,85
	Nedoločen čas	97	3,98	0,53
	Drugo	3	2,90	1,41
Etično ravnanje	Določen čas	7	3,95	0,54
	Nedoločen čas	97	4,12	0,33
	Drugo	3	3,69	0,40

Opomba: M = aritmetična sredina, SD = standardna deviacija.

Iz tabel 24 in 25 vidimo, da se rezultati na dimenzijah skrb za trajnostni razvoj, definiranje vlog sodelavcev in etično usmerjanje ter na etičnem ravnanju Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje statistično pomembno razlikujejo glede na delovno razmerje vodij. Na vseh treh dimenzijah etičnega ravnanja se vodje, zaposleni za nedoločen čas, ocenjujejo višje v primerjavi s tistimi, z drugačnim delovnim razmerjem. To pomeni, da se vodje, zaposleni za nedoločen čas, v povprečju ocenjujejo kot bolj skrbne do okolja, kot bolj jasne v določanju prioritet, nalog sodelavcev in tudi kot bolj nagnjene k razlaganju etičnega kodeksa, kodeksa ravnanja s področja integritete itd. Prav tako ti vodje v povprečju dosegajo statistično pomembno višji skupni rezultat na tem vprašalniku, kar pomeni, da se na splošno višje ocenjujejo na vseh dimenzijah etičnega ravnanja pri delu.

Pri primerjavi rezultatov na Vprašalniku etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce in pri primerjavi rezultatov vodij na Vprašalniku etičnega vodenja glede na delovno razmerje vodij vključenih v raziskavo ni statistično pomembnih razlik.

3.6.8 Ugotavljanje razlik glede na število let vodenja

Zaradi želje po čim bolj enakomerni porazdelitvi vodij glede na število let vodenja in v želji po večji zanesljivosti rezultatov sem vodje, vključene v raziskavo, razvrstila v štiri skupine tako, da je njihova razporeditev čim bolj enakomerna. V prvo skupino sem uvrstila vodje, ki so na vodstvenem položaju 5 let ali manj. V drugo skupino sem uvrstila vodje, ki so na vodstvenem položaju od 6 do 10 let. V tretjo skupino sem uvrstila vodje, ki so na vodstvenem položaju od 11 do 20 let. V zadnjo, četrto, skupino pa vodje, ki so na vodstvenem položaju od 21 do 35 let.

Tabela 26

Analiza variance glede na število let vodenja vodij (N = 107)

Vprašalnik	Dimenzija	ANOVA		
		F	df	p
ELW – oblika za samooceno	1. Skrb za trajnostni razvoj	0,67	3	0,58
	2. Definiranje vlog sodelavcev	0,83	3	0,48
	3. Integriteta	0,74	3	0,53
	4. Etično usmerjanje	3,23	3	0,03
	5. Usmerjenost k ljudem	0,35	3	0,79
	6. Delitev moči	0,36	3	0,78
	7. Pravičnost	0,60	3	0,61
	Etično ravnanje	1,44	3	0,24
ELW – oblika za sodelavce	Etično usmerjanje	1,77	3	0,16
	Integriteta	2,26	3	0,09
	Usmerjenost k ljudem	1,35	3	0,26
	Skrb za trajnostni razvoj	0,82	3	0,49
	Pravičnost	0,83	3	0,48
	Definiranje vlog sodelavcev	1,78	3	0,16
	Delitev moči	0,61	3	0,61
	Etično ravnanje	1,82	3	0,15
	Etično vodenje	1,84	3	0,14
ELQ	Etično vodenje	0,60	3	0,62

Opomba: F = f-test, df = stopnja svobode, p = statistična pomembnost.

Tabela 27

Osnovne statistike dimenzije 4. etično usmerjanje glede na število let vodenja vodij (N = 107)

Dimenzija	Let vodenja	N	M	SD
4. Etično usmerjanje	do 5	37	3,90	0,67
	od 6 do 10	31	4,06	0,41
	od 11 do 20	23	4,08	0,41
	od 21 do 35	16	3,54	0,88

Opomba: M = aritmetična sredina, SD = standardna deviacija.

Rezultati v tabeli 26 kažejo, da se samoocena na dimenziji etično usmerjanje Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje statistično pomembno razlikuje glede na število let vodenja vodij. S post-hoc testom sem primerjala vse štiri razrede in ugotovila, da se vodje, ki trenutni vodstveni položaj zasedajo od 11 do 20 let, ocenjujejo kot bolj usmerjene v razlaganje etičnih smernic, smernic integritete in etičnih dilem ter v pogovore o etiki (tabela 27).

Iz tabele 27 lahko ugotovimo, da glede na število let vodenja vodij ni statistično pomembnih razlik v ocenah sodelavcev na nobeni od dimenzij na etičnem ravnanju Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce. Prav tako pri oceni etičnega vodenja ni statistično pomembnih razlik glede na število let vodenja vodij.

3.7 Razlika med samoocenami vodij in ocenami sodelavcev na Vprašalniku etičnega ravnanja vodij pri delu

V tabeli 28 so prikazane razlike med samoocenami vodij in ocenami sodelavcev na Vprašalniku etičnega ravnanja vodij pri delu. Razliko med samoocenami vodij in ocenami sodelavcev sem ugotavljala s pomočjo Paired Samples T-Testa. Rezultati kažejo, da se samoocena vodij statistično pomembno razlikuje od ocene njihovih sodelavcev na vseh dimenzijah Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu.

Vodje se na vseh dimenzijah Vprašalnika etičnega ravnanja pri delu ocenjujejo višje kot jih ocenjujejo njihovi sodelavci. Izjema je dimenzija pravičnost, kjer se vodje ocenjujejo nižje, kot jih ocenjujejo njihovi sodelavci.

Prav tako je tudi skupni rezultat (etično ravnanje) na Vprašalniku etičnega ravnanja pri delu pri samooceni višji v primerjavi s skupnim rezultatom sodelavcev.

Tabela 28

Primerjava povprečij med samoocenami vodij in ocenami sodelavcev na Vprašalniku etičnega ravnanja vodij pri delu (N = 107)

	Samoocena		Ocena sodelavcev		t	df	p
	M	SD	M	SD			
Skrb za trajnostni razvoj	4,07	0,69	3,89	0,58	2,22	106	0,03
Definiranje vlog sodelavcev	4,10	0,50	3,78	0,61	4,28	106	0,00
Integriteta	4,34	0,48	3,92	0,64	5,93	106	0,00
Etično usmerjanje	3,93	0,61	3,67	0,52	3,12	106	0,00
Usmerjenost k ljudem	3,97	0,58	3,68	0,64	3,59	106	0,00
Delitev moči	3,90	0,52	3,54	0,59	5,00	106	0,00
Pravičnost	4,31	0,53	4,48	0,73	-1,99	106	0,05
Etično ravnanje	4,10	0,35	3,77	0,50	5,55	106	0,00

Opomba: M = aritmetična sredina, p = statistična pomembnost.

3.8 Korelacijske povezave vprašalnikov

V spodnji tabeli prikazujem statistične obdelave podatkov o medsebojni povezanosti vseh, v magistrski raziskavi uporabljenih vprašalnikov.

Tabela 29

Povezanosti (Pearsonov p) med spremenljivkami (N = 107)

		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.	25.	26.
BFI	1. Ekstravertnost	1																									
	2. Sprejemljivost	,138	1																								
	3. Vestnost	,458**	,410**	1																							
	4. Nevroticizem	,380**	,561**	,368**	1																						
	5. Odprtost	,636**	,314**	,409**	,336**	1																					
ELW - oblika za samoocenjevanje	6. Skrb za trajnostni razvoj	-,017	-,139	-,048	,061	-,084	1																				
	7. Definiranje vlog sodelavcev	,157	,019	,023	-,054	,204*	,220*	1																			
	8. Integriteta	,089	,056	,033	-,049	,141	,320**	,496**	1																		
	9. Etično usmerjanje	,050	-,042	,046	-,012	,026	,548**	,584**	,298**	1																	
	10. Usmerjenost k ljudem	,176	,084	,129	-,073	,144	,106	,310**	,374**	,301**	1																
	11. Delitev moči	,155	,008	,230*	,269**	,196*	-,003	,194*	,252**	,250**	,481**	1															
	12. Pravičnost	,086	,102	-,010	-,085	,076	,135	,237*	,498**	,068	,246*	,198*	1														
	13. Etično ravnanje	,154	,027	,088	-,102	,158	,496**	,725**	,730**	,749**	,620**	,512**	,525**	1													
	14. Etično usmerjanje	,160	,076	-,067	-,050	,182	-,047	,052	,169	-,134	-,011	-,125	,124	,002	1												
	15. Integriteta	,190	,132	,009	-,107	,292**	-,215*	,106	,145	-,205*	,063	-,004	,118	-,004	,703**	1											
	16. Usmerjenost k ljudem	,114	,172	,034	-,164	,189	-,244*	-,031	,123	-,242*	,086	,055	,162	-,030	,738**	,779**	1										
	17. Skrb za trajnostni razvoj	,005	-,023	,050	,008	,052	,085	,076	,072	,006	-,036	,019	,225*	,094	,553**	,490**	,533**	1									
ELW - oblika za sodelavce	18. Pravičnost	,068	,175	,019	-,071	,175	-,229*	,040	,130	-,160	,058	,079	,119	,007	,609**	,746**	,790**	,433**	1								
	19. Definiranje vlog sodelavcev	,094	,038	-,101	,102	,101	-,118	,030	,082	-,217*	-,112	-,185	,090	-,102	,807**	,693**	,605**	,510**	,583**	1							
	20. Delitev moči	,084	,000	,117	-,149	,092	-,064	-,123	-,018	-,132	-,016	,129	,068	-,051	,429**	,515**	,587**	,404**	,555**	,324**	1						
	21. Etično ravnanje	,132	,130	,000	-,084	,207*	-,179	,035	,141	-,203*	,026	-,008	,157	-,015	,865**	,885**	,917**	,640**	,868**	,799**	,619**	1					
	22. Etično vodenje	,132	,138	,009	-,095	,209*	-,175	,027	,135	-,205*	,024	-,008	,151	-,019	,860**	,885**	,918**	,639**	,870**	,788**	,633**	,999**	1				
ELQ	23. Etično vodenje	,169	,019	-,006	-,022	,174	-,167	-,104	,050	-,195*	,096	,099	,119	-,038	,636**	,718**	,716**	,555**	,718**	,554**	,539**	,787**	,786**		1		
LMX	24. Kakovost odnosa	,172	,124	,080	-,155	,165	-,211*	-,149	,008	-,234*	-,006	,045	,077	-,116	,523**	,652**	,648**	,492**	,589**	,527**	,515**	,691**	,696**	,810**		1	
LE	25. Splošna učinkovitost	,135	,027	-,066	-,070	,222*	-,155	-,064	,085	-,194*	,078	,156	,187	,003	,523**	,677**	,617**	,410**	,630**	,550**	,391**	,685**	,680**	,856**	,771**		1
	26. Trenutna učinkovitost	,082	,124	-,004	-,232*	,080	,053	,078	,170	,050	,086	,058	,094	,132	,287**	,311**	,377**	,214*	,377**	,240*	,294**	,378**	,381**	,378**	,342**	,395**	1

Opomba: * - korelacije so statistično pomembne na nivoju p < 0,05; ** - korelacije so statistično pomembne na nivoju p < 0,01.

3.8.1 Povezanost med etičnim ravnanjem in osebnostnimi značilnostmi

3.8.1.1 Vprašalnik etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje in Vprašalnik velikih pet

Iz tabele 29 je razvidno, da se dimenzija definiranje vlog sodelavcev Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu statistično pomembno pozitivno povezuje z dimenzijo odprtost (Vprašalnik velikih pet). Korelacijo glede na Cohenov arbitrarni kriterij uvrščam med nizko ($0,10 \leq r < 0,30$). Od tod lahko sklepam, da višji rezultat na dimenziji definiranje vlog sodelavcev dosega posamezniki, ki višji rezultat dosega tudi na dimenziji odprtost.

Dimenzija delitev moči se nizko ($0,10 \leq r < 0,30$), a statistično pomembno, povezuje s tremi dimenzijami Vprašalnika velikih pet, in sicer pozitivno z dimenzijama vestnost in odprtost ter negativno z nevroticizmom.

Osebnostne dimenzije vestnost, nevroticizem in odprtost se torej statistično pomembno povezujejo s samooceno vodij na posameznih dimenzijah etičnega ravnanja pri delu.

Dimenzija osebnosti sprejemljivost se ne povezuje statistično pomembno z nobeno od dimenzij Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje.

Z Vprašalnikom etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje sem prvo predpostavljeno hipotezo delno potrdila – osebnostni dimenziji vestnost in čustvena stabilnost se statistično pomembno pozitivno povezujeta z dimenzijo delitev moči, dimenzija osebnosti sprejemljivost pa se statistično pomembno ne povezuje z nobeno od dimenzij Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje.

Delno sem ovrgla tudi drugo hipotezo – osebnostni dimenziji odprtost in ekstravertnost se ne povezujeta statistično pomembno z etičnim ravnanjem. Dimenzija osebnosti odprtost se namreč statistično pomembno pozitivno povezuje z dimenzijama definiranje vlog sodelavcev in delitev moči. Dimenzija osebnosti ekstravertnost pa se statistično pomembno ne povezuje z nobeno od dimenzij vprašalnika.

3.8.1.2 Vprašalnik etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce in Vprašalnik velikih pet

Iz tabele 29 je razvidno, da se dimenzija osebnosti odprtost statistično pomembno pozitivno povezuje z dimenzijo integriteta Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce. Glede na Cohenov arbitrarni kriterij korelacijo uvrščam med nizko ($0,10 \leq r < 0,30$).

Statistično pomembno pozitivno se z dimenzijo odprtost povezujeta etično ravnanje, skupni rezultat na vprašalniku, in dimenzija etično vodenje, enodimenzionalna rešitev vprašalnika.

Osebnostna dimenzija odprtost se torej statistično pomembno povezuje z oceno sodelavcev na posameznih dimenzijah etičnega ravnanja vodij pri delu. Glede na Cohenov arbitrarni kriterij je korelacija nizka ($0,10 \leq r < 0,30$).

Iz ocen, ko etično ravnanje vodij ocenjujejo njihovi sodelavci, prvo hipotezo v celoti ovržemo. To pomeni, da se osebnostne dimenzije vestnost, sprejemljivost in čustvena stabilnost ne povezujejo statistično pomembno pozitivno z etičnim ravnanjem vodij pri delu. Drugo hipotezo pa lahko delno ovržem, saj se osebnostna dimenzija odprtost statistično pomembno povezuje z etičnim ravnanjem vodij, konkretno z dimenzijo integriteta, s skupnim rezultatom (etično ravnanje) na vprašalniku in tudi z enodimenzionalno rešitvijo vprašalnika, imenovano etično vodenje.

3.8.2 Povezanost med dimenzijami Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje in Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce

Štiri dimenzije Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce (integriteta, usmerjenost k ljudem, pravičnost in definiranje vlog sodelavcev) se statistično pomembno povezujejo z dimenzijami Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje (skrb za trajnostni razvoj, etično usmerjanje in pravičnost). Vse korelacije bi glede na Cohenov arbitrarni kriterij uvrstili med nizke ($0,10 \leq r < 0,30$).

Dimenzije integriteta, usmerjenost k ljudem in pravičnost Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce se statistično pomembno negativno povezujejo z dimenzijo skrb za trajnostni razvoj Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje.

Dimenzije integriteta, usmerjenost k ljudem in definiranje vlog sodelavcev Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce se statistično pomembno negativno povezujejo z dimenzijo etično usmerjanje Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje.

Ocena sodelavcev na dimenziji skrb za trajnostni razvoj se statistično pomembno pozitivno povezuje s samooceno na dimenziji pravičnost Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje.

Tabela 29 vsebuje še informacije o povezanosti Vprašalnika velikih pet in obeh oblik Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu z Vprašalnikom etičnega vodenja, Vprašalnikom kakovosti odnosa vodja – sodelavec in z Lestvico splošno zaznane vodjeve učinkovitosti ter z Lestvico trenutno zaznane vodjeve učinkovitosti pri delu.

Vprašalnik etičnega vodenja sem v raziskavo vpeljala zaradi preverjanja konstruktne veljavnosti Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu, ostale tri, Vprašalnik kakovosti odnosa vodja – sodelavec in Lestvici zaznane vodjeve učinkovitosti pri delu, pa zaradi preverjanja kriterijske veljavnosti oziroma še natančneje zaradi napovedne veljavnosti.

3.8.3 Povezanost med etičnim ravnanjem in etičnim vodenjem

Vprašalnik etičnega vodenja sem vključila v raziskavo zaradi preverjanja konstruktne veljavnosti. Pričakovati bi bilo, da se Vprašalnik etičnega vodenja statistično pomembno povezuje z vsemi dimenzijami obeh oblik Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu, prav tako s skupnim rezultatom (etično ravnanje) obeh vprašalnikov in tudi z enodimenzionalno rešitvijo oblike vprašalnika za sodelavce, ki naj bi merila enako, kot meri Vprašalnik etičnega vodenja, tj. etično vodenje.

Rezultati v tabeli 29 kažejo, da se skupni rezultat Vprašalnika etičnega vodenja, tj. etično vodenje, statistično pomembno negativno (glede na Cohenov arbitrarni kriterij je korelacija nizka) povezuje z dimenzijo etično usmerjanje Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje.

Etično ravnanje, skupni rezultat na Vprašalniku etičnega vodenja, se statistično pomembno pozitivno povezuje z vsemi dimenzijami in s skupnim rezultatom na Vprašalniku etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce. Pozitivna in statistično pomembna je tudi povezava z enodimenzionalno rešitvijo Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika

za sodelavce. Vse korelacije so višje od 0,50, kar pomeni, da so glede na Cohenov arbitrarni kriterij visoke. Visoke korelacije pomenijo, da vprašalnika merita konstrukte, ki so med seboj visoko povezani.

3.8.4 Povezanost etičnega ravnanja in vodenja s kakovostjo odnosa vodja – sodelavec

Skupni rezultat Vprašalnika kakovosti odnosa vodja – sodelavec predstavlja oceno kakovosti odnosa med vodjem in njegovim sodelavcem. Visoko kakovosten, učinkovit odnos pomeni, da vodja prepozna potencial svojih sodelavcev, razume njihove potrebe in težave, jim daje povratno informacijo, jim pomaga in je vreden zaupanja. Pričakovati bi bilo, da se rezultat na Vprašalniku kakovosti odnosa vodja – sodelavec statistično pomembno povezuje z vsemi dimenzijami obeh oblik Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu, prav tako s skupnim rezultatom (etično ravnanje) obeh vprašalnikov in tudi z enodimenzionalno rešitvijo Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce (etično vodenje), saj so dosedanje raziskave tega področja potrdile povezanost etičnega ravnanja in vodenja s kakovostnejšim in učinkovitejšim odnosom vodja s sodelavci.

Rezultati v tabeli 29 kažejo, da se ocena kakovosti odnosa vodja – sodelavec statistično pomembno negativno povezuje z dimenzijama skrb za okolje in etično usmerjanje Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje. Korelaciji sta glede na Cohenov arbitrarni kriterij nizki.

Skupna ocena na Vprašalniku kakovosti odnosa vodja – sodelavec se statistično pomembno pozitivno povezuje (glede na Cohenov arbitrarni kriterij visoko) z vsemi dimenzijami Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce. Tretja hipoteza, ki pravi, da se etično ravnanje vodij statistično pomembno pozitivno povezuje s kakovostjo odnosa vodja – sodelavec, je torej potrjena.

3.8.5 Povezanost etičnega ravnanja in vodenja z zaznano vodjevo učinkovitostjo pri delu

Skupni rezultat na Lestvici splošno zaznane vodjeve učinkovitosti se statistično pomembno negativno povezuje z dimenzijo etično usmerjanje Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje. Glede na Cohenov arbitrarni kriterij je korelacija nizka ($0,10 \leq r < 0,30$).

Skupni rezultat na Lestvici splošno zaznane vodjeve učinkovitosti in skupni rezultat na Lestvici trenutno zaznane vodjeve učinkovitosti se statistično pomembno pozitivno povežeta z vsemi

dimenzijami Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce (glede na Cohenov arbitrarni kriterij je večina korelacij Lestvice splošno zaznane vodjeve učinkovitosti z Vprašalnikom etičnega ravnanja vodij pri delu visoka, večina korelacij Lestvice trenutno zaznane vodjeve učinkovitosti z Vprašalnikom etičnega ravnanja vodij pri delu pa zmerna). S to ugotovitvijo sem potrdila tudi četrto hipotezo, ki pravi, da se etična ravnanja vodij statistično pomembno pozitivno povezujejo z zaznano vodjevo učinkovitostjo s strani njegovih sodelavcev.

3.9 Multipla regresija

Z multiplo regresijo napovedujemo vrednost kriterija (odvisne spremenljivke) na osnovi dveh ali več prediktorjev (neodvisnih spremenljivk) (Sočan, 2004).

Multiplo regresijo sem najprej uporabila za napovedovanje etičnega ravnanja in vodenja vodij. V tem primeru sem za neodvisne spremenljivke izbrala osebnostne dimenzije in demografske spremenljivke (spol, starost, izobrazba, delovno področje, leta vodenja, nivo vodenja itd.), za odvisno pa skupni rezultat obeh oblik Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu, enodimenzionalno rešitev Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce in skupni rezultat Vprašalnika etičnega vodenja.

Nato sem z multiplo regresijo napovedovala še kakovost odnosa in zaznano učinkovitost vodij pri delu (splošno in trenutno). V tem primeru sem poleg dimenzij osebnosti za neodvisne spremenljivke izbrala še posamezne dimenzije in skupni rezultat obeh oblik Vprašalnikov etičnega ravnanja vodij pri delu in dimenzijo etično vodenje Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce.

S pomočjo metode »po korakih« (angl. Stepwise) sem opravila regresijo za obe obliki Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu, za Vprašalnik etičnega vodenja, za Vprašalnik kakovosti odnosa vodja – sodelavec in za Lestvico zaznane splošne učinkovitosti vodje pri delu ter za Lestvico zaznane trenutne učinkovitosti vodje pri delu. Za metodo »po korakih« sem se odločila, ker sem želela ugotoviti, katere neodvisne spremenljivke pomembno pojasnjujejo predpostavljene odvisne. Vpeljala sem 8 različnih regresij.

Po metodi »po korakih« (angl. Stepwise) so neodvisne spremenljivke v model vstavljene tako, da so napovedniki v model vključeni glede na njihovo statistično pomembnost oziroma velikost povezanosti z odvisno spremenljivko. V regresijskem modelu je po metodi »po korakih« določena optimalna skupina napovednikov glede na nek objektivni kriterij. Vrednosti, zapisane med odvisno in neodvisno spremenljivko, predstavljajo standardizirane nagibe ali beta koeficienti (β). Te uporabljamo za presojo relativne pomembnosti posameznih napovednikov. Beta koeficient je visok, če napovednik visoko korelira s kriterijem in nizko s preostalimi napovedniki. Čim višja je absolutna vrednost beta koeficienta, tem višja je relativna pomembnost napovednika glede na ostale. (povzeto po Sočan, 2004)

3.9.1 Regresijski model za napovedovanje etičnosti ravnanja in vodenja vodij

Pred izvedbo regresijskih analiz sem vse demografske spremenljivke predelala v indikatorske spremenljivke (*angl.* Dummy variables), ki sem jih nato vključila v model po metodi »po korakih« (*angl.* Stepwise) kot prediktorje. Po pričakovanjih glede na predhodne obdelave podatkov se nobena izmed demografskih spremenljivk ni izkazala za statistično pomembno pri napovedovanju etičnega vedenja in ravnanja vodij, zato jih v nadaljnje analize nisem vključevala.

3.9.1.1 Regresijski model za napovedovanje samoocene etičnosti vodenja

Eden od zastavljenih ciljev raziskave je bil, da preverim, če lahko s pomočjo osebnostnih lastnosti vodij napovedujem samooceno etičnosti ravnanja vodij.

Za odvisno spremenljivko sem uporabila skupni rezultat (etično ravnanje) Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje, ki predstavlja samooceno etičnosti ravnanja vodij. Napovedovala sem ga na podlagi dimenzij osebnosti po metodi »po korakih« (*angl.* Stepwise).

Izkazalo se je, da nobena izmed osebnostnih dimenzij ni statistično pomemben napovednik etičnega ravnanja Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje.

3.9.1.2 Regresijski model za napovedovanje etičnosti vodenja

Eden od zastavljenih ciljev raziskave je bil tudi ta, da preverim, če lahko s pomočjo osebnostnih lastnosti vodij napovedujem oceno etičnosti ravnanja vodij s strani njihovih sodelavcev.

Za odvisno spremenljivko sem uporabila etično ravnanje Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce, ki predstavlja oceno etičnosti ravnanja vodij s strani njihovih sodelavcev. Napovedovala sem ga na podlagi dimenzij osebnosti vodij.

Tabela 30

Multipla korelacija za napovedovanje skupnega rezultata Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce (napovedniki: dimenzije osebnosti)

Napovednik	R	R ²	Popravljeni R ²	SE napovedi	F	p
Model 1	0,21	0,04	0,03	0,50	4,69	0,03

Opomba: Model 1 – Napovednik: odprtost; F = vrednost F-testa.

Tabela 31

Nestandardizirani in standardizirani koeficienti za multiplo regresijo pri napovedovanju skupnega rezultata Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce

Model	Napovednik	Nestandardizirani koeficienti		standardizirani koeficienti		t	p
		b	SE	β			
Model 1	Odprtost	0,02	0,01	0,21		2,17	0,03

Opombe: b = regresijski nagib, SE = standardna napaka, β = standardiziran nagib, t = vrednost t-testa, p = statistična pomembnost.

V regresijski analizi (tabela 30) sem ugotovila, da lahko z neodvisno spremenljivko, osebnostno dimenzijo odprtost, pojasnimo 4 % variance ocene etičnosti ravnanja vodij s strani sodelavcev (etično ravnanje) ($F = 4,69$; $p = 0,03$). Standardni regresijski koeficient β za neodvisno spremenljivko osebnostno dimenzijo odprtost dosega vrednost 0,21 (tabela 31).

Podatki kažejo, da na etično ravnanje Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce pomembno vpliva dimenzija osebnosti odprtost, saj je njen regresijski koeficient pozitiven.

3.9.1.3 Regresijski model za napovedovanje etičnega vodenja

Preverila sem, če lahko s pomočjo osebnostnih lastnosti vodij napovedujem oceno etičnosti vodenja vodij s strani njihovih sodelavcev.

Za odvisno spremenljivko sem uporabila etično vodenje, enodimenzionalno rešitev Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce, ki predstavlja oceno etičnosti vodenja vodij s strani njihovih sodelavcev. Napovedovala sem jo na podlagi dimenzij osebnosti vodij.

Tabela 32

Multipla korelacija za napovedovanje enodimenzionalne rešitve – etično vodenje na Vprašalniku etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce (napovedniki: dimenzije osebnosti)

Napovednik	R	R ²	Popravljeni R ²	SE napovedi	F	P
Model 1	0,21	0,04	0,03	0,49	4,80	0,03

Opomba: Model 1 – Napovednik: odprtost; F = vrednost f-testa.

Tabela 33

Nestandardizirani in standardizirani koeficienti za multiplo regresijo za napovedovanje enodimenzionalne rešitve – etično vodenje Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce

Model	Napovednik	Nestandardizirani koeficienti		standardizirani koeficienti	t	p
		b	SE	β		
Model 1	Odprtost	0,02	0,01	0,21	2,19	0,03

Opombe: b = regresijski nagib, SE = standardna napaka, β = standardiziran nagib, t = vrednost t-testa, p = statistična pomembnost.

V regresijski analizi (tabela 32) sem ugotovila, da lahko z neodvisno spremenljivko, osebnostno dimenzijo odprtost, pojasnimo 4 % variance ocene etičnosti vodenja vodij s strani sodelavcev ($F = 4,80$; $p = 0,03$). Standardni regresijski koeficient β za neodvisno spremenljivko odprtost dosega vrednost 0,21 (tabela 33).

Enodimenzionalna rešitev (tj. etično vodenje) Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce se torej pomembno povezuje z dimenzijo osebnosti odprtost, njen regresijski koeficient je pozitiven.

Nato sem s pomočjo osebnostnih lastnosti vodij poskusila napovedati tudi rezultat na Vprašalniku etičnega vodenja.

Za odvisno spremenljivko sem tako uporabila skupni rezultat Vprašalnika etičnega vodenja, tj. etično vodenje, ki predstavlja oceno etičnosti vodenja vodij s strani sodelavcev. Napovedovala sem ga na podlagi dimenzij osebnosti vodij. Izkazalo se je, da nobena izmed osebnostnih dimenzij ni statistično pomemben napovednik skupnega rezultata na Vprašalniku etičnega vodenja.

Nato sem preverila še, če lahko s pomočjo posameznih dimenzij etičnega ravnanja vodij napovedujem skupni rezultat na Vprašalniku etičnega vodenja – etično vodenje.

Za odvisno spremenljivko sem tako uporabila etično vodenje, skupni rezultat Vprašalnika etičnega vodenja. Odvisno spremenljivko sem napovedovala na podlagi vseh dimenzij obeh oblik Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu.

Tabela 34

Multipla korelacija za napovedovanje skupnega rezultata Vprašalnika etičnega vodenja (napovedniki: etična ravnanja)

Napovednik	R	R ²	Popravljeni R ²	SE napovedi	F	P
Model 1	0,79	0,62	0,62	6,89	170,68	0,00
Model 2	0,80	0,64	0,63	6,76	91,08	0,00
Model 3	0,81	0,65	0,64	6,62	65,02	0,00

Opomba: Model 1 – Napovednik: etično ravnanje Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce; Model 2 – Napovednika: etično ravnanje Vprašalnika etičnega ravnanja vodij – oblika za sodelavce in dimenzija 2. definiranje vlog sodelavcev Vprašalnika etičnega ravnanja vodij – oblika za samoocenjevanje; Model 3 – Napovedniki: etično ravnanje Vprašalnika etičnega ravnanja vodij – oblika za sodelavce ter dimenziji 2. definiranje vlog sodelavcev in 6. delitev moči Vprašalnika etičnega ravnanja vodij – oblika za samoocenjevanje; F = vrednost f-testa.

Tabela 35

Nestandardizirani in standardizirani koeficienti za multiplo regresijo za napovedovanje skupnega rezultata Vprašalnika etičnega vodenja

Model	Napovednik	Nestandardizirani koeficienti		standardizirani koeficienti	t	p
		b	SE	β		
1	Etično ravnanje	17,32	1,33	0,79	13,06	0,00
2	Etično ravnanje	17,42	1,30	0,79	13,38	0,00
	2. Definiranje vlog sodelavcev	-2,95	1,32	-0,13	-2,23	0,03
3	Etično ravnanje	17,47	1,28	0,79	13,69	0,00
	2. Definiranje vlog sodelavcev	-3,54	1,32	-0,16	-2,69	0,01
	6. Delitev moči	2,93	1,27	0,14	2,31	0,02

Opombe: b = regresijski nagib, SE = standardna napaka, β = standardiziran nagib, t = vrednost t-testa, p = statistična pomembnost.

V regresijski analizi (tabela 34) sem ugotovila, da lahko z neodvisnimi spremenljivkami (etično ravnanje Vprašalnika etičnega ravnanja vodij – oblika za sodelavce ter dimenzijama 2. definiranje vlog sodelavcev Vprašalnika etičnega ravnanja vodij – oblika za samoocenjevanje

in 6. delitev moči Vprašalnika etičnega ravnanja vodij – oblika za samoocenjevanje) pojasnimo 65 % variance skupnega rezultata na Vprašalniku etičnega vodenja ($F = 65,02$; $p = 0,00$). Standardni regresijski koeficient β za neodvisno spremenljivko etično ravnanje dosega vrednost 0,79, za neodvisno spremenljivko 2. definiranje vlog sodelavcev 0,16, za neodvisno spremenljivko 6. delitev moči pa 0,14 (tabela 34 in 35).

Podatki kažejo, da se skupni rezultat Vprašalnika etično vodenje tj. etično vodenje statistično pomembno povezuje z etičnim ravnanjem, skupnim rezultatom Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce in z dimenzijama 2. definiranje vlog sodelavcev in 6. delitev moči Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje. Regresijski koeficient prve in zadnje neodvisne spremenljivke je pozitiven, regresijski koeficient druge neodvisne spremenljivke pa je negativen.

3.9.2 Regresijski model za napovedovanje kakovosti odnosa vodja – sodelavec

Preverila sem tudi, če lahko s pomočjo osebnostnih lastnosti in etičnih ravnanj vodij napovedujem oceno kakovosti odnosa vodja-sodelavec.

Za odvisno spremenljivko sem uporabila skupni rezultat Vprašalnika kakovosti odnosa vodja-sodelavec, ki predstavlja oceno kakovosti odnosa vodja-sodelavec. Napovedovala sem jo na podlagi dimenzij osebnosti in etičnih ravnanj vodij.

Tabela 36

Multipla korelacija za napovedovanje skupnega rezultata Vprašalnika kakovosti odnosa vodja-sodelavec (napoveniki: dimenzije osebnosti in etična ravnanja)

Napovednik	R	R ²	Popravljeni R ²	SE napovedi	F	P
Model 1	0,69	0,48	0,47	2,89	95,93	0,00
Model 2	0,71	0,51	0,50	2,82	53,58	0,00
Model 3	0,73	0,53	0,51	2,78	38,37	0,00

Opomba: Model 1 – Napovednik: etično ravnanje Vprašalnika etičnega ravnanja vodij – oblika za sodelavce; Model 2 – Napovednik: etično ravnanje Vprašalnika etičnega ravnanja vodij – oblika za sodelavce in dimenzija definiranje vlog sodelavcev Vprašalnika etičnega ravnanja vodij – oblika za samoocenjevanje; Model 3 – Napovedniki: etično ravnanje Vprašalnika etičnega ravnanja vodij – oblika za sodelavce, dimenzija definiranje vlog sodelavcev Vprašalnika etičnega ravnanja vodij – oblika za samoocenjevanje in dimenzija etično usmerjanje Vprašalnika etičnega ravnanja vodij – oblika za sodelavce; F = vrednost f-testa.

Tabela 37

Nestandardizirani in standardizirani koeficienti za multiplo regresijo pri napovedovanju skupnega rezultata Vprašalnika kakovosti odnosa vodja-sodelavec (napovedniki: dimenzije osebnosti in etična ravnanja)

Model	Napovednik	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	p
		b	SE	β		
Model 1	Etično ravnanje	5,46	0,56	0,69	9,79	0,00
Model 2	Etično ravnanje	5,50	0,54	0,70	10,12	0,00
	2. Definiranje vlog sodelavcev	-1,39	0,55	-0,17	-2,52	0,01
Model 3	Etično ravnanje	7,45	1,07	0,94	6,98	0,00
	2. Definiranje vlog sodelavcev	-1,34	0,54	-0,17	-2,47	0,02
	Etično usmerjanje	-2,18	1,03	-0,28	-2,10	0,04

Opombe: b = regresijski nagib, SE = standardna napaka, β = standardiziran nagib, t = vrednost t-testa, p = statistična pomembnost.

V regresijski analizi (tabela 36) sem ugotovila, da lahko z neodvisnimi spremenljivkami (etično ravnanje Vprašalnika etičnega ravnanja vodij – oblika za sodelavce, dimenzija 2. definiranje vlog sodelavcev Vprašalnika etičnega ravnanja vodij – oblika za samoocenjevanje in dimenzija etično usmerjanje Vprašalnika etičnega ravnanja vodij – oblika za sodelavce) pojasnimo 53 % variance ocene kakovosti odnosa vodja – sodelavec ($F = 38,37$; $p = 0,00$). Standardni regresijski koeficient β za neodvisno spremenljivko etično ravnanje dosega vrednost 0,94, za neodvisno spremenljivko 2. definiranje vlog sodelavcev 0,17, za neodvisno spremenljivko etično usmerjanje pa 0,28 (tabela 37).

Z oceno kakovosti odnosa vodja – sodelavec se povezujejo etično ravnanje in rezultat na dimenziji etično usmerjanje Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce ter dimenzija 2. definiranje vlog sodelavcev Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje. Regresijski koeficient pri obeh dimenzijah etičnega ravnanja je negativen, pri skupnem rezultatu pa pozitiven.

3.9.3 Regresijski model za napovedovanje zaznane učinkovitosti vodja pri delu

V raziskavi želim preveriti, če lahko s pomočjo osebnostnih lastnosti in etičnih ravnanj vodij napovedujem zaznano učinkovitost vodij pri delu – splošno in trenutno.

Za odvisno spremenljivko sem najprej uporabila skupni rezultat na Lestvici zaznane vodjeve splošne učinkovitosti pri delu, ki predstavlja s strani sodelavcev zaznano splošno učinkovitost vodje pri delu. Napovedovala sem jo na podlagi dimenzij osebnosti in etičnih ravnanj vodij po metodi »po korakih«.

Tabela 38

Multipla korelacija za napovedovanje skupnega rezultata Lestvice zaznane vodjeve splošne učinkovitosti pri delu (napovedniki: dimenzije osebnosti in dimenzije etičnega ravnanja)

Napovednik	R	R2	Popravljeni R2	SE napovedi	F	P
Model 1	0,69	0,47	0,46	1,86	92,78	0,00
Model 2	0,70	0,50	0,49	1,82	51,03	0,00
Model 3	0,72	0,52	0,50	1,79	36,88	0,00
Model 4	0,74	0,54	0,52	1,76	29,94	0,00

Opomba: Model 1 – Napovednik: etično ravnanje Vprašalnika etičnega ravnanja vodij – oblika za sodelavce; Model 2 – Napovednika: etično ravnanje Vprašalnika etičnega ravnanja vodij – oblika za sodelavce in dimenzija 6. delitev moči Vprašalnika etičnega ravnanja vodij - oblika za samoocenjevanje; Model 3 – Napovedniki: etično ravnanje Vprašalnika etičnega ravnanja vodij – oblika za sodelavce, dimenzija 6. delitev moči Vprašalnika etičnega ravnanja vodij – oblika za samoocenjevanje in dimenzija integriteta Vprašalnika etičnega ravnanja vodij – oblika za sodelavce; Model 4 – Napovedniki: etično ravnanje Vprašalnika etičnega ravnanja vodij – oblika za sodelavce, dimenzija 6. delitev moči Vprašalnika etičnega ravnanja vodij – oblika za samoocenjevanje, dimenzija integriteta na Vprašalniku etičnega ravnanja vodij – oblika za sodelavce in dimenzija 2. definiranje vlog sodelavcev Vprašalnika etičnega ravnanja vodij – oblika za samoocenjevanje; F = vrednost f-testa.

Tabela 39

Nestandardizirani in standardizirani koeficienti za multiplo regresijo pri napovedovanju skupnega rezultata Lestvice zaznane vodjeve splošne učinkovitosti pri delu (napovedniki: dimenzije osebnosti in dimenzije etičnega ravnanja)

Model	Napovednik	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti β	t	p
		b	SE			
Model 1	Etično ravnanje	3,45	0,36	0,68	9,63	0,00
Model 2	Etično ravnanje	3,45	0,35	0,69	9,85	0,00
	6. Delitev moči	0,79	0,34	0,16	2,32	0,02
Model 3	Etično ravnanje	2,01	0,74	0,40	2,72	0,01
	6. Delitev moči	0,79	0,34	0,16	2,35	0,02
	Integriteta	1,29	0,59	0,32	2,20	0,03
Model 4	Etično ravnanje	1,81	0,73	0,36	2,46	0,02
	6. Delitev moči	0,93	0,34	0,19	2,78	0,01
	Integriteta	1,50	0,58	0,38	2,57	0,01
	2. Definiranje vlog sodelavcev	-0,79	0,35	-0,15	-2,22	0,03

Opombe: b = regresijski nagib, SE = standardna napaka, β = standardiziran nagib, t = vrednost t-testa, p = statistična pomembnost.

V regresijski analizi (tabela 38) sem ugotovila, da lahko z neodvisnimi spremenljivkami (etično ravnanje Vprašalnika etičnega ravnanja vodij – oblika za sodelavce, dimenzija 6. delitev moči Vprašalnika etičnega ravnanja vodij – oblika za samoocenjevanje, dimenzija integriteta Vprašalnika etičnega ravnanja vodij – oblika za sodelavce in dimenzija 2. definiranje vlog sodelavcev Vprašalnika etičnega ravnanja vodij – oblika za samoocenjevanje) pojasnimo 54 % variance ocene zaznane splošne vodjeve učinkovitosti pri delu ($F = 29,94$; $p = 0,00$). Standardni regresijski koeficient β za neodvisno spremenljivko etično ravnanje dosega vrednost 0,36, za neodvisno spremenljivko 6. delitev moči 0,19, za neodvisno spremenljivko integriteta 0,38, za neodvisno spremenljivko 2. definiranje vlog sodelavcev pa -0,15 (tabela 39).

Z oceno zaznane vodjeve splošne učinkovitosti pri delu se torej povezujejo etično ravnanje in rezultat na dimenziji integriteta Vprašalnika etičnega ravnanja vodij – oblika za sodelavce ter rezultat na dimenzijah 6. delitev moči in 2. definiranje vlog sodelavcev Vprašalnika etičnega ravnanja vodij – oblika za samoocenjevanje. Regresijski koeficienti pri prvih treh neodvisnih

spremenljivkah so pozitivni, pri zadnji, dimenziji 2. definiranje vlog sodelavcev, pa je negativen.

Nato sem za odvisno spremenljivko uporabila še skupni rezultat na Lestvici zaznane trenutne učinkovitosti vodij pri delu, ki predstavlja s strani sodelavcev zaznano vodjevo trenutno učinkovitost pri delu. Napovedovala sem jo na podlagi dimenzij osebnosti in etičnih ravnanj vodij po metodi »po korakih«.

Tabela 40

Multipla korelacija za napovedovanje skupnega rezultata Lestvice zaznane vodjeve trenutne učinkovitosti pri delu (napovedniki: dimenzije osebnosti in etična ravnanja)

Napovednik	R	R ²	Popravljeni R ²	SE napovedi	F	P
Model 1	0,38	0,14	0,13	2,59	17,53	0,00
Model 2	0,43	0,18	0,17	2,54	11,69	0,00

Opomba: Model 1 – Napovednik: etično ravnanje Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce; Model 2 – Napovednika: etično ravnanje Vprašalnika etičnega ravnanja vodij – oblika za sodelavce in dimenzija osebnosti – nevroticizem; F = vrednost f-testa.

Tabela 41

Nestandardizirani in standardizirani koeficienti za multiplo regresijo pri napovedovanju skupnega rezultata Lestvice zaznane vodjeve trenutne učinkovitosti pri delu (napovedniki: dimenzije osebnosti in etična ravnanja)

Model	Napovednik	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	p
		b	SE	β		
Model 1	Etično ravnanje	2,09	0,50	0,38	4,19	0,00
Model 2	Etično ravnanje	1,99	0,49	0,36	4,06	0,00
	Nevroticizem	-0,13	0,06	-0,20	-2,27	0,03

Opombe: b = regresijski nagib, SE = standardna napaka, β = standardiziran nagib, t = vrednost t-testa, p = statistična pomembnost.

V regresijski analizi (tabela 40) sem ugotovila, da lahko z neodvisnima spremenljivkama (etično ravnanje Vprašalnika etičnega ravnanja vodij – oblika za sodelavce in dimenzijo osebnosti – nevroticizem) pojasnim 18 % variance ocene zaznane trenutne vodjeve učinkovitosti pri delu (F = 11,69; p = 0,00). Standardni regresijski koeficient β za neodvisno

spremenljivko etično ravnanje dosega vrednost 0,36, za neodvisno spremenljivko nevroticizem pa vrednost -0,20 (tabela 41).

Z oceno zaznane vodjeve trenutne učinkovitosti pri delu se torej povezujeta etično ravnanje in rezultat na osebnostni dimenziji nevroticizem. Regresijski koeficient prve neodvisne spremenljivke je pozitiven, regresijski koeficient druge pa negativen.

4.0 RAZPRAVA

V magistrski nalogi želim preveriti razlike v izraženosti osebnostnih lastnosti, etičnega ravnanja in vodenje vodij glede na različne demografske spremenljivke. Druga naloga je preverjanje, če obstaja razlika med lastno oceno etičnosti ravnanja in oceno sodelavcev. Zanimajo me tudi povezave osebnostnih lastnosti, kakovosti odnosa vodja – sodelavec in zaznane vodjeve učinkovitost z etičnim ravnanjem in vodenjem. Ugotoviti želim vlogo osebnostnih lastnosti in demografskih značilnosti pri napovedovanju etičnega ravnanja in vodenja vodij ter vlogo osebnostnih lastnosti, etičnega ravnanja in vodenja vodij pri napovedovanju kakovosti odnosa vodja – sodelavec in zaznane vodjeve učinkovitosti. Za konec pa želim podati še splošno oceno o etičnem ravnanju in vodenju vodij v slovenskem okolju v primerjavi z dosedanjimi raziskavami s tega področja.

Pred izvedbo magistrske raziskave sem si zastavila raziskovalne cilje, ki jim bom sledila. Na podlagi predhodnih raziskav sem si postavila štiri hipoteze, ki sem jih poskušala preveriti. Rezultate bom interpretirala znotraj posameznih sklopov. Opozoriti moram, da gre v magistrski nalogi zgolj za korelacijske povezave, iz katerih ne moremo sklepati na konkretne vzročno – posledične odnose.

4.1 Razlike v etičnem ravnanju in vodenju vodij glede na demografske spremenljivke

Razlike v izraženosti etičnega ravnanja in vodenja vodij glede na demografske spremenljivke so bile doslej malo raziskane. K. Kalshoven (2010) je v svoji raziskavi raziskala vpliv spola in starosti na etičnost ravnanja in vodenja. Na njenem vzorcu sta se ti dve demografski spremenljivki izkazali za statistično nepomembni. Raziskovalka je izpostavila tudi nasvet za nadaljnje raziskovanje, da naj bi se raziskovalci področja etičnega ravnanja in vodenja v nadaljnje osredotočali tudi na širši spekter dejavnikov, ki lahko vplivajo na ravnanje in delovanje vodij. Sama sem upoštevala njen nasvet in preverila nekaj še neraziskanih možnih vplivov na etičnost ravnanja in vodenja vodij.

Ugotavljanje razlik glede na spol

Vodje, vključeni v raziskavo, se glede na spol med seboj statistično pomembno razlikujejo na dimenziji etično usmerjanje Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje. Vodje ženskega spola, vključene v mojo raziskavo, v primerjavi z moškimi kolegi ocenjujejo, da več svojega časa namenijo pogovarjanju o etiki, razlaganju pravil etike in etičnega ravnanja na delovnem mestu, promoviranju in nagrajevanju etičnih ravnanj. Tak

rezultat je lahko posledica stereotipnega prepričanja, da so ženske manj primerne za opravljanje vloge vodij, saj so bolj nagnjene k čustveni labilnosti, asertivnosti, anksioznosti itd. (Avsec, 2010), zato se tiste, ki so na vodstveni poziciji, bolj rade držijo postavljenih okvirjev, so zato bolj rigorozne, manj popuščajo, več časa namenijo pravilom, kodeksom itd.

Vodje, vključeni v raziskavo, se glede na spol med seboj statistično pomembno razlikujejo na dimenziji skrb za trajnostni razvoj Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce. Vodje ženskega spola so s strani sodelavcev v primerjavi s svojimi moškimi kolegi ocenjene višje na dimenziji skrb za trajnostni razvoj. To pomeni, da sodelavci vodje ženskega spola, vključene v raziskavo, ocenjujejo kot bolj skrbne do okolja, bolj zavezane k recikliranju in bolj usmerjene v trajnostni razvoj v primerjavi z moškimi vodji. Ta rezultat je lahko posledica nagnjenosti žensk k opravljanju več nalog hkrati ali pa tradicionalni usmerjenosti žensk k nalogam v zvezi z urejenostjo bivalnega okolja in s tem tudi okolja nasploh.

Nisem ugotovila statistično pomembnih razlik v etičnem vodenju glede na spol vodij, enako kot je v svoji raziskavi ugotovila tudi raziskovalka K. Kalshoven (2010). Etičnost je obče človeška lastnost, neodvisna od spola, zato je rezultat pričakovan.

Ugotavljanje razlik glede na sektor

Pri primerjavi ocen sodelavcev na Vprašalniku etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce glede na sektor zaposlitve vodij raziskave na nobeni od sedmih dimenzij, ne na skupnem rezultatu, niti ne na enodimenzionalni rešitvi vprašalnika, ne dobimo statistično pomembnih razlik. To pomeni, da zaposleni med vodji, zaposlenimi v javnem in zasebnem sektorju, ne zaznavajo razlik v etičnem vedenju, ravnanju ali vodenju. Enak rezultat dobimo tudi pri primerjavi skupnega rezultata na Vprašalniku etičnega vodenja glede na sektor zaposlitve vodij, kjer se razlike niso pokazale za statistično pomembne. Torej zaposleni v javnem ali zasebnem sektorju etičnost vodenja svojega vodje ocenjujejo podobno.

Statistično pomembne razlike glede na sektor zaposlitve se pojavijo pri samoocenjevanju etičnega ravnanja in vodenja. Vodje, zaposleni v javnem sektorju, se ocenjujejo v primerjavi z vodji iz zasebnega sektorja v povprečju statistično pomembno višje na dveh dimenzijah Vprašalnika etičnega ravnanja pri delu – oblika za samoocenjevanje, in sicer na dimenziji delitev moči in na dimenziji pravičnost. Vodje zaposleni v javnem sektorju ocenjujejo, da pri svojem delu bolj upoštevajo mnenje sodelavcev, bolj poslušajo njihove pripombe, predloge, ideje, skrbi v primerjavi z vodji, zaposlenimi v zasebnem sektorju. Razlogi za to so lahko način, sistem dela v javnem sektorju, večja pripadnost vseh zaposlenih organizaciji, ki bolj verjamejo,

da delajo v skupno dobro, želja po konkurenčnem poslovanju, želja po zadovoljstvu zaposlenih itd. Na drugi strani vodje iz zasebnega sektorja lahko bolj stremijo k doseg lastnih ciljev, interesov, zato moč težje delijo s svojimi sodelavci in si nad vsemi želijo imeti pregled in kontrolo.

V javnem sektorju je običajno izobrazbena razlika med vodjem in sodelavci manjša, kar tudi prispeva k večjemu upoštevanju mnenj sodelavcev in k večji delitvi odgovornosti.

Vodje iz javnega sektorja se ocenjujejo tudi kot bolj pravične. Torej se, zaradi želje po pravičnosti, odločajo bolj premišljeno in pošteno ter se po svoji oceni do vseh zaposlenih vedejo enako, ne delajo razlik (npr. favoriziranje med sodelavci).

Vodje, ki so zaposleni v javnem sektorju, se v primerjavi z zaposlenimi v zaseben sektorju v povprečju statistično pomembno višje ocenjujejo na skupnem rezultatu Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje. Svoje ravnanje, delovanje in vodenje torej ocenjujejo kot bolj etično v primerjavi z vodji, zaposlenimi v zasebnem sektorju. Ob premišljevanju o tem rezultatu sem pomislila, da je taka samoocena lahko tudi posledica domnevno višje izobrazbe vodij v javnem sektorju in boljše vedenje o tem, kaj sodi v okvir etičnega vodenja. Vse to pa tudi nezavedno lahko povzroča, da so vodje odgovarjali bolj socialno zaželeno.

Kljub temu da vodje v zasebnem sektorju po lastni oceni delujejo manj etično kot tisti v javnem, pa raziskava pokaže, da sodelavci tega ne občutijo.

Ugotavljanje razlik glede na starost

Rezultati vodij se glede na starostno skupino ne razlikujejo statistično pomembno na obeh oblikah Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu in tudi ne na Vprašalniku etičnega vodenja. To pomeni, da med vodji, ki pripadajo različnim starostnim skupinam, ni razlik v etičnem ravnanju ali vodenju. Enako je v svoji raziskavi ugotovila tudi raziskovalka K. Kalshoven (2010).

Ugotavljanje razlik glede na izobrazbo

Vodje s končano specializacijo, magistrskim ali doktorskim študijem se v primerjavi z vodji z nižjo izobrazbo v povprečju ocenjujejo višje na dveh dimenzijah Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje, in sicer na dimenzijah delitev moči in pravičnost. To pomeni, da se ocenjujejo, da so bolj nagnjeni k sodelovanju s svojimi sodelavci, k delitvi

svoje »moči«, poslušanju svojih sodelavcev in so bolj pravični in pošteni. Največ težav pri vključevanju sodelavcev v odločanje imajo vodje s srednješolsko izobrazbo. Kot najmanj pravične in poštene pa so se v primerjavi z ostalimi ocenili vodje z višješolsko izobrazbo. Po navadi posamezniki z nižjo stopnjo izobrazbe zasedajo nižja delovna mesta, ki zahtevajo manj samostojnosti, manj odločujočih odločitev, poleg tega pa imajo še nadrejene, ki imajo večjo moč. To je lahko eden izmed razlogov nižjega rezultata na dimenziji delitev moči. Višja samoocena vodij z višjo izobrazbo na dimenziji pravičnost pa je lahko posledica višjega ranga vodenja, večje samozvesti, ki povzroča tudi več tveganja pri odločanju, hkrati pa iskanje podpore pri sodelavcih, ki jo dobijo v večji meri, če delujejo odprto in pravično.

Pri ocenah sodelavcev o etičnem ravnanju in vodenju vodij glede na izobrazbo ni statistično pomembnih razlik. Sodelavci enako zaznavajo etičnost vodij ne glede na stopnjo končane izobrazbe vodij. Rezultat me malo preseneča, čeprav je po drugi strani razumljiv, saj izobrazba na etičnost ravnanja ne bi smela vplivati.

Ugotavljanje razlik glede na področje dela

Pri ugotavljanju razlik glede na področje dela vodij je rezultate potrebno jemati z rezervo, saj v raziskavi vzorec ni bil reprezentativen, ni sodelovalo enako število vodij z različnih področij. Kljub manj relevantnim oziroma zanesljivim podatkom sem rezultate interpretirala.

Samoocena vodij o etičnem ravnanju in vodenju se ne razlikuje statistično pomembno glede na delovno področje.

Vodje s področja zdravstva so s strani sodelavcev v povprečju ocenjeni kot bolj pravični, pošteni, nagnjeni k enaki obravnavi sodelavcev itd. Vodje s področja zdravstva so od sodelavcev v povprečju zaznani kot bolj etični pri svojem vodenju v primerjavi z vodji z drugih delovnih področjih. Vodje, ki delujejo na področju financ, so s strani sodelavcev v povprečju zaznani kot manj pravični in imajo z njimi tudi slabše odnose. To lahko razlagam z dejstvom, da je delo z denarjem brezosebno, kar se odraža posledično tudi na odnosih med ljudmi in tudi na etiko vodje.

Sklepno dejanje izobraževanja zdravnikov je Hipokratova prisega, s katero se zdravnik javno zaveže k branjenju etičnih standardov svojega poklica. Morda je to prav eden izmed ključnih razlogov za dojemanje vodij v zdravstvu za bolj etične, pravične. Ima pa tudi sama narava dela določen vpliv na ravnanje ljudi. Pri delu z ljudmi se zagotovo razvije večja občutljivost za etična vprašanja in etično ravnanje, še posebej v zdravstvu, šolstvu in tudi v javni upravi. Predvsem

na prvih dveh področjih je mnogo zelo občutljivih situacij (huda bolezen, neuspeh ...), ki jih brez strogo etičnega pristopa ni mogoče uspešno rešiti.

Ugotavljanje razlik glede na nivo vodenja

Pri ugotavljanju razlik v etičnem ravnanju in vodenju, glede na nivo vodenja vodij vključenih v raziskavo, ni statistično pomembnih razlik.

Ugotavljanje razlik glede na vrsto delovnega razmerja

Pri ugotavljanju razlik glede na delovno razmerje vodij je rezultate potrebno spet jemati z rezervo, saj v raziskavi ni sodelovalo enako število vodij, ki so zaposleni za določen, nedoločen čas oziroma vodij z drugo pogodbo o delu. Kljub manjši relevantnosti oziroma zanesljivosti podatkov sem rezultate interpretirala.

Na dimenzijah skrb za trajnostni razvoj, definiranje vlog sodelavcev in etično usmerjanje se vodje, ki so zaposleni za nedoločen čas, ocenjujejo višje v primerjavi s svojimi kolegi. Torej se v povprečju ocenjujejo kot bolj skrbne do okolja, kot bolj jasne v določanju prioritet, nalog sodelavcev in kot bolj nagnjene k razlaganju etičnega kodeksa, kodeksa ravnanja s področja integritete itd. To je razumljivo, ker vodenje traja dlje časa in je zato usmerjeno v trajnostni razvoj okolja in odnosov.

Prav tako vodje, zaposleni za nedoločen čas, v povprečju dosegajo statistično pomembno višji skupni rezultat na Vprašalniku etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje, kar pomeni, da se na splošno višje ocenjujejo na vseh dimenzijah etičnega ravnanja pri delu. Pričakovano je, da imajo vodje, ki opravljajo delo za nedoločen čas, bolj samostojno delo, njihovi cilji in vizija so bolj dolgoročni, vodje so neobremenjeni s trajanjem mandata.

Vodje z ostalimi delovnimi razmerji opravljajo delo le za krajši (določen) čas, zato imajo manj časa in moči za uveljavljanje svojega načrta in vizije.

Pri ostalih primerjavah ni statistično pomembnih razlik glede na delovno razmerje vodij. To pomeni, da sodelavci vodje, ne glede na njihovo delovno razmerje, dojemajo kot podobno etične.

Ugotavljanje razlik glede na število let vodenja

Vodje, ki vodstveni položaj zasedajo od 11 do 20 let, se ocenjujejo kot bolj usmerjene v razlaganje etičnih smernic, smernic integritete in etičnih dilem ter v pogovore o etiki. To

pomeni, da vodje z dolžino opravljanja vodstvene funkcije večjo pomembnost pripisujejo razlaganju etičnih smernic. To bi lahko pomenilo, da so se s prakso naučili, kako pomembni in pozitivni so učinki, ki jih prinašajo ozaveščanje sodelavcev o etičnem poslovanju, razglabljanje o etičnih dilemah in oblikovanje kodeksa poslovanja.

Pri ostalih primerjavah ni statistično pomembnih razlik glede na število let vodenja.

4.2 Razlike med samoocenami vodij in ocenami sodelavcev na Vprašalniku etičnega ravnanja vodij pri delu

Rezultati kažejo, da se samoocena vodij statistično pomembno razlikuje od ocene njihovih sodelavcev na vseh dimenzijah Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu. Vodje se na vseh dimenzijah Vprašalnika etičnega ravnanja pri delu ocenjujejo višje kot jih ocenjujejo njihovi sodelavci. Izjema je le dimenzija pravičnost, kjer se vodje ocenjujejo nižje, kot jih ocenjujejo njihovi sodelavci.

Do razlik v samoocenjevanju vodij in ocenjevanju sodelavcev je lahko prišlo zaradi socialno zaželenega odgovarjanja vodij. Vodje so bili torej pri ocenjevanju etičnosti svojega ravnanja manj kritični in bolj pristranski.

Prav tako so lahko razlike med ocenami in samoocenami posledica predvidevanja sodelavcev o vodjevem ravnanju in delovanju.

Določena vedenja, po katerih sprašuje Vprašalnik etičnega ravnanja vodij pri delu, so navzven težje opazna, kar je lahko naslednji razlog razlik v ocenjevanju.

Razlike so morda tudi posledica različne interpretacije trditev postavk.

Vodje in sodelavci so ob koncu izpolnjevanja baterije testov lahko zapisali mnenje oziroma povratno informacijo o vprašalnikih. Eden izmed komentarjev vodij, ki lahko kaže na vzrok za razlike v ocenjevanju etičnosti vodenja, je bil: »Etika je pri vodenju premalo poudarjena in formalizirana. Za določena etična vprašanja vodje mislimo, da se etični odzivi razumejo kar sami po sebi in da imamo vsi enaka etična merila. Zato se o tem premalo pogovarjamo in ne povemo eksplicitno, kaj se pričakuje kot etično obnašanje in kaj etično obnašanje ni.«

»Samoumevnost« je omenil še eden izmed sodelujočih vodij, ki jo je pojasnil takole: »Zaposlenim ne razlagam osnov etike, ker imam srečo, da fantje in punce v naši ekipi to poznajo in pri svojem delu to upoštevajo.«

Eden izmed vodij je podal citat znanega slovenskega pisatelja Josipa Jurčiča: »Če hoče, je dobro – če noče, je prav.« Z njim bi prav tako lahko prispevali k razlagi razlik v ocenjevanju etičnosti vodenja in ravnanja vodij. Vodja je tisti, ki odloča o svojem vedenju, sodelavci pa ocenjujejo le njegovo vedenje in ne njegovega namena, cilja, želje ...

»Pri vodenju je zelo pomembno, da vodja deluje kot človek, ne sme soditi glede dela in pripadnosti organizaciji vseh ljudi po sebi, biti mora diplomatski in imeti dobro razvito čustveno inteligenco,« je zapisal eden izmed sodelujočih vodij. Torej se mora vodja vesti do vseh enako, kar pa verjetno ne ugaja vsakemu zaposlenemu. Nekateri potrebujejo več pozornosti, kar se lahko posledično odraža v nižjih ocenah sodelavcev, če pozornosti niso bili deležni. Ocenjevanje pristane na preveč osebni ravni.

Razlog razlik v oceni je lahko tudi ta, da morajo vodje, tisti na osnovnem, srednjem in višjem nivoju, odgovarjati vodjem na visokem nivoju (»Etika srednjega menedžmenta trči ob ovire pri etičnih (ne)merilih višjega nadrejenega.«). Tega se sodelavci velikokrat ne zavedajo dovolj.

4.3 Povezanost med spremenljivkami

4.3.1 Povezanost med etičnim ravnanjem in osebnostnimi značilnostmi

Vprašalnik etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje in Vprašalnik velikih pet

Dimenzija definiranje vlog sodelavcev se pozitivno statistično pomembno povezuje z dimenzijo osebnosti odprtost. Visok rezultat na dimenziji odprtost je značilen za posameznike, ki so visoko ustvarjalni, informirani in se zanimajo za kulturo. Za vodje z visokim rezultatom na dimenziji odprtost lahko torej na podlagi rezultatov sklepamo, da bolje pojasnjujejo svoja pričakovanja do sodelavcev, lažje določajo prioritete, odgovornosti in vrednotijo dosežke sodelavcev.

Dimenzija delitev moči se nizko, a statistično pomembno povezuje s tremi dimenzijami Vprašalnika velikih pet, in sicer pozitivno z dimenzijama vestnost in odprtost ter negativno z dimenzijo nevroticizem. Rezultati moje raziskave se ujemajo z nekaterimi dosedanjimi ugotovitvami, in sicer so raziskovalci ugotovili, da se vestnim vodjem posredovanje pomembnih informacij ostalim zaposlenim v organizaciji zdi kot izpolnjevanje njihovih dolžnosti (Mayer idr., 2007). Sheppard in Lewicki (1987; v Kalshoven 2010) pa sta odkrila, da se od vestnih vodij pričakuje, da pomembne informacije prediskutirajo z njihovimi zaposlenimi.

Vodje z visoko izraženo osebnostno dimenzijo nevroticizem so manj zaželeni za zasedanje vodilnih mest (Hogan, Curphy in Hogan, 1994; v Kalshoven, 2010).

Visok rezultat na dimenziji vestnost je značilen za posameznike, ki so odgovorni, previdni, vztrajni, redoljubni in pozorni. Za vodje z visoko izraženo vestnostjo in visoko izraženo odprtostjo lahko na podlagi dobljenih rezultatov sklepamo, da so bolj nagnjeni k vključevanju podrejenih v sprejemanje pomembnih odločitev, k iskanju nasvetov pri svojih sodelavcih, k dopuščanju besede sodelavcem ob sprejemanju pomembnih odločitev. Za vodje z visoko izraženo osebnostno dimenzijo nevroticizem, ki pomeni nepotrpežljivost, neuravnovešenost, depresivnost, nesproščenost in preobčutljivost, lahko na podlagi rezultatov predvidevamo manjše vključevanje sodelavcev v sprejemanje pomembnih odločitev. Torej lahko pričakujemo, da zelo redko iščejo nasvete, podporo, pomoč pri svojih sodelavcih in jim manj dopuščajo sodelovati pri odločanju, vodenju itd.

Sprejemljivost in ekstravertnost sta se izkazali za osebnosti lastnosti, ki se ne povezujeta statistično pomembno z nobeno od dimenzij Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje.

Prva hipoteza predpostavlja, da se dimenzije osebnosti vestnost, sprejemljivost in čustvena stabilnost statistično pomembno pozitivno povezujejo z etičnim ravnanjem vodij pri delu. To lahko le delno potrdimo, saj se osebnostni dimenziji vestnost in čustvena stabilnost statistično pomembno pozitivno povezujeta z dimenzijo delitev moči, dimenzija osebnosti sprejemljivost pa se ne povezuje statistično pomembno z nobeno od dimenzij Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje.

Na podlagi dobljenih rezultatov drugo hipotezo delno ovržemo. Ta pravi, da se osebnostni dimenziji ekstravertnost in odprtost ne povezujeta statistično pomembno z etičnim ravnanjem vodij. Iz rezultatov namreč vidimo, da se dimenzija odprtost statistično pomembno povezuje z dimenzijama definiranje vlog sodelavcev in delitev moči, dimenzija osebnosti ekstravertnost pa se ne povezuje statistično pomembno z nobeno od dimenzij etičnega ravnanja.

Vprašalnik etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce in Vprašalnik velikih pet

Dimenzija osebnosti odprtost se statistično pomembno pozitivno povezuje z dimenzijo integriteta Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce. Odprtost se najbolj povezuje z željo po informacijah in znanju, z raziskovalnimi in umskimi interesi,

domiselnostjo, radovednostjo, z željami po novostih, različnosti, spremembah, novih izkušnjah, iskanju neodvisnosti in originalnosti, z domišljijo, umetnostjo in ustvarjalnostjo (Musek, 2010). Za vodje z visokim rezultatom na dimenziji odprtost, torej za posameznike z višjo izraženo ustvarjalnostjo, izvirnostjo, informiranostjo itd., rezultati kažejo, da jih sodelavci zaznavajo kot posameznik z višjo integriteto, kar pomeni, da jim sodelavci bolj zaupajo, verjamejo vanje in v njihove obljube.

Statistično pomembno se v moji raziskavi z dimenzijo osebnosti odprtost povezuje tudi skupni rezultat na vprašalniku ter dimenzija etično vodenje, ki predstavlja enodimenzionalno rešitev vprašalnika. Vodje z višjo izraženo osebnostno dimenzijo odprtost so torej s strani sodelavcev pogostejše zaznani kot na splošno bolj etični, pravični, skrbni, usmerjeni k sodelavcem, pripravljeni sodelovati itd.

V primeru, ko sodelavci ocenjujejo vedenje vodij, bi v celoti ovrgli prvo hipotezo, ki pravi, da se osebnostne dimenzije vestnost, sprejemljivost in čustvena stabilnost statistično pomembno pozitivno povezujejo z etičnim ravnanjem vodij pri delu. Prav tako bi delno ovrgli tudi drugo hipotezo, ki opravi, da se osebnostni dimenziji ekstravertnost in odprtost ne povezujeta statistično pomembno z etičnim ravnanjem vodij pri delu. V primeru, ko sodelavci ocenjujejo vedenje vodij se namreč osebnostna dimenzija odprtost statistično pomembno povezuje z etičnim ravnanjem vodij, konkretno z dimenzijo integriteta, s skupnim rezultatom na vprašalniku in tudi z enodimenzionalno rešitvijo vprašalnika, imenovano etično vodenje.

K. Kalshoven (2010) je v svoji raziskavi prišla do drugačnih ugotovitev, in sicer da se z etičnim ravnanjem in vodenjem najbolj konsistentno povezujeta vestnost in sprejemljivost.

4.3.2 Povezanost med dimenzijami Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje in Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce

Do sedaj so raziskovalci etično ravnanje in vodenje raziskovali predvsem »skozi oči zaposlenih«. Sama sem to želela nadgraditi in oblikovala dve obliki vprašalnika, ki so ga za merjenje etičnih ravnanj razvile raziskovalke K. Kalshoven, D. N. Den Hartog in A. H. B. De Hoogh (2011). Z obema vprašalnikoma sem preverila, kako se med seboj povezujejo konstrukti, ki jih merita vprašalnika, in prišla do naslednjih ugotovitev.

Dimenzije integriteta, usmerjenost k ljudem in pravičnost Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce se statistično pomembno negativno povezujejo z dimenzijo skrb

za trajnostni razvoj Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje. To pomeni, da se vedenja, vključena v dimenzije prvega vprašalnika – zanesljivost, pravičnost, skrbnost, integriteta itd. negativno povezujejo z vedenji, vključenimi v dimenzijo drugega vprašalnika – delovanje na okolju prijazen način, delovanje v smeri k trajnostnemu razvoju in recikliranje. Vodje, ki sebe ocenjujejo kot manj skrbne in usmerjene v okolje, v trajnostni razvoj, so s strani sodelavcev zaznani kot bolj pravični, zanesljivi in skrbni kot vodje, ki se visoko ocenjujejo na dimenziji skrb za okolje.

Dimenzije integriteta, usmerjenost k ljudem in definiranje vlog sodelavcev Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce se statistično pomembno negativno povezujejo z dimenzijo etično usmerjanje Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje. Vedenja, ki jih merijo dimenzije prvega vprašalnika, zanesljivost, skrbnost, pravičnost, se torej nizko, vendar statistično pomembno, povezujejo z vedenji, ki jih merita dimenziji drugega vprašalnika, sposobnost razlaganja etičnega kodeksa, kodeksa ravnanja s področja integritete med sodelavci, sposobnost razlaganja pričakovanj v skladu s smernicami integritete itd. Vodje, ki se nizko ocenjujejo na dimenziji etično usmerjanje, so v primerjavi z vodji, ki se na tej dimenziji ocenjujejo visoko, s strani sodelavcev zaznani kot bolj pravični, pošteni, skrbni, zaupanja vredni posamezniki z visoko integriteto.

Ocena sodelavcev na dimenziji skrb za trajnostni razvoj se statistično pomembno pozitivno povezuje s samooceno na dimenziji pravičnost. Vodje, ki se ocenjujejo višje na dimenziji pravičnost (se imajo za bolj pravične, poštene, odgovorne), so s strani sodelavcev zaznani kot bolj skrbni do okolja in do delovanja na okolju prijazen način v primerjavi s tistimi vodji, ki se na dimenziji pravičnost ocenjujejo nižje.

4.3.3 Povezanost med etičnim ravnanjem in etičnim vodenjem

Vprašalnik etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje in Vprašalnik etičnega vodenja

Skupni rezultat Vprašalnika etičnega vodenja, imenovan etično vodenje, se statistično pomembno negativno povezuje z dimenzijo etično usmerjanje Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje. Vedenja, vključena v dimenzijo etično usmerjanje – razlaganje etičnega kodeksa sodelavcem, razlaganje pravil vedenja v skladu s smernicami integritete, spodbujanje debat o vprašanih povezanih z integriteto itd., se torej negativno povezujejo z vedenji, ki so vključeni v etično vodenje – zavzemanje za moralne vrednote, poštenost, zaupljivost, integriteta, objektivnost, odgovornost itd.

Ostale korelacije med posameznimi dimenzijami in skupnim rezultatom etično vodenje niso statistično pomembne. To je lahko posledica različnega statusa ocenjevalcev (Vprašalnik etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje so izpolnjevali vodje, Vprašalnik etičnega vodenja pa sodelavci). Na rezultat lahko vpliva socialno zaželeno odgovarjanje vodij. Vprašalnik etičnega vodenja sta izpolnila vsaj 2 vodjeva sodelavca, kar zagotavlja dokaj visoko zanesljivost rezultata. Ker so določena vedenja vodje navzven težje opazna, so sodelavci lahko o njih le predvidevali. Možna je tudi različna interpretacija trditev postavk in tudi socialno zaželeno odgovarjanje sodelavcev zaradi želje po »ugajanju« vodji.

Vprašalnik etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce in Vprašalnik etičnega vodenja

Vprašalnik etičnega vodenja sem v raziskavo vključila zaradi želje po preverjanju konstruktne veljavnosti Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu. Oba vprašalnika naj bi namreč merila podoben konstrukt, tj. etično vodenje, ki naj bi se povezoval tudi z vsemi sedmimi dimenzijami etičnega ravnanja. Poleg tega sem želela preveriti tudi to, če je Vprašalnik etičnega vodenja kljub kratkosti dovolj zanesljiva mera etičnega vodenja.

Skupni rezultat etično vodenje na Vprašalniku etičnega vodenja se statistično pomembno pozitivno povezuje z vsemi dimenzijami in s skupnim rezultatom na Vprašalniku etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce. Pozitivna in statistično pomembna je tudi povezava z dimenzijo etično vodenje, ki predstavlja enodimenzionalno rešitev Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce. V primeru enofaktorske latentne strukture Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu pa lahko na podlagi korelacije z Vprašalnikom etičnega vodenja potrdim predvidevanje, da vprašalnika merita enak konstrukt – etično vodenje. Etično ravnanje vodij se torej statistično pomembno pozitivno povezuje z etičnim vodenjem.

4.3.4 Povezanost etičnega ravnanja in vodenja s kakovostjo odnosa vodja – sodelavec

Vprašalnik etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje in Vprašalnik kakovosti odnosa vodja – sodelavec

Rezultat kakovosti odnosa vodja – sodelavec se statistično pomembno negativno povezuje z dvema dimenzijama, skrb za okolje in etično usmerjanje Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje. To pomeni, da se visok rezultat na dimenziji skrb za okolje, ki pomeni delovanje vodij na okolju prijazen način, recikliranje in zavzemanje za

trajnostni razvoj, negativno povezuje s kakovostnimi in učinkovitimi odnosi med vodjem in sodelavci. Npr. vodja ne podaja povratnih informacij o zadovoljstvu z delom svojih sodelavcev, vodja ne prepozna potenciala sodelavcev, nima zaupanja v svoje sodelavce, ima z njimi slab odnos itd. Razlog za njuno negativno povezanost bi lahko bil ta, da je vodja preveč obremenjen in osredotočen na okolje in ne toliko na sodelavce ter medosebne odnose. Negativna in statistično pomembna je tudi povezava med dimenzijama kakovost odnosa in etično usmerjanje. To pomeni, da se vedenja, značilna za dimenzijo etično usmerjanje – zavzemanje za etični kodeks, kodeks integritete, delovanje v smeri integritete itd., negativno povezujejo z učinkovitimi in kakovostnimi medosebnimi odnosi. Morda je v tem primeru kriva pretirana vodjeva rigoroznost, prevelika osredotočenost na zakone, predpise, pravila in zato manjše upoštevanje pomembnosti sodelavcev, odnosov, občutkov itd.

Vprašalnik etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce in Vprašalnik kakovosti odnosa vodja – sodelavec

Skupni rezultat Vprašalnika kakovosti odnosa vodja – sodelavec se statistično pomembno pozitivno povezuje z vsemi dimenzijami Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce. To bi na splošno lahko povzeli z besedami, da imajo vodje, ki delujejo etično, pravično, odgovorno, skrbno itd., visoko kakovostne in učinkovite odnose s svojimi sodelavci. Njihova etičnost je posledica usmerjenosti k sodelavcem, ki kaže na bolj osebni stik s sodelavci. Pomembne so njihova pravičnost, integriteta, pripravljenost za delitev odgovornosti, nalog, njihova skrb za trajnostni razvoj, za etično usmerjanje in jasna pričakovanja do sodelavcev itd. Enak rezultat je dobila tudi raziskovalka K. Kalshoven (2010) v svoji raziskavi.

Visoko kvaliteten odnos je značilen za poštene, iskrene, pravične vodje, ki držijo obljube in jih resnično skrbi za dobrobit svojih zaposlenih (Erdogan idr., 2006; Wayne idr., 2002; v Yukl, Mahsud, Hassan in Prussia, 2013). Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing in Peterson (2008) so ugotovili pozitivno povezanost etičnega ravnanja in vodenja vodij s kvaliteto odnosa med vodjem in sodelavci. K. Kalshoven (2010) je v svoji raziskavi potrdila pozitivno in statistično pomembno povezanost etičnega vodenja in njegovih sedmih dimenzij s kakovostjo odnosa vodja – sodelavec.

Na svojem vzorcu lahko potrdim ugotovitve dosedanjih raziskav, da se kakovost odnosa povezuje z etičnim ravnanjem in vodenjem vodij. Tako potrjujem tretjo hipotezo, ki pravi, da se etična ravnanja vodij in etično vodenje statistično pomembno pozitivno povezujejo s kakovostjo odnosa vodja – sodelavec.

Vprašalnik etičnega vodenja in Vprašalnik kakovosti odnosa vodja – sodelavec

Skupni rezultat (etično vodenje) Vprašalnika etičnega vodenja se statistično pomembno pozitivno povezuje z dimenzijo kakovost odnosa. S tem rezultatom ponovno potrdim tretjo hipotezo – etično vodenje vodij se statistično pomembno pozitivno povezuje s kakovostjo odnosa vodja – sodelavec.

Brown, Treviño in Harrison (2005) so prvi, ki so predpostavili, da se etično vodenje pozitivno povezuje z dobrimi, kakovostnimi odnosi med zaposlenimi.

4.3.5 Povezanost etičnega ravnanja in vodenja z zaznano vodjevo učinkovitostjo pri delu

Vprašalnik etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje, Lestvica splošno zaznane vodjeve učinkovitosti in Lestvica trenutno zaznane vodjeve učinkovitosti pri delu

Skupni rezultat na Lestvici splošno zaznane vodjeve učinkovitosti se statistično pomembno negativno povezuje z dimenzijo etično usmerjanje Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje. Sodelavci svoje vodje, ki veliko svoje energije usmerjajo v razlaganje etičnih smernic, kodeksa etike in integritete, v pravila vedenja in delovanja, ocenjujejo kot manj splošno učinkovite pri opravljanju delovnih in vodstvenih nalog. Možna razlaga je, da sodelavci menijo, da prevelika skrb vodje za razlaganje etičnih smernic hromi njihovo zavzemanje za druge pomembnejše dejavnosti, ki vodijo v učinkovitejše delovanje.

Med trenutno zaznano vodjevo učinkovitostjo in etičnim ravnanjem ni statistično pomembnih povezav.

Vprašalnik etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce, Lestvica splošno zaznane vodjeve učinkovitosti in Lestvica trenutno zaznane vodjeve učinkovitosti pri delu

Skupni rezultat na Lestvici splošno zaznane vodjeve učinkovitosti in skupni rezultat na Lestvici trenutno zaznane vodjeve učinkovitosti se statistično pomembno pozitivno povezujeta z vsemi dimenzijami Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce. To pomeni, da sodelavci svoje vodje, ki jih dojemajo kot etične, pravične, poštene, usmerjene k ljudem itd., ocenjujejo tudi kot bolj splošno in trenutno učinkovite. Dejanska etičnost vodij je pri sodelavcih cenjena veliko bolj kot pa le njihovo zavzemanje za etičnost in razlaganje pravil in kodeksov.

K. Kalshoven (2010) je v svoji raziskavi potrdila pozitivno in pomembno povezanost etičnega ravnanja in vodenja z zaznano vodjevo učinkovitostjo pri delu. Do enake ugotovitve sem prišla tudi sama. Tako lahko potrdim četrto hipotezo, ki pravi, da se etična ravnanja vodij in etično vodenje statistično pomembno pozitivno povezujejo z zaznano vodjevo učinkovitostjo s strani njegovih sodelavcev.

Vprašalnik etičnega vodenja, Lestvica splošno zaznane vodjeve učinkovitosti in Lestvica trenutno zaznane vodjeve učinkovitosti pri delu

Skupni rezultat (etično vodenje) Vprašalnika etičnega vodenja se statistično pomembno pozitivno povezuje tudi z obema lestvicama zaznane vodjeve učinkovitosti (splošno in trenutno). S tem rezultatom ponovno potrdim četrto hipotezo. Etični vodje so torej v očeh sodelavcev bolj splošno in trenutno učinkoviti.

Že Brown, Treviño in Harrison (2005) so trdili, da je etično vodenje pozitivno povezano z zaznavanjem vodjeve učinkovitosti. Do enake ugotovitve so prišli tudi mnogi drugi raziskovalci, npr. Arson (2001), Kalshoven (2010), Yukl, Mahsud, Hassan in Prussia (2013).

4.4 Multipla regresija

Regresijski model za napovedovanje etičnega ravnanja

Obdelani podatki kažejo, da na skupni rezultat (tj. etično ravnanje) Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce pomembno vpliva dimenzija osebnosti odprtost, pri čemer je njen regresijski koeficient pozitiven. To pomeni, da so na Vprašalniku etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce statistično pomembno višje ocenjeni vodje z višjim rezultatom na osebnostni dimenziji odprtost. Sodelavci vedenje in ravnanje vodij, ki so bolj odprti, izvirni, ustvarjalni, ki kažejo zanimanje za kulturo, ocenjujejo višje na vseh dimenzijah etičnega ravnanja.

Regresijski model za napovedovanje etičnega vodenja

Enodimenzionalna rešitev (tj. etično vodenje) Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce se pomembno povezuje z eno dimenzijo osebnosti odprtost, pri čemer je njen regresijski koeficient pozitiven. Ta rezultat se lepo ujema s prejšnjim. To pomeni, da so na Vprašalniku etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce statistično pomembno višje ocenjeni vodje z višjim rezultatom na osebnostni dimenziji odprtost. Sodelavci vedenje in

ravnanje vodij, ki so bolj izvirni, ustvarjalni, ki kažejo zanimanje za kulturo, ocenjujejo kot bolj etično.

Skupni rezultat etično vodenje Vprašalnika etično vodenje se statistično pomembno povezuje s skupnim rezultatom Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce, imenovanim etično ravnanje, in dvema dimenzijama 2. definiranje vlog sodelavcev in dimenzijo 6. delitev moči Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje. Regresijski koeficient prve in zadnje neodvisne spremenljivke je pozitiven, regresijski koeficient druge neodvisne spremenljivke pa je negativen. To pomeni, da so na Vprašalniku etičnega vodenja pomembno višje s strani sodelavcev ocenjeni vodje z višjim skupnim rezultatom na Vprašalniku etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce, z višjo samooceno na dimenziji definiranje vlog sodelavcev in z nižjo samooceno na dimenziji delitev moči. Kot bolj etične, pravične, poštene itd. sodelavci dojemajo vodje, ki so pri vodenju jasni in ki so manj pripravljeni »deliti svojo moč« s sodelavci.

Regresijski model za napovedovanje kakovosti odnosa vodja – sodelavec

Z oceno kakovosti odnosa vodja – sodelavec se povezujeta etično ravnanje in rezultat na dimenziji etično usmerjanje Vprašalnika etičnega ravnanja vodij – oblika za sodelavce ter dimenzija 2. definiranje vlog sodelavcev Vprašalnika etičnega ravnanja vodij – oblika za samoocenjevanje. Regresijski koeficient pri obeh dimenzijah etičnega ravnanja je negativen, pri skupnem rezultatu pa pozitiven. To pomeni, da je višja kakovost odnosa značilna za vodje, ki jih sodelavci ocenjujejo kot bolj etične pri svojem delu in ravnanju. Višja kakovost odnosa je značilna tudi za vodje, ki se pri svojem delu manj posvečajo etičnemu usmerjanju sodelavcev, npr. razlaganju kodeksa vedenja. Kakovostnejši odnos vodja – sodelavec pa je značilen tudi za vodje, ki se ocenjujejo nižje na dimenziji definiranje vlog sodelavcev, npr. določanje prioritet, pričakovanj in odgovornosti sodelavcev. Torej naj bi imeli vodje, ki so manj nagnjeni k jasnemu določanju prioritet sodelavcev, njihovih ciljev, slabši odnos s sodelavci.

Regresijski model za napovedovanje zaznane učinkovitosti vodja pri delu

Z oceno zaznane vodjeve splošne učinkovitosti pri delu se povezujejo etično ravnanje in rezultat na dimenziji integriteta Vprašalnika etičnega ravnanja vodij – oblika za sodelavce ter dimenziji 6. delitev moči in 2. definiranje vlog sodelavcev Vprašalnika etičnega ravnanja vodij – oblika za samoocenjevanje. Regresijski koeficienti pri prvih treh neodvisnih spremenljivkah so pozitivni, pri zadnji dimenziji 2. definiranje vlog sodelavcev pa je negativen. To pomeni, da je

vodja, ki je s strani sodelavcev zaznan kot bolj etičen in ga višje ocenjujejo tudi na dimenziji integriteta (npr. ga ocenjujejo kot človeka, ki drži svoje obljube, se nanj lahko zanesejo ...), zaznan tudi kot bolj splošno učinkovit pri svojem delu. Vodja, ki si pripisuje visok rezultat na dimenziji delitev moči – torej se ocenjuje kot posameznik, ki zna razdeliti odgovornosti, dopuščati sodelovanje pri sklepanju pomembnih odločitev itd., sodelavci ocenjujejo kot bolj splošno učinkovitega. Vodja, ki se nižje ocenjuje na dimenziji definiranje vlog sodelavcev, kar pomeni, da ima težave pri postavljanju prioritet sodelavcev, pri določanju pričakovanj in pri pojasnjevanju njihove odgovornosti, je s strani sodelavcev zaznan kot manj splošno učinkovit pri svojem delu.

Z oceno zaznane vodjeve trenutne učinkovitosti pri delu se povezujeta etično ravnanje in rezultat na osebni dimenziji nevroticizem. Regresijski koeficient prve neodvisne spremenljivke je pozitiven, regresijski koeficient druge neodvisne spremenljivke pa negativen. To pomeni, da je vodja, ki je s strani sodelavcev zaznan kot bolj etičen, zaznan tudi kot bolj trenutno učinkovit pri svojem delu. Vodja, ki ima višje izraženo osebno dimenzijo nevroticizem, pa je s strani sodelavcev zaznan kot nižje trenutno učinkovit pri svojem delu.

4.5 Etično ravnanje slovenskih vodij

V tem poglavju primerjam povprečne odgovore na posameznih dimenzijah etičnega ravnanja vodij pri delu, ki sem jih dobila na slovenskem vzorcu vodij z Vprašalnikom etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce, z rezultati raziskovalke K. Kalshoven (2010), ki jih je z Vprašalnikom etičnega ravnanja vodij pri delu dobila na nizozemskem vzorcu. Pri tem sem se oprla zgolj na dostopne opisne statistike nizozemskega vzorca, kar pomeni, da primerjava med slovenskimi in nizozemskimi vodji ne temelji na neki statistični metodi, ampak na laičnemu pogledu na povprečne rezultate.

Slovenske vodje so sodelavci ocenili višje na treh dimenzijah etičnega ravnanja (etično usmerjanje, integriteta in skrb za trajnostni razvoj). Nižje so jih ocenili na ostalih štirih dimenzijah etičnega ravnanja (usmerjenost k ljudem, pravičnost, definiranje vlog sodelavcev in delitev moči).

Torej dosegajo slovenski vodje višje rezultate na dimenzijah, ki so se v študiji raziskovalke K. Kalshoven (2010) izkazale za najbolj konsistentno povezane z osebno dimenzijo vestnost. To potrjuje tezi, da smo Slovenci na splošno discipliniran, delovno usmerjen, vesten in marljiv narod (Musek, 1994).

Nižji rezultat v primerjavi z nizozemskimi vodji na ostalih štirih dimenzijah, ki so se v študiji raziskovalke K. Kalshoven (2010) izkazale za najbolj konsistentno povezane z osebnostno dimenzijo sprejemljivost, morda lahko pojasnimo z dejstvom, da se slovenski vodje v povprečju malo višje ocenjujejo na tej dimenziji. To pomeni, da so bolj nagnjeni k delovanju, da bi ugajali vsem, da bi zadovoljili čim več njihovih želja in potreb. S tem vedenjem pa lahko pri nekaterih vzbudijo občutek neenake obravnave, kar lahko vpliva na zaznavo njihove etičnosti ravnanja in s tem na nižjo oceno etičnosti.

Vpliv na nižjo oceno etičnosti (na omenjenih štirih dimenzijah) ima morda tudi dejstvo, da je za slovenski narod značilna višja stopnja nevroticizma (Musek, 1994). Posamezniki z visoko izraženim nevroticizmom neustrezno zaznavajo lastno učinkovitost, bolj so nagnjeni h konfliktom in k uporabi prisile kot k upoštevanju mnenj drugih itd. Zato so manj primerni za zasedanje vodilnih mest in so zato nižje ocenjeni na dimenzijah etičnega ravnanja.

Iz navedenega bi težko sklepali, da so slovenski vodje, v primerjavi z nizozemskimi, bolj ali manj etični pri svojem delu. Razlike pripisujem tudi kulturnim, socialnim in zgodovinskim vplivom.

4.6 Omejitve raziskave

Raziskava je prva tovrstna pri nas in ena izmed redkih v svetu. Vsi uporabljeni vprašalniki z izjemo Vprašalnika velikih pet so bili za namen te raziskave ob pomoči prevajalke prevedeni v slovenščino. Nadaljnja uporaba v raziskovalne namene jih bo morda še modificirala, a nekje je pač treba začeti.

Pri Vprašalniku etičnega ravnanja vodij sem se srečala z dvema težavama. Prva se je pokazala pri faktorski analizi, ko sta dve postavki presegli mejno vrednost nasičenosti 0,30 na dveh faktorjih. Tu sem se morala odločiti, kateremu faktorju bom posamezno postavko priključila. Druga pomanjkljivost vprašalnika so pozitivne in negativne postavke, ki lahko povzročijo pojav učinka negativnih postavk, kar pomeni večjo verjetnost, da se nezbran udeleženec raziskave zmede in postavko napačno oceni.

Vodjeva učinkovitost in kakovost njegovega odnosa s sodelavci sta bila merjena samo skozi »oči« zaposlenih.

Vodjeva splošna in vodjeva trenutna učinkovitost sta bili merjeni samo z dvema postavkama.

Glede na raziskovalno problematiko ne smemo pozabiti na možnost pojava socialno zaželenih odgovorov, ki seveda vplivajo na rezultate.

Ena od omejitev raziskave je tudi ta, da so nekateri vodje sami izbrali svoje ocenjevalce, torej so lahko nagovorili tiste sodelavce, za katere so želeli, da jih ocenijo. To pomeni, da izbira ni bila povsem naključna. Izbrali so lahko samo tiste, s katerimi gojijo dober prijateljski odnos ter s tem bistveno vplivali na odgovore.

Etično ravnanje, vodenje in njune pozitivne posledice sem v raziskavi merila istočasno, kar pa ni najbolj relevantno. Posledice etičnega ravnanja in vodenja so namreč lahko vidne, opazne šele čez daljše časovno obdobje (Kalshoven, 2010).

Prav tako je vprašljiva posplošljivost rezultatov. V raziskavi sodelujoči vodje oziroma organizacije so lahko bolj etični v primerjavi s tistimi, ki v raziskavi niso sodelovali.

Primerljiva študija, kot sem jo izvedla sama, je bila opravljena le na Nizozemskem, zato rezultatov raziskave ne moremo normirati in niso posplošljivi.

Raziskava je bila izvedena na spletnem izpolnjevanju vprašalnikov. To lahko pomeni, da je iz raziskave izvzeta tista populacija vodij, ki ne obvladuje moderne informacijsko-komunikacijske tehnologije.

4.7 Predlogi za nadaljnje raziskovanje

Glede na to, da se ključne ugotovitve moje raziskave ne ujemajo povsem z dosedanjimi izsledki raziskav, bi bilo potrebno vlogo osebnostnih lastnosti pri napovedovanju etičnosti ravnanja in vodenja še raziskovati. Glede na to, da so bile dosedanje raziskave izpeljane v okoljih z dolgo zgodovino vodenja in samostojnosti, se razlikam ni čuditi. Zavedati se moramo, da je Slovenija mlada država s komaj 20-letno tradicijo. Vpliv okolja je od vseh petih velikih faktorjev osebnosti najmočnejši pri sprejemljivosti (Musek, 2005a).

Prav tako je potrebno na razlike gledati premišljeno, saj so dosedanje študije ugotovile relativno nizke, a pomembne povezave etičnega vodenja z vestnostjo in sprejemljivostjo, kar lahko kaže na zmožnost prilagajanja vodjevega vedenja in ravnanja različnim situacijam.

Judge, Bono, Ilies in Gerhardt (2002) so predlagali podrobnejšo raziskavo vpliva okolja na odnos med vodjevo osebnostjo in stilom vodenja. A. H. B. De Hoogh, D. N. Den Hartog in Koopman (2005) so ugotovili, da je moč povezave med karizmatičnim in transakcijskim

vodenjem ter osebnostjo razlagati pod vplivom konteksta, kar morda drži tudi pri etičnem vodenju.

V nadaljnjih raziskavah področja etičnega vodenja bi se raziskovalci lahko osredotočili še na katere druge potencialne moderatorje etičnega ravnanja in vodenja. Npr. D. N. Den Hartog in A. H. B. De Hoogh (2008) sta ugotovili pozitivno povezanost etičnega ravnanja z vodjevo socialno odgovornostjo. Torej je za področje etičnega vodenja ključno eksperimentalno delo in raziskovanje.

Prav tako bi bilo etično ravnanje in vodenje potrebno raziskati v različnih kontekstih in kulturah (Kalshoven, Den Hartog in De Hoogh, 2011). Vedenje je odvisno od okoliščin in od osebnosti (Tett in Guterman, 2000). Kontekst tako deluje kot sprožilec vedenj. Študije, ki bi vključevale kontekst, bi bile tako bolj veljavne predvsem kar se tiče razumevanja, zakaj se nekateri vodje vedejo etično in drugi neetično.

Na značilnosti slovenskih vodij nedvomno vplivajo časovni, prostorski in specifični kulturni dejavniki. Posebej so slovenski značaj zaznamovali različni politični, narodnostni in kulturni vplivi Avstrije, Italije in Madžarske. Za slovenski narod je značilna višja stopnja nevroticizma. Razlog za to bi lahko bile neugodne življenjske razmere. Slovenci smo disciplinirani, delovno usmerjeni, vestni, marljivi itd., kar nakazuje tudi na splošno višjo stopnjo vestnosti. (povzeto po Musek, 1994)

V nadaljnje raziskovanje bi bilo možno vključiti tudi ekonomski vidik vodenja. Okoljske, socialne in ekonomske aktivnosti so namreč povezane z etičnim vodenjem (Fardig, 2007).

Prav tako bi bilo potrebno etično ravnanje in vodenje longitudinalno raziskovati. Etično vodenje se namreč skozi čas ne spreminja (Hargreaves in Fink, 2004; 2006).

Več pozornosti bi bilo potrebno nameniti tudi altruizmu in odgovornosti vodij. Ugotovljena je bila namreč pozitivna povezanost vodjeve odgovornosti z etičnim ravnanjem (Den Hartog in De Hoogh, 2008).

4.8 Prenos ugotovitev v prakso

Osnovni namen moje raziskave je bil prevod vprašalnikov za merjenje etičnega ravnanja in vodenja. Obe obliki Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu in tudi Vprašalnik etičnega vodenja so se izkazali za veljavne merske instrumente. Preveden Vprašalnik etičnega ravnanja vodij pri delu, enako kot v originalu, meri sedem etičnih ravnanj vodij, ki se statistično

pomembno povezujejo z rezultatom na Vprašalniku etičnega vodenja, ki predstavlja enodimenzionalno mero etičnega vodenja. Vprašalnik etičnega ravnanja vodij pri delu je uporabnejši v primeru, ko želimo ugotoviti, kako se etično ravnanje povezuje z različnimi procesi, vprašalnik etičnega vodenja pa je uporabnejša mera, kadar etično vodenje ni glavna spremenljivka, oziroma kadar je zaželeno kratko merjenje.

Naslednji pomemben namen mojega raziskovanja je bilo odkrivanje temeljev za razvoj etičnega vodenja. S svojo raziskavo sem prišla do pomembnega novega spoznanja, in sicer da se osebna dimenzija odprtosti pomembno povezuje z etičnim ravnanjem in vodenjem v slovenskem okolju. Na podlagi tega bi organizacije načeloma lahko izbrale vodje, ki bi ravnali in delovali bolj etično, pravično, delili moč itd.

Moje ugotovitve se ne ujemajo z dosedanjimi, kjer se je za ključno osebnostno značilnost pri napovedovanju etičnega vodenja izkazala vestnost, sledili pa sta ji sprejemljivost in čustvena stabilnost.

Kljub dokazani povezavi etičnega vodenja z odprtostjo pa je pri selekcijskih postopkih potrebno vključiti tudi situacijske zahteve delovnega mesta vodje.

Na podlagi nasveta raziskovalke K. Kalshoven sem v raziskavo vključila več demografskih spremenljivk, ki do sedaj še niso bile vključene, npr. vodstveni nivo, sektor zaposlitve, leta vodenja itd.

Pomemben prispevek je tudi večdimenzionalna mera etičnega vodenja, ki organizacijam nakazuje zelena etična vedenja, ki jih od vodij, managerjev, direktorjev lahko pričakujejo in spodbujajo.

Etično ravnanje in vodenje se povezuje z zaznano učinkovitostjo vodij. Vodje, ki delujejo konsistentno, etično in jasno, so zaznani kot bolj učinkoviti.

Zavedati se je treba, da je raziskovanje etičnega ravnanja in vodenja še v začetni fazi. Gre za hitro razvijajoče se področje, ki mu bo potrebno nameniti še veliko pozornosti glede na pozitivne rezultate, ki jih raziskovalci dobivajo.

Prednost raziskave je tudi, da so pridobljeni podatki dokaj objektivni, saj so bili vodje poleg samoocenjevanja ocenjeni še s strani vsaj dveh sodelavcev.

Etično ravnanje in delovanje vodij je zelo pomembno. Etični vodje so vzorniki, ki preko odprte komunikacije in utrjevanja etičnega vedenja le-to spodbujajo pri sodelavcih. S širitvijo znanj in

razumevanja o etičnem ravnanju in vodenju se širijo tudi načini njegovega izvajanja. (povzeto po Kalshoven, 2010)

Etični vodje delujejo etično do okolja, družbe, zaposlenih. S svojim delovanjem vplivajo tudi na sloves organizacije, ki vpliva na splošno privlačnost in zaželenost. Organizacija, ki svojo pozornost usmerja v etično delovanje, etično vedenje dviguje tudi pri svojih strankah. (povzeto po Kalshoven, 2010)

5.0 SKLEP

V magistrski nalogi sem si zastavila več ciljev. Najprej sem preverila razlike v izraženosti etičnega ravnanja in vodenja glede na različne demografske značilnosti vodij (npr. spol, starost, izobrazba, status idr.). Nato sem primerjala samoocene vodij z ocenami sodelavcev. Sledi preverjanje korelacij med posameznimi dimenzijami vključenih vprašalnikov. Tako sem preverila tudi štiri postavljene hipoteze. Nazadnje sem ugotavljala še vlogo osebnostnih lastnosti in demografskih značilnosti pri napovedovanju etičnega ravnanja in vodenja vodij ter vlogo osebnostnih lastnosti, etičnega ravnanja in vodenja vodij pri napovedovanju kakovosti odnosa vodja – sodelavec in zaznane vodjeve učinkovitosti.

Rezultati raziskave kažejo statistično pomemben vpliv spola na samooceno in oceno etičnosti ravnanja vodij. Prvi se kaže na dimenziji etično usmerjanje, drugi pa na dimenziji skrb za trajnostni razvoj. Statistično pomembne razlike glede na sektor zaposlitve se pojavijo pri samoocenjevanju etičnega ravnanja in vodenja. Kljub temu da vodje v zasebnem sektorju po lastni oceni delujejo manj etično kot tisti v javnem, pa raziskava pokaže, da sodelavci tega ne občutijo. Rezultati vodij se glede na starostno skupino ne razlikujejo statistično pomembno. Stopnja izobrazbe statistično pomembno vpliva na samooceno etičnosti vodenja na dimenzijah delitev moči in pravičnost, na oceno sodelavcev pa ne. Področje dela statistično pomembno ne vpliva na samooceno etičnosti vodenja, na oceno sodelavcev pa. Pri ugotavljanju razlik v etičnem ravnanju in vodenju glede na nivo vodenja vodij, vključenih v raziskavo, ni statistično pomembnih razlik. Glede na status zaposlitve se statistično pomembne razlike v etičnosti ravnanja pojavljajo pri samoocenjevanju. Delovna doba se statistično pomembno povezuje s samooceno etičnosti ravnanja vodij na dimenziji etično usmerjanje.

Vodje se na vseh dimenzijah Vprašalnika etičnega ravnanja pri delu ocenjujejo višje, kot jih ocenjujejo njihovi sodelavci. Izjema je dimenzija pravičnost, kjer se vodje ocenjujejo nižje, kot jih ocenjujejo njihovi sodelavci.

Z Vprašalnikom etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje sem prvo predpostavljeno hipotezo (da se dimenzije osebnosti vestnost, sprejemljivost in čustvena stabilnost statistično pomembno pozitivno povezujejo z etičnim ravnanjem vodij) delno potrdila, saj se osebnostni dimenziji vestnost in čustveno stabilnost statistično pomembno pozitivno povezuje z dimenzijo delitev moči, dimenzija osebnosti sprejemljivost pa se statistično pomembno ne povezuje z nobeno od dimenzij vprašalnika. Na podlagi dobljenih rezultatov sem delno ovrgla tudi drugo hipotezo (da se osebnostni dimenziji ekstravertnost in

odprtost ne povezujeta statistično pomembno z etičnim ravnanjem vodij), saj se dimenzija odprtost statistično pomembno pozitivno povezuje z dimenzijama definiranje vlog sodelavcev in delitev moči. Dimenzija osebnosti ekstravertnost pa se ne povezuje statistično pomembno z nobeno od dimenzij vprašalnika.

Iz ocen, ko vedenje vodij ocenjujejo njihovi sodelavci (Vprašalnik etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce), prvo hipotezo v celoti ovržem. To pomeni, da se osebne dimenzije vestnost, sprejemljivost in čustvena stabilnost ne povezujejo statistično pomembno pozitivno z etičnim ravnanjem vodij. Drugo hipotezo lahko delno ovržem, saj se osebna dimenzija odprtost statistično pomembno pozitivno povezuje z etičnim ravnanjem vodij, konkretno z dimenzijo integriteta, s skupnim rezultatom na vprašalniku in tudi z enodimenzionalno rešitvijo vprašalnika, imenovano etično vodenje.

Tretja hipoteza, ki pravi, da se etično ravnanje vodij statistično pomembno pozitivno povezuje s kakovostjo odnosa vodja – sodelavec, je potrjena.

Rezultat na Vprašalniku kakovosti odnosa vodja – sodelavec se statistično pomembno negativno povezuje z dvema dimenzijama Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje, in sicer z dimenzijama skrb za okolje in etično usmerjanje. To pomeni, da imajo vodje, ki delujejo na okolju prijazen način in se zavzemajo za trajnostni razvoj, manj kakovosten, učinkovit odnos s svojimi sodelavci, manj podajajo povratne informacije o zadovoljstvu z delom svojih sodelavcev, manj prepoznavajo potencial sodelavcev in imajo manjše zaupanja vanje. Negativna in statistično pomembna je tudi povezava med dimenzijama kakovost odnosa in etično usmerjanje. To pomeni, da ima vodja, ki se zavzema in razlaga etični kodeks, skrbi za delovanje v smeri integritete itd., manj učinkovit oziroma manj kakovosten odnos s svojimi sodelavci.

Skupni rezultat na Vprašalniku kakovosti odnosa vodja – sodelavec se statistično pomembno pozitivno povezuje z vsemi dimenzijami Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce. To pomeni, da imajo vodje, ki jih sodelavci ocenjujejo, da delujejo etično, pravično, odgovorno, skrbno in pošteno, visoko kakovostne in učinkovite odnose s svojimi sodelavci. Usmerjeni so k sodelavcem, imajo z njimi bolj osebni stik, so pravični, pripravljeni na delitev odgovornosti, nalog in imajo jasna pričakovanja do sodelavcev.

V raziskavi sem potrdila tudi četrto hipotezo, ki pravi, da se etična ravnanja vodij statistično pomembno pozitivno povezujejo z zaznano vodjevo učinkovitostjo s strani njegovih sodelavcev.

Skupni rezultat na Lestvici splošno zaznane vodjeve učinkovitosti se statistično pomembno negativno povezuje z eno dimenzijo Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje, in sicer z dimenzijo etično usmerjanje. To pomeni, da sodelavci kot manj splošno učinkovite pri opravljanju delovnih in vodstvenih nalog ocenjujejo vodje, ki veliko svoje energije usmerjajo v etične smernice in v pravila vedenja in delovanja.

Skupni rezultat na Lestvici splošno zaznane vodjeve učinkovitosti in skupni rezultat na Lestvici trenutno zaznane vodjeve učinkovitosti se statistično pomembno pozitivno povežeta z vsemi dimenzijami Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce. To pomeni, da sodelavci svoje vodje, ki jih dojemajo kot etične, pravične in usmerjene k ljudem, ocenjujejo tudi kot bolj splošno in trenutno učinkovite.

Z regresijsko analizo sem ugotovila, da na skupni rezultat in na enodimenzionalno rešitev (tj. etično vodenje) Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce pomembno vpliva dimenzija osebnosti odprtost. Skupni rezultat etično vodenje Vprašalnika etično vodenje se statistično pomembno povezuje s skupnim rezultatom Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce in dvema dimenzijama Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje. Z oceno kakovosti odnosa vodja – sodelavec se povežeta etično ravnanje in rezultat na dimenziji etično usmerjanje Vprašalnika etičnega ravnanja vodij – oblika za sodelavce ter 2. definiranje vlog sodelavcev Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje. Z oceno zaznane vodjeve splošne učinkovitosti pri delu se povežeta etično ravnanje in rezultat na dimenziji integriteta Vprašalnika etičnega ravnanja vodij – oblika za sodelavce ter dve dimenziji Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za samoocenjevanje. Z oceno zaznane vodjeve trenutne učinkovitosti pri delu pa se povežeta etično ravnanje Vprašalnika etičnega ravnanja vodij pri delu – oblika za sodelavce in rezultat na dimenziji osebnosti, nevroticizem.

Magistrska naloga zajema zelo široko področje, zato je nemogoče, da bi področje etičnega ravnanja in vodenja celovito obdelala. Odprtih je še veliko vprašanj in možnosti za nadaljnje raziskovanje. Ponuja pa dobro izhodišče za nadaljnje raziskave na tem področju.

Z magistrskim delom sem prispevala k večji ozaveščenosti slovenskega strokovnega in poslovnega okolja o pomenu etičnega ravnanja in vodenja vodij ter potrdila nekaj povezav med etičnimi ravnanji in osebnostnimi značilnostmi vodij. Gre za prvo tovrstno raziskavo pri nas. Pozitiven doprinos dela je tudi prevod, priredba in umeritev štirih vprašalnikov s področja

etičnega vodenja. Za uporabo vprašalnikov se npr. že zanima Društvo za poslovno etiko in etično voditeljstvo.

Izsledki raziskave bodo lahko v pomoč pri selekcijskih postopkih za izbiro vodij ali za njihovo nadgradnjo. Na podlagi ugotovitev bi lahko kadrovske službe oblikovale izobraževanja, usmerjena v razvoj etičnega vodenja.

Nalogo priporočam prebrati vsem kandidatom, ki želijo svojo kariero nadgraditi s funkcijo vodje, saj pokaže tista vedenja in osebnostne značilnosti posameznika (vodje), ki jih sodelavci ocenjujejo za želeni in ki pomenijo uspešno sodelovanje, delo in vodenje.

6.0 LITERATURA

- Anderson, C., Spataro, S. E. in Flynn, F. J. (2008). Personality and Organizational Culture as Determinants of Influence. *Journal of Applied Psychology*, 93, 702–710.
- Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, 244–256.
- Astin, A. W. (1993). *What matters in college: Four critical years revisited*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Avsec, A. (2010). Pet velikih faktorjev osebnosti. V: A. Avsec (ur.), *Psihodiagnostika osebnosti* (str. 121-187). Ljubljana: Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani, Oddelek za psihologijo.
- Avsec, A. in Sočan, G. (2007). Vprašalnik petih velikih faktorjev osebnosti BFI. V: A. Avsec (ur.), *Psihodiagnostika osebnosti* (str. 171–178). Ljubljana: Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani, Oddelek za psihologijo.
- Bargh, J. A., Chen, M. in Burrows, L. (1996). Automaticity of social behaviour: Direct effects of trait construct and stereotype activation on action. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 230–244.
- Barrett L. F. in Pietromonaco, P. R. (1997). Working models of attachment and daily social interactions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 1409–1423.
- Barrick, M. R. in Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44 (1), 1–26.
- Bass, B. M. (1981). *Stodgill's handbook of leadership: A Scale of theory and research*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. in Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behaviour. *Leadership Quarterly*, 10, 181–217.
- Bono, J. E. in Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901–910.

- Brissette I. in Cohen, S. (2002). The contribution of individual differences in hostility to the associations between daily interpersonal conflicts, affect and sleep. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 28(9), 1265–1274.
- Brown, M. E. in Treviño, L. K. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31, 300–326.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. in Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 97, 117–134.
- Bucik, V., Boben, D. in Hruševar – Bobek, B. (1995). Pet velikih faktorjev osebnosti. *Psihološka obzorja*, 4(4), 33–43.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H. in Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *Leadership Quarterly*, 18, 606–632.
- Cameron, K. S., Dutton J. E. in Quinn, R. E. (2003). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a new discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Camps, J., Decoster, S. in Stouten, J. (2012). My share is fair, so I don't care: The moderating role of distributive justice in the perception of leaders' self-serving behaviour. *Journal of Personnel Psychology*, 11, 31–39.
- Cornelis, I., Van Hiel, A. in De Cremer, D. (2012). The effect of followers' belongingness needs on leaders' procedural fairness enactment: mediation through interpersonal and team attraction. *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), 31–39.
- Cuilla, J. (1998). *Ethics, the heart of leadership*. Westport, CT: Quorum Books.
- Dalla Costa, J. (1998). *The ethical imperative: Why moral leadership is good business*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- De Hoogh, A. H. in Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationship with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method approach. *The Leadership Quarterly*, 19, 297–311.

- De Hoogh, A. H., Den Hartog, D. N. in Koopman, P. L. (2005). Linking the Big Five-Facotrs of personality to charismatic and transactional leadership; perceived dynamic work environment as a moderator. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 839–865.
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, R.J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman P. W. in Globe-Associates. (1999). Culture specific and cross culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatics/transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly*, 10, 219–256.
- Dickson, M. W., Smith, D. B., Grojean, M. W. in Ehrhart, M. (2001). An Organizational Climate Regarding Ethics: The Outcome of Leader Values and the Practices that Reflect Them. *Leadership Quarterly*, 12, 197–217.
- Dirks, K. T. in Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611–628.
- Dollinger, S. J. in LaMartina, A. K. (1998). A note on moral reasoning and the five-factor model. *Journal of Social Behaviour and Personality*, 13, 49–358.
- DuBrin, A. (2010). *Leadership: Research findings, practice and skills (6th edition)*. Mason, OH: South-Western/Cengage.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behaviour in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350–383.
- Fardig, M. A. (2007). Sustainability leadership: Co-creating a sustainable future. *Journal of Change Management*, 7(1), 25–35.
- Freeman, E. in Stewart, L. (2006). *Developing Ethical Leadership*. Sneto z naslova http://www.corporate-ethics.org/pdf/ethical_leadership.pdf
- Gini, A. (1998). Moral leadership and business ethics. V J. B. Ciulla (ur.), *Ethics, the heart of leadership* (str. 27–45). Westport, CT: Quorum Books.
- Grace, B. (1999). *Ethical Leadership: In Pursuit of the Common Good*. Seattle, Washington: Centre for Ethical Leadership.

- Graen, G. B. in Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6, 219–247.
- Graziano, W. G. in Eisenberg, N. (1997). Agreeableness: A Dimension of Personality. V R. Hogan, J. A. Johnson in S. R. Briggs (ur.), *Handbook of Personality Psychology* (str. 795–825). New York: Academic Press.
- Hargreaves, A. in Fink, D. (2004). Seven principles of sustainable leadership. *Educational Leadership*, 61, 8–13.
- Hargreaves, A. in Fink, D. (2006). *Sustainable Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in Scale questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1, 104–121.
- Hogan, J. in Ones, D. (1997). Conscientiousness and integrity at work. V J. Johnson, R. Hogan in S. Briggs (ur.), *Handbook of Personality Psychology* (str. 849–870). San Diego: Academic Press.
- Hoskins, W. L. (1988). *Risks in the Economic Outlook: A Policymaker's Perspective*. San Diego, California: ABA Funds Management Conference.
- House, R. J. (1998). Appendix: Measures and assessment for the charismatic leadership approach: Scales, latent constructs loadings, Cronbach alphas and interclass correlations. V F. Danserau in F. J. Yammarino (ur.), *Leadership: The multiple-level approaches: Contemporary and alternative* (str. 23–29). Stamford: JAI Press INC.
- Howell, J. in Avolio, B. (1992). The ethics of charismatic leadership; Submission or liberation? *Academy of Management Executive*, 6, 43–54.
- Jacobs, T. O. in Jaques, E. (1990). Military executive leadership. In K. E. Clark and M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (str. 281–295). West Orange, New Jersey: Leadership Library of America.
- Jensen-Campbell, L. A. in Graziano, W. G. (2001). Agreeableness as moderator of interpersonal conflict. *Journal of Personality*, 69, 323–362.

- John, O. P., Donahue, E. M. in Kentle, R. L. (1991). *The Big Five Inventory (Versions 4a and 54)*. Berkeley, CA: University of California, Berkeley, Institute Of Personality and Social Research.
- John, O. P., Naumann, L. in Soto, C. (2008). Paradigm Shift to the Integrative Big Five Trait Taxonomy: History Measurement and Conceptual Issues. V O.P.John, R. Robinson in L. Pervin, (ur.), *Handbook of Personality* (str. 114–157). New York: The Guilford Press.
- Judge, T. A. in Bono, J.E. (2000). Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751–765.
- Judge, T. A. in Bono, J. E. (2001). Relationships between core-self-evaluations traits- self-esteem, generalized self-efficacy, Locus of control and emotional stability- with job satisfaction and job performance. A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 80–92.
- Judge, T. A., Bono, E. J., Ilies, R. in Gerhardt, M. W. (2002). Personality and Leadership. A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765–780.
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E. in Thoresen, C. J. (2002). Are Measures of Self-Esteem, Neuroticism, Locus of Control, and Generalized Self-Efficacy Indicators of a Common Core Construct? *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 693–710.
- Kalshoven, K. (2010). *Ethical Leadership: Through the eyes of employees*. University of Amsterdam, Faculty of Economics and business.
- Kalshoven, K. in Boon, C. (2012). Ethical leadership, employee well-being and helping: The moderating role of HRM. *Journal of Personnel Psychology*, 11, 60–68.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N. in De Hoogh, A. H. (2010). Ethical Leader Behaviour and Big Five Factors of Personality. *Journal of Business Ethics*, 100, 349–366.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D.N. in De Hoogh, A. H. (2011). Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW): Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Leadership Quarterly*, 22, 51–69.
- Kanungo, R. N. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Science*, 18, 257–265.

- Kanungo, R. N. in Mendonca, M. (1996). *Ethical dimensions of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kanungo, R.N. in Menconca, M. (2001). Ethical leadership and governance in organizations: A preamble. *Canadian Journal of Administrative Science*, 18, 241–243.
- Karpoff, j. m., Lee, d. s. in Martin, G. S. (2008). The cost to firms of cooking the books. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 43, 581–611.
- Kos, J. (1973). *Temelji filozofije za gimnazije*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- LePine, J. A., Erez, A. in Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behaviour: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52–65.
- Lim, B. C. in Ployhart, R. E. (2004). Transformational leadership: Relations to the Five-Factor Model and term performane in typisal and maximum contexts. *Journal of Applied Psychology*, 89, 610–621.
- Lubi, D. (2007). *Temelji vodenja in poveljevanja*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Marcus, B., Hoft, S. in Riediger, M. (2006). Integrity Test and the Five-Factor Model of Personality: A Review and Empirical Test of Two Alternative Positions. *International Journal of Selection and Assessment*, 14, 113–130.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. in Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of trickle-down model. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 108, 1–13.
- Mayer, D. M., Nishii, L., Scheider, B. in Goldstein H. (2007). The Precursors and Products of Justice Climates: Group Leader Antecedents and Employee Attitudinal Consequences. *Personnel Psychology*, 60, 929–963.
- Mayer, D., Aquino, K., Greenbaum R. in 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.

- McCrae, R. R. in Costa, P. T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *The American Psychologist*, 52, 509–516.
- McCrae, R. R. in Costa, P. T. (2006). *Personality in Adulthood*. New York: The Guilford Press.
- Moon, H. (2001). The two faces of conscientiousness: Duty and achievement striving in escalation of commitment dilemmas. *Journal of Applied Psychology*, 86, 533–540.
- Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Musek, J. (2005a). *Predmet, metode in področja psihologije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Univerza v Ljubljani, Oddelek za psihologijo.
- Musek, J. (2005b). *Psihološke dimenzije osebnosti*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Univerza v Ljubljani, Oddelek za psihologijo.
- Musek, J. (2010). *Psihologija življenja*. Vnanje Gorice: Inštitut za psihologijo osebnosti.
- Musek, K. (2006). *Etično ravnanje in zvestoba*. Sneto z naslova <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-zvestoba-eticnoravnanjeinzvestoba.html>
- Ng, K. Y., Ang, S. in Chan, K. Y. (2008). Personality and leader effectiveness: A moderated mediated model of leadership self-efficacy, job demands and job autonomy. *Journal of Applied Psychology*, 93, 733–743.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice (6th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Oates, V. in Dalmau, T. (2013). Ethical Leadership: a legacy for a stronger future. *Performance*, 5 (2), 18–27.
- Ones, D. S., Viswesvaran, C. in Dilchert, S. (2005). Personality at work: Raising awareness and correcting misconceptions. *Human Performance*, 18, 389–404.
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Den Hartog, D. H. in Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 259–278.

- Rabinowitz, P. (2014). *Section 8. Ethical Leadership*. Sneto z naslova <http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/leadership/leadership-ideas/ethical-leadership/main>
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W. in Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63, 345–359.
- Riggio, R. E., Zhu, W., Reina, C. in Maroosis, J. A. (2010). Virtue-based measurement between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behaviour*, 31, 259–278.
- Roberts, B. W. in Del Vecchio, W. F. (2000). The Rank-order Consistency of Personality Traits From Childhood to Old Age: A Quantitative Review of Longitudinal Studies. *Psychological Bulletin*, 126 (1), 3–25.
- Seidman, D. (2010). *Ethical Leadership: An Operating Manual*. Sneto z naslova http://www.businessweek.com/managing/content/dec2010/ca20101215_957125.htm
- Seppala, T., Lipponen, J., Pirttila-Backman, A.-M. in Lipsanen, J. (2012). A trust-focused model of leaders' fairness enactment. *Journal of Personnel Psychology*, 11, 20–30.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika*. (2000). Ljubljana: Slovenska akademija znanosti in umetnosti, Znanstveno raziskovalni center Slovenske akademije znanosti in umetnosti, Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU, Založba ZRC.
- Sočan, G. (2004). *Postopki klasične testne teorije*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
- Stouten, J., van Dijke, M., De Cremer, D. (2012). Ethical Leadership. An Overview and Future Perspectives. *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), 1–6.
- Tett, R. P. in Guterman, H. A. (2000). Situation Trait Relevance, Trait Expression and Cross-Situational Consistency: Testing a Principle of Trait Activation. *Journal of Research in Personality*, 34, 397–423.

- Treviño, L. K., Brown, M. in Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5–37.
- Van Buren, J. A. (2013). *Ethical Leadership*. Sneto z naslova http://www.uvm.edu/extension/community/buildingcapacity/pdfs/ethical_leadership_factsheet.pdf
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. in Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of theory-based measure. *Journal of Management*, 34, 89–126.
- Walumbwa, F. O. in Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behaviour: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275–1286.
- Witt, L. A., Burke, L. A., Barrick, M. R. in Mount, M. K. (2002). The interactive effects of conscientiousness and agreeableness on job performance. *Journal of Applied Psychology*, 87, 164–169.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations (6th ed)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.
- Yukl, G. (2009). Leadership and organizational learning: An evaluative essay. *Leadership Quarterly*, 20, 49–53.
- Yukl, G. (2012). *Leadership in Organizations (8th Edition)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S. in Prussia, G. E. (2013). An Improved Measure of Ethical Leadership. *Journal of Leadership & organizational studies*, 20(1), 38–48.

7.0 PRILOGE

7.1 Ugotavljanje razlik glede na demografske značilnosti vodij

7.1.1 Ugotavljanje razlik glede na spol

Tabela 42

Primerjava etičnega vodenja glede na spol vodij (N = 327)

		N	M	SD	t	T-test df	p
Etično vodenje	Moški	49	68,42	12,88	-0,94	105	0,35
	Ženske	58	70,44	9,37			

Opomba: M = aritmetična sredina, t = vrednost t-testa, df = stopnja svobode, p = statistična pomembnost.

7.1.2 Ugotavljanje razlik glede na sektor

Tabela 43

Primerjava ocen sodelavcev etičnega ravnanja vodij pri delu glede na sektor zaposlitve vodij (N = 327)

		N	M	SD	t	T-test df	p
Etično usmerjanje	Javni	42	3,61	0,53	-0,90	105	0,37
	Zasebni	65	3,71	0,52			
Integriteta	Javni	42	3,84	0,64	-1,04	105	0,30
	Zasebni	65	3,97	0,64			
Usmerjenost k ljudem	Javni	42	3,63	0,65	-0,68	105	0,50
	Zasebni	65	3,71	0,63			
Skrb za trajnostni razvoj	Javni	42	3,90	0,45	0,20	105	0,84
	Zasebni	65	3,88	0,65			
Pravičnost	Javni	42	4,44	0,78	-0,38	105	0,71
	Zasebni	65	4,50	0,70			
Definiranje vlog sodelavcev	Javni	42	3,71	0,58	-1,01	105	0,31
	Zasebni	65	3,83	0,62			

Delitev moči	Javni	42	3,61	0,54	0,95	105	0,34
	Zasebni	65	3,50	0,62			
Etično ravnanje	Javni	42	3,72	0,52	-0,69	105	0,49
	Zasebni	65	3,79	0,50			
Etično vodenje	Javni	42	3,71	0,51	-0,62	105	0,54
	Zasebni	65	3,77	0,49			

Opomba: M = aritmetična sredina, t = vrednost t-testa, df = stopnja svobode, p = statistična pomembnost.

Tabela 44

Primerjava etičnega vodenja glede na sektor zaposlitve vodij (N = 327)

		<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
Etično vodenje	Javni	42	68,25	11,57	-0,94	105	0,35
	Zasebni	65	70,33	10,81			

Opomba: M = aritmetična sredina, t = vrednost t-testa, df = stopnja svobode, p = statistična pomembnost.

7.3 Izjava kandidatke

Spodaj podpisana Urša Jevnikar izjavljam, da je besedilo magistrskega dela v tiskani in elektronski obliki istovetno in ne dovoljujem objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

Datum: 22. maj 2015

Podpis kandidatke: Urša Jevnikar