

MORÁLNÝ LEADERSHIP A JEHO VÝZNAM PRE EFEKTÍVNE FUNGOVANIE ORGANIZÁCIE

Zuzana Čmelíková - Ján Čmelík

Abstract

Times that we are living are very dynamic. We live in the era that is rich on changes and moral challenges. Many times we are forced to take actions in chaotic and uncontrollable situations. Such climate can be very dangerous for organizations, because it can lead toward unethical or illegal behaviour of organizational leaders as well as its followers. The aim of this article is to reason moral leadership in organizations of various kind. We assume that moral leaders are those who set moral tone in organizations and are responsible for avoiding moral misconduct of their followers.

Key words: ethics, moral leadership, organizational moral values, leader, transformational leadership, ethical congruence

Úvod

Doba ktorú žijeme je veľmi rýchla a dynamická. Každý deň realizujeme veľké množstvo rozhodnutí a dostávame sa do situácií, pri ktorých nieje ľahké hľadať tie najsprávnejšie riešenia. Nové milénium so sebou prinieslo veľké množstvo výziev, ktoré nemajú čisto ekonomický, či právny, alebo psychologický charakter. Môžeme s istotou povedať, že väčšina týchto dilem v sebe obsahuje aj morálnu dimenziu. „V posledných dvoch desaťročiach sme svedkami nielen ekonomických, či politických, ale aj morálnych zlyhaní organizácií, v dôsledku čoho sa verejnosť čoraz viac zaujíma o kritické hodnotenie tých praktík, ktoré majú v organizáciách priamy vplyv nielen na zamestnancov, ale aj na ich vonkajšie prostredie, ich environment a spoločnosť ako celok.“ (Čmelíková, 2010, s. 13) Žijeme v dobe, v ktorej si musíme uvedomiť, že podceňovanie sociálnych a etických problémov môže v organizáciách spôsobiť nielen ich úpadok, ale postupne aj úpadok celej spoločnosti. Práve preto by sme si mali uvedomiť, že ak nám záleží na tom, aby naše organizácie skutočne

fungovali a dosahovali svoje vytýčené spoločenské a ekonomické ciele, musí ich leadership a manažment prejsť istými zmenami.

Cieľom tohto príspevku je zdôvodniť význam a potrebu morálneho leadershipu pre efektívne fungovanie organizácii rôzneho druhu. Základné teoretické východisko našej práce tvoria významné práce renomovaných odborníkov na organizačný leadership (James MacGregor Burns), morálny leadership (Heidi von Weltzien Hoivik), etický leadership (Joanne B. Ciulla, Rabindra Nath Kanungo, Manuel Mendoca), organizačnú etiku (E. Hartman, E. Freeman), stakeholderskú teóriu (E. Freeman), morálnu predstavivosť (P. Werhane) a iné.

Napriek tomu, že problematika „leadershipu“ na Slovensku a v Čechách má svoju tradíciu musíme konštatovať, že je u nás zatiaľ rozpracovaná len okrajovo a to hlavne z ekonomického hľadiska.

1 Leadership a jeho tradícia na Slovensku

Teoreticko-metodologická analýza problematiky vedenia ľudí predstavuje na Slovensku v teoretickej rovine samostatný sémantický problém. V slovenskom jazyku je náročné nájsť vhodný ekvivalent slova „*leadership*“, ktorý by vyjadril presný význam tohto pojmu aj navzdory tomu, že táto problematika má na Slovensku svoju tradíciu. Najbližšie k pojmu „*leadership*“ má v našej kultúre termín „vedenie ľudí“. Z etymologického hľadiska sa dá slovo rozložiť na dve časti: *leader* a *ship*. *Leader* znamená v preklade vodca, vedúci pracovník, kým druhá časť slova je odvodená zo slov **relationship** (vzťah, vzájomný vzťah, príbuzenský vzťah) a **friendship** (priateľstvo, priateľský vzťah), kde koncovka slova vyjadruje určité vzťahy. Preto považujeme preklad tohto slova v tvare „vedenie ľudí“ za nepresný. Výstižnejší preklad výrazu „*leadership*“ by sa teda dal vyjadriť len opisom - ako vedenie ľudí s dôrazom na ich vzájomné vzťahy. Vzťahmi tu však nemáme na mysli len vzťahy medzi lídrami a ich nasledovateľmi, ale skôr širšie vzťahy akými sú napr. vzťahy k zákazníkom, dodávateľom, teda k všetkým stakeholderom.

Na Slovensku sa doteraz problematike leadershipu venovala pozornosť najmä z ekonomického, psychologického a sociologického hľadiska. Napriek tomu však v tejto časti nášho príspevku považujeme za dôležité zdôrazniť, že problematika vedenia ľudí má pomerne dlhú tradíciu aj u nás na Slovensku. Už pred rokom 1989 sa jej venovalo niekoľko štúdií. Ako príklad môžeme uviesť výskumné aktivity P. Paduchu, F. Liptáka alebo A. Jassingera. Uvedení

odborníci sa vo svojich prácach *Sociálny systém a riadenie podniku (1977)*; *Vedúci pracovník a riadenie priemyselného podniku (1979)*, zameriavali na sociálne aspekty vedenia ľudí. P. Paducha vo svojej práci *Sociálny systém a riadenie podniku* hovorí, že riadenie organizácií má dva základné aspekty. „Je to vecné riadenie výrobo-ekonomických procesov a vedenie ľudí, ktorí tieto procesy zabezpečujú.“ (Paducha, 1977, s. 57) Značnú pozornosť venuje aj osobe vedúceho pracovníka (lídra), ktorého status vytvárajú v organizácii dve vzájomne sa dopĺňajúce zložky: „1. technická, vecná alebo odborná, ktorej náplňou je predovšetkým pracovný program, určovanie technologických postupov a sprostredkovanie kontaktov medzi vedením podniku a skupinou; 2. spoločenská, prípadne sociálna, ktorá motivuje, podnecuje, aktivizuje a integruje, vytvára vhodnú sociálnu klímu a vôbec znamená správne zaobchádzanie s podriadenými v záujme zosúladenia individuálnych a skupinových cieľov.“ (Paducha, 1977, s. 57) V konkrétnych štúdiách, uskutočnených koncom sedemdesiatich rokov minulého storočia na území bývalého Československa, ktoré sa zameriavali na sekundárnu analýzu ľudskej stránky riadenia a jej prepojenia so stránkou odbornou sa potvrdilo, že „práca s ľuďmi je jednou zo základných, ak nie vôbec rozhodujúcich činností pri riadení, s veľmi rôznorodým charakterom konkrétnych činností. Situácia vo vedení ľudí je častejšie kritickejšia ako situácia vo vecno-odbornom riadení.“ (Paducha, 1977, s. 57) Podľa P. Paduchu nebola táto situácia zapríčinená tým, že by existovali horšie podmienky pre oblasť vedenia ľudí, ako pre vecné riadenie. Hlavnú príčinu videl v tom, že tieto podmienky neboli dostatočne využívané najmä v dôsledku horšej profesionálnej úrovne vedenia ľudí. „Ide predovšetkým o nedostatočnú psychologickú a sociologickú pripravenosť riadiacich pracovníkov.“ (Paducha, 1977, s. 58) My by sme toto zistenie mohli doplniť o etickú dimenziu, ktorá bola v tej dobe včlenená do sociálneho aspektu. Na záver svojho skúmania uviedol, že poznatky týchto sociálno-vedných disciplín by sa mali využívať a pravidelne by sa mali vyžadovať v súvislosti s nimi aj príslušné odborné expertízy.

Samostatná pozornosť bola venovaná aj osobnosti vedúceho pracovníka (lídra) organizácie. A. Jassinger vo svojej práci *Vedúci pracovník a riadenie priemyselného podniku (1979)* vnímal vedúceho pracovníka ako hlavného inovátora podniku. Samostatnú kapitolu venoval práve personálnemu riadeniu vedúceho pracovníka ako jednej z najdôležitejších, ale pritom aj najzložitejších súčastí riadenia podniku. Táto oblasť zahŕňa v sebe niektoré problémové okruhy akými sú napríklad: základné predpoklady pre úspešnú prácu vedúceho pracovníka pri riadení pracovného kolektívu; autorita a osobnosť vedúceho; správne vymedzenie právomocí a zodpovednosti vedúceho pracovníka; efektívna

komunikácia vedúceho pracovníka s podriadeným pracovným kolektívom (spôsoby výmeny informácií, zásady efektívneho odovzdávania informácií, zásady efektívneho prijímania informácií); poradenská činnosť vedúceho pracovníka v pracovnom kolektíve (postupy a zásady poradenskej činnosti vedúceho pracovníka); riešenie konfliktov na pracovisku (vznik, zdroje a druhy konfliktov, predpoklady úspešného riešenia konfliktov na pracovisku, zásady a metódy riešenia konfliktov); personálne činnosti vedúceho pracovníka v podniku (personálne činnosti spojené s príchodom nového pracovníka, činnosti spojené so systematickým vedením jednotlivých pracovníkov a pracovných skupín, činnosti zamerané na riešenie osobných problémov pracovníkov; tvorivosť, motivácia a správny štýl riadiacej práce – osobný prínos vedúceho pracovníka pre úspešné riadenie (tvorivé riadenie vedúceho pracovníka – definovanie tvorivosti a fáz tvorivého myslenia tvorivého pracovníka).

Na základe prehľadu jednotlivých tém, ktorým bola venovaná pozornosť zo strany odborníkov na vedenie ľudí v bývalom Československu v období sedemdesiatich rokov minulého storočia sa dá usúdiť, že tieto roky sa dajú nazvať prelomovými práve v súvislosti so sústredením pozornosti na rozvíjanie ľudského potenciálu v organizáciách. Práve v tomto období možno pozorovať aj určité zmeny či posuny v organizačnej paradigme, a to z ekonomického chápania organizácie na organizáciu zdôrazňujúcu aj prístupy z hľadiska medziludských vzťahov. Práve tu sa začal vytvárať priestor aj pre humanizáciu organizácie. Sedemdesiate roky 20. storočia boli významné tým, že cez profiláciu aplikovaných etík sa tradičná organizačná teória začala akoby zmäkčovať. Obrovskou výzvou tohto obdobia sa stalo aj prehodnotenie skutočného poslania organizácií. Nové chápanie ich poslania predstavovalo akýsi paradigmatický posun v oblasti tradičného chápania organizačnej teórie a organizačného správania, čo len zdôrazňuje potrebu rozvíjania ľudského potenciálu v organizáciách rôzneho druhu. Ako príklad môžeme uviesť prácu K. Máchu *Medziludské vzťahy v modernej spoločnosti* (1967), v ktorej hovorí o ľudských vzťahoch ako o jednom z najdôležitejších prvkov života. „Ľudský faktor je pre súčasnú dobu základným a najťažšie riešiteľným problémom.“ (Mácha, 1967, s. 373)

Tak ako sme to uvideli v úvode našej práce a tiež v úvodnej časti tejto kapitoly, morálny leadership nemá u nás doteraz vytvorený jasný pojmový aparát, ktorý by dokázal vyjadriť celú komplexitu jeho vzťahov. Hlavným cieľom nasledujúcej kapitoly bude preto analýza pojmu leadership s dôrazom na jeho morálnu dimenziu.

2 Leadership – čo to vlastne je?

Držiteľ Pulitzerovej ceny za prácu „Leadership“ (1979) James MacGregor Burns povedal: „Kríza vo vedení ľudí dnes spočíva v priemernosti alebo aj bezohľadnosti veľkého počtu mužov a žien, ktorí sú pri moci.“ (Burns, 1979, s. 1) Priemernosť podľa neho spočíva v intelektuálnej rovine. Podľa J. Burnsa (1979) vieme len veľmi málo o tom, čo skutočné vedenie ľudí (angl. leadership) vlastne znamená. Nedarí sa nám uchopiť podstatu tohto pojmu, ktorý je taký dôležitý pri úspešnom fungovaní moderných organizácií. Vo svojom diele „Leadership“ si James Mac Gregor Burns kladie tieto otázky: Je leadership o inšpirácii? O stanovovaní cieľov? O dosahovaní cieľov? Je líder tým, kto formuluje hodnoty? Uspokojuje líder potreby svojich nasledovateľov? Leadership je podľa J. Burnsa jedným z najsledovanejších, no zároveň aj najmenej chápaných fenoménov. Odborníci, ktorí sa zaoberajú skúmaním problematiky leadershipu sa zhodli na tom, že podať presnú definíciu, ktorá by bola platná vždy a všade, nezávisle od kultúry a zvyklostí rôznych kultúr a národov, je nemožné. „Význam slova leadership je daný práve tým, ako ho používajú ľudia v danej kultúre.“ (Ciulla, 2003, s. xii). Joseph Rost zozbieral 221 definícií leadershipu, ktoré sa používali od dvadsiatich rokov až po deväťdesiate roky dvadsiateho storočia. Ako príklad uvádza J. B. Ciulla jednu definíciu pre každé desaťročie.

Tabuľka č. 1. - Prehľad definícií leadershipu v dvadsiatom storočí

1920	Leadership je schopnosť skvalitniť rozhodovanie lídra vo vzťahu k tým, ktorých vedie a prinútiť ich k poslušnosti, k rešpektovaniu spravodlivosti, vernosti a spolupráci.
1930	Leadership je proces, v ktorom sú aktivity mnohých organizované k určitému smerovaniu. Toto smerovanie musí niekto riadiť.
1940	Leadership je výsledkom schopnosti presvedčiť alebo riadiť ľudí.
1950	Autorita lídra je spontánne zladená a zharmonizovaná s členmi nasledovateľských skupín.
1960	Leadership predstavuje aktivity uskutočňované jednou osobou, ktorá ovplyvňuje iné osoby v istom smerovaní.
1970	Leadership je definované v zmysle voľného vplyvu (ponechanie voľnému uváženiu). Toto ponechanie voľnému uváženiu sa odvoláva na také správanie lídra, v ktorom môže uvažovať a zvažovať rôzne situácie z rôznych pozícií (podľa špecifickosti situácie).
1980	Bez ohľadu na zložitosti, ktoré obnáša štúdium leadershipu je jeho význam relatívne jednoduchý. „Viesť“ znamená inšpirovať iných k osvojeniu si určitých foriem zmysluplných opatrení, tak ako ich určuje líder.

1990	Leadership je o ovplyvňovaní vzťahu medzi lídrami a ich nasledovateľmi, v ktorom lídri určujú reálne zmeny, odrážajúce ich spoločný cieľ.
-------------	---

Zdroj: (Ciulla, 2003, s. 3)

Je zaujímavé sledovať, ako sa chápanie leadershipu menilo v priebehu minulého storočia. V dvadsiatych rokoch lídri vnucovali svoju vôľu a rozhodnutia tým, ktorých viedli. V štyridsiatych rokoch už došlo k zmene: snažili sa presviedčať svojich nasledovateľov. V šesťdesiatych rokoch ich ovplyvňovali a v deväťdesiatych rokoch už išlo o vzájomné dopĺňanie sa a ovplyvňovanie s účelom dosiahnuť spoločný cieľ. Na základe tohoto prehľadu si môžeme utvoriť obraz, o tom ako sa leadership vnímal a ako nadobudol svoju dnešnú podobu. Z dôvodu aby sme sa mohli ďalej zaoberať touto problematikou je potrebné presne definovať čo budeme chápať pod pojmom leadership.

Na problematiku leadershipu sa treba pozeráť aj z kulturologického hľadiska a vnímať ho vždy v kontexte danej kultúry. Používanie a vysvetľovanie tohto pojmu je teda závislé na nej. „Význam tohto slova je daný tým, ako ho ľudia v danej kultúre používajú a ako nad ním zmýšľajú.“ (Ciulla, 2003, s. xii.).

2. 1 Od leadershipu k morálnemu leadershipu

V najnovších definíciách možno vidieť isté posuny v chápaní nielen základného charakteru leadershipu, ale aj podstaty. Ako príklad uvádzame definície z rôznych zdrojov:

„Leadership je súbor identifikovateľných praktík a zručností, ktoré sú dostupné pre nás všetkých, teda nielen pre pár vyvolených charizmatických mužov a žien. Teória dokonalých ľudí – mužov alebo žien v leadershipe neplatí.“ (Kouzes-Posner, 2002, s.20).

„Leadership je o vzťahu. Je to vzťah medzi tými, ktorí vedú a tými, ktorí ich nasledujú.“ (Kouzes-Posner, 2002, s, 20).

Vo vyššie uvedených definíciách autori zdôrazňujú úlohu ľudských vzťahov, ktoré podľa nich tvoria základný predpoklad efektívneho leadershipu. Aj ďalší autori pripisujú vzájomným interakciám veľký význam.

„Skutočný leadership v sebe obsahuje aj poháňanie a motivovanie zamestnancov za účelom dosiahnutia vízie stanovenej lídrami, prostredníctvom poslania danej organizácie.“ (Kanungo, 1996, s. 2.).

„Leadership chápeme nielen ako vzájomné pôsobenie medzi ľuďmi na všetkých úrovniach organizácie, ale aj medzi ekonomickým systémom, ktorým sú ľudia vzájomne prepojení prostredníctvom jednotlivých foriem vzájomného pôsobenia.“ (Hoivik, 2002, s. 1).

Z pohľadu morálneho leadershipu je dôležité poznať základné etické znaky v oblasti leadershipu, ale ešte dôležitejšie je zistiť to, aký je dobrý leadership. Máme tu na mysli morálne dobrý a efektívny. Práve preto si treba uvedomiť, že etika je jadrom morálne dobrého leadershipu. Z toho dôvodu sa sústreďíme na to, aký je dobrý, t.j. správny leadership. Na tento problém sa dá pozerat' z dvoch pozícií. Slovo dobrý má dva významy: tým prvým a pre nás etikov aj dôležitejším je význam pojmu morálne správny. Tým druhým významom je technicky správne, čo má takisto veľký význam. Tieto dva významy nemôžu fungovať oddelene od seba - musia sa dopĺňať a usilovať o dosiahnutie harmónie. Práve dosiahnutie takejto harmónie by nám mala umožniť etika leadershipu.

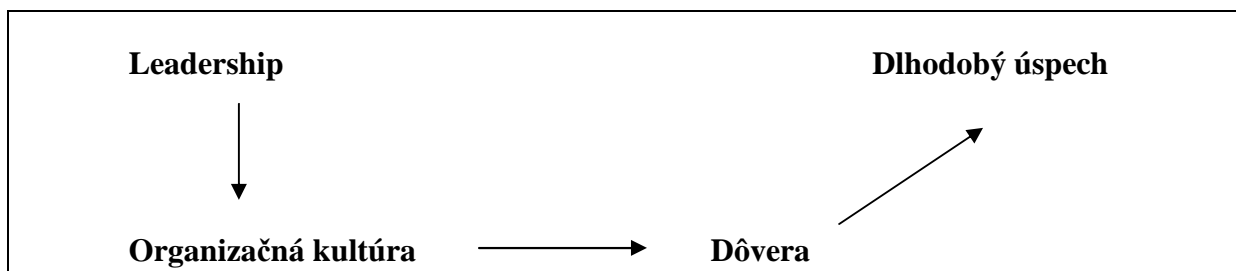
3 Morálny leadership

Mnoho rokov prevládal názor, že leadership prislúcha len niektorým z nás. Tento mýtus pretrvával aj preto, že sa veľmi často stretávame s otázkou, či sa lídrom treba narodiť alebo sa vedeniu ľudí dá naučiť. B. Posner a J. Kouzes (2002) odpovedajú na ňu veľmi vtipne: „Samozrejme, líder sa musí narodiť. Ešte nikdy som sa nestretol s lídrom, ktorý by sa nenarodil. Narodiť sa však musia nielen lídri ale aj účtovníci, umelci, atléti, rodičia, zoológovia atď. My všetci sme sa museli narodiť, ale to, čo urobíme počas nášho života, záleží len a len na nás.“ (Kouzes-Posner, 2002, s.388).

Ďalší mýtus, ktorý je spojený s leadershipom je, že sa spája s pracovnou pozíciou. Je tu predstava, že leadership sa začína veľkým „L“ a tak, keď dosiahneme v hierarchii organizácie vysoké postavenie, stávame sa automaticky lídrami. V skutočnosti to však neplatí. Je to len mýtus, že leadership nie je pre každého. Leadership integruje v sebe zjavný súbor zručností a schopností, ktoré môže líder využiť vo všetkých odvetviach.

B. Posner si kladie vo svojej práci „The Leadership Challenge“ mimoriadne zaujímavé otázky: „Čím to je, že ľudia vôbec nepochybujú o tom, že sa manažmentu dá učiť, že sa manažérom človek nerodí, ale sa ním môže stať? Prečo vnímame manažment ako súbor určitých schopností a zručností, kým leadership ako súbor vrodenných osobnostných kvalít a charakteristík?“ (Kouzes-Posner, 2002, s.54). Ľudia sú naozaj presvedčení, že sa manažmentu dá naučiť a že sa usilovnou prácou môžu stať manažérmi. Podľa nášho názoru je to tým, že existuje vysoký počet ekonomických škôl a univerzít, na ktorých sa dá manažment študovať. Naučené postoje, zručnosti a vedomosti sa potom spájajú s dobrými manažérskymi praktikami. V rôznych organizáciách sa udomácnil aj názor, že manažérske zručnosti možno získať vzdelaním. Je to tak. Neplatí to však len o manažérskych praktikách. To isté sa týka aj leadershipu.

Dospeli sme teda k poznaniu, že leadershipu sa môžeme učiť a že lídrom sa netreba narodiť, ale sa ním možno stať. Tiež si treba uvedomiť, že etika a leadership v organizáciách rôzneho typu kráčajú ruka v ruke. Etické prostredie vedie k efektívnemu leadershipu a naopak – efektívny leadership smeruje k formovaniu etickej organizačnej kultúry a tým aj k morálnemu rozvoju organizácie. Dalo by sa tiež povedať, že efektívny leadership v je výsledkom etického správania a konania, kým etické správanie a konanie je zas dôsledkom efektívneho leadershipu. Vzťah etiky ako súčasť organizačnej kultúry a leadershipu sa dá znázorniť ako reťazec jednotlivých článkov nasledovným spôsobom:



Obrázok č. 1. Grafické znázornenie vzťahu etiky ako súčasť organizačnej kultúry a leadershipu

Zdroj: (Hitt, 1990, s. 1)

Na začiatku tohto reťazca je **leadership**, ktorý reprezentuje líder. Lídri majú mnoho možností ako vplývať na celý proces formovania organizačnej kultúry. Môžu konať viacerými spôsobmi. Ďalšiu časť tohto reťazca tvorí organizačná kultúra, ktorá je vlastne súhrnom

všetkých hodnôt a správani sa danej organizácie. Ako môžeme z uvedeného reťazca vidieť, leadership má priamy vplyv na kreovanie a formovanie etickej organizačnej kultúry.

Za predpokladu, že leadership vplýva na vytváranie **organizačnej kultúry**, ktorá zas podporuje etické správanie, je budovanie dôvery prirodzenou reakciou. Práve dôveru by sme mohli nazvať zázračným elementom tohto reťazca, ktorý spája a stmeluje celú organizáciu. Bez tohto významného spojovníka by organizácia bola len skupinou rozdielnych individualít, v ktorej sa každý poberá svojou vlastnou cestou a presadzuje výhradne len svoje záujmy. „Dôvera je tá úžasná vec, ktorá v organizácii dokáže robiť veľké zázraky.“ (Hitt, 1990, s. 2).

Toto všetko vedie k poslednému článku reťazca, ktorým je **dlhodobý úspech**. Dlhodobý úspech organizácie možno definovať ako efektívne uspokojovanie potrieb všetkých záujmových skupín v nej.

Záver

Leadership je podľa J. B. Ciully (2003) určitým druhom vzťahu, určitou značkou moci a vplyvu, povinnosti a zodpovednosti. „Tým, že pochopíme význam etiky lepšie porozumieme aj vzájomným vzťahom medzi lídrami a ich nasledovateľmi.“ (Ciulla, 2003, s. xiii). Preto je dôležité, aby sme si uvedomili, že centrálné etické témy sú aj centrálnymi témami morálneho leadershipu a že v sebe zahŕňajú problémy autenticity, vlastného záujmu, povinnosti a všeobecného dobra. Pri leadershipe musíme kladť veľký dôraz na morálku. J. B. Ciulla tvrdí, že morálku treba v leadershipe hľadať a rozvíjať. Treba tak konať práve z toho dôvodu, lebo konanie a rozhodovanie lídrov má širší dopad na rozhodovanie a konanie ich nasledovateľov. Na lídrov sa dá pozerieť ako na hráčov určitých rolí, ktorí by mali byť vzorom. Preto sa kladie taký veľký dôraz na ich morálne rozhodovanie, konanie a správanie.

V závere nášho príspevku môžeme skonštatovať, že sa nám podarilo naplniť cieľ nášho príspevku, ktorým bolo zdôvodniť význam a potrebu morálneho leadershipu pre efektívne fungovanie organizácii rôzneho druhu.

Kontakt na autorov

Zuzana Cmelikova, PhDr., PhD.

Better Future, s.r.o.

zcmelikova@better-future.eu

Jan Cmelik, PhDr.

Better Future, s.r.o.

jcmelik@better-future.eu

1. BURNS, J.: Leadership. New York: Happer & Row, Publishers Inc., 1979. ISBN 0-06-131975-9
2. CIULLA, J. B. et al.: The Ethics of Leadership. Toronto: Nelson Thomson Learning, 2003. ISBN 0-15-506317-0
3. ČMELÍKOVÁ, Z.: Etika ako nástroj morálneho rozvoja organizácie. Brno: Computer press, 2010. ISBN 978-80-25-3358-3.
4. ENCYCLOPEDIA OF APPLIED ETHICS. Volume 1-4. San Diego: Academic Press, 1998. ISBN 0-12-227066-5
5. FREEMAN, R. E. – HARRISON, J. S. – WICKS, A. C. – PARMAR, B. L. – DeCOLLE, S.: Stakeholder Theory – The State of Art. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. ISBN 978-0-521-19081-7
6. HARTMAN, E.: Organizational Ethics and The Good Life. New York: Oxford University Press, Inc., 1996. ISBN 0-19-510077-8
7. HOIVIK, H.: Moral Leadership in Action. Cornwall: MPG Books Ltd, 2002. ISBN 1-84376-333-8
8. JASSINGER, A.: Vedúci pracovník a riadenie priemyselného podniku. Bratislava: Vydavateľstvo Práca, 1979.
9. KANUNGO, R. N. – MENDONCA, M.: Ethical Dimensions of Leadership. London: Sage, 1996. ISBN 0-8039-5788-2
10. KOUZES, J. M. – POSNER, B. Z.: The Leadership Challenge. San Francisco: Jossey-Bass, 2002. ISBN 0-7879-5678-3
11. MINÁROVÁ, M. 2008. Postavenie etiky v súčasnej podnikateľskej praxi na Slovensku. In. Zborník z mezinárodnej vedeckej konferencie: Firma a konkurenčné prostredie 2008, 13.-14.03.2008, Brno, s.90-96. ISBN 978-80-7392-021-0

RELIK 2011; Praha, 5. a 6. 12. 2011

12. PADUCHA, P. et. al.: Sociálny systém a riadenie podniku. Bratislava: Vydavateľstvo Práca, 1977.
13. WERHANE, P.: Moral Imagination and Management Decision-Making. New York: Oxford University Press, 1999. ISBN 0-19-512569-X