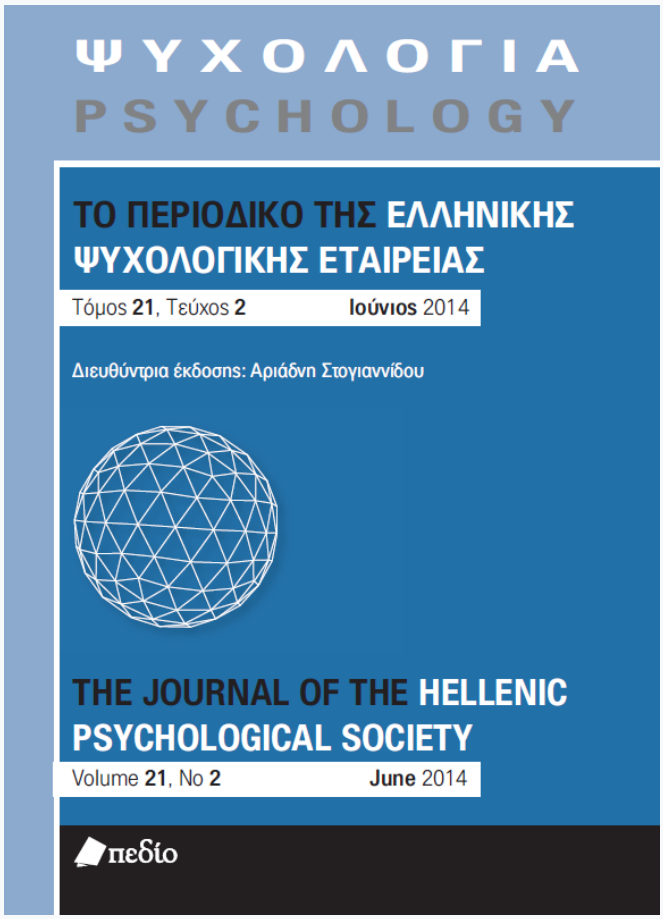
ePublishing

Psychology: the Journal of the Hellenic Psychological Society

Vol 21, No 2 (2014)



In search of the characteristics of Ethical Leaders: An empirical study in the workplace

Ειρήνη Μαρίνα Μητροπούλου, Ιωάννης Τσαούσης, Δέσποινα Ξανθοπούλου, Κωνσταντίνος Πετρίδης

doi: 10.12681/psy_hps.23274

Copyright © 2020, Ειρήνη Μαρίνα Μητροπούλου, Ιωάννης Τσαούσης, Δέσποινα Ξανθοπούλου, Κωνσταντίνος Πετρίδης

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0.

To cite this article:

Μητροπούλου Ε. Μ., Τσαούσης Ι., Ξανθοπούλου Δ., & Πετρίδης Κ. (2020). In search of the characteristics of Ethical Leaders: An empirical study in the workplace. *Psychology: The Journal of the Hellenic Psychological Society*, *21*(2), 161–182. https://doi.org/10.12681/psy_hps.23274

https://epublishing.ekt.gr | **e-Publisher:** EKT | **Downloaded at:** 26/01/2026 22:30:21

ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ, 2014, 21 (2) ◆ 161-182 PSYCHOLOGY, 2014, 21 (2) ◆ 161-182

Αναζητώντας τα Χαρακτηριστικά του Ηθικού Ηγέτη: Μια εμπειρική μελέτη στον χώρο εργασίας

Ειρηνη Μαρινα Μητροπουλου[1], Ιωαννης Τσαουσης[2]

Δεσποινα Ξανθοπουλου[3], Κωνσταντινος Πετριδης[4]

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τα τελευταία χρόνια έχουν προταθεί αρκετές θεωρητικές προσεγγίσεις για την ηθική ηγεσία, οι οποίες παρουσιάζουν διαφοροποιήσεις τόσο ως προς τον αριθμό όσο και ως προς τον τύπο των χαρακτηριστικών που υιοθετούν. Στόχος της παρούσας έρευνας ήταν η βιβλιογραφική ανασκόπηση, η καταγραφή και η εμπειρική αξιολόγηση όλων των ηθικών χαρακτηριστικών που εμφανίζονται στη διεθνή βιβλιογραφία για τον εντοπισμό των σημαντικότερων από αυτά, ώστε να δημιουργηθεί ένα ολιστικό μοντέλο ηθικής ηγεσίας. Από την συστηματική βιβλιογραφική μελέτη εντοπίστηκαν είκοσι εφτά διαφορετικές διαστάσεις που περιγράφουν τον ηθικό ηγέτη. Ακολούθησε η εμπειρική τεκμηρίωση των διαστάσεων μέσα από την αξιολόγηση της σημαντικότητας καθεμίας από αυτές σε ένα δείγμα σαράντα ενός προϊσταμένων και υφισταμένων από τον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι όλες οι διαστάσεις αξιολογήθηκαν ως σημαντικές από τους συμμετέχοντες, με πιο σημαντικές τις διαστάσεις της «*Εμπιστοσύνης*» και της «*Συνεργασίας*» και λιγότερο σημαντικές αυτές της «*Εφαρμογής Πράσινης Πολιτικής*» και της «*Ανάπτυξης Ηθικού Οράματος*». Ο δείκτης συμφωνίας προϊσταμένων-υφισταμένων ως προς την αξιολόγηση των διαστάσεων ήταν υψηλός (ICC=0,91), ενώ μόνο οι διαστάσεις της «*Ακεραιότητας*» και της «*Ηθικής Ευθύνης*» αξιολογήθηκαν ως περισσότερο σημαντικές από τους προϊστάμενους. Από τα αποτελέσματα αυτά προκύπτει ότι και οι είκοσι εφτά διαστάσεις είναι σχετικές και ποιοτικώς σημαντικές για τον καθορισμό της έννοιας του ηθικού ηγέτη.

Λέξεις Κλειδιά: Ηγεσία, Ηθική Ηγεσία, Χαρακτηριστικά Ηθικής Ηγεσίας.

1. Διεύθυνση: Πανεπιστήμιο Κρήτης, Τμήμα Ψυχολογίας, Πανεπιστημιούπολη Γάλλου, 74100 Ρέθυμνο. Τηλ. 2831072055, 6944671974. E-mail: psyp165@psy.soc.uoc.gr
2. Διεύθυνση: Πανεπιστήμιο Κρήτης, Τμήμα Ψυχολογίας
3. Διεύθυνση: Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Τμήμα Ψυχολογίας
4. Διεύθυνση: University College London, London Psychometric Laboratory

1. Εισαγωγή

Η μελέτη των ηγετικών συμπεριφορών στους οργανισμούς θεωρείται επιβεβλημένη. Οι ηγέτες επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την απόδοση και την εξέλιξη τόσο του οργανισμού όσο και των εργαζομένων με τις μεθόδους που ακολουθούν και τις στρατηγικές που εφαρμόζουν (Trevino & Brown, 2005). Υπάρχουν διαφορετικές θεωρίες ηγεσίας που εστιάζουν σε διαφορετικά ηγετικά χαρακτηριστικά, όπως για παράδειγμα στο χάρισμα, στην διαπραγματευτική ικανότητα ή στο όραμα (Bass & Steidlmeier, 1999). Ωστόσο, αυτά τα χαρακτηριστικά αδυνατούν να εξηγήσουν με ακρίβεια αρνητικές πρακτικές ηγετών, όπως η υπεξαίρεση χρημάτων, οι εκβιαστικές συμπεριφορές, η πλαστογραφία και γενικότερα συμπεριφορές συγκάλυψης κακών πεπραγμένων στην εργασία (Brown, 2007. Gino & Margolis, 2011). Η ανάγκη για ερμηνεία των παραπάνω φαινομένων προκάλεσε το ενδιαφέρον των ερευνητών για τη μελέτη του ηθικού στοιχείου στην εργασία. Για το λόγο αυτό, πολλές από τις υπάρχουσες θεωρίες ηγεσίας επιδίωξαν να ενσωματώσουν την ηθική στο θεωρητικό τους πλαίσιο (Bass & Steidlemeier, 1999).

Το αυξανόμενο ενδιαφέρον για τις ηγετικές πρακτικές δημιούργησε πρόσφορο έδαφος και για την καθιέρωση νέων θεωριών, οι οποίες βασίζονται κατά κύριο λόγο στα ηθικά χαρακτηριστικά του ηγέτη (Trevino, Brown, & Hartman, 2003). Παρά το έντονο ερευνητικό ενδιαφέρον, ωστόσο, παρατηρείται έλλειψη ομοφωνίας τόσο ως προς τον αριθμό όσο και ως προς τα χαρακτηριστικά που συνθέτουν το προφίλ του ηθικού ηγέτη (Brown & Trevino, 2006). Κάθε θεωρητική προσέγγιση εξετάζει με διαφορετικό τρόπο την έννοια του ηθικού ηγέτη και προτείνει διαφορετικές διαστάσεις που προσδιορίζουν την έννοια της ηθικής ηγεσίας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην είναι δυνατή η αποσαφήνιση του όρου μέσα από ένα συνεκτικό και καλά τεκμηριωμένο μοντέλο.

Η έλλειψη ομοφωνίας σχετικά με τον ακριβή αριθμό αλλά και τον εννοιολογικό προσδιορισμό των διαστάσεων που χαρακτηρίζουν την ηθική ηγεσία επηρεάζει και την ψυχομετρική αξιολόγηση της έννοιας. Μέχρι σήμερα αριθμούνται πέντε κλίμακες ηθικής ηγεσίας, κάθε μία από τις οποίες στηρίζεται σε διαφορετικό θεωρητικό πλαίσιο και αξιολογεί διαφορετικές διαστάσεις. Για παράδειγμα, η Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας (*Ethical Leadership Scale.* Brown, Trevino, & Harisson, 2005) αξιολογεί την ηθική ηγεσία ως μία μονοπαραγοντική έννοια, η οποία χαρακτηρίζεται από δικαιοσύνη και εμπιστοσύνη. Ο Δείκτης Ηθικής Ηγεσίας (*Ethical Leadership Measure*. Zheng, Zhu, Yu, Zhang, & Zhang, 2011) περιλαμβάνει τρεις διαστάσεις ηθικής ηγεσίας (την ηθική λήψη αποφάσεων, τα ηθικά χαρακτηριστικά και τη δομή ηθικών κανόνων), ενώ το Ερωτηματολόγιο Ηθικής Ηγεσίας στην Εργασία (*Ethical Leadership at Work Questionnaire*. Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2011) αξιολογεί συνολικά εφτά διαστάσεις ηθικής ηγεσίας (την τιμιότητα, την ακεραιότητα, τον καταμερισμό της εξουσίας, τη διευκρίνιση ρόλων, το ενδιαφέρον για το συνάνθρωπο, την ηθική καθοδήγηση και το ενδιαφέρον για βιωσιμότητα). Επίσης, το Ερωτηματολόγιο Ηθικής Ηγεσίας (*Ethical Leadership Questionnaire - ELQ)* των Yukl, Mahsud, Hassan, και Prussia (2011) αξιολογεί συνολικά τέσσερις διαστάσεις (την ειλικρίνεια- ακεραιότητα, την επιβολή ηθικών κανόνων, την δικαιοσύνη και την καλοσύνη- ενδιαφέρον για συνάνθρωπο), ενώ το Ερωτηματολόγιο Ηθικής Ηγεσίας (*Ethical Leadership Inventory - ELI*) των Spangenberg και Theron (2005) αξιολογεί συνολικά δέκα εννέα διαστάσεις (βλ. Πίνακα 1). Η έλλειψη ομοφωνίας που παρατηρείται στον αριθμό αλλά και στα χαρακτηριστικά των διαστάσεων που περιλαμβάνονται σε καθεμία από τις διαθέσιμες ψυχομετρικές κλίμακες αξιολόγησης της ηθικής ηγεσίας καταδεικνύει την ασάφεια που υπάρχει σχετικά με το θεωρητικό υπόβαθρο της έννοιας.

Η παρούσα έρευνα επιδιώκει να καλύψει αυτό το κενό που αφορά στον εννοιολογικό προσδιορισμό της ηθικής ηγεσίας και θέτει δύο βασικούς στόχους. Ο πρώτος στόχος είναι να γίνει μια ενδελεχής μελέτη της βιβλιογραφίας που θα οδηγήσει σε μια ολοκληρωμένη χαρτογράφηση όλων των διαστάσεων που χαρακτηρίζουν τον ηθικό ηγέτη, όπως αυτές έχουν προσδιοριστεί τόσο σε θεωρητικό όσο και σε εμπειρικό επίπεδο. Μέχρι

σήμερα, δεν έχει εντοπιστεί κάποια ανάλογη προσπάθεια, με αποτέλεσμα οι ενδιαφερόμενοι ερευνητές να μελετούν την έννοια της ηθικής ηγεσίας αποσπασματικά και με διαφορετικό προσανατολισμό ο ένας από τον άλλον.

Ο δεύτερος στόχος της παρούσας μελέτης είναι να προσδιοριστεί εμπειρικά η σημαντικότητα αυτών των διαστάσεων, τόσο από την πλευρά των προϊσταμένων (αυτών δηλαδή που ασκούν διοίκηση και συχνά ταυτίζονται με ηγετικούς ρόλους), όσο και από την πλευρά των υφισταμένων (αυτών δηλαδή που υφίστανται τη διοίκηση), ελέγχοντας έτσι τον παράγοντα της εργασιακής θέσης κατά τον προσδιορισμό των διαστάσεων του ηθικού ηγέτη. Τα αποτελέσματα από αυτή την εμπειρική μελέτη θα αναδείξουν εκείνες τις διαστάσεις που αποτελούν τον βασικό πυρήνα της έννοιας του ηθικού ηγέτη καθώς και εκείνες τις διαστάσεις που κινούνται στην περιφέρεια της έννοιας και συνεισφέρουν σε δευτερογενές επίπεδο στον προσδιορισμό της ηθικής ηγεσίας. Η επίτευξη αυτού του στόχου κρίνεται σημαντική από θεωρητικής άποψης, καθώς θα συμβάλλει στην διατύπωση ενός σαφούς και συνεκτικού λειτουργικού ορισμού (μοντέλου) για την έννοια της ηθικής ηγεσίας, ο οποίος μάλιστα, θα έχει προκύψει από τη μελέτη και την εμπειρική τεκμηρίωση όλων των χαρακτηριστικών που έχουν προταθεί μέχρι σήμερα για τη συγκεκριμένη έννοια. Ο προσδιορισμός ενός συνεκτικού λειτουργικού ορισμού έχει σημασία και από μεθοδολογικής άποψης, γιατί θα αποτελέσει τη βάση για τη δημιουργία μιας νέας ψυχομετρικής κλίμακας, η οποία θα αξιολογεί με έγκυρο και αξιόπιστο τρόπο την ηθική ηγεσία.

1.1. Θεωρίες Ηθικής Ηγεσίας

Οι θεωρίες της ηθικής ηγεσίας αναφέρονται σε ηθικές στάσεις και συμπεριφορές, τις οποίες ο ηγέτης προβάλλει και προωθεί στην εργασία του (Brown και συν. 2005). Για τον εντοπισμό των θεωριών αυτών αναζητήθηκαν όλα τα άρθρα που είτε έχουν δημοσιευτεί σε κάποια από τις σημαντικότερες βάσεις δεδομένων (π.χ., Scopus), είτε σε κάποιον από τους σημαντικότερους εκδοτικούς οίκους στο χώρο των κοινωνικών επιστημών (π.χ. ScienceDirect, Emerald, Sage, Taylor & Francis). Οι θεωρητικές προσεγγίσεις που εντοπίστηκαν και οι επιμέρους διαστάσεις της έννοιας του ηθικού ηγέτη που προτάθηκαν παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα 1. Παρακάτω αναλύονται ορισμένες μόνο θεωρίες ηθικής ηγεσίας που επιβεβαιώθηκαν και εμπειρικά και επηρέασαν σε μεγάλο βαθμό την εξέλιξη της έννοιας του ηθικού ηγέτη.

Αρχικά, οι Trevino και συν. (2003), χρησιμοποιώντας ημι-δομημένες τηλεφωνικές συνεντεύξεις σε είκοσι προϊστάμενους και είκοσι διευθύνοντες συμβούλους μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων, εντόπισαν πέντε χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν τον ηθικό ηγέτη. Το πρώτο είναι το έντονο ενδιαφέρον για τον συνάνθρωπο. Το δεύτερο χαρακτηριστικό αφορά στην τάση του ηγέτη να αποτελεί πρότυπο μίμησης ηθικής συμπεριφοράς, ώστε όλοι οι συνεργάτες του να ακολουθούν τις ηθικές πρακτικές που πρεσβεύει. Το τρίτο χαρακτηριστικό αφορά στην καθιέρωση ενός ηθικού πλαισίου στην εργασία, το οποίο περιλαμβάνει αυστηρούς ηθικούς κανόνες. Το τέταρτο χαρακτηριστικό αναφέρεται στον προσανατολισμό του ηγέτη στο συλλογικό και όχι στο ατομικό ή στο αποκλειστικό συμφέρον του οργανισμού, το οποίο καθορίζεται και ως ηθική επαγρύπνηση. Τέλος, η λήψη αποφάσεων που βασίζεται σε δίκαια κριτήρια είναι το πέμπτο χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη.

Οι Spangenberg και Theron (2005) διενέργησαν μια ποσοτική έρευνα με συμμετέχοντες προϊστάμενους, υφιστάμενους και εξωτερικούς συνεργάτες διαφόρων οργανισμών. Τα αποτελέσματα της έρευνας ανέδειξαν έξι βασικές διαστάσεις της ηθικής ηγεσίας. Η πρώτη είναι η δημιουργία ηθικού οράματος δηλαδή, ο προσανατολισμός για την δημιουργία του ηθικού οράματος, ο καθορισμός των στρατηγικών ζητημάτων και η ενίσχυση της εμπιστοσύνης του ηγέτη προς τους συνεργάτες του. Η δεύτερη διάσταση είναι η εκπλήρωση του ηθικού οράματος που διαμορφώνεται με την συνεχή ενθάρρυνση για ηθική εκπαίδευση, με την αποδοχή της υπευθυνότητας για προσωπική βελτίωση και με την δημιουργία μιας κουλτούρας που αντιπροσωπεύει ηθικές αξίες και πεποιθήσεις. Η τρίτη διάσταση είναι η ηθική καθοδήγηση, η οποία βασίζεται στην ακεραιότητα και στην ευαισθησία

Πίνακας 1
Παρουσίαση των Θεωρητικών Προσεγγίσεις της Ηθικής Ηγεσίας: Διαστάσεις και Υπό-διαστάσεις.

Έρευνες	Διαστάσεις	Υπό-Διαστάσεις	Περιγραφή
Brown, Trevino, & Harrison, 2004	**Ηθικός Ηγέτης**		Κατάλληλη δεοντολογικά συμπεριφορά και προώθηση αυτής μέσω αμφίδρομης επικοινωνίας και ενίσχυσης.
DeHoogh & DenHartog, 2008	**Δικαιοσύνη και τιμιότητα**		Ειλικρίνεια, εμπιστοσύνη, τιμιότητα, δικαιοσύνη, ενδιαφέρον και λήψη δίκαιων αποφάσεων.
	Αποσαφήνιση εργασιακών ρόλων		Διαφάνεια, ανοιχτή επικοινωνία με συνεργάτες και διευκρίνιση ευθυνών και προσδοκιών σε όλους.
	Καταμερισμός εξουσίας		Παραχώρηση εξουσίας στην λήψη εργασιακών αποφάσεων.
DeHoogh & DenHartog, 2009	**Ενδυνάμωση**		Εμπιστοσύνη στους συνεργάτες, παρότρυνση για λήψη αποφάσεων και ψυχολογική παρακίνηση.
	Τιμιότητα -ακεραιότητα		Λήψη δίκαιων αποφάσεων, δημιουργία δίκαιης εργασίας.
Eissenbeiss, 2012	**Έμφαση στην ανθρωπιά**		Σεβασμός, αξιοπρέπεια, αναγνώριση των δικαιωμάτων.
	Έμφαση στη δικαιοσύνη		Συστηματική λήψη δίκαιων αποφάσεων με σεβασμό στην διαφορετικότητα.
	Έμφαση στη βιωσιμότητα		Σχεδιασμός για απόδοση και ευημερία της κοινωνίας.
	Έμφαση στη μετριοπάθεια		Εγκράτεια, ταπεινότητα, ισορροπημένη ηγετική συμπεριφορά.
Kalshoven, DeHoogh, & DenHartog, 2011	**Τιμιότητα**		Ακεραιότητα, δίκαιη συμπεριφορά προς όλους, εμπιστοσύνη και απουσία ευνοιοκρατίας.
	Καταμερισμός Εξουσίας		Έκφραση απόψεων από διαφορετικά οργανωσιακά επίπεδα για τη λήψη αποφάσεων.

Έρευνες	Διαστάσεις	Υπό-Διαστάσεις	Περιγραφή
	Διευκρίνιση Ρόλων		Διαφάνεια, ανοιχτή επικοινωνία και διευκρίνιση εργασιακών στόχων και προσδοκιών.
	Ενδιαφέρον για τον συνάνθρωπο		Αληθινό ενδιαφέρον, σεβασμός και υποστήριξη για τον συνάνθρωπο.
	Ηθική Καθοδήγηση		Επεξήγηση ηθικών κανόνων και επιβράβευση ηθικής συμπεριφοράς.
	Ενδιαφέρον για βιωσιμότητα		Μέριμνα για το περιβάλλον και την κοινωνία.
	Ακεραιότητα		Διατήρηση υποσχέσεων και συνέπεια συμπεριφοράς.
Kaptein, 2011	**Διευκρίνηση Ηθικών Κανόνων**		Χρήση συγκεκριμένων κατανοητών και περιεκτικών κανόνων.
	Πρότυπο μίμησης		Συνέπεια συμπεριφοράς στους ηθικούς κανόνες.
	Ικανότητα ηθικής συμπεριφοράς		Γνώση επάρκειας χρόνου, κόστους, εξοπλισμού και εξουσίας που υπάρχει για την διεκπεραίωση ηθικών υποχρεώσεων.
	Ηθική Δέσμευση		Προάσπιση καθολικής δέσμευσης σε ηθικές συμπεριφορές.
	Διορατικότητα ηθικής συμπεριφοράς		Παρατηρητικότητα για τον βαθμό εμφάνισης (αν)ηθικής συμπεριφοράς και των συνεπειών της, διαφάνεια.
	Δεκτικότητα ανάδειξης ηθικών θεμάτων		Ανοιχτή επικοινωνία για συζήτηση, μεταφορά ηθικής γνώσης και παρακίνηση για εκδήλωση ηθικής συμπεριφοράς.
	Ενίσχυση ηθικής συμπεριφοράς		Παροχή ενισχύσεων για εκδήλωση ηθικά αποδεκτής συμπεριφοράς και τιμωρία για εκδήλωση ανεπιθύμητης συμπεριφοράς.
Khuntia &Suar, 2004	**Ενδυνάμωση**		Αύξηση της αυτεπάρκειας των υφισταμένων μέσω ανοιχτής επικοινωνίας και συμβουλευτικής σε θέματα ηθικής.
	Κίνητρα και Χαρακτήρας		Παροχή βοήθειας, τιμωρία και έπαινος για ηθικές συμπεριφορές και ηθική εμψύχωση για ανάληψη εργασιακών ρίσκων.

Έρευνες	Διαστάσεις	Υπό-Διαστάσεις	Περιγραφή
Lee & Cheng, 2011	**Προσωπική Ηθική**		Ακεραιότητα, ειλικρίνεια, εμπιστοσύνη και ενσυναίσθηση.
	Διαπροσωπικές Συμπεριφορές		Δικαιοσύνη, σεβασμός, συμπόνια, αποδοχή των συνανθρώπων και των λαθών τους, διατήρηση καλών σχέσεων.
	Διάρθρωση Ηθικών Προτύπων		Διατύπωση κανόνων, συνέπεια στο ηθικό όραμα, υπευθυνότητα των πράξεων.
Memiyanti, Putera, & Salleh, 2010	**Ακεραιότητα**		Εμπιστοσύνη και ειλικρίνεια.
	Ευθύνη		Αποδοχή ευθυνών και άρνηση απόδοσης ευθυνών σε άλλους.
	Ηθική Επαγρύπνηση		Απόλυτη γνώση ηθικών ζητημάτων, ικανοποίηση ηθικών καθηκόντων και δεσμεύσεων απέναντι στον οργανισμό.
Morrison, 2006	**Ενδιαφέρον για συνάνθρωπο**		Ακεραιότητα, εμπιστοσύνη, άρνηση συμβιβασμού στους ηθικούς κανόνες, ανοιχτή επικοινωνία και σεβασμός.
	Συνεχής διερεύνηση ηθικών θεμάτων		Προώθηση ουσιαστικής επικοινωνίας, ανταμοιβή υφιστάμενων για ηθική συμπεριφορά.
	Δέσμευση στους επιχειρησιακούς στόχους		Επεξεργασία ηθικών κανόνων και προώθηση εμφάνισης τους.
	Ευελιξία σε ηθικά θέματα		Ισορροπία ανάμεσα στην πρόκληση σοβαρής ηθικής ζημιάς και σε μικρό ηθικό παράπτωμα.
Resick και συν. 2009. 2006	**Χαρακτήρας/ Ακεραιότητα**		Ακεραιότητα, διευκρίνιση και δέσμευση στις σωστές ηθικά συμπεριφορές ανεξαρτήτως εξωτερικών πιέσεων.
	Αλτρουισμός		Χρήση πρακτικών που στοχεύουν στο συλλογικό καλό.
	Ομαδική Κινητοποίηση		Κινητοποίηση για την χρήση ηθικών συμπεριφορών.
	Ενθάρρυνση		Βελτίωση ικανότητας για ανάπτυξη προσωπικής επάρκειας υφιστάμενων σε ζητήματα ηθικής.

Έρευνες	Διαστάσεις	Υπό-Διαστάσεις	Περιγραφή
Spangenberg &Theron, 2005	**Δημιουργία και Συμμετοχή στο ηθικό Όραμα**	Κατανόηση ηθικών λειτουργιών	Κατανόηση ηθικών λειτουργιών στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον για την δημιουργία ηθικού οράματος.
		Δημιουργία οράματος	Δημιουργία ηθικού οράματος, παροχή έμπνευσης.
		Εμπιστοσύνη	Δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης στις ατομικές ικανότητες.
		Διάρθρωση ηθικού οράματος	Διάρθρωση ηθικού οράματος, εμπιστοσύνη στο όραμα και στρατολόγηση των υφισταμένων στο ηθικό όραμα.
		Αντίληψη ηθικής στρατηγικής	Ξεκαθάρισμα θεμάτων ηθικής στρατηγικής και σχεδιασμός σύμφωνα με ευκρινής ανάλυση δεδομένων.
	Πραγματοποίηση του ηθικού οράματος	Ενδυνάμωση ηγέτη	Αναγνώριση ευκαιριών για αυτό-βελτίωση και δέσμευση στην συνεχή εκπαίδευση, χρήση μεθόδων ανατροφοδότησης.
		Ενδυνάμωση υφιστάμενων	Ενθάρρυνση αποδοχής ευθυνών και ηθική εκπαίδευση, δημιουργία ευκαιριών για την λήψη σημαντικών αποφάσεων.
		Υλοποίηση ηθικών δομών	Υιοθέτηση δομών και διαδικασιών για την πραγματοποίηση της ηθικής στρατηγικής σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον.
		Χτίσιμο ηθικής κουλτούρας	Κατασκευή κουλτούρας που αντιπροσωπεύει κοινές πεποιθήσεις, αξίες και νόρμες και καθοδήγηση.
	Κουράγιο, ακεραιότητα και ευαισθησία	Ειλικρίνεια και ακεραιότητα	Διαχείριση της μονάδας με ειλικρίνεια, ακεραιότητα και εξωτερίκευση των αξιών που πρεσβεύουν το όραμα.
		Αποφασιστικότητα και σκληρότητα	Αποφασιστική ηγεσία για την λήψη δύσκολων ηθικών αποφάσεων, σωστός χειρισμός στρες και αβεβαιότητας.
		Διαπροσωπική ευαισθησία	Έμφαση σε ανάγκες, συναισθήματα και αξιοπρέπεια.
	Ενθάρρυνση ηθικής συμπεριφοράς	Πρόκληση και τόνωση της εκπαίδευσης	Πρόκληση του τρόπου σκέψης σε ζητήματα ηθικής και βελτίωση των πρακτικών με ηθικές βάσεις.
		Έμπνευση προς ηθικές συμπεριφορές	Αύξηση των φιλοδοξιών των υφιστάμενων και της εμπιστοσύνης για αποδοτικές και ηθικές συμπεριφορές.

Έρευνες	Διαστάσεις	Υπό-Διαστάσεις	Περιγραφή
	Τόνωση ηθικής χωρίς όρια	Συνεργασία	Διευκόλυνση συνεργασίας και ομαδικότητας.
		Επιρροή μετόχων	Διατήρηση παραγωγικών σχέσεων με μετόχους και καλής ηθικής εικόνας του οργανισμού.
	Καθοδήγηση ηθικών πρωτοβουλιών	Προγραμματισμός ηθικών πρωτοβουλιών	Διευκρίνιση ηθικών προσδοκιών και προσαρμογή στην ηθική στρατηγική του οργανισμού.
		Επανεξέταση ηθικών πρωτοβουλιών	Αξιολόγηση και ανατροφοδότηση του αποτελέσματος της μονάδας, της ομάδας και του εργαζόμενου.
		Ηθικές συνεισφορές	Ανταμοιβή για την εκπλήρωση ηθικών πρωτοβουλιών.
Trevino, Brown, &Hartman, 2003	**Έμφαση στον άνθρωπο**		Σεβασμός και σωστή διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.
	Διαφάνεια στην εργασία		Πρότυπο μίμησης ηθικής συμπεριφοράς.
	Υπευθυνότητα		Καθορισμός δεοντολογικής συμπεριφοράς. Χρήση αμοιβών και ποινών για προώθηση υπευθυνότητας των υφιστάμενων.
	Ευρύτερη ηθική επίγνωση		Έντονο ενδιαφέρον και προσανατολισμός για το γενικό καλό.
	Διαδικασίες αποφάσεων		Χρήση δίκαιων κριτηρίων για λήψη αποφάσεων.
Weaver, Trevino, &Agle, 2005	**Διαπροσωπική συμπεριφορά**		Φροντίδα, ανησυχία, συμπάθεια, υποστήριξη, εκτίμηση, διατήρηση καλών σχέσεων και παροχή βοήθειας στους υφιστάμενους.
	Ηθική πρακτική		Ειλικρίνεια, εμπιστοσύνη, ακεραιότητα, ταπεινότητα, τήρηση των ηθικών κανόνων και αποδοχή ευθυνών.
	Δικαιοσύνη με όλους		Δίκαιη κατανομή πόρων, μέριμνα για το τελικό αποτέλεσμα και απουσία καταδεκτικότητας.
	Ηθικοί κανόνες		Συνέπεια στο ηθικό όραμα και δημιουργία ηθικών κανόνων.

Έρευνες	Διαστάσεις	Υπό-Διαστάσεις	Περιγραφή
Yukl και συν. 2011	**Ειλικρίνεια-ακεραιότητα**		Ειλικρίνεια, ακεραιότητα και συνέπεια των πράξεων.
	Επιβολή ηθικών κανόνων		Ανοιχτή επικοινωνία και επιβολή ηθικών κανόνων.
	Δικαιοσύνη		Απουσία ευνοιοκρατίας και χρήση αμοιβών για εμφάνιση ηθικών συμπεριφορών..
	Καλοσύνη και ενδιαφέρον		Ειλικρινές ενδιαφέρον για τον συνάνθρωπο.
Zheng και συν. 2011	**Ηθική λήψη αποφάσεων**		Λήψη δίκαιων και ισορροπημένων αποφάσεων.
	Ηθικά χαρακτηριστικά	Διαχείριση προσωπικού	Δίκαιη διαχείριση προσωπικού, επίτευξη προσωπικής εξέλιξης
		Ηθική ποιότητα	Πρότυπο μίμησης, εμπιστοσύνης, αποδοχή ευθυνών.
	Δομή ηθικών κανόνων	Ηθικό σύστημα	Παράδειγμα μίμησης για ηθικά ζητήματα, αμερόληπτος καταμερισμός αμοιβών και ποινών.
		Ηθική διαχείριση	Διαχείριση προσωπικής ζωής με ηθικό τρόπο, ισορροπία ανάμεσα σε οικογένεια και εργασία.

του ηγέτη για τις ανάγκες και την αξιοπρέπεια των συνεργατών του και συνδέεται με συμπεριφορές αλτρουισμού, ειλικρίνειας, ηθικής αποφασιστικότητας και ενδιαφέροντος για το συλλογικό καλό. Η τέταρτη διάσταση είναι η ενθάρρυνση της ηθικής συμπεριφοράς, η οποία κατορθώνεται με τον προσανατολισμό του τρόπου σκέψης των εργαζομένων σε ηθικά ζητήματα και την ενίσχυση ηθικών συμπεριφορών σε αυτούς. Η πέμπτη διάσταση είναι η παρακίνηση της ηθικής πέραν των φραγμών, δηλαδή η προώθηση της συνεργασίας και της διατήρησης παραγωγικών σχέσεων με όλα τα μέλη του οργανισμού (π.χ., εργαζόμενοι, μέτοχοι, επενδυτές κ.α.). Τέλος, η έκτη διάσταση είναι η προώθηση ηθικών καινοτομιών και η ανταμοιβή ηθικών συνεισφορών στην εργασία, οι οποίες αφορούν στην ανατροφοδότηση των συνεργατών σε θέματα ηθικής και στην επιβράβευσή τους για την χρήση ηθικών συμπεριφορών.

Οι Kalshoven και συν. (2011) διέκριναν εφτά χαρακτηριστικά για την ηθική ηγεσία διενεργώντας ποσοτική έρευνα τόσο σε υφιστάμενους όσο και σε προϊστάμενους. Το πρώτο χαρακτηριστικό που εντόπισαν είναι η εντιμότητα, δηλαδή η δίκαιη και ίση μεταχείριση όλων. Το δεύτερο χαρακτηριστικό αφορά στον καταμερισμό της εξουσίας. Σύμφωνα με αυτή τη διάσταση, ένας ηθικός ηγέτης ακούει τις ιδέες των υφισταμένων του και τους δίνει την δυνατότητα να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Το τρίτο χαρακτηριστικό είναι η αποσαφήνιση των εργασιακών ρόλων, όπου ξεκαθαρίζονται οι υποχρεώσεις και οι στόχοι απόδοσης κάθε εργαζόμενου. Ο αλτρουισμός και το ενδιαφέρον για τον συνάνθρωπο είναι το τέταρτο χαρακτηριστικό. Το πέμπτο χαρακτηριστικό είναι η ακεραιότητα και σχετίζεται με την αποδοχή των συνεπειών των πράξεων του ηγέτη. Το έκτο χαρακτηριστικό είναι η ηθική καθοδήγηση. Ο ηγέτης εξηγεί αναλυτικά τους κανόνες ηθικής που εφαρμόζει και παράλληλα καθιερώνει την τήρηση αυτών των κανόνων στο εργασιακό περιβάλλον. Τέλος, το έβδομο χαρακτηριστικό είναι η ανάγκη για βιωσιμότητα. Αυτή η ανάγκη εστιάζει στις οικολογικές πολιτικές που ακολουθεί ο ηγέτης, όπως για παράδειγμα η ανακύκλωση και η σωστή διαχείριση των φυσικών πόρων που διαθέτει.

Μια ακόμα ενδιαφέρουσα προσέγγιση για τον ηθικό ηγέτη είναι αυτή των Lee και Cheng (2011). Οι ερευνητές χρησιμοποίησαν δομημένες συνεντεύξεις σε δείγμα είκοσι ατόμων με εργασιακή εμπειρία σε θέση προϊστάμενου σε οργανισμούς δημοσίων σχέσεων. Από την έρευνα αυτή προέκυψαν τρία χαρακτηριστικά του ηθικού ηγέτη. Το πρώτο είναι η προσωπική ηθική, στην οποία συγκαταλέγονται η ακεραιότητα, η εντιμότητα, η εμπιστοσύνη και η ενσυναίσθηση. Το δεύτερο χαρακτηριστικό είναι οι διαπροσωπικές συμπεριφορές, δηλαδή ο σεβασμός, η αποδοχή των σφαλμάτων από τους συνεργάτες και η συμπόνια. Το τρίτο χαρακτηριστικό είναι η διάρθρωση των ηθικών κανόνων. Ο ηγέτης επιδιώκει την παροχή αναλύσεων, την τήρηση των ηθικών κανόνων και θεωρεί υπόλογους τους συνεργάτες του για την τήρηση τους. Την θεωρητική προσέγγιση των Lee και Cheng επιβεβαίωσε η ποσοτική έρευνα των Zheng, και συν. (2011), τα αποτελέσματα της οποίας επιβεβαίωσαν αυτούς τους τρεις παράγοντες της ηθικής ηγεσίας. Η διαφορετικότητα των θεωρητικών μοντέλων και κατ' επέκταση η ποικιλομορφία των χαρακτηριστικών του ηθικού ηγέτη τονίζουν την αναγκαιότητα για μια ενδελεχή βιβλιογραφική ανασκόπηση, η οποία θα προσφέρει μια ολοκληρωμένη εικόνα για την ηθική ηγεσία.

1.2. Ανασκόπηση των διαστάσεων της ηθικής ηγεσίας

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας έγινε με την αναζήτηση άρθρων σχετικών με την ηθική ηγεσία, τόσο στις σημαντικότερες βάσεις δεδομένων (π.χ., Scopus), όσο και σε εκδόσεις των σημαντικότερων εκδοτικών οίκων στο χώρο των κοινωνικών επιστημών (π.χ., Science Direct, Emerald, Sage, Taylor & Francis), τα οποία στον τίτλο τους είχαν κάποια από τις ακόλουθες λέξεις κλειδιά: *«ηθικός» (ethical), «ηγέτης» (leader), «εργασία» (work)* και *«ηθική» (ethics)*. Τα επιστημονικά περιοδικά από όπου αντλήθηκαν τα αποτελέσματα της παρούσας ανασκόπησης είναι τα εξής: *The Leadership Quarterly, Human Relations, Journal of Leadership & Organizational Studies, Journal of Applied Psychology, Personnel Psychology, European*

Management Journal, American Psychologist, Organizational Dynamics, Journal of Business Ethics, Canadian Journal of Psychology, British Journal of Psychology, Scandinavian Journal of Psychology, Experimental Psychology, Journal of Experimental Psychology Applied, Personality and Individual Differences, Organizational Research Methods, Journal of Personnel Psychology, Psychological Bulletin, Ergonomics, Business Ethics Quarterly και Business & Society.

Η βιβλιογραφική αναζήτηση επικεντρώθηκε σε άρθρα που κάνουν αποκλειστική αναφορά στην έννοια του ηθικού ηγέτη και προσδιορίζουν συγκεκριμένο αριθμό διαστάσεων για την έννοια της ηθικής ηγεσίας. Από τα 119 άρθρα που προέκυψαν, μόνο είκοσι τέσσερα επιλέχθηκαν για την τελική φάση της αξιολόγησης. Η τελική επιλογή των άρθρων βασίστηκε στην σύμφωνη γνώμη τριών αξιολογητών, ειδικών σε θέματα ηγεσίας. Τα κριτήρια που ορίστηκαν για την ένταξη μιας έρευνας στην παρούσα βιβλιογραφική ανασκόπηση ήταν τα ακόλουθα δύο: (1) να υπάρχει σαφής προσδιορισμός για κάθε διάσταση και υπό-διάσταση της ηθικής ηγεσίας. Ένας εννοιολογικός προσδιορισμός για να θεωρηθεί αποδεκτός θα έπρεπε να καθορίζει, να αποσαφηνίζει ή να συμπληρώνει την ηθική ηγεσία και να περιλαμβάνει ένα σύνολο κυρίων γνωρισμάτων που συνιστούν την έννοια αυτή; (2) να υπάρχει αποκλειστική συσχέτιση των διαστάσεων με την εργασία και τους οργανισμούς. Οι αξιολογητές, με βάση τα κριτήρια αυτά, ξεχώρισαν δέκα έξι από τα είκοσι τέσσερα άρθρα, τα οποία και μελετήθηκαν διεξοδικά για την χαρτογράφηση των διαστάσεων της ηθικής ηγεσίας.

Οι εννοιολογικοί προσδιορισμοί που εντοπίστηκαν στα δεκαέξι άρθρα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης αναλύθηκαν στη συνέχεια με τη μέθοδο της θεματικής ανάλυσης, ώστε να γίνει μια λεπτομερής καταγραφή των βασικών στοιχείων των εννοιών κάθε διάστασης. Η καταγραφή αυτή διευκόλυνε την ερμηνεία του περιεχομένου και ανέδειξε την πρωτοτυπία κάθε διάστασης. Παρά την διαφορετικότητα τους, εντέλει έγινε η χρήση όλων των εννοιολογικών προσδιορισμών στην εμπειρική τεκμηρίωση τους. Κάποιες διαστάσεις, για παράδειγμα, εμφανίζονταν περισσότερες από μια φορές, όπως η διάσταση της ακεραιότητας ή της τιμιότητας. Βασικό κριτήριο για την τελική αποδοχή της κάθε διάστασης ήταν να μην υπάρχει θεματική συνάφεια με άλλες διαστάσεις ή εφόσον υπάρχει, να συνεκτιμηθεί η διακριτότητα του εννοιολογικού προσδιορισμού της κάθε διάστασης. Οι αξιολογητές θεώρησαν ότι για να οριστεί μια διάσταση σχετική ή ταυτόσημη με μια άλλη, θα έπρεπε οι εννοιολογικοί προσδιορισμοί και των δύο διαστάσεων να έχουν τουλάχιστον τρία κοινά σημεία. Ύστερα από προσεκτική ανάλυση και μετά την επανεξέταση του περιεχομένου και της πρωτοτυπίας, οι αξιολογητές κατέληξαν στον τελικό διαχωρισμό είκοσι εφτά διαστάσεων, η οποίες παρουσιάζονται με συντομία στη συνέχεια (βλ. Πίνακας 3).

Η πρώτη διάσταση είναι η *Εντιμότητα*. Η διάσταση αυτή περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως η τιμιότητα, η δικαιοσύνη και η λήψη αποφάσεων βάσει ηθικών κριτηρίων. Η δεύτερη διάσταση είναι η *Ειλικρίνεια,* η οποία αφορά συμπεριφορές που συνάδουν με την χρήση της αλήθειας στην εργασία και την αποφυγή ψεμάτων. Η τρίτη διάσταση είναι η *Ακεραιότητα*, η οποία αναφέρεται σε συμπεριφορές αξιοπιστίας και συνέπειας στην εργασία. Η τέταρτη διάσταση είναι η *Επιβράβευση της Ηθικής Συνεισφοράς*, η οποία αφορά στην αναγνώριση και στην ενίσχυση των ηθικών πρωτοβουλιών καθώς και στην αξιολόγηση των ηθικών προσόντων. Πέμπτη διάσταση ορίστηκε ο Αλτρουισμός, ο οποίος αναφέρεται στο ειλικρινές ενδιαφέρον και σεβασμό για τον συνάνθρωπο που εκδηλώνει ο ηγέτης. Η έκτη διάσταση είναι η *Ηθική Στρατηγική*, η οποία αφορά συμπεριφορές που καθορίζουν ένα ξεκάθαρο σχέδιο χειρισμού των εργασιακών υποθέσεων με ηθικά κριτήρια. Το σχέδιο αυτό περιλαμβάνει ενδελεχή ανάλυση δεδομένων (νομοθετικό πλαίσιο, κοινωνικές αξίες), αλλά και τήρηση συγκεκριμένων διαδικασιών (επιτροπές ελέγχου εργασίας, προγράμματα εκμάθησης ηθικών συμπεριφορών). Η έβδομη διάσταση είναι η *Διευκρίνιση Ηθικών Ρόλων,* η οποία στοχεύει στην απόλυτη διαφάνεια. Η όγδοη διάσταση είναι το *Πρότυπο Ηθικής Συμπεριφοράς*, η οποία εστιάζει στην ανάγκη του ηθικού ηγέτη να προωθήσει ηθικές συμπεριφορές στην εργασία, δίνο-

ντας το καλό παράδειγμα για να τον μιμηθούν οι συνεργάτες του. Η ένατη διάσταση είναι η *Ταπεινοφροσύνη*. Ο ηθικός ηγέτης δεν καυχιέται για τα επιτεύγματα του, δεν είναι ματαιόδοξος με τον εργασιακό του ρόλο και δεν κομπάζει για τις ηθικές πρακτικές που χρησιμοποιεί. Η δέκατη διάσταση είναι οι *Εφαρμογές Πράσινης Πολιτικής*, η οποία εστιάζει στην δημιουργία μακροπρόθεσμων σχεδίων δίχως να θέτεται σε κίνδυνο ο κοινωνικός ιστός ή το περιβάλλον. Η ενδέκατη διάσταση είναι ο *Ηθικός Αυτοέλεγχος,* η οποία συνδέεται με την αυτοκυριαρχία και την εγκράτεια των συναισθημάτων και των προσωπικών επιθυμιών του ηθικού ηγέτη κατά την διάρκεια εργασίας του. Η δωδέκατη διάσταση είναι το *Ηθικό Όραμα,* η οποία αφορά συμπεριφορές που κινητοποιούν και εμπνέουν το ανθρώπινο δυναμικό προς ένα κοινό όραμα, όπου περιλαμβάνονται οι μελλοντικές ηθικές πρακτικές του οργανισμού. Η δέκατη τρίτη διάσταση είναι η *Ηθική Ευθύνη*, δηλαδή η ανάληψη των ευθυνών και η αποδοχή των συνεπειών των πράξεων του ηθικού ηγέτη. Η δέκατη τέταρτη διάσταση είναι η *Ηθική Εγρήγορση,* η οποία αναφέρεται στην μετάδοση και στην δέσμευση των ηθικών αξιών από όλους τους εργαζόμενους. Η δέκατη πέμπτη διάσταση είναι η *Ηθική Δυνατότητα*. Ο ηγέτης οφείλει να έχει από το εργασιακό του περιβάλλον όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζεται από τον οργανισμό για την ικανοποίηση των ηθικών αξιών, όπως οικονομικά και υλικά μέσα που διαθέτει, χρονικά περιθώρια και ανθρώπινο δυναμικό. Η δέκατη έκτη διάσταση είναι η *Ανάπτυξη Ηθικού Οράματος,* η οποία αφορά τον καθορισμό προτεραιοτήτων για την ανάπτυξη και δρομολόγηση του οράματος του οργανισμού με βάση ηθικά κριτήρια. Η δέκατη έβδομη διάσταση είναι ο *Καταμερισμός της Εξουσίας.* Ο ηθικός ηγέτης είναι ανοιχτόμυαλος και ενδιαφέρεται να συζητά για τις ηθικές πρακτικές που ακολουθεί ο οργανισμός ή για τους προβληματισμούς των υφισταμένων του. Η δέκατη όγδοη διάσταση είναι η *Ανάπτυξη της Ηθικής Κουλτούρας*. Ο ηθικός ηγέτης είναι ο κύριος δημιουργός μιας κουλτούρας στον οργανισμό, η οποία δίνει έμφαση σε ηθικές πεποιθήσεις, αξίες και κανόνες. Η δέκατη ένατη διάσταση είναι η *Ηθική Εμψύχωση*, η οποία αφορά το ενδιαφέρον που δείχνει ο ηθικός ηγέτης για την προσωπική ανέλιξη και εξέλιξη των υφισταμένων του στην εργασία, προσφέροντας ίσες ευκαιρίες σε όλους. Η εικοστή διάσταση είναι η *Προώθηση της Ηθικής Εκπαίδευσης*, η οποία εστιάζει στην συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων σε ζητήματα ηθικής, ώστε να βελτιωθούν οι εργασιακές πρακτικές πάνω σε ηθικές βάσεις. Η εικοστή πρώτη διάσταση είναι η *Ηθική Αποφασιστικότητα,* όπου ο ηθικός ηγέτης πράττει αποφασιστικά και παίρνει δύσκολες αποφάσεις όταν χρειάζεται. Η εικοστή δεύτερη διάσταση είναι η *Συνεργασία*. Ο ηθικός ηγέτης βοηθά τους εργαζόμενους να διευθετούν αρμονικά τις διαφορές τους και να συντονίζονται σε ένα κοινό στόχο για το καλό του οργανισμού. Η εικοστή τρίτη διάσταση είναι η *Ηθική Αξιολόγηση*, στην οποία ο ηθικός ηγέτης θεωρεί πολύ σημαντική την αξιολόγηση του εαυτού του και των συνεργατών του, σύμφωνα με τις ηθικές πρακτικές που ακολουθεί, παρέχοντας ανατροφοδότηση στους συνεργάτες του. Η εικοστή τέταρτη διάσταση είναι η *Ηθική Επιρροή των Μετόχων*, η διατήρηση δηλαδή παραγωγικών σχέσεων με τους μετόχους του οργανισμού, με απώτερο στόχο την θετική επιρροή τους προς την λήψη ηθικότερων αποφάσεων για το μέλλον του οργανισμού. Η εικοστή πέμπτη διάσταση είναι η *Εμπιστοσύνη*. Ο ηθικός ηγέτης είναι άξιος εμπιστοσύνης και φερέγγυος με τις εργασιακές υποθέσεις των υφιστάμενων του αλλά και με τις απόρρητες διαδικασίες του οργανισμού. Η εικοστή έκτη διάσταση είναι η *Ηθική Διορατικότητα*, η οποία συνδέεται με την δυνατότητα του ηθικού ηγέτη να παρατηρεί την ηθική και την ανήθικη συμπεριφορά στην εργασία, έτσι ώστε να ενισχύει την ηθική συμπεριφορά και να αποτρέπει την ανήθικη από την αρχή της εμφάνισης της. Τέλος, η εικοστή έβδομη διάσταση είναι η *Ηθική Καθοδήγηση*, η οποία αφορά την ενδυνάμωση των ηθικών αξιών των υφισταμένων του στην εργασία με την χρήση της υποδειγματικής διαχείρισης. Δηλαδή ο ηθικός ηγέτης ανταμείβει την επιθυμητή συμπεριφορά και επιβάλει ποινές για την ανεπιθύμητη συμπεριφορά.

Μετά τον εντοπισμό των διαφορετικών δια-

Πίνακας 2
Τα Χαρακτηριστικά του Δείγματος της Έρευνας (N = 41)

	Συνολικό Δείγμα	**Προϊστάμενοι**	**Υφιστάμενοι**
Άνδρες	23 (56%)	15 (79%)	8 (36%)
Γυναίκες	18 (44%)	4 (21%)	14 (64%)
Δημόσιος Τομέας	23 (56%)	7 (37%)	16 (73%)
Ιδιωτικός Τομέας	18 (34%)	11 (63%)	6 (27%)
Μ. Ο. Ηλικίας	39.07 (Τ.Α. = 6.37)	41.44 (Τ.Α. = 7.55)	37.14 (Τ.Α. = 4.52)

στάσεων μέσω των οποίων έχει προσδιοριστεί η έννοια του ηθικού ηγέτη στην βιβλιογραφία, ο δεύτερος στόχος της έρευνας ήταν η εμπειρική τεκμηρίωση της σημαντικότητας των διαστάσεων αυτών, τόσο από την πλευρά των ίδιων των ηγετών (προϊσταμένων), όσο και από την πλευρά των υφισταμένων. Στόχος της εμπειρικής τεκμηρίωσης της σημαντικότητας των διαφορετικών διαστάσεων που προέκυψαν από την βιβλιογραφική ανασκόπηση είναι να αναδειχθούν εκείνες οι διαστάσεις, οι οποίες συνεισφέρουν σε πρωτογενές επίπεδο στην αποσαφήνιση της έννοιας της ηθικής ηγεσίας και στην ανάδειξη ενός θεωρητικά άρτιου μοντέλου για την ηθική ηγεσία. Αυτό αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την κατασκευή ενός ισορροπημένου ψυχομετρικού εργαλείου, το οποίο θα αξιολογεί έγκυρα και αξιόπιστα την ηθική ηγεσία στην εργασία. Παρακάτω αναφέρονται αναλυτικά η μέθοδος, τα αποτελέσματα και τα τελικά συμπεράσματα από την εμπειρική μελέτη που ακολούθησε.

2. Μέθοδος

2.1. Συμμετέχοντες

Οι διαστάσεις που εντοπίστηκαν στο πρώτο στάδιο της έρευνας δόθηκαν προς αξιολόγηση της σημαντικότητάς τους σε αξιολογητές (raters) που είχαν ενεργή εργασιακή σχέση και προέρχονταν τόσο από τον δημόσιο όσο και από τον ιδιωτικό τομέα. Άνεργοι, συνταξιούχοι ή ελεύθεροι επαγγελματίες που διατηρούν ατομική επιχείρηση, αλλά δεν απασχολούν πάνω από πέντε υπαλλήλους, αποκλείστηκαν από την έρευνα. Οι αξιολογητές προέρχονταν από οργανισμούς που απασχολούν περισσότερους από πέντε εργαζόμενους, γιατί σε αυτούς καθορίζονται πλήρως οι εργασιακές αρμοδιότητες των εργαζομένων και υπάρχει ξεκάθαρη ιεραρχία (VanGils, 2005). Αντίθετα, σε πολύ μικρές (π.χ., οικογενειακές) επιχειρήσεις, συνήθως δεν καθορίζονται οι εργασιακοί ρόλοι με σαφήνεια, ούτε ξεκαθαρίζονται οι εργασιακές αρμοδιότητες των απασχολούμενων (Dyer, 2003. Saini & Budhwar, 2008). Για τους λόγους αυτούς, αυτές οι επιχειρήσεις εξαιρέθηκαν από την έρευνα. Τέλος, οι ερευνητές δεν θεώρησαν απαραίτητο οι αξιολογητές να έχουν υψηλό δείκτη ηθικής ή εργασιακή θέση που να εστιάζει σε ηθικά ζητήματα, καθώς στόχος ήταν να προσδιοριστούν τα ειδικά χαρακτηριστικά του ηθικού ηγέτη. Επομένως, οι συμμετέχοντες καλούνταν να αξιολογήσουν διαστάσεις της ηθικής ηγεσίας με βάση τις πεποιθήσεις τους και όχι τις εργασιακές πρακτικές που ακολουθούν.

Το δείγμα της έρευνας ήταν συνολικά 41 εργαζόμενοι, εκ των οποίων 23 (56%) ήταν άνδρες. Τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν προήλθαν από δύο διαφορετικές κατηγορίες εργαζομένων: α) άτομα που είχαν θέση προϊσταμένου/ης (n = 19) και β) υφιστάμενους (n = 22). Οι αξιολογητές προέρχονταν από τους κλάδους του εμπορίου, των

τηλεπικοινωνιών, των οικονομικών, της εκπαίδευσης, της διοίκησης και της παραγωγής. Ο μέσος όρος ηλικίας των συμμετεχόντων ήταν τα 39.07 έτη (*Τ.Α.* = 6.37) και οι ηλικίες κυμαίνονταν από τα 30 έως τα 58 έτη. Αναφορικά με το είδος του οργανισμού στο οποίο εργάζονταν, 23 (56%) προέρχονταν από το δημόσιο τομέα και 18 (34%) από τον ιδιωτικό. Αναλύοντας περισσότερο της δύο ομάδες, ο μέσος όρος ηλικίας των προϊστάμενων ήταν τα 41.44 (*Τ.Α.* = 7.55*)* έτη, ενώ των υφιστάμενων τα 37.14 (*Τ.Α.* = 4.52) έτη. Τέλος, το 79% των προϊστάμενων ήταν άνδρες, και το 64% των υφισταμένων ήταν γυναίκες. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα 2.

2.2. Εργαλείο

Το ερωτηματολόγιο που κατασκευάστηκε για την παρούσα έρευνα περιείχε είκοσι εφτά στοιχεία, όσες δηλαδή ήταν και οι διαστάσεις της ηθικής ηγεσίας που προέκυψαν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Κάθε στοιχείο συνοδεύονταν από μια σύντομη περιγραφή των βασικών χαρακτηριστικών της έννοιας (λειτουργικός ορισμός). Οι αξιολογητές καλούνταν να απαντήσουν σε ποιο βαθμό πίστευαν ότι η κάθε διάσταση αντιπροσώπευε την έννοια του ηθικού ηγέτη. Η αποκριτική κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε ήταν μία διαβαθμιστική κλίμακα πέντε σημείων (1 = Δεν προσδιορίζει καθόλου τον ηθικό ηγέτη, 5 = Προσδιορίζει σε πολύ μεγάλο βαθμό). Η διαβαθμιστική κλίμακα πέντε σημείων είναι η πλέον διαδεδομένη κλίμακα αξιολόγησης και αποτελεί μια γνώριμη διαδικασία για τους αξιολογητές (Wakita, Ueshima, & Noguchi, 2012). Επιπλέον, δίνεται αρκετό εύρος επιλογών χωρίς να ασκείται πίεση στους ερωτώμενους για να απαντήσουν (Kulas, Stachowski, & Haynes, 2008). Ο χρόνος για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δεν ξεπερνούσε τα είκοσι λεπτά.

2.3. Διαδικασία

Το ερωτηματολόγιο χορηγήθηκε σε ηλεκτρονική μορφή. Οι αξιολογητές προέρχονται από το ευρύτερο φιλικό περιβάλλον των ερευνητών (convenience sample). Αρχικά υπήρξε προσωπική επικοινωνία με κάθε συμμετέχοντα ατομικά. Εφόσον το αίτημα για συμμετοχή στην έρευνα γινόταν αποδεκτό, προωθούταν στην ηλεκτρονική διεύθυνση κάθε συμμετέχοντα ένας συνδέσμος (link) που αφορούσε την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Με την είσοδο στον σύνδεσμο, ο κάθε συμμετέχοντας μετέβαινε αυτόματα σε μια νέα φόρμα, η οποία περιείχε το ερωτηματολόγιο. Με τον τρόπο αυτό δεν επιτρέπονταν η σύνδεση των απαντήσεων κάθε συμμετέχοντα με την ηλεκτρονική του διεύθυνση ή με άλλα προσωπικά στοιχεία που πιθανόν να φανερώνουν την ταυτότητά του. Επομένως, η ανωνυμία των συμμετεχόντων ήταν εξασφαλισμένη.

3. Αποτελέσματα

Οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις κάθε διάστασης στο σύνολο των αξιολογητών παρουσιάζονται στον Πίνακα 3. Μία διάσταση θεωρήθηκε ως σημαντική εάν είχε μέσο όρο τουλάχιστον 3.5. Η επιλογή του συγκεκριμένου μέσου όρου έγινε από τους ερευνητές με γνώμονα την διαβαθμιστική κλίμακα πέντε σημείων. Με βάση αυτήν την κλίμακα, ο αριθμός 3.5 είναι αρκετά υψηλότερος από τον μέσο όρο της κλίμακας (2.5) και άρα δηλώνει σημαντικότητα. Από τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στον Πίνακα 3 φαίνεται ότι οι περισσότερες διαστάσεις είχαν μέσο όρο μεγαλύτερο από 4, γεγονός που δείχνει ότι όλες προσδιορίζουν σε μεγάλο βαθμό την έννοια του ηθικού ηγέτη, σύμφωνα με τους αξιολογητές. Μόνο τέσσερις διαστάσεις είχαν μέσο όρο μικρότερο από 4. Πιο συγκεκριμένα, αυτές ήταν η *ηθική στρατηγική* (Μ.Ο. = 3.83), οι *εφαρμογές πράσινης πολιτικής* (Μ.Ο. = 3.66), η *ανάπτυξη ηθικού οράματος* (Μ.Ο. = 3.66) και η *ηθική επιρροή μετόχων* (Μ.Ο. = 3.78). Ωστόσο, καθώς οι τιμές αυτές ήταν πολύ κοντά στο 4 κρίθηκε ότι δεν ήταν απαγορευτικό να θεωρηθούν ως προσδιοριστικές της έννοιας της ηθικής ηγεσίας. Επιπρόσθετα, οι τυπικές αποκλίσεις των διαστάσεων ήταν κοντά στην μονάδα, γεγονός που δείχνει ότι οι εκτιμήσεις δεν μεταβάλλονταν σε μεγάλο βαθμό από τον μέσο όρο

Πίνακας 3.
Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις της Έρευνας (N = 27)

Διαστάσεις Συμμετέχοντες		***Μ. Ο.***	***Τ. Α.***	***t***	***d***
Εμπιστοσύνη		4.68	.79	.80	.13
	Προϊστάμενοι	4.79	.53		
	Υφιστάμενοι	4.59	.96		
Επιβράβευση ηθικής συμπεριφοράς		4.59	.74	.79	.12
	Προϊστάμενοι	4.68	.47		
	Υφιστάμενοι	4.4	.92		
Συνεργασία		4.56	.71	.59	.07
	Προϊστάμενοι	4.63	.59		
	Υφιστάμενοι	4.50	.78		
Ηθική εμψύχωση		4.49	.84	1.02	.16
	Προϊστάμενοι	4.63	.76		
	Υφιστάμενοι	4.36	.90		
Εντιμότητα		4.46	.81	.84	.13
	Προϊστάμενοι	4.58	.60		
	Υφιστάμενοι	4.36	.95		
Ειλικρίνεια		4.46	.71	.08	.01
	Προϊστάμενοι	4.47	.69		
	Υφιστάμενοι	4.42	.73		
Ηθική ευθύνη		4.46	.89	1.87	.29
	Προϊστάμενοι	4.76	.45		
	Υφιστάμενοι	4.23	1.11		
Ακεραιότητα		4.46	.67	2.02	.30
	Προϊστάμενοι	4.68	.58		
	Υφιστάμενοι	4.27	.70		
Ηθική Διορατικότητα		4.41	.74	-.36	.08
	Προϊστάμενοι	4.37	.89		
	Υφιστάμενοι	4.45	.59		
Πρότυπο ηθικής συμπεριφοράς		4.39	.92	.53	.08
	Προϊστάμενοι	4.47	.69		
	Υφιστάμενοι	4.32	1.08		
Ηθικός αυτοέλεγχος		4.37	.76	.83	.13
	Προϊστάμενοι	4.47	.61		
	Υφιστάμενοι	4.27	.84		
Καταμερισμός εξουσίας		4.27	.89	1.01	.16
	Προϊστάμενοι	4.42	.60		
	Υφιστάμενοι	4.14	1.08		
Ταπεινοφροσύνη		4.27	.92	.98	.15
	Προϊστάμενοι	4.42	.77		
	Υφιστάμενοι	4.04	1.03		

Ηθική Καθοδήγηση		4.24	.97	.43	.07
	Προϊστάμενοι	4.32	.88		
	Υφιστάμενοι	4.18	1.05		
Ηθική Αποφασιστικότητα		4.24	.83	-.23	-.03
	Προϊστάμενοι	4.21	.87		
	Υφιστάμενοι	4.27	.76		
Ηθική αξιολόγηση		4.22	.93	-.05	-.01
	Προϊστάμενοι	4.21	.91		
	Υφιστάμενοι	4.23	.84		
Ηθική κουλτούρα		4.07	.93	.87	.14
	Προϊστάμενοι	4.21	.91		
	Υφιστάμενοι	3.95	.95		
Ηθικό όραμα		4.07	.90	.20	.03
	Προϊστάμενοι	4.00	.99		
	Υφιστάμενοι	4.05	.84		
Προώθηση Ηθικής Εκπαίδευσης		4.05	1.04	-1.18	-.18
	Προϊστάμενοι	3.84	1.22		
	Υφιστάμενοι	4.21	.75		
Ηθική δυνατότητα		4.05	.89	-.32	-.05
	Προϊστάμενοι	4.00	.83		
	Υφιστάμενοι	4.09	0.97		
Ηθική εγρήγορση		4.02	.98	-.14	-.02
	Προϊστάμενοι	4.00	.88		
	Υφιστάμενοι	4.05	1.09		
Διευκρίνιση ηθικών Ρόλων		4.02	1.10	-.69	-.11
	Προϊστάμενοι	3.89	.99		
	Υφιστάμενοι	4.21	1.20		
Αλτρουισμός		4.00	1.12	.55	.09
	Προϊστάμενοι	4.00	.99		
	Υφιστάμενοι	3.83	1.23		
Ηθική Στρατηγική		3.83	.89	.96	-.14
	Προϊστάμενοι	3.81	.94		
	Υφιστάμενοι	3.95	.84		
Ηθική Επιρροή Μετόχων		3.78	.96	.055	.010
	Προϊστάμενοι	3.79	1.03		
	Υφιστάμενοι	3.77	.922		
Εφαρμογές «πράσινης» πολιτικής		3.66	1.01	-.15	-.02
	Προϊστάμενοι	3.63	.83		
	Υφιστάμενοι	3.68	1.13		
Ανάπτυξη Ηθικού οράματος		3.66	.96	.80	.12
	Προϊστάμενοι	3.79	.91		
	Υφιστάμενοι	3.55	1.01		

της διάστασης που ανήκουν, αλλά έχουν καλή συνοχή.

Στον Πίνακα 3 παρουσιάζονται επιπλέον οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις για το δείγμα των προϊστάμενων και των υφιστάμενων ξεχωριστά, ώστε να είναι δυνατή η σύγκριση των αξιολογήσεων ανά επίπεδο εργασιακής θέσης. Οι διαστάσεις με τους χαμηλότερους μέσους όρους για τους προϊστάμενους ήταν οι ακόλουθες: *Εφαρμογές πράσινης πολιτικής, Ανάπτυξη ηθικού οράματος* και *Ηθική επιρροή μετόχων*. Το ενδιαφέρον είναι ότι οι συγκεκριμένες διαστάσεις εμφάνισαν τους χαμηλότερους μέσους όρους και στο δείγμα των υφιστάμενων.

Για να διαπιστωθεί αν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στους μέσους όρους κάθε διάστασης ανάμεσα στους υφιστάμενους και τους προϊστάμενους, χρησιμοποιήθηκε το κριτήριο *t* για ανεξάρτητα δείγματα. Επιπρόσθετα, λόγω του αυξημένου αριθμού συγκρίσεων (α = 27), χρησιμοποιήθηκε η διαδικασία διόρθωσης Bonferroni για την αποφυγή σφάλματος Τύπου Ι. Έτσι, το νέο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας με βάση το οποίο αξιολογήθηκαν τα αποτελέσματα από τη χρήση του κριτηρίου *t* ήταν $p = 0.001$. Με βάση τα παραπάνω δεδομένα, για καμία διάσταση δεν εντοπίστηκε στατιστικώς σημαντικό αποτέλεσμα. Επιπλέον, οι μετρήσεις για το μέγεθος της επίδρασης (effect size) της διαφοράς που έχουν οι μέσοι όροι των δύο ομάδων (προϊστάμενοι - υφιστάμενοι) για κάθε διάσταση ήταν αρκετά χαμηλές (Μ.Ο. $d = 0.09$). Μόνο οι διαστάσεις της *Ακεραιότητας* και της *Ηθικής Ευθύνης* παρουσίασαν μέτριο μέγεθος επίδρασης ($d = 0.38$ και 0.28, αντίστοιχα).

Παράλληλα έγιναν μετρήσεις για να διαπιστωθεί ο βαθμός συμφωνίας μεταξύ των αξιολογητών (προϊστάμενων και υφιστάμενων). Για το σκοπό αυτό, χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης Intraclass Correlation Coefficient (ICC) διπλής τυχαίας κατεύθυνσης, αφού η έρευνα βασίστηκε στα ίδια άτομα για όλες τις διαστάσεις. Το αποτέλεσμα για την αξιοπιστία μεταξύ των αξιολογητών ήταν πολύ υψηλό ($r = 0.91$) για διάστημα εμπιστοσύνης 95% (δηλαδή ποσοστό τυχαίου σφάλματος 5%). Αυτό σημαίνει ότι το 91% της διακύμανσης των μέσων όρων των προϊστάμενων και των υφιστάμενων για τη σημαντικότητα των διαστάσεων της ηθικής ηγεσίας ήταν αληθινή, δηλαδή υπήρχε εξαιρετικά μεγάλη συμφωνία στις απόψεις των δύο ομάδων για το θέμα που αξιολόγησαν.

Τέλος, υπολογίστηκε ο δείκτης αξιοπιστίας ICC για κάθε ομάδα ξεχωριστά, ώστε να διαπιστωθεί ο βαθμός συμφωνίας μεταξύ των αξιολογητών της κάθε ομάδας. Έτσι για την ομάδα των προϊστάμενων ο δείκτης αξιοπιστίας ICC ήταν 0.73, ενώ για τους υφιστάμενους 0.45. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η ομάδα των προϊστάμενων παρουσίασε υψηλότερο βαθμό συμφωνίας αναφορικά με τη σημαντικότητα των διαστάσεων της ηθικής ηγεσίας, αφού το 73% της διακύμανσης ήταν αληθινή. Αντίθετα, η ομάδα των υφιστάμενων παρουσίασε μικρότερο βαθμό συμφωνίας, αφού μόνο το 45% της μεταξύ τους διακύμανσης ήταν αληθινή. Αυτό το ποσοστό φανερώνει ότι η ομάδα των υφισταμένων δεν έχει μεγάλη συνοχή στις απαντήσεις της και άρα υπάρχει μεγαλύτερη ένδειξη για τυχαίο αποτέλεσμα. Επίσης, είναι ενδιαφέρον ότι οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις των υφιστάμενων είχαν μεγαλύτερες διακυμάνσεις από εκείνες των προϊστάμενων. Επομένως, οι παραπάνω διαφορές φαίνεται ότι επηρεάζουν συνολικά την συνοχή των απαντήσεων για την ομάδα των υφιστάμενων.

4. Συζήτηση

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να εντοπίσει τις βασικές διαστάσεις της έννοιας της ηθικής ηγεσίας (Brown και συν., 2005. Kalshoven και συν., 2011. Trevino και συν., 2003) μέσα από την συστηματική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και στη συνέχεια να αξιολογήσει το βαθμό σημαντικότητάς των διαστάσεων που προέκυψαν, καθώς και τον βαθμό συμφωνίας διαφορετικών αξιολογητών (προϊσταμένων και υφισταμένων). Συνολικά, οι διαστάσεις της ηθικής ηγεσίας που προέκυψαν από την βιβλιογραφική ανασκόπηση ήταν είκοσι εφτά: *η εντιμότητα, η ειλικρίνεια, η ακεραιότητα, η επιβράβευση της ηθικής συμπεριφοράς, ο αλτρουισμός, η ηθική στρατηγική, η διευκρίνηση*

ηθικών ρόλων, το πρότυπο ηθικής συμπεριφοράς, η ταπεινοφροσύνη, οι εφαρμογές "πράσινης" πολιτικής, ο ηθικός αυτοέλεγχος, το ηθικό όραμα, η ηθική ευθύνη, η ηθική εγρήγορση, η ηθική δυνατότητα, η ανάπτυξη του ηθικού οράματος, ο καταμερισμός της εξουσίας, η ηθική κουλτούρα, η ηθική εμψύχωση, η προώθηση της ηθικής εκπαίδευσης, η ηθική αποφασιστικότητα, η συνεργασία, η ηθική αξιολόγηση, η ηθική επιρροή των μετόχων, η εμπιστοσύνη, η ηθική διορατικότητα και η ηθική καθοδήγηση.

4.1. Θεωρητική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων

Τα αποτελέσματα της έρευνας ταυτίζονται περισσότερο με το θεωρητικό μοντέλο των Spangenberg και Theron (2005) για την ηθική ηγεσία, καθώς οι πολλές από τις διαστάσεις που προέκυψαν ως σημαντικές για τον προσδιορισμό της έννοιας από την παρούσα ανάλυση περιλαμβάνονται και στο μοντέλο που προτείνεται από αυτούς τους ερευνητές. Μάλιστα και οι δέκα εννιά διαστάσεις που, σύμφωνα με τους Spangenberg και Theron, προσδιορίζουν τον ηθικό ηγέτη έχουν κοινό νοηματικό περιεχόμενο με ορισμένες από τις είκοσι εφτά διαστάσεις του θεωρητικού μοντέλου που προέκυψε από την παρούσα εργασία. Παρόλα αυτά, η προσέγγιση των Spangenberg και Theron παρουσιάζει αρκετές ελλείψεις όσον αφορά στην κατανόηση της πολυπλοκότητας της έννοιας του ηθικού ηγέτη. Διαπιστώνεται ότι διαστάσεις, οι οποίες αξιολογήθηκαν ως ιδιαιτέρως χαρακτηριστικές του ηθικού ηγέτη και από τους προϊστάμενους και από τους υφιστάμενους που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα, δεν περιλαμβάνονται στο μοντέλο των Spangenberg και Theron. Αυτές είναι οι διαστάσεις της *Τιμιότητας,* της *Ηθικής εγρήγορσης* και του *Αλτρουισμού*. Επομένως, η παρούσα μελέτη συμβάλει στην δημιουργία ενός συνεκτικού θεωρητικού μοντέλου ηθικής ηγεσίας, το οποίο συγκεντρώνει όλες τις διαστάσεις που είναι καθοριστικές για τον εννοιολογικό προσδιορισμό της έννοιας και οι οποίες παρουσιάζονται αποσπασματικά σε άλλα μοντέλα, όπως αυτό των Spangenberg και Theron .

Τα αποτελέσματα των ποσοτικών δεδομένων της έρευνας, τα οποία προήλθαν από τις αξιολογήσεις προϊσταμένων και υφισταμένων, έδειξαν ότι όλες οι διαστάσεις που εντοπίστηκαν στο πλαίσιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης είναι αντιπροσωπευτικές της έννοιας της ηθικής ηγεσίας. Οι διαστάσεις που θεωρήθηκαν χαρακτηριστικότερες για τον ηθικό ηγέτη ήταν η *Συνεργασία*, η *Επιβράβευση συμπεριφοράς* και η *Εμπιστοσύνη*. Αυτές οι διαστάσεις φαίνεται πως συμβάλλουν περισσότερο στη διαμόρφωση του λειτουργικού ορισμού της ηθικής ηγεσίας, καθώς συναντιούνται στα περισσότερα θεωρητικά μοντέλα. Από την άλλη, τέσσερις είναι οι διαστάσεις που αξιολογήθηκαν ως λιγότερο σημαντικές: η *Ηθική στρατηγική,* οι *Εφαρμογές «πράσινης» πολιτικής*, η *Ανάπτυξη ηθικού οράματος* και η *Ηθική επιρροή μετόχων*. Ωστόσο, οι διαστάσεις αυτές δεν απορρίφθηκαν, καθώς ο μέσος όρος τους είναι μεγαλύτερος από τον κρίσιμο μέσο όρο εισδοχής των διαστάσεων, ο οποίος είχε οριστεί σε 3.5.

Είναι απαραίτητο να τονιστεί ότι η αξιολόγηση της σημαντικότητας της κάθε διάστασης έγινε σε επίπεδο ηγετών (προϊστάμενων) και σε επίπεδο υφιστάμενων, ώστε να διαπιστωθεί εάν υπάρχει συμφωνία στον τρόπο που γίνεται αντιληπτή η έννοια του ηθικού ηγέτη, ανάλογα με τη θέση που έχει το άτομο στην ιεραρχία του οργανισμού. Η χρήση ανεξάρτητων δειγμάτων από διαφορετικές βαθμίδες της ιεραρχίας θεωρείται απαραίτητη για τη καλύτερη κατανόηση της έννοιας του ηθικού ηγέτη, καθώς με αυτόν τον τρόπο αποφεύγονται σοβαρά ψυχομετρικά σφάλματα, όπως η εμφάνιση κοινωνικά αποδεκτών απαντήσεων ή μεροληψιών που αποδίδονται στη θέση που κατέχει ο αξιολογητής (Dionne, Gupta, Sotak, Shirreffs, Serban, Hao, Kim, & Yammarino, 2014). Για παράδειγμα, ένας ηγέτης μπορεί να αξιολογεί πιο θετικά τις ηγετικές πρακτικές που ακολουθεί, όταν αξιολογεί τον ευατό του. Μέχρι σήμερα, μόνο τρεις μελέτες χρησιμοποίησαν δείγμα από διαφορετικές εργασιακές βαθμίδες (προϊστάμενοι – υφιστάμενοι) (De Hoogh & Den Hartog, 2009; Kalshoven και συν. 2011; Zheng και συν. 2011). Οι υπόλοιπες εμπειρικές μελέτες αξιολόγησαν δεδομένα από συγκεκριμένους πληθυσμούς (δηλαδή,

μόνο υφιστάμενους, μόνο προϊστάμενους, ή μόνο φοιτητές). Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας έδειξαν ότι καμία διάσταση δεν είχε στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στις αξιολογήσεις των δύο ομάδων κάτι που συμφωνεί και με προηγούμενες έρευνες (Yukl και συν, 2011. Zheng και συν, 2011).

Επίσης, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας έδειξαν ότι ο βαθμός συμφωνίας μεταξύ των προϊστάμενων είναι πολύ υψηλός, γεγονός που αποκλείει κατά μεγάλο ποσοστό την πιθανότητα τα συμπεράσματα να αποδίδονται στην τύχη. Αντίθετα, σημαντικό στοιχείο αποτελεί το μεγάλο ποσοστό ασυμφωνίας που εντοπίστηκε μεταξύ των υφιστάμενων. Μόνο οι μισοί περίπου υφιστάμενοι συμφώνησαν ως προς τη σπουδαιότητα των διαστάσεων που ορίζουν την έννοια της ηθικής ηγεσίας. Αυτή η μεγάλη διαφορά εγείρει ζητήματα σχετικά με την γνώση ή την ατομική στάση που έχουν οι υφιστάμενοι σε θέματα ηγεσίας και ηθικής. Για παράδειγμα, οι Brown και συν. (2005) ανέφεραν την πιθανή επιρροή που μπορεί να ασκεί στους υφιστάμενους η ποικιλομορφία της εργασιακής ιεραρχίας. Είναι ακόμα άγνωστο κατά πόσο η απόσταση από την ηγετική φιγούρα επηρεάζει αρνητικά ή θετικά τις αντιλήψεις του υφιστάμενου για το πόσο ηθικός είναι ο ηγέτης. Όπως αναφέρουν οι συγγραφείς αυτοί, οι υφιστάμενοι σε μεγάλους οργανισμούς συχνά δεν έχουν άμεση επαφή με τον/την προϊστάμενο/-η τους, με αποτέλεσμα οι αξιολογήσεις των προϊσταμένων να βασίζονται περισσότερο σε πληροφορίες ή διαδόσεις, παρά στην αμεσότητα μιας προσωπικής σχέσης. Η συγκεκριμένη έρευνα δεν οριοθετεί την απόσταση ανάμεσα σε υφιστάμενους και προϊστάμενους, και άρα είναι πιθανόν αποκλίσεις στις απαντήσεις τους να οφείλονται σε αυτόν τον λόγο.

4.2.Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Η παρούσα έρευνα δεν είναι χωρίς περιορισμούς. Το μέγεθος του δείγματος είναι μικρό και ευκαιριακό. Επομένως είναι πιθανόν τα αποτελέσματα να ενέχουν θετική μεροληψία ή περιορισμό στη διακύμανση. Ωστόσο το χαμηλό ποσοστό του μεγέθους επίδρασης και οι υψηλοί βαθμοί συμφωνίας του δείκτη ICC, τόσο για το σύνολο του πληθυσμού, όσο και για κάθε ομάδα ξεχωριστά (προϊστάμενοι – υφιστάμενοι), επιβεβαιώνει ότι τα δεδομένα της έρευνας δεν οφείλονται σε μεροληψίες.

Παρόλο που οι συμμετέχοντες προέρχονται από διαφορετικούς τομείς επαγγελμάτων με διαφορετικά εργασιακά καθήκοντα ο καθένας, προέρχονται από μία συγκεκριμένη χώρα (την Ελλάδα). Επομένως, η αναπαραγωγή των αποτελεσμάτων σε πληθυσμούς από διαφορετικές χώρες είναι σημαντική για να εξεταστεί η δυνατότητα γενίκευσης των είκοσι εφτά διαστάσεων σε διαφορετικά εθνικά πλαίσια. Ωστόσο, τα ηθικά χαρακτηριστικά που μελετήθηκαν στην συγκεκριμένη έρευνα πηγάζουν από την βιβλιογραφική ανασκόπηση μελετών, οι οποίες έγιναν σε διάφορες χώρες όπως η Ολλανδία (Kalshoven και συν. 2011), η Αμερική (Steinbauer, Renn, Taylor & Njoroge, 2014) και η Γερμανία (Eisenbeiss, 2012) και κατά συνέπεια είναι πιθανό να εμφανίζουν εξωτερική εγκυρότητα.

Επιπλέον, ο τρόπος διεξαγωγής της συγκεκριμένης έρευνας βασίστηκε στην αξιολόγηση των πεποιθήσεων των συμμετεχόντων, δηλαδή στο πώς κρίνουν οι ίδιοι έναν ηθικό ηγέτη. Ωστόσο, δεν διευκρινίστηκε το ηγετικό πρότυπο που αξιολογείται, δηλαδή αν πρόκειται για τον ανώτερο διευθυντή ή για τον άμεσο προϊστάμενο των συμμετεχόντων. Η απουσία προσδιορισμού ηγέτη-αναφοράς που θα χρησίμευε ως «οδηγός» για τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, πιθανόν να προσανατόλισε τα αποτελέσματα σε κοινωνικώς αποδεκτές απαντήσεις (Trevino και συν. 2003).

Η αξιολόγηση νέων θεωριών ηγεσίας αποτελεί χρονοβόρα διαδικασία. Μελλοντικές έρευνες θα πρέπει να επαναξιολογήσουν τις είκοσι εφτά διαστάσεις της ηθικής ηγεσίας που προέκυψαν από την παρούσα έρευνα, δίνοντας έμφαση σε διαφορετικά οργανωσιακά περιβάλλοντα, ώστε να εμπλουτιστεί η γνώση για τον ρόλο του πλαισίου στην έννοια της ηθικής ηγεσίας. Επιπλέον, θα ήταν επιθυμητό κατά την ανάλυση της έννοιας του ηθικού ηγέτη να λαμβάνονται υπόψη όλα τα επίπεδα της οργανωτικής δομής (υφιστάμενοι, προϊστάμενοι, ανώτερα διοικητικά στελέχη, μέτοχοι),

κάτι που λείπει από την παρούσα βιβλιογραφία (Dionne και συν., 2014). Προσεγγίσεις, οι οποίες διεξάγονται με μεθοδολογικά άρτιο τρόπο, όπως για παράδειγμα η χρήση ανεξάρτητων πληθυσμών, περιορίζουν σε μεγάλο βαθμό μεροληπτικές ή κοινωνικά αποδεκτές απαντήσεις. Τέλος, θεωρείται απαραίτητη η δημιουργία μιας νέας κλίμακας, η οποία θα αξιολογεί και τις είκοσι εφτά διαστάσεις του ηθικού ηγέτη. Μια τέτοια κλίμακα θα δώσει νέες κατευθύνσεις στην αξιολόγηση της ηθικής ηγεσίας, διότι θα εξετάζει την έννοια του ηθικού ηγέτη μέσα από περισσότερες διαστάσεις και άρα θα προσφέρει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση στην αξιολόγηση ηθικότερων συμπεριφορών στην εργασία.

Η εις βάθος κατανόηση της έννοιας της ηθικής ηγεσίας και κατ' επέκταση η δημιουργία μιας νέας ψυχομετρικής κλίμακας, η οποία θα περιέχει σαφέστερη και διεξοδικότερη ανάλυση των παραγόντων που συνθέτουν το προφίλ του ηθικού ηγέτη, πέρα από τις θεωρητικές μπορεί να έχει και σημαντικές πρακτικές εφαρμογές. Η κατασκευή ενός έγκυρου και αξιόπιστου εργαλείου, το οποίο θα καλύπτει όλες τις πτυχές της έννοιας της ηθικής ηγεσίας είναι εξαιρετικά χρήσιμη για τους οργανισμούς τόσο για τις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής ηθικών στελεχών, όσο και για τις διαδικασίες εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού σε ηθικές πρακτικές.

Βιβλιογραφία

Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999).Ethics, character and authentic transformational leadership behaviour. *The Leadership Quarterly,10,* 181-217.

Brown, M. E. (2007). Misconceptions of ethical leadership: How to avoid potential pitfalls. *Organizational Dynamics, 36,* 140-155.

Brown, M.E., & Trevino, L.K., (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly, 17,* 595-616.

Brown, M. E., Trevino, L K., & Harrison, D. A., (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 9,* 117-134.

De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, *19,* 297-311.

De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2009). Empowering behavior and leader's fairness and integrity: Studying perceptions of ethical leader behavior from a level-of-analysis perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 18,* 199-230.

Dion, S. D., Gupta, A., Sotak, K. L., Shirreffs, K. A., Serban, A., Hao, C., Kim, D. H., Yammarino, F. J. (2014). A 25-year perspective on levels of analysis in leadership research. *The Leadership Quarterly, 25,* 6-35.

Dyer W. G. Jr. (2003). The family: The missing variable in organizational research. *Entrepreneurship Theory and Practice, 27,* 401-416.

Eisenbeiss, S. A. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *The Leadership Quarterly, 23,* 791-808, doi: 10.1016/j.leaqua.2012.03.001.

Gino, F., & Margolis, J.D. (2011). Bringing ethics into focus: How regulatory focus and risk preferences influence (Un)ethical behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 115,* 145-156.

Kalshoven, K., Den Hartog, D.N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly, 22,* 51-69.

Kaptein, M. (2011). Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. *Human Relations, 64,* 843–869.

Khuntia, R., & Suar, D. (2004). A scale to assess ethical leadership of Indian private and public sector managers. *Journal of Business Ethics, 49,* 13-26.

Kulas, J.T., Stachowski, A.A., & Haynes, B.A. (2008). Middle response functioning in Likert-responses to personality items. *Journal of Business Psychology, 22,* 251-259.

Lee, S., T., & Cheng, I.-H. (2011). Characteristics and dimensions of ethical leadership in public relations. *Journal of Public Relations Research, 23,* 46-74.

Memiyanti, A. R., Putera, M. S., & Salleh, K. (2010). Ethical leadership and employee trust: Gover-

nance perspective. *IEEE,* 848-851.

Morrison, A. (2006). Ethical standards and global leadership. *Advances in Global Leadership*, *4,* 165-179.

Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelshon, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics, 63,* 345-359.

Resick, C. J., Mitchelshon, J. K., Dickson, M. W., & Hanges, P. J. (2009). Culture, corruption and the endorsement of ethical leadership. *Advances in Global Leadership, 5,* 113-144.

Saini, D.S., & Buhdwar, P.S. (2008).Managing the human resource in Indian SMEs: The role of indigenous realities. *Journal of World Business, 43,* 417-434.

Spangenberg, H, & Theron, C. C. (2005). Promoting follower ethical behavior through leadership of ethics: The development of the ethical leadership theory (ELI). *South African Journal of Business Management, 36,* 1-19.

Steinbauer, R., Renn, R. W., Taylor, R. R., Njoroge, P.K. (2014). Ethical leadership and followers' moral judgment: The role of followers' perceived accountability and self-leadership. *Journal of Business Ethics. 120,* 381-392.

Trevino, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, *56,* 5-37.

Trevino, L. K., & Brown, M. (2005). The role of leaders in influencing unethical behavior in the workplace. In Kidwell, R. E., & Martin, C. L., (Eds) *Managing organizational deviance. (p 69-97)..* SAGE Publ. Inc. doi: http://dx.doi.org/10.4135/9781452231105.n3

Van Gils, A. (2005). Management and governance in Dutch SMEs. *European Management Journal, 23,* 583-589.

Wakita, T., Ueshima, N., & Noguchi, H. (2012). Psychological distance between categories in the Likert scale: Comparing different numbers of options. *Educational and Psychological Measurement, 72,* 533-546.

Weaver, G. R., Trevino, L. K., & Agle, B. (2005). Somebody I look up to: Ethical role models in organizations. *Organizational Dynamics, 34,* 313-330.

Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2011). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 20,* 1-11.

Zheng, X., Zhu, W., Yu, H., Zhang, X., & Zhang, L. (2011). Ethical leadership in Chinese organizations: Developing a scale. *Business Research China, 5,* 179-198.

In search of the characteristics of Ethical Leaders: An empirical study in the workplace

EIRINI-MARINA MITROPOULOU[1], IOANNIS TSAOUSIS[2]

DESPOINA XANTHOPOULOU[3], KONSTANTINOS PETRIDES[4]

ABSTRACT

Theories of ethical leadership differentiate on the number and type of characteristics they adopt. The purpose of the present study was to review all different theoretical approaches that have been presented so far in the literature, to record the different characteristics that have been proposed , and to study empirically the importance of these characteristics. In total, twenty-seven different dimensions of ethical leadership were identified in the international bibliography. A quantitative study was carried out and forty-one employees and employers in organizations in the public and private sectors in Greece evaluated the significance of the twenty seven dimensions. The results showed that all dimensions were appraised as important by all participants. However, more emphasis was placed on the dimensions *"Trust" and "Collaboration"* and less on *"Green Practices"* and *"Development of Ethical Vision"*. The Intra-Class Correlation between employers and employees was noteworthy (ICC = 0.91). However, statistically significant moderate differences between the evaluations of employers and employees emerged only on the dimensions of *"Integrity"* and "*Ethical responsibility*", with employers showing higher scores. These results indicate that all twenty seven dimensions are relevant and important for the definition of the concept of ethical leadership.

Keywords: Leadership, Ethical leadership, Dimension of ethical leadership.

1. Address: Corresponding author : Eirini Mitropoulou, University of Crete, Department of Psychology, Gallos Campus, Rethymno, Greece, PC: 74100. Tel: +3 (0) 6944671974, +3 (0) 2831072055. E mail address: psyp165@psy.soc.uoc.gr
2. Address: University of Crete, Department of Psychology.
3. Address: Aristotle University of Thessaloniki, Department of Psychology.
4. Address: University College London, London Psychometric Laboratory.