

Transformacyjny wymiar etycznego przywództwa w opinii polskich menedżerów

<https://doi.org/10.33141/po.2011.03.08>

Jerzy Szczupaczyński

Przeгляд Organizacji, Nr 3 (854), 2011, ss. 35-39

www.przeглядorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Koncepcja przywództwa transformacyjnego, wprowadzona do nauk o zarządzaniu w latach 80. ub. w. przez B.M. Bassa, należy do najważniejszych w nurcie empirycznych badań przywództwa organizacyjnego¹⁾. Istotą przywództwa transformacyjnego jest nie tylko formułowanie inspirujących celów i motywowanie zespołu, lecz także kształtowanie postaw pracowników, ich potrzeb wyższego rzędu, sposobu postrzegania organizacji i swojej roli zawodowej. Bass wymienia cztery behawioralne komponenty przywództwa transformacyjnego: ● wpływ poprzez identyfikację z przywódcą (*idealized influence*) ● intelektualną stymulację, czyli pobudzanie pracowników do kwestionowania dotychczasowych sposobów myślenia i działania oraz do niezależności i kreatywności (*intellectual stimulation*) ● inspirującą motywację, czyli jakoś i emocjonalną siłę wizji przywódcy (*inspirational motivation*) oraz ● zindywidualizowane podejście do każdego pracownika, oparte na uwzględnianiu jego potrzeb, empatii i *coachingu* (*individualized consideration*)²⁾. Wątek zmiany postaw, wartości i sposobu postrzegania związków z organizacją przez pracowników jest dominujący także w innych koncepcjach przywództwa transformacyjnego.

Popularność przywództwa transformacyjnego w zarządzaniu niesie dwa istotne zagadnienia. Po pierwsze, jakie są etyczne ograniczenia transformacyjnego przywództwa – kiedy wpływ na postawy i wartości pracowników przekracza standardy etyki zarządzania. Na przykład D. Arnott w swojej koncepcji „korporacyjnych sekt” wskazuje na negatywną rolę transformacyjnych przywódców w procesie podporządkowania jednostki ekspansywnym korporacjom³⁾.

Drugie zagadnienie odwraca relacje, które zakłada zagadnienie pierwsze. W jakim zakresie komponent „transformacyjnego” oddziaływania na podwładnych jest obecny w przekonaniach organizacyjnych decydentów dotyczących standardów etycznego przywództwa? Mówiąc inaczej, **czy i w jakim zakresie elementem postrzeganej roli przywódcy jest aktywne kształtowanie moralnych postaw podwładnych**. Jest to pytanie o postrzeganie wspólnego obszaru dwóch kategorii: transformacyjnego przywództwa i etycznego przywództwa. Pytanie zostanie podjęte w kontekście wyników badań eksploracyjnych „Etyczne standardy przywództwa organizacyjnego polskich menedżerów i przedsiębiorców”, finansowanych ze środków na naukę w latach 2008–2010 jako projekt badawczy N N116 1240

35 oraz 2836/02/E-560/S/2009. Analiza wykonana została na zbiorze 37 wywiadów z menedżerami wyższego szczebla, którzy kierują przedsiębiorstwami w różnych rejonach Polski.

Koncepcja etycznego przywództwa Browna i Treviño

Punktem odniesienia badań, których wyniki są referowane, jest koncepcja etycznego przywództwa Browna i Treviño⁴⁾. Ona istotne zalety. Po pierwsze, jest empirycznie zakorzeniona. Większość prac na temat etycznych aspektów przywództwa ma charakter normatywny i jest zorientowana na doskonalenie procesów zarządzania. Model eksplanacyjny zaproponowany przez Browna i Treviño próbuje zintegrować zmienne należące do różnych obszarów przyczyn i efektów etycznego przywództwa. Brown i Treviño definiują etyczne przywództwo jako „demonstrowanie poprawnego pod względem normatywnym postępowania poprzez osobiste działania i relacje interpersonalne, a także promowanie takiego postępowania wśród pracowników poprzez dwustronną komunikację, system nagród i procesy decyzyjne”⁵⁾.

Drugą zaletą jest podobieństwo planu badania, na którego wynikach Brown i Treviño oparli swoją koncepcję, do procedury zastosowanej w referowanym w tym artykule badaniu etycznych aspektów przywództwa polskich menedżerów. W analizach amerykańskich badaczy wykorzystano 40 pogłębionych wywiadów z członkami zarządów amerykańskich organizacji gospodarczych i menedżerami odpowiedzialnymi za przestrzeganie standardów etycznych korporacji⁶⁾. Podstawowym celem była rekonstrukcja sylwetki etycznego przywódcy – w kategoriach charakterystycznych zachowań, cech i motywów. Zrekonstruowany profil etycznego przywódcy zawiera cztery podstawowe kategorie: ● orientację na pracowników ● etyczne działania i cechy widoczne dla otoczenia ● określanie etycznych standardów i zakresu odpowiedzialności ● rozumienie zagadnień etycznych w ich szerokim zakresie.

Oparcia dla swojej koncepcji Brown i Treviño poszukują w teorii społecznego uczenia się autorstwa Bandury⁷⁾. Dostarcza ona odpowiedzi na pytanie, jaki jest mechanizm wpływu etycznego przywódcy na swoich zwolenników – proces uczenia się postępuje poprzez imitację postaw, wartości i zachowań osób cieszących się wiarygodnością i mających atrakcyjne cechy, takie jak władza i wysoki status. W jednej ze swoich wcześniejszych prac Treviño identyfikuje źródło proetycznych wzorów w kulturze

Tab. 1. Przykłady wypowiedzi zaklasyfikowanych jako wskaźniki transformacyjnego składnika etycznego przywództwa

Przykłady wypowiedzi kodowanych jako transformacyjny składnik etycznego przywództwa
„Etyczna firma to taka, która ma określony kodeks, jakiś indeks swoich wartości. W związku z tym menedżer w takiej firmie, w takiej organizacji, etycznej organizacji to jest ktoś, kto jest strażnikiem, głosiicielem i realizatorem owych wartości w takim codziennym działaniu, krótko mówiąc, w działaniu” (wiceprezes ds. marketingu i komunikacji firmy branży energetycznej).
„Żeby funkcjonować etycznie on [etyczny przywódca – przyp. J.S] musi mieć możliwość przekazywania tych wartości i jakiegoś motywowania do ich przestrzegania innych ludzi” (dyrektor ds. badań dużej korporacji w branży FMCG).
„Na pewno naśladowictwo jest bardzo ważne. Jeśli widzę, że ktoś stojący na czele organizacji stara się mówić prawdę, mówi prawdę, nie kłamie, no to jest to sygnał dla reszty, że to są wartości, które organizacja powinna przestrzegać. Na pewno wierzę w jakieś tam zarządzanie przez dawanie własnego przykładu. Menedżer sam musi być jak żona Cezara. Jeżeli on sam kłamie, to trudno oczekiwać, żeby inni sądzili, że trzeba mówić prawdę” (prezes dużego banku detalicznego).

Źródło: badania własne, projekt „Etyczne standardy przywództwa organizacyjnego polskich menedżerów i przedsiębiorców”.

Tab. 2. Transformacyjny składnik etycznego przywództwa w grupie menedżerów i przedsiębiorców

	W ilu wywiadach sformułowane zostały etyczne standardy o charakterze transformacyjnym	
Grupa menedżerów [N=37]	16	43%
Grupa przedsiębiorców [N=28]	5	18%

Źródło: badania własne, projekt „Etyczne standardy przywództwa organizacyjnego polskich menedżerów i przedsiębiorców”.

Tab. 3. Treść standardów transformacyjnego składnika etycznego przywództwa i częstotliwość ich artykulacji w grupie menedżerów

Etyczny menedżer powinien:	[N=37]
• komunikować pracownikom etyczne wartości i standardy etyczne, które obowiązują w firmie, dbając o jednoznaczność i efektywność przekazu;	10
• być przykładem przestrzegania wartości i standardów etycznych, które obowiązują w firmie;	10
• nie powinien tolerować nieetycznych zachowań;	3
• być przykładem cnót i zachowań, które są uznane za społeczny wzorzec moralności;	2
• wykorzystywać środki kierowania (np. polecenia, organizacyjne nagrody i kary) w celu motywowania pracowników do przestrzegania etycznych standardów.	2

Źródło: badania własne, projekt „Etyczne standardy przywództwa organizacyjnego polskich menedżerów i przedsiębiorców”.

organizacyjnej, jej bohaterach i formalnych autorytetach⁸⁾. Etyczny przywódca wykazuje cechy, które zwiększają jego atrakcyjność, takie jak sprawiedliwe traktowanie podwładnych lub przejawianie o nich troski.

We wspomnianych badaniach menedżerów wyższego szczebla amerykańskich korporacji połowa badanych twierdzi, że etyczny przywódca podejmuje działania, mające na celu modelowanie cech i zachowań podwładnych, a spośród czterech podstawowych kategorii, do których zaklasyfikowano poszczególne wątki wypowiedzi respondentów, kategoria „etyczne działania i cechy widoczne dla otoczenia” należy do najliczniejszych⁹⁾. Etyczny przywódca jest przywódcą transformacyjnym w tym sensie, że ustanawiając w środowisku organizacyjnym etyczne standardy, podejmuje działania, mające na celu przyswojenie tych standardów przez osoby, którymi kieruje i z którymi współpracuje.

Wątek proetycznego oddziaływania przywódcy na otoczenie można określić jako transformacyjny składnik etycznego przywództwa. Tabela 1 prezentuje przykłady wskaźników transformacyjnego składnika etycznego przywództwa.

Transformacyjny składnik etycznego przywództwa jest wyraźnie obecny w wypowiedziach polskich menedżerów. W porównaniu z przedsiębiorcami,

którzy w projekcie „Etyczne standardy przywództwa organizacyjnego polskich menedżerów i przedsiębiorców” stanowili drugą badaną grupę, menedżerowie znacznie częściej artykułują standardy związane z transformacyjnym składnikiem etycznego przywództwa (por. tabela 2).

Dla badanych menedżerów podstawą transformacyjnego składnika etycznego przywództwa jest komunikowanie pracownikom etycznych wartości i standardów obowiązujących w firmie oraz dawanie świadectwa tym wartościom przez kadre menedżerską (por. tabela 3).

Pięć perspektyw postrzegania związków etyki i zarządzania

Pytanie o transformacyjny składnik etycznego przywództwa postawione zostało również w kontekście pięciu perspektyw postrzegania związków etyki z zarządzaniem, wyróżnionych w wyniku analizy zebranego materiału. Każda perspektywa oparta jest na odmiennym rozumieniu kategorii „etyczne zarządzanie”; zostały one umownie nazwane jako „korporacyjny proceduralizm”, „etyczny profesjonalizm”, „etyczny sytuacjonizm”, „technokratyczny legalizm” i „etyka kontraktu”. Definicje etycznego zarządzania, zrekonstruowane na podstawie hierarchicznej

Tab. 4. Typologia perspektywy postrzegania związków pomiędzy etyką a zarządzaniem

Typ perspektywy	Definicja etycznego zarządzania	Główne subkategorie
„Korporacyjny proceduralizm”	Przestrzeganie i upowszechnianie wartości przyjętych przez firmę, przede wszystkim poprzez postępowanie zgodne z etycznym kodeksem firmy i wynikającymi z tego kodeksu formalnymi regulami.	<ul style="list-style-type: none"> • wartości firmy, • dążenie do zapewnienia zgodności postępowania i decyzji z wartościami firmy, • dążenie do upowszechnienia wartości firmy,
„Etyczny profesjonalizm”	Kierowanie się w wykonywaniu zawodu menedżera osobistym systemem etycznych wartości, przełożonym na język zasad profesjonalnego postępowania i uzgodnionym z wartościami i regulami firmy.	<ul style="list-style-type: none"> • osobisty system wartości, • dążenie do etycznej integralności,
„Etyczny sytuacjonizm”	Poszukiwanie możliwości realizacji moralnych intencji w zmiennym kontekście procesu zarządzania firmą, na podstawie sytuacyjnie rekonstruowanych przesłanek moralnego działania.	<ul style="list-style-type: none"> • moralne intencje, • obiektywne uwarunkowania roli zawodowej menedżera, • dążenie do adaptacji przesłanek moralnego działania,
„Technokratyczny legalizm”	Zarządzanie zgodne z obowiązującym prawem, na podstawie sprawdzonych reguł skutecznego zarządzania.	<ul style="list-style-type: none"> • stosowania reguł profesjonalnego zarządzania, • dążenie do przestrzegania prawa,
„Etyka kontraktu”	Zarządzanie oparte na zasadach uczciwych transakcji pomiędzy uczestnikami procesu gospodarowania.	<ul style="list-style-type: none"> • zasady transakcyjnej uczciwości, • dążenie do zmniejszenia niepewności warunków działalności przedsiębiorstwa.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań projektu „Etyczne standardy przywództwa organizacyjnego polskich menedżerów i przedsiębiorców”.

analizy skupień i kodowania selektywnego¹⁰⁾, a także główne subkategorie, które opisują poszczególne perspektywy, zawiera tabela 4. Każda z perspektyw jest modelem mentalnym, który określa zachowania i decyzje podejmowane przez menedżerów w sytuacjach zawierających element moralnego wyboru.

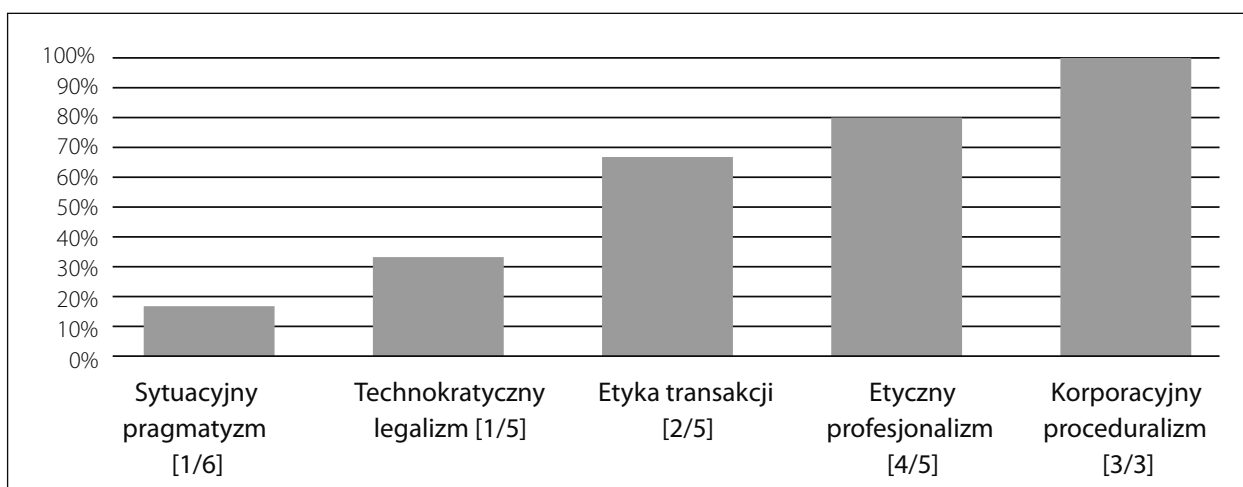
Perspektywa **korporacyjnego proceduralizmu** to sposób postrzegania etyczności zarządzania charakterystyczny dla dużych korporacji o spoistych kulturach organizacyjnych i rozbudowanym systemie zarządzania CSR (*Corporate Social Responsibility*). Cechą wyróżniającą jest postrzeganie zgodności zachowań menedżera ze sformalizowanymi wartościami i procedurami firmy jako podstawowej przesłanki ocen moralnych. Standardy etyczne stosowane w zarządzaniu traktowane są jako standardy przede wszystkim lokalne, definiowane na poziomie firmy i/lub korporacji zawodowych. Kluczowe znaczenie ma nie tyle zarządzanie zgodne z własnym sumieniem, ale zgodność ze sformalizowanym kodeksem firmy.

Dla perspektywy **etycznego profesjonalizmu** kluczowym elementem definicji etycznego zarządzania jest osobisty system wartości. Wiąże się z tym autoteliczne i holistyczne rozumienie etycznej postawy menedżera. Etyczny menedżer nie jest etyczny po to, aby skuteczniej osiągać cele biznesowe. Jest skuteczny, ponieważ jest etyczny. Postawa etyczna opisywana jest jako naturalna, niewynikająca z instrumentalnej kalkulacji. Drugą subkategorią jest dążenie do etycznej integralności. Integralność oznacza spójność wszystkich pełnionych ról społecznych z osobistym systemem wartości; jest odkrywaniem sposobów realizacji tych wartości w różnych kontekstach życiowych aktywności.

Obie perspektywy określają wyraziste ramy interpretacji moralnych wymiarów zarządzania. Odmienne pod tym względem właściwości wykazuje perspektywa

sytuacyjnego pragmatyzmu. Z jednej strony, badani podkreślają nadrzędność sprawnościowo-efektywnościowych elementów roli zawodowej, np. w deklaracjach, że „biznes nie jest dla ludzi miękkich”, „biznes generalnie z natury swojej trudno się daje pogodzić z etyką”. Z drugiej strony, rozmówcy demonstrowują potrzebę realizacji moralnych intencji. Pojawia się napięcie pomiędzy wymaganiami roli zawodowej a wrażliwością moralną menedżera i potrzebą społecznego uprawomocnienia w kategoriach etycznych. Rozwiązaniem jest konstruktywne podejście do przesłanek moralnego działania. Etyczność w zarządzaniu wymaga, w przekonaniu badanych, dostosowania ram percepcji moralnej do pojawiających się sytuacji. Dążenie do adaptacji jest kategorią dynamizującą rozumienie etyczności charakterystyczne dla tej perspektywy; treść etyczności jest zmienna, konstruowana sytuacyjnie – w zależności od pojawiających się możliwości proetycznych działań. Cechą etycznego sytuacjonizmu jest relatywizm w postrzeganiu etycznych standardów zarządzania (jeden z respondentów ujmuje to lapidarnie, odpowiadając na pytanie o uniwersalne standardy etyczne w zarządzaniu: „Są tylko sytuacje, nie ma zasad”).

Cechą charakterystyczną perspektywy **technokratycznego legalizmu** jest tendencja do utożsamiania etycznego zarządzania z zarządzaniem fachowym, opartym na sprawdzonych technikach i wzorach postępowania. Rozumienie etyczności zostaje podporządkowane racjonalności skutecznego zarządzania zasobami firmy, przy czym zatarciu ulega specyfika etyczności jako obszaru zdefiniowanego przez odrębne kryteria decyzyjne i ocenne. Synonimem zarządzania etycznego staje się zarządzanie skuteczne. W wielu miejscach wątek etyczności przestaje być odróżnialny od opisu zarządzania skutecznego jako takiego, a charakterystyki sylwetki etycznego menedżera, kreślone przez rozmówców,



Wykres 1. Proporcje wywiadów analizowanych jako reprezentacje poszczególnych perspektyw, w których pojawił się transformacyjny składnik etycznego przywództwa

Źródło: badania własne „Etyczne standardy przywództwa organizacyjnego polskich menedżerów i przedsiębiorców”.

równie dobrze pasują do ogólnego portretu menedżera skutecznego.

Perspektywę **etyki kontraktu** opisują dwie kategorie: „zasady transakcyjnej uczciwości” i „dążenie do zmniejszenia niepewności warunków działalności przedsiębiorstwa”. Kategoria „zasady uczciwej transakcji” obejmuje reguły postępowania, które zapewniają bezpieczeństwo i powtarzalność relacji gospodarczych. Badani wymieniają trzy rodzaje zasad:

- uczciwość rozumianą jako dotrzymywanie umów, terminów płatności, dostaw i składanych obietnic; kierowanie się lojalnością wobec firmy i przełożonych, działanie w dobrej wierze przy podpisywaniu umów;
- dbałość o rzetelne informowanie uczestników procesu gospodarowania i transparentność reguł postępowania w biznesie;
- kierowanie się zasadą partnerstwa w relacjach gospodarczych (orientacja na porozumienie w sytuacjach trudnych dla podwładnych i kontrahentów; niewykorzystywanie słabości uczestników transakcji w sposób, który zagraża ich podstawowym interesom; kierowanie się zasadami uczciwej konkurencji).

Centralny charakter kategorii „dążenie do zmniejszenia niepewności warunków działalności przedsiębiorstwa” wyjaśnia, dlaczego standardy etyczne są traktowane instrumentalnie i warunkowo. Są one postrzegane jako środowiskowa konwencja, która może, lecz nie musi być wykorzystywana w procesie realizacji celów przedsiębiorstwa. Mówiąc inaczej, reguły gry są przestrzegane, jeżeli jest to korzystne z punktu widzenia stabilizacji warunków działania.

Transformacyjny składnik etycznego przywództwa

Weryfikacji poddana została hipoteza mówiąca o tym, że transformacyjny składnik etycznego przywództwa nie jest charakterystycznym elementem wszystkich wyróżnionych perspektyw. Jak pokazano na wykresie 1, wypowiedzi, odnoszące się do transformacyjnego składnika etycznego przywództwa, nie rozkładają się pomiędzy perspektywami równomiernie.

Największe nasycenie wątkami zaklasyfikowanymi jako wskaźniki transformacyjnego składnika etycznego przywództwa występuje w wypowiedziach reprezentujących kategorie: „korporacyjny proceduralizm” i „etyczny profesjonalizm” – w przypadku sytuacyjnego pragmatyzmu i technokratycznego legalizmu transformacyjny składnik etycznego przywództwa pojawia się marginalnie.

Wysoka proporcja wątków dotyczących transformacyjnego przywództwa w wypowiedziach reprezentujących korporacyjny proceduralizm jest zgodna z treścią charakterystyką perspektywy – jedną z kluczowych subkategorii jest „dążenie do upowszechnienia wartości firmy”, które może być interpretowane w kategoriach przywództwa transformacyjnego. Transformacyjny składnik nie dziwi w przypadku etycznego profesjonalizmu, dla którego centralnymi subkategoriami są „osobiste wartości” i „dążenie do etycznej integralności”; wydaje się, że dążenie do upowszechniania wyznawanych wartości jest naturalnym uzupełnieniem tej perspektywy.

Nie zaskakują także marginalne proporcje transformacyjnego składnika etycznego przywództwa w przypadku pozostałych perspektyw. Standardy etyczne mają tu charakter sytuacyjny i warunkowy („sytuacyjny pragmatyzm”), odwołują się do norm prawnych („technokratyczny legalizm”) lub mają charakter pragmatyczny („etyka kontraktu”). Propagowanie etycznych zasad i wartości przez menedżera jest wyłącznie dodatkiem, niepowiązaniem ze sposobem rozumienia etyczności w zarządzaniu.

Podsumowanie

Wyniku przeprowadzonej analizy potwierdzona została hipoteza na temat związku pomiędzy sposobem rozumienia etyczności w zarządzaniu a transformacyjnym komponentem postaw przywódczych. Tylko w przypadku dwóch perspektyw: korporacyjnego proceduralizmu i etycznego profesjonalizmu badani menedżerowie podkreślają konieczność przywódczej transmisji etycznych zasad i wartości.

Wniosek ten może być interpretowany w kontekście organizacyjnych procesów uczenia się. Ponieważ nie wszyscy menedżerowie dostrzegają potrzebę proaktywnego kształtowania postaw moralnych pracowników, można w tym upatrywać istotną barierę poprawy poziomu etyczności polskich przedsiębiorstw. Alternatywą jest standaryzacja norm etycznych i wprowadzanie ich pod postacią obowiązujących kodeksów etycznych. Jednak, jak pokazuje przykład perspektywy korporacyjnego proceduralizmu, nacisk na formalizację standardów etycznych nie wyklucza transformacyjnych postaw kadry kierowniczej w kwestiach moralnych. Przeciwnie, wyniki badania dowodzą, że są to ściśle ze sobą związane elementy.

dr Jerzy Szczupaczyński
Uniwersytet Warszawski
Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej

PRZYPISY

¹⁾ Por. G. YUKL, *Leadership in Organizations*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2006, s. 262.

²⁾ Por. B.M. BASS, *A New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership*, U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Alexandria 1996.

³⁾ D. ARNOTT, *Corporate Cults. The Insidious Lure of the All-Consuming Organization*, Amacom (American Management Association), New York 2000.

⁴⁾ M.E. BROWN, L.K. TREVIÑO, *Ethical Leadership: A Review and Future Directions*, „Leadership Quarterly” 2006, vol. 17, issue 6, s. 595–616.

⁵⁾ *Ibidem*, s. 595.

⁶⁾ L.K. TREVIÑO, L.P. HARTMAN, M. BROWN, *Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation*

for Ethical Leadership, „California Management Review” 2000, vol. 42, no. 4; L.K. TREVIÑO, L.P. HARTMAN, M. BROWN, *A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite*, Human Relations” 2003, vol. 56, no. 1.

⁷⁾ A. BANDURA, *Social Learning Theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1977; *idem*, *Social Foundations of Thought and Action*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1986.

⁸⁾ L.K. TREVIÑO, *Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model*, „Academy of Management Review” 1986, vol. 11, no. 3, s. 601–617.

⁹⁾ L.K. TREVIÑO, M. BROWN, L.P. HARTMAN, *A Qualitative Investigation...*, *op. cit.*, s. 15–17. Ta tendencja jest jeszcze bardziej wyraźna w grupie menedżerów odpowiedzialnych za przestrzeganie standardów etycznych korporacji (*ethics officers*) – w dwudziestoosobowej grupie badanych aż trzynastu respondentów przypisało etycznemu przywódcy działania mające na celu modelowanie cech i zachowań podwładnych.

¹⁰⁾ T.K. KONECKI, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

Summary

The aim of the article is to present the results of the inductive interview-based study, which was conducted within the „Moral leadership standards of Polish managers and entrepreneurs” grant. The study was based on a sample of interviews with 37 CEO's. Systematic analysis of the data identified a transformational dimension of ethical leadership. Ethical managers communicate values message and intentionally model ethical behavior of employees. But findings suggest that transformational dimension of ethical leadership is unevenly distributed. Based on perceptions of the ethics and management relationship, the five types of managerial perspectives were distinguished. The transformational dimension of ethical leadership is strongly correlated only with two of them.