

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



Διδακτορική Διατριβή:

Ηγεσία & Ηθική

*Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας
στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.*

Μπακούνη Ιωάννα – Ευγενία, M.Sc.

Υπότροφος Ιδρύματος Γ. & Β. Καρέλια

Επιβλέπων: Καθηγητής Λ. Χυτήρης

Πειραιάς, 2022

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διδακτορικής Διατριβής



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διδακτορικής διατριβής)

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διδακτορική διατριβή για τη λήψη του διδακτορικού τίτλου, του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, με τίτλο < Ηγεσία & Ηθική: Συγκριτική Ανάλυση των Συμπεριφορικών Αποτελεσμάτων της Ηθικής Ηγεσίας στον Ιδιωτικό & Δημόσιο Τομέα στην Ελλάδα > έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου διδακτορικού, μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του διπλώματός μου.

Υπογραφή Διδάκτορα

Όνοματεπώνυμο... Μπακογιάννη Σωάντα - Ειχετία...

Ημερομηνία... 15/6/2022

Επταμελής Εξεταστική Επιτροπή:

Επιβλέπων:

Καθηγητής Α. Χυτήρης,

Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιά

Μέλη:

Καθηγητής Ν. Γεωργόπουλος

Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιά

Καθηγητής Μ. Σφακιανάκης

Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιά

Ομότιμος Καθηγητής Ι. Θανόπουλος

Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιά

Αναπλ. Καθηγήτρια Ν. Μπουραντά

Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιά

Αναπλ. Καθηγητής Φ. Νταλιάνης

Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιά

Αναπλ. Καθηγητής Κ. Κωστόπουλος

Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης Και Τεχνολογίας, Πανεπιστήμιο Πειραιά

© Μπακούνη Ιωάννα – Ευγενία, 2022

Απαγορεύεται η αναδημοσίευση όλης ή μέρους της διδακτορικής διατριβής, χωρίς την άδεια της συγγραφέως.

Η έγκριση της διδακτορικής διατριβής από το Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, του Πανεπιστημίου Πειραιά, δεν υποδηλώνει αποδοχή των απόψεων της συγγραφέως (Ν. 5343/32 αρ. 2022)

*«Ξεκίνησα στην ζωή με δύο μεγάλα
πλεονεκτήματα: χωρίς λεφτά και με
καλούς γονείς»*

Margaret Thatcher

Στους γονείς μου,

Άννα & Βασίλη,

*Για όσα μου δίδαξαν & για την
αμέριστη αγάπη τους*

Ευχαριστίες

Κανένα εγχείρημα, μικρό ή μεγάλο, δεν είναι εφικτό χωρίς την βοήθεια και την υποστήριξη ενός συνόλου. Είμαστε μέλη διαπροσωπικών συστημάτων μέσω των οποίων καταφέρνουμε να φέρουμε εις πέρας διάφορων ειδών πονήματα και να πραγματώσουμε τα όνειρα μας. Αυτή η στήριξη που λαμβάνουμε, εν τέλει μας ωθεί σε υψηλότερα επίπεδα και σ' αυτήν οφείλουμε και την ευγνωμοσύνη μας.

Θα ήθελα λοιπόν, πρωτίστως, να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα μου, καθηγητή κ. Λ. Χυτήρη για την υποστήριξη όλα αυτά τα χρόνια και την επιστημονική καθοδήγηση στην εκπόνηση αυτού του εγχειρήματος.

Επίσης, ευχαριστώ τον καθηγητή, κ. Π. Μαραβελάκη για τα στοχευμένα σχόλια του στο μεθοδολογικό κομμάτι της έρευνας. Αντιστοίχως, ευχαριστώ τον συνάδελφο, καθηγητή, κ. Γ. Παντελάδη για την υποστήριξή του στην ποσοτική ανάλυση των δεδομένων.

Τις θερμές μου ευχαριστίες στο Ίδρυμα Γ. & Β. Καρέλια, για την υποτροφία που μου χορήγησε, η οποία ήταν ένα σημαντικό στήριγμα στην αρχή της έρευνας αυτής.

Ιδιαίτερη μνεία και ένα μεγάλο ευχαριστώ στην μεταφράστρια και φίλη, κ. Βικτωρία Σαββίδου, για την μετάφραση του ερωτηματολογίου και τις παρατηρήσεις της όσον αφορά το γλωσσολογικό πλαίσιο της διατύπωσης των ερωτήσεων.

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον Δρ. Λουκά Άννινο για τις μεθοδολογικές του παρατηρήσεις στην αρχή της μελέτης αυτής. Επίσης, ευχαριστώ τους συναδέλφους μου, και κυρίως την κ. Μαλαγκονιάρη και την κ. Φραγκιά, που βοήθησαν με τα σχόλια τους, αλλά και με την απλή ανάγνωση αυτής της μελέτης.

Το μεγαλύτερο ευχαριστώ, όμως, θα ήθελα να το εκφράσω στην οικογένεια μου και τους φίλους μου, οι οποίοι όλα αυτά τα χρόνια στάθηκαν στο πλευρό μου και με στήριξαν.

Τέλος, ευχαριστώ τον σύζυγό μου, Άρη, για την αμέριστη συμπαράσταση, ενθάρρυνση και κατανόηση – χωρίς εκείνον η ολοκλήρωση αυτού του έργου δεν θα ήταν εφικτή.

Σύνοψη

Η παρούσα διατριβή πραγματεύεται το ζήτημα της ηθικής ηγεσίας, χρησιμοποιώντας μια θετικιστική προσέγγιση. Σκοπός της διατριβής αυτής είναι να παρουσιάσει και τεκμηριώσει ένα ολιστικό μοντέλο το οποίο αντανακλά την σχέση μεταξύ ηθικής ηγεσίας και εργασιακής συμπεριφοράς των εργαζομένων και εξηγεί τους μηχανισμούς που διέπουν αυτή τη σχέση. Η ανάλυση που ακολουθεί είναι συσχετιστική και συγκριτική μεταξύ του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα στην Ελλάδα, σημείο που αποτελεί μια σημαντική συνεισφορά της παρούσας έρευνας καθώς δεν έχει δοκιμαστεί ανάλογο μοντέλο ταυτόχρονα για τους δύο αυτούς τομείς, στην Ελλάδα. Πέρα από την συνεισφορά για τον κλάδο της οργανωσιακής ψυχολογίας / συμπεριφοράς στην Ελλάδα, το μοντέλο αυτό δοκιμάζει ταυτόχρονα πάνω από μια διαμεσολαβητική μεταβλητή, με στόχο να αναδείξει την πολυπλοκότητα του φαινομένου της ηθικής ηγεσίας.

Η μεθοδολογία που ακολουθήσαμε ήταν κατά κύριο λόγο ποσοτική, όμως στην πιλοτική φάση της έρευνας χρησιμοποιήσαμε μεικτές μεθόδους (ερωτηματολόγιο και συνέντευξη). Το τελικό μας δείγμα είναι επαρκές για γενίκευση των αποτελεσμάτων, καθώς αποτελείται από 357 μονάδες στο σύνολο, εκ των οποίων τα 257 ερωτηματολόγια αφορούσαν τον ιδιωτικό τομέα και τα 100 τον δημόσιο, ενώ προσπαθήσαμε να είναι αντιπροσωπευτικό ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Η ηθική ηγεσία μετρήθηκε με την κλίμακα Ethical Leadership Questionnaire (Yukl et al., 2013), μεταφρασμένη στα ελληνικά, εφόσον πρώτα είχε δοκιμαστεί πιλοτικά και δευτερευόντως είχαμε πραγματοποιήσει συνεντεύξεις για την κατανόηση του ερευνητικού εργαλείου. Οι υπόλοιπες μεταβλητές συντέθηκαν από μονο-στοιχειακές κλίμακες (single – item scale), ώστε να διασφαλίσουμε την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, λαμβάνοντας υπόψη ότι το δείγμα μας είναι εργαζόμενοι με περιορισμένο χρόνο. Το εργαλείο μέτρησης που χρησιμοποιήσαμε, σαν σύνολο και σαν επιμέρους κλίμακες, παρουσίασε υψηλή αξιοπιστία, και για το σύνολο του δείγματος και για τα επιμέρους δείγματα (δημόσιο – ιδιωτικό). Ελέγξαμε για διακρίνουσα εγκυρότητα και για ζητήματα πολυσυγγραμικότητας και οι έλεγχοι μας δεν έδειξαν προβλήματα όσον αφορά αυτά τα ζητήματα.

Η μοντελοποίηση χρησιμοποίησε την μέθοδο των Δομικών Εξισώσεων (Structured Equation Modelling). Μέσω της χρήσης αυτής της μεθόδου συνολικοποιήσαμε σε ένα κατανοητό μοντέλο το σύνολο των παρατηρήσεων μας και αποδείξαμε ότι η ηθική ηγεσία μέσω στοιχείων της σχέσης ηγέτη – υφισταμένου (εμπιστοσύνη, ψυχολογική ενδυνάμωση, αυθεντικότητα, ποιότητα σχέσης) επηρεάζει θετικά τις θετικές εργασιακές στάσεις (εργασιακή ικανοποίηση, δέσμευση, αισιοδοξία, σημαντικότητα εργασίας και οργανωσιακή ταύτιση), το οποίο επηρεάζει θετικά τις θετικές εργασιακές συμπεριφορές (επιπλέον προσπάθεια, εθελοντικές συμπεριφορές και καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά), αρνητικά τις αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές (αντιπαραγωγικές συμπεριφορές και πρόθεση για αποχώρηση) και εντέλει τα ατομικά αποτελέσματα θετικά (απόδοση, παραγωγικότητα, αποτελεσματικότητα). Αυτές οι συσχετίσεις αποδείχθηκαν τόσο για τον ιδιωτικό τομέα όσο και για τον δημόσιο, χωρίς να παρατηρούμε κάποια ουσιώδη ερευνητική διαφορά μεταξύ των δύο τομέων. Από τις συνολικά επτά ερευνητικές μας υποθέσεις επιβεβαιώσαμε τις έξι, ενώ μια απορρίφθηκε.

Η παρούσα μελέτη παρέχει ουσιώδη συνεισφορά τόσο σε ακαδημαϊκό όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Σε επιστημονικό επίπεδο, εμβαθύνουμε την κατανόηση της ηθικής ηγεσίας και τεκμηριώνουμε σφαιρικά την επιρροή της σε διαφορετικούς οργανωσιακούς τομείς. Σε πρακτικό επίπεδο, ευελπιστούμε ότι τα πορίσματα της έρευνας θα επηρεάσουν τους επαγγελματίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε ποικίλες πρακτικές, όπως η επιλογή και η εκπαίδευση. Ειδικά όσον αφορά την εκπαίδευση των ηγετών, κρίνουμε ότι μέσω των πορισμάτων της έρευνας εδραιώνουμε την ανάγκη για ένταξη στοχευμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων ανάπτυξης ηγετών με βάση ηθικά πρότυπα.

Λέξεις – κλειδιά: ηθική ηγεσία, οργανωσιακή συμπεριφορά, οργανωσιακή ψυχολογία, θετικές εργασιακές στάσεις, θετικές εργασιακές συμπεριφορές, αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές, Μοντελοποίηση Δομικών Εξισώσεων, Δημόσιος τομέας, Ιδιωτικός τομέας.

Abstract

This dissertation addresses the issue of ethical leadership, approaching the matter with a positivistic view. The purpose of this dissertation is to present and elaborate upon a holistic model of ethical leadership that reflects the relationship between ethical leadership and employee work behavior and explains the underlying processes that govern this relationship. The following analysis is correlative in nature and comparative between the public and private sector in Greece, which highlights the contribution of the present study as no similar model has been tested simultaneously for these two sectors in Greece. Adding to the field of organizational behavior in Greece, this model simultaneously tests more than one mediating variables, in order to highlight the complexity of the phenomenon of ethical leadership.

The methodology that was applied was mainly quantitative, but in the pilot study phase of the research we used mixed methods (questionnaire and interview). The final sample is sufficient to generalize the results, as it consists of 357 units in total, of which 257 questionnaires were related to the private sector and 100 to the public sector, while achieving population representation in terms of demographic characteristics. Ethical leadership was measured using the scale Ethical Leadership Questionnaire (Yukl et al., 2013), translated into Greek, since it had first been analyzed in a pilot survey and secondarily having conducted interviews to make sure our construct is well-suited for Greek speaking population. All other variables were composed of single-item scales, in order to ensure the completion of the questionnaire, respecting the time of each employee that would fill in the questionnaire. The measurement tool we used showed high reliability, both for the whole sample and for the individual samples (public - private). We checked for discriminant validity and for multicollinearity issues and our statistical analysis showed no problems with these issues.

We used the method of Structured Equation Modeling. Through the use of this method we have summarized all our observations in an understandable model and proved that ethical leadership through elements of the leader-member relationship (trust, psychological

empowerment, authenticity, quality of exchange) positively influences positive work attitudes (job satisfaction, commitment, optimism, task significance and organizational identification), which in turn positively influence positive work behaviors (extra effort, voluntary behaviors and innovative work behavior), negatively influence negative work behaviors (counterproductive behaviors and turnover intention) and finally influence positively individual outcomes (effectiveness, productivity, efficiency). These correlations have been confirmed for both the private and public sectors, without observing any substantial difference between the two sectors. Out of a total of seven research hypotheses, we confirmed six, while one was rejected.

The present study provides a substantial contribution both on an academic and a practical level. At an academic level, we deepen our understanding of ethical leadership and confirm its positive impact in different organizational sectors. On a practical level, we hope that the research findings will influence human resource management professionals in a variety of daily practices, such as selection and training. Especially for leadership development within organizations, we believe that through the findings of this research we consolidate the need for the inclusion of targeted training programs based on ethical standards for the development of leaders.

Keywords: Ethical Leadership, Organizational Behavior, Organizational Psychology, Positive Work Attitudes, Positive Work Behaviors, Negative Work Behaviors, Structural Equation Modeling, Public Sector, Private Sector

Περιεχόμενα

Ευρετήριο Πινάκων & Σχημάτων	14
Βασική Ορολογία	15
Συντμήσεις	18
Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή	19
1.1 Ο ρόλος της ηθικής στην επιχειρηματική ηγεσία.....	19
1.2 Σημαντικότητα και Σχετικότητα της έρευνας	22
1.3 Σκοπός της Έρευνας, Ερευνητικά Ερωτήματα και Ερευνητικές Υποθέσεις	27
1.4 Σχεδιασμός & Δομή της Διατριβής	28
Κεφάλαιο 2. Η έννοια της Ηθικής	32
2.1 Εισαγωγή στην έννοια της Ηθικής.....	32
2.2 Θεωρήσεις Ηθικής Φιλοσοφίας	38
2.2.1. Θεωρία του Ηδονισμού	38
2.2.2 Θεωρία του Ενστίκτου	39
2.2.3 Θεωρία της Κατηγορικής Προσταγής	40
2.2.4 Θεωρία του Ωφελιμισμού	41
2.2.5 Θεωρία της Ενόρασης.....	42
2.2.6 Θεωρία της Επιταγής	43
2.3 Η Ηθική στον τομέα του Διοικείν (managerial ethics).....	44
2.3.1 Παράγοντες που επηρεάζουν την Διοικητική Ηθική	46
2.3.2 Ορίζοντας την Ηθική και την Μη – Ηθική Συμπεριφορά.....	49
Κεφάλαιο 3. Η Έννοια της Ηγεσίας	52
3.1 Ορισμοί της Ηγεσίας.....	52
3.2 Ηγεσία και Μάνατζμεντ	54
3.3 Κύριες Θεωρήσεις & Υποδείγματα	56
3.3.1 Θεωρία του Σπουδαίου Άντρα (Great – Man theory)	57
3.3.2 Θεωρία Ατομικών Χαρακτηριστικών (Trait theory).....	58
3.3.3 Συμπεριφορικές Θεωρίες (Behavioral theories).....	59
3.3.4 Θεωρίες Ηγεσίας που Σχετίζονται με τα Χαρακτηριστικά της Κατάστασης / Ενδεχομενικές Θεωρήσεις (Contingency theories).....	63
3.3.5 Σύγχρονες Θεωρήσεις Ηγεσίας.....	71
3.4 Συμπεράσματα - Επίλογος.....	89
Κεφάλαιο 4. Ηθική Ηγεσία – εννοιολογική & θεωρητική προσέγγιση	90

4.1 Εισαγωγή: Ιστορικό πλαίσιο και ορισμός της έννοιας	90
4.1.1 Ορισμός της Ηθικής Ηγεσίας	91
4.1.2 Ιστορική διαδρομή και εννοιολογική εξέλιξη στον ακαδημαϊκό τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων	93
4.2 Συσχετίσεις με άλλα σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας	98
4.3 Κύρια εργαλεία μέτρησης της ηθικής ηγεσίας.....	104
4.3.1 Κλίμακα Ακεραιότητας Αντιλαμβανόμενου ως Ηγέτη (Perceived Leader Integrity Scale - PLIS) των Craig και Gustafson (1998).....	104
4.3.2. Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας (Ethical Leadership Scale - ELS) των Brown και συνεργατών (2005)	105
4.3.3 Κλίμακα Ηθικής Ηγετικής Συμπεριφοράς (Ethical Leadership Behavior Scale – ELSB)	107
4.3.4 Ερωτηματολόγιο Ηθικής Ηγεσίας στην Εργασία (Ethical Leadership at Work Questionnaire – ELW)	108
4.3.5 Ερωτηματολόγιο Ηθικής Ηγεσίας (Ethical Leadership Questionnaire - ELQ).....	109
4.4 Συσχετίσεις και αποτελέσματα της ηθικής ηγεσίας στον οργανισμό και το άτομο	109
4.4.1 Η επιρροή της ηθικής ηγεσίας στον οργανισμό	110
4.4.2 Η επιρροή της ηθικής ηγεσίας στο επίπεδο του εργαζομένου	114
Κεφάλαιο 5. Θεωρητικό πλαίσιο και ερευνητικό μοντέλο	145
5.1 Συνοπτική παρουσίαση θεωρητικού πλαισίου	145
5.2 Περιορισμοί τρέχουσας βιβλιογραφίας	150
5.3 Προτεινόμενο Μοντέλο	152
Κεφάλαιο 6. Μεθοδολογία Έρευνας.....	156
6.1 Εισαγωγή.....	156
6.1.1 Οντολογία και Επιστημολογία της Έρευνας	156
6.1.2 Σκοπός & Είδος Έρευνας, Ερευνητικά Ερωτήματα και Σύνοψη Ερευνητικής διαδικασίας	158
6.2 Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας	161
6.3 Σχεδιασμός Έρευνας & Συλλογή Δεδομένων	162
6.3.1 Διαμόρφωση Ερωτηματολογίου	164
6.3.2 Μέτρηση Μεταβλητών	166
6.4 Πιλοτική Έρευνα	168
6.4.1 Δείγμα Πιλοτικής Έρευνας	169
6.4.2 Διανομή Ερωτηματολογίου Πιλοτικής Έρευνας	169
6.4.3 Αξιοπιστία Εσωτερικής Συνέπειας.....	170

6.4.4 Αξιοπιστία Διαχωρισμού Δείγματος	170
6.4.5 Συμπεράσματα Πιλοτικής Έρευνας	170
6.4.6 Διεξαγωγή Συνεντεύξεων & Βελτίωση Ερωτηματολογίου	171
6.5 Τελικό Δείγμα, Έλεγχος και Ανάλυση Δεδομένων	172
Κεφάλαιο 7: Ανάλυση Αποτελεσμάτων	177
7.1 Αναλυτική Παρουσίαση Τελικού Δείγματος – Περιγραφική Στατιστική	177
7.2 Έλεγχος Καταλληλότητας Δείγματος	181
7.3 Κανονικότητα Δεδομένων	182
7.4 Καταλληλότητα Μοντέλου	183
7.5 Αρχικές Συσχετίσεις	184
7.6 Εξέταση Μεταβλητών Ελέγχου	185
7.7 Μοντελοποίηση Δομικών Εξισώσεων και έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων	187
7.7.1. Ανάλυση παραγόντων και φορτώσεις δεικτών	191
7.7.2. Ενδοσυνέπεια και αξιοπιστία κλίμακας	193
7.7.3. Διακρίνουσα εγκυρότητα	194
7.7.4. Αξιολόγηση του μοντέλου δομικών εξισώσεων	198
7.7.5 Συμπεράσματα ανάλυσης ΜΔΕ και επιβεβαίωση υποθέσεων	219
Κεφάλαιο 8: Συζήτηση Αποτελεσμάτων & Συνεισφοράς	222
Κεφάλαιο 9: Περιορισμοί έρευνας και Προτάσεις για Μελλοντική Μελέτη	228
9.1 Περιορισμοί έρευνας	228
9.2 Προτάσεις για Μελλοντική Μελέτη	230
Κεφάλαιο 10: Επίλογος	233
Βιβλιογραφία	235
Παραρτήματα	302
Παράρτημα I: Μοντέλα Ηθικής Ηγεσίας	302
Παράρτημα II: Ερωτηματολόγιο Έρευνας	303
Παράρτημα III: Διαδικασία Συνεντεύξεων και καταγραφή απαντήσεων	308
Α. Πρωτόκολλο Συνέντευξης για Κατανόηση Ερωτηματολογίου:	308
Β. Ενδεικτική Φόρμα Καταγραφής Απαντήσεων Συνέντευξης	313
Γ. Συλλογή Δεδομένων από τις Συνεντεύξεις	314
Παράρτημα IV: Στατιστικοί Πίνακες Πιλοτικής Έρευνας (Απόσπασμα)	324
Παράρτημα V: Στατιστικοί Πίνακες Συμμετρίας και Κυρτότητας	354

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθική ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

Παράρτημα VI: Στατιστικοί Πίνακες Αρχικών Συσχετίσεων	358
Παράρτημα VII: Στατιστικοί Πίνακες MANOVA.....	359
Παράρτημα VIII: Στατιστικοί Πίνακες Ανάλυσης Παραγόντων σε Δημόσιο και Ιδιωτικό Τομέα	374

Ευρετήριο Πινάκων & Σχημάτων

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3: ΣΥΝΟΨΗ ΘΕΩΡΙΩΝ ΗΓΕΣΙΑΣ (ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΑΠΟ ΒΕΝΜΙΡΑ & ΑΓΒΟΟΛΑ, 2021)	56
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3.2: ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ & ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ (NORTHOUSE, 2004)	59
ΕΙΚΟΝΑ 3.3.3.1: ΓΡΑΦΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΣΧΑΡΑΣ ΤΩΝ BLAKE & ΜΟΥΤΟΝ (ΑΠΟ ΧΥΤΗΡΗΣ, 2017)	62
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2: ΚΟΙΝΑ ΣΗΜΕΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΗΘΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	103
ΣΧΗΜΑ 4.3.2: ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ELS (BROWN ET AL., 2005) – ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ ΙΔΙΑΣ	106
ΣΧΗΜΑ 5.3: ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ	154
ΣΧΗΜΑ 6.1.2: ΣΥΝΟΨΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ	161
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.3.2: ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ	168
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.5: ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ	174
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.1.1: ΠΙΝΑΚΑΣ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΑΝΑ ΤΟΜΕΑ ΚΑΙ ΦΥΛΟ	177
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.1.2: ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΤΑ ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ (ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΔΕΙΓΜΑ)	177
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.1.3: ΠΙΝΑΚΑΣ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΑΝΑ ΤΟΜΕΑ ΚΑΙ ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ	178
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.1.4: ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΔΕΙΓΜΑ)	178
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.1.5: ΠΙΝΑΚΑΣ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΑΝΑ ΤΟΜΕΑ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	179
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.1.6: ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΤΑ ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ (ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΔΕΙΓΜΑ)	179
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.1.7: ΠΙΝΑΚΑΣ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΑΝΑ ΤΟΜΕΑ ΚΑΙ ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ	180
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.1.8: ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΚΠΡΟΣΩΠΗΣΗΣ ΚΛΑΔΩΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ	181
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.2: ΚΜΟ AND BARTLETT'S TEST	182
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.3: ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΝΟΝΙΚΟΤΗΤΑΣ	182
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.4.1: ΠΙΝΑΚΑΣ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΗΤΑΣ ΜΟΝΤΕΛΟΥ (MODEL FITTING INFORMATION)	183
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.4.2: ΠΙΝΑΚΑΣ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΗΤΑΣ ΜΟΝΤΕΛΟΥ (GOODNESS OF FIT)	183
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.5: ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΣΧΕΤΗΣΕΩΝ (SPEARMAN'S RHO) ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ	184
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.6.1: ΠΙΝΑΚΕΣ ΟΡΙΑΚΩΝ ΜΕΣΩΝ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΓΙΑ ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ	185
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.6.2: ΠΙΝΑΚΕΣ ΟΡΙΑΚΩΝ ΜΕΣΩΝ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	186
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.6.3: ΠΙΝΑΚΕΣ ΟΡΙΑΚΩΝ ΜΕΣΩΝ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΓΙΑ ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	186
ΣΧΗΜΑ 7.7: ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ	188
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.1 ΔΙΑΣΤΑΥΡΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΦΟΡΤΩΣΕΩΝ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	192
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.2.1 ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ ΓΙΑ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	193
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.2.2 ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ ΓΙΑ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ	194
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.2.3 ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ ΓΙΑ ΣΥΝΟΛΟ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	194
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.3.1 ΔΙΑΚΡΙΝΟΥΣΑ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ ΚΑΤΑ FORNELL- LARCKER ΓΙΑ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	195
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.3.2 ΔΙΑΚΡΙΝΟΥΣΑ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ ΚΑΤΑ HTMT ΓΙΑ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	196
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.3.3 ΔΙΑΚΡΙΝΟΥΣΑ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ ΚΑΤΑ FORNELL- LARCKER ΓΙΑ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ	196
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.3.4 ΔΙΑΚΡΙΝΟΥΣΑ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ ΚΑΤΑ HTMT ΓΙΑ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ	197
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.3.5 ΔΙΑΚΡΙΝΟΥΣΑ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ ΚΑΤΑ FORNELL- LARCKER ΓΙΑ ΣΥΝΟΛΟ	197
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.3.6 ΔΙΑΚΡΙΝΟΥΣΑ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ ΚΑΤΑ HTMT ΓΙΑ ΣΥΝΟΛΟ	198
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.4.1: ΠΙΝΑΚΑΣ ΤΙΜΩΝ VIF	200
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.4.2.1 ΤΕΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	201
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.4.2.2. ΤΕΛΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΜΕ B, P- VALUES ΚΑΙ T- VALUES.	202
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.4.2.3 ΤΕΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ	203
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.4.2.4 ΤΕΛΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ ΜΕ B, P- VALUES ΚΑΙ T- VALUES.	204
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.4.2.5. ΤΕΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	205
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.4.2.6 ΤΕΛΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΓΙΑ ΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΜΕ B, P- VALUES ΚΑΙ T- VALUES.	206
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.4.3.1. ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ R2 ΓΙΑ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	208
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.4.3.2. ΤΕΛΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΓΙΑ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΜΕ R2 ΚΑΙ ΦΟΡΤΩΣΕΙΣ	209
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.4.3.3. ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ R2 ΓΙΑ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ	210
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.4.3.4. ΤΕΛΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΓΙΑ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ ΜΕ R2 ΚΑΙ ΦΟΡΤΩΣΕΙΣ	211
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.4.3.5. ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ R2 ΓΙΑ ΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	212
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.4.3.6. ΤΟ ΤΕΛΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΓΙΑ ΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΜΕ R2 ΚΑΙ ΦΟΡΤΩΣΕΙΣ	213
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.4.4.1 ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ F2 ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	215
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.4.4.2. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ F2 ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ	216
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.4.4.3. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ F2 ΓΙΑ ΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	217
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.4.5.1. ΠΡΟΓΝΩΣΤΙΚΗ ΣΥΝΑΦΕΙΑ Q2 ΓΙΑ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	218
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.4.5.2. Η ΠΡΟΓΝΩΣΤΙΚΗ ΣΥΝΑΦΕΙΑ Q2 ΓΙΑ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ	218
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.4.5.3 ΠΡΟΓΝΩΣΤΙΚΗ ΣΥΝΑΦΕΙΑ Q2 ΓΙΑ ΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	219

Βασική Ορολογία

Αισιοδοξία (Optimism): ένα σύνολο γενικευμένων προσδοκιών θετικού αποτελέσματος (Scheier & Carver, 1985).

Αντιπαραγωγικές Συμπεριφορές (Counterproductive Behaviors): η εθελούσια συμπεριφορά που παραβιάζει τους κανόνες του οργανισμού και απειλεί την ευημερία των μελών ή/και του οργανισμού (Robinson & Bennett, 1995)

Απόδοση (Performance): η ικανότητα ενός εργαζόμενου να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει (Miller & Broamiley, 1990)

Αποτελεσματικότητα (Effectiveness): η ικανότητα των εργαζομένων να παράγουν ένα συγκεκριμένο, επιθυμητό αποτέλεσμα με ελαχιστοποιημένο κόστος και σε αυστηρή συμμόρφωση με τις αρχικές απαιτήσεις.

Αυθεντικότητα (Authenticity): συνέπεια μεταξύ των πράξεων ή των συμπεριφορών κάποιου και της συνειδητής επίγνωσης, μένοντας έτσι πιστός στον εαυτό του (Wood et al. 2008).

Αυτό-αποτελεσματικότητα (self-efficacy): η πεποίθηση ενός ατόμου για την ικανότητά του να εκτελέσει μια συγκεκριμένη εργασία ή συμπεριφορά με επιτυχία (Bandura, 1977)

Εργασιακή Ικανοποίηση (job satisfaction): μια ευχάριστη ή θετικά συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση της απασχόλησης του ατόμου με την επίτευξη ή τη διευκόλυνση της αξία της δουλειά του (Locke, 1969)

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (corporate social responsibility): το σύνολο των εθελοντικών εταιρικών δράσεων που στοχεύουν στην αντιμετώπιση ευρύτερων κοινωνικών και περιβαλλοντικών ζητημάτων (Θανόπουλος, 2021)

Ηγεσία (Leadership): η ικανότητα (ο ηγέτης) να εμπνέει εμπιστοσύνη και υποστήριξη στους οπαδούς και να επιτρέπει σε μια ομάδα να πετύχει τους στόχους της (Burns, 1978)

Ηθική (Ethics): ένα σύνολο πεποιθήσεων που ισχύουν σε μια κοινωνία σχετικά με το τί οι άνθρωποι πρέπει να κάνουν ή να μην κάνουν, σχετικά με το τί θεωρείται καλό ή κακό, πρόπον ή όχι, αποδεκτό ή μη (Atkinson, 1995).

Ηθική Ηγεσία (Ethical Leadership): η επίδειξη κανονιστικά κατάλληλης συμπεριφοράς μέσω προσωπικών ενεργειών και διαπροσωπικών σχέσεων και η προώθηση αυτής της συμπεριφοράς στους οπαδούς/υφιστάμενους μέσω αμφίδρομης επικοινωνίας, ενίσχυσης και λήψης αποφάσεων (Brown et al., 2005).

Κοινωνική Μάθηση (Social Learning Theory): η κοινωνική μάθηση είναι μια θεωρία που προτείνει μια κοινωνική συμπεριφορική προσέγγιση η οποία δίνει έμφαση στην «αμοιβαία αλληλεπίδραση μεταξύ γνωστικών, συμπεριφορικών και περιβαλλοντικών καθοριστικών παραγόντων» της ανθρώπινης συμπεριφοράς (Bandura, 1977). Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, νέες συμπεριφορές μπορούν να αποκτηθούν μέσω της παρατήρησης και της μίμησης.

Οργανωσιακή Δέσμευση (Organizational commitment): κομματική, συναισθηματική προσκόλληση στους στόχους και τις αξίες ενός οργανισμού, στο ρόλο του ατόμου σε σχέση με τους στόχους και τις αξίες αυτού, και στον οργανισμό ως αυτοσκοπό, πέρα από την καθαρά οργανική του αξία (Buchanan, 1974).

Οργανωσιακή Ταύτιση (Organizational identification): ένα αίσθημα ενότητας ή «ανήκειν» σε μια συγκεκριμένη ομάδα ή οργανισμό (van Knippenberg & van Schie, 2000)

Παραγωγικότητα (Productivity): μια εκτίμηση της αξίας που δημιουργείται από έναν μεμονωμένο εργαζόμενο μέσα σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Πρόθεση για αποχώρηση (Turnover intention): η σκέψη ή προθυμία ενός ατόμου να εγκαταλείψει έναν οργανισμό (Ennis, 2018).

Σημαντικότητα Εργασίας (Task significance): κρίσεις ότι η δουλειά κάποιου έχει θετικό αντίκτυπο στους άλλους ανθρώπους (Hackman & Oldham, 1976)

Στάσεις (Attitudes): η προδιάθεση που ωθεί τα άτομα να αντιδράσουν θετικά ή αρνητικά σε ένα αντικείμενο (Ajzen, 1988)

Συνδιαλλαγή Ηγέτη – Μέλους (Leader – Member Exchange LMX)¹: μια διαδικασία μέσω της οποίας ένας ηγέτης, μέσω της εμπλοκής του σε διαφορετικούς τύπους συσχέτισης με τους υφισταμένους, σχηματίζει διαφορετικές σχέσεις (που κυμαίνονται από χαμηλής έως υψηλής ποιότητας) μαζί τους. Ως εκ τούτου, η διαφοροποίηση της ποιότητας των σχέσεων LMX είναι αποτέλεσμα δυναμικών και διαδραστικών ανταλλαγών που συμβαίνουν μεταξύ ηγετών και μελών, η φύση των οποίων μπορεί να διαφέρει μεταξύ των δυάδων μέσα σε μια ομάδα εργασίας (Henderson et al., 2009).

Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά (Organizational Citizenship Behavior): συμπεριφορές όπου ο εργαζόμενος συμμετέχει οικειοθελώς στην οργανωτική διαδικασία, αλλά δεν υποστηρίζονται άμεσα από το επίσημο σύστημα ανταμοιβών (Organ, 1988).

Ψυχολογική Ενδυνάμωση (Psychological empowerment): ένα είδος εγγενούς κινήτρου που αντανακλά έναν προληπτικό προσανατολισμό και αίσθηση ελέγχου στην εργασία (Spreitzer, 1995)

¹ Ο όρος στην ελληνική βιβλιογραφία απαντάται και ως Ανταλλαγή ηγέτη – μέλους, Συναλλαγή ηγέτη – μέλους και ποιότητα σχέσης ηγέτη – μέλους.

Συντμήσεις

ALQ: Authentic Leadership Scale

ELS: Ethical Leadership Scale

ELSB: Ethical Leadership Behavior Scale

ELW: Ethical Leadership at Work Questionnaire

ELQ: Ethical Leadership Questionnaire

LMX: Leader – Member Exchange

OCB: Organizational Citizenship Behavior

PLIS: Perceived Leader Integrity Scale

SEM: Structured Equation Model

EKE: Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

ΜΔΕ: Μοντελοποίηση Δομικών Εξισώσεων

ΣΤΑΚΟΔ: Στατιστική Ταξινόμηση των Κλάδων Οικονομικής Δραστηριότητας

ΦΟΣ: Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά

Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή

“Οι γνώμες αλλάζουν, οι τρόποι αλλάζουν, τα δόγματα ανεβαίνουν και κατεβαίνουν και μόνο οι ηθικές αρχές είναι γραμμένες στον πίνακα της αιωνιότητας.”

-Λόρδος Άκτον²

1.1 Ο ρόλος της ηθικής στην επιχειρηματική ηγεσία

Η ηθική ορίζεται συχνά ως μια βαθύτερη αρχή που δυνητικά ωθεί το άτομο ή την ομάδα να δράσει ώστε να αποτρέψει μια ουσιαστική ζημιά για τους άλλους, όταν ένα άτομο ή μια ομάδα θα μπορούσε να έχει την ευκαιρία να προκαλέσει αυτή την ζημιά προς ίδιο όφελος (Boddy, 2011). Η έννοια του ηθικού προτύπου ενός ατόμου βασίζεται στην αντίληψή του σχετικά με το πόσο μπορεί να τραυματίσει ή να ωφελήσει σοβαρά κάποιον άλλο (Churchill, 1982). Οι βάσεις της ηθικής κρίσης ενός ατόμου χρησιμεύουν ως ένα εσωτερικό σύστημα καταδίκης και παρεμπόδισης σχεδίων ή δραστηριοτήτων που θα οδηγούσαν ένα τρίτο άτομο να περιέλθει σε δυσμενείς συνθήκες. Για το ίδιο το άτομο, η ηθική παίζει το ρόλο του περιορισμού των εγωιστικών πράξεων που θα μπορούσαν να προκαλέσουν βλάβη σε άλλους, παρά το όφελος του ίδιου του ατόμου (Carlson et al., 2011).

Σε ένα επιχειρηματικό πλαίσιο, τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders)³, από μια ηθική σκοπιά, εκπροσωπούν την ομάδα που είτε θα επωφεληθεί είτε θα επωμιστεί κάποια βλάβη, η οποία θα έχει προκληθεί από τις αποφάσεις που έχει λάβει και τις δράσεις στις οποίες έχει προχωρήσει η εταιρία (Churchill, 1982; Boddy, 2011; Θανόπουλος, 2021). Έρευνες έχουν αναδείξει την ηθική, την ποιότητα της επαγγελματικής ζωής και την ικανοποίηση από την εργασία ως τους τρεις βασικούς παράγοντες που καθορίζουν την ανταγωνιστικότητα μιας εταιρείας, όταν πρόκειται για την παροχή ωφελειών στα ενδιαφερόμενα μέρη (Koonmee et al., 2010; Mercader et al., 2021). Σύγχρονες μελέτες αποδεικνύουν ότι η ηθική αποτελεί τον άξονα που φέρνει την πραγματική ισορροπία στο

² Μεταφρασμένο από: Acton, J. E. E. (1906), Inaugural Lecture on the Study of History

³ Τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) είναι τα βασικά άτομα που συμμετέχουν στις δραστηριότητες της εταιρείας -- κυρίως οι πελάτες, η κυβέρνηση, τα μέσα ενημέρωσης και οι εργαζόμενοι (Carlson et al., 2011).

ρίσκο που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί και οι εταιρίες, βοηθώντας αυτές να βελτιώσουν τα οικονομικά τους αποτελέσματα, την εργασιακή ισορροπία και το εργασιακό «ευ-ζην» (Fichter, 2018, Sison et al., 2019; Mercader et al., 2021). Με βάση αυτό, η επιχειρηματική ηθική θεωρούμε ότι είναι σημαντική για τα ενδιαφερόμενα μέρη ώστε να εμπιστεύονται την εταιρεία⁴.

Συνδυάζοντας τους τομείς της ηθικής των επιχειρήσεων και της ηγεσίας, η σχετική έρευνα έχει λάβει αυξημένη ακαδημαϊκή προσοχή τα τελευταία χρόνια και ειδικότερα, μέσω του αναδυόμενου πεδίου της ηθικής ηγεσίας (Brown & Treviño, 2006; Ko et al., 2018; AlShehhi et al., 2020; Keck et al., 2020). Παρά την έλλειψη συναίνεσης σχετικά με τον ορισμό της ηθικής⁵, είναι αναμφισβήτητο ότι η ηθική συνδέεται με κοινωνικά αποδεκτές αρχές για το πώς οι άνθρωποι συσχετίζονται (Haidt, 2008). Παράλληλα, η ηγεσία αφορά τη διαπροσωπική επιρροή (Yukl, 2010) και επομένως η ηγεσία συνδέεται πάντοτε με ηθικές ανησυχίες (Ciulla, 1995). Προκειμένου να είναι αποτελεσματικός, δηλαδή να γίνει αποδεκτή η επιρροή του, ο ηγέτης πρέπει να γνωρίζει πώς να συσχετίζεται με τους ακολούθους⁶ του με τον κατάλληλο και θεμιτό τρόπο (Hernandez & Sitkin, 2012).

Προκειμένου να ληφθεί υπόψη ο κεντρικός ρόλος της ηθικής στην ηγεσία, οι Brown και συνεργάτες (2005) ανέπτυξαν τη εννοιολογική διάσταση της ηθικής ηγεσίας. Ορίζουν την ηθική ηγεσία ως *«την επίδειξη κανονιστικά κατάλληλης συμπεριφοράς μέσω προσωπικών ενεργειών και διαπροσωπικών σχέσεων και την προώθηση αυτής της συμπεριφοράς στους οπαδούς/υφιστάμενους μέσω αμφίδρομης επικοινωνίας, ενίσχυσης και λήψης αποφάσεων»* (Brown et al., 2005). Οι ίδιοι, βασισμένοι στην θεωρία της κοινωνικής μάθησης (Bandura, 1977) οραματίστηκαν τους ηθικούς ηγέτες να λειτουργούν ως πρότυπα για τους υφιστάμενους (Brown et al. 2005). Ανταμείβοντας την κατάλληλη και πειθαρχώντας την ακατάλληλη συμπεριφορά, οι ηγέτες επικοινωνούν στους υφιστάμενους τους τις αναμενόμενες συμπεριφορές ενός οργανισμού, ενσωματώνοντας οι ίδιοι τα ηθικά

⁴ Η εμπιστοσύνη προς μια εταιρία είναι ιδιαίζουσας σημασίας για την απόδοση μιας εταιρίας και έχει συνδεθεί με θετικά αποτελέσματα σε διάφορους τομείς (Schweitzer et al., 2006; Doney et al., 2007)

⁵ Βλ. Κεφάλαιο 2

⁶ Λόγω της φύσης της συγκεκριμένης διατριβής, οι όροι υφιστάμενος, οπαδός και ακόλουθος στα πλαίσια του τομέα της ηγεσίας, που σχετίζεται με οργανισμούς, χρησιμοποιούνται εναλλακτικά.

πρότυπα αυτού και ενθαρρύνοντας τη μίμηση. Φυσικά και οι συγγραφείς αναγνωρίζουν ότι το κατάλληλο και το ακατάλληλο εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το περιβάλλον (context dependent) μέσα στο οποίο δρα το άτομο, είτε ως ηγέτης είτε ως υφιστάμενος.

Δυστυχώς, στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, αναδυόμενες εταιρείες και οργανισμοί τείνουν να παραβιάζουν δεοντολογικά και ηθικά πρότυπα στην προσπάθειά τους να επιτύχουν οικονομικά οφέλη (Harris et al., 2009). Ένας πιθανός λόγος για αυτήν την ανήθικη επιχειρηματική στάση είναι η κοινή εσφαλμένη αντίληψη στον κλάδο ότι η τήρηση της κοινωνικής ευθύνης θα σήμαινε απώλεια στα κέρδη της εταιρείας και θα έπληττε την ανταγωνιστική θέση της εταιρείας. Μολαταύτα, η επιχειρηματική ηγεσία η οποία στερείται ηθικά κανονιστικής συμπεριφοράς μπορεί να είναι επικίνδυνη, καταστροφική ή ακόμα και τοξική (Toor & Offori, 2009).

Η αυξανόμενη έρευνα γύρω από το θέμα, δείχνει ότι, όχι μόνο η ηθικά σωστή ηγεσία μιας επιχείρησης δεν επηρεάζει αρνητικά τα κέρδη της, αλλά μάλλον συνεισφέρει θετικά, τόσο στο σύνολο της οργάνωσης όσο και στο επίπεδο του μεμονωμένου υπαλλήλου (πχ. Brown, et al., 2005; Neubert, et al, 2009; Mayer, et al., 2012; Neubert, et al., 2013; Mayer, et al., 2013; Resick et al, 2013; Morris, 2014; Ogunfowora, 2014; Copeland, 2015; Bedi et al., 2016; Peng & Lin, 2017; Ko et al, 2018; Asif et al., 2019; AlShehhi et al., 2020; Banks et al., 2021; Eluwole et al., 2022; Martin et al., 2022). Σίγουρα, στη σημερινή κοινωνία και οικονομία, ο αντίκτυπος των ηθικών συμπεριφορών ηγεσίας στην καθημερινότητα των επιχειρήσεων μπορεί να μην είναι τόσο δραματικός με την πρώτη ματιά. Μολαταύτα, η βιβλιογραφία δείχνει ότι η ηθική ηγεσία έχει σημαντικό αντίκτυπο στις συμπεριφορές των εργαζομένων όπως βελτιωμένες στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην εργασία, ενισχυμένη ηθική ευαισθησία και λιγότερο αποκλίνουσα συμπεριφορά (Brown, et al., 2005; Resick et al, 2013; Demirtas & Akdogan, 2015; Bedi et al., 2016; Peng & Lin, 2017; Banks et al., 2021). Επομένως, υπάρχει έρευνα για περαιτέρω έρευνα της κατανόησης του αντίκτυπου της ηθικής ηγεσίας, για παράδειγμα, με μοντελοποίηση των αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας και των μεσολαβητικών μεταβλητών. Κατά συνέπεια, ο τομέας ενδιαφέροντος της εργασίας αυτής έγκειται στη διερεύνηση του αντικτύπου της ηθικής ηγεσίας και των μεσολαβητικών παραγόντων αυτής.

1.2 Σημαντικότητα και Σχετικότητα της έρευνας

Μετά τη φούσκα του Διαδικτύου 1997-2000 (DotCom Bubble) , το σκάνδαλο της Adelphia, το φιάσκο της ελεγκτικής Arthur Andersen και της εταιρίας ENRON το 2001 με χειραγωγημένους ισολογισμούς και την χαμένη ελπίδα της «νέας οικονομίας», το σκάνδαλο της Parmalat⁷ αλλά και προσωπικές αποτυχίες μορφών, όπως ο Μπερνάρντ Μείντοφ⁸, πολλοί ερευνητές στράφηκαν στο ηθικό γίνεσθαι των επιχειρήσεων (McKee, 2004; Brown, 2006; Miller, 2009; Copeland, 2015). Όπως αναφέρει ο Knouse (2002), για χρόνια, οι οργανωσιακοί επιστήμονες δεν αντιμετώπιζαν επαρκώς τα προβλήματα ανήθικης συμπεριφοράς εντός του οργανισμού, παρόλο που είχαν την ηθική υποχρέωση να τοποθετούν τέτοιες ανήθικες συμπεριφορές στην (ή πολύ κοντά στην) κορυφή της ερευνητικής τους ατζέντας. Αντιστοίχως, η Ciulla (1995) αναφέρει κατηγορηματικά ότι: «Ζούμε σε ένα κόσμο, όπου οι ηγέτες συχνά μας απογοητεύουν ηθικά». Αντιστοίχως, ο Darcy (2010) συμφωνεί ότι 66% των εργαζομένων αμφισβητεί ακόμα και την ύπαρξη της ηθικής ηγεσίας.

Το 2008 οι αγορές έπρεπε να αντιμετωπίσουν μια ακόμα τραπεζική, χρηματοοικονομική και κοινωνική κρίση, της οποίας τα απόνερα βιώνουμε και τώρα. Η συγκεκριμένη κρίση αποδόθηκε σε μεγάλο βαθμό σε ανήθικες αποφάσεις ορισμένων συμμετεχόντων στην αγορά⁹ και ορισμένων επιχειρηματικών ηγετών (Perri, 2015). Παρόλο που πολλοί πίστευαν ότι η ανήθικη συμπεριφορά των εταιρειών δεν θα μπορούσε να επιδεινωθεί, σύντομα βρέθηκαν αντιμετώπι με νέα σκάνδαλα¹⁰ και παγκόσμιες κρίσεις, εκ των οποίων τα περιστατικά του DeepWater Horizon, της Φουκουσίμα ή και το σχετικά πρόσφατο σκάνδαλο της Volkswagen (VW) ήταν πρωταρχικά παραδείγματα, καθώς περιλάμβαναν αμελή συμπεριφορά των κυβερνήσεων και των δημόσιων αρχών. Τα

⁷ Η οικονομική «τρύπα» των 14 δις. Ευρώ στα ταμεία της ήταν αποτέλεσμα της απάτης του ίδιου της του ιδρυτή, Καλίστο Τάντσι.

⁸ Για την απάτη τύπου «Ρονζι», ο ίδιος καταδικάστηκε σε κάθειρξη 150 ετών, με συνολικές ζημιές περί τα 65 δις. δολάρια.

⁹ Η κατάρρευση της Lehman Brothers, λόγω της συσσώρευσης «τοξικού χρέους», το 2008 αποτέλεσε την απαρχή της οικονομικής κρίσης.

¹⁰ Όπως το σκάνδαλο του LIBOR, το 2012, στο οποίο συμμετείχαν τραπεζίτες από αρκετά μεγάλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, συμπεριλαμβανομένων των Deutsche Bank, Barclays, Citigroup, JPMorgan Chase, Royal Bank of Scotland.

γεγονότα αυτά έθεσαν επίσης ερωτήματα σχετικά με την αποτελεσματικότητα του ελέγχου που ασκούν οι δημόσιοι φορείς, πέρα από την ίδια την δεοντολογία των επιχειρήσεων. Παράλληλα, τέτοιου είδους σκάνδαλα δεν απαντώνται μόνο στις αναπτυσσόμενες οικονομίες, αλλά εξίσου απαντώνται και στις αναπτυσσόμενες¹¹ (Tamunomiebi & Oriziani, 2019). Μετά τον αυξανόμενο αριθμό εταιρικών και δημόσιων σκανδάλων, αυξήθηκε και πάλι το ενδιαφέρον, τόσο από την αγορά όσο και από τους ερευνητές, για την ηθική διάσταση της ηγεσίας (Friedman et al., 2013; Ko et al., 2018; Schaubroeck et al., 2020).

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι για χρόνια η έρευνα γύρω από την ηγεσία προσπαθούσε να διερευνήσει την σχέση αυτής, με την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα. Κατά συνέπεια, το κύριο ερώτημα που προσπαθούσαν οι ερευνητές να απαντήσουν μέχρι το 2001 ήταν *«ποιο είναι το είδος ηγεσίας που ενισχύει την παραγωγικότητα και, επομένως, επιτρέπει σε κάποιον να κερδίσει περισσότερα χρήματα»*¹² (Hoffman et al., 2011). Από την άλλη πλευρά, παρόλο που είναι σαφές ότι ένα νέο μοντέλο ηγεσίας, το οποίο περιλαμβάνει ζητήματα δεοντολογίας, είναι αναγκαίο (Copeland, 2014), το μοντέλο της ηθικής ηγεσίας έχει δεχθεί αρκετές κριτικές για την ασάφεια του¹³ (Eisenbeiss, 2012), για την εστίαση του στο δυτικό πρότυπο ηθικής φιλοσοφίας (Ko et al., 2018) και την εστίαση στην ατομικότητα (Knights & O' Leary, 2005; Eisenbeiss, 2012). Επιπλέον, το μοντέλο της ηθικής ηγεσίας έχει συσχετισθεί με άλλα μοντέλα ηγεσίας που εγκολπώνουν το θέμα της ηθικής, σε σημείο που έχει ασκηθεί κριτική, όχι μόνο για το αν

¹¹ Για παράδειγμα, η Νιγηρία, μια από τις αναπτυσσόμενες χώρες στην υποσαχάρια Αφρική, έχει αυξημένο ποσοστό εταιρικών αποτυχιών. Αρκετές περιπτώσεις εταιρικής αποτυχίας στη Νιγηρία αποδίδονται σε ανήθικες πρακτικές εταιρικών ηγετών. Ο τραπεζικός τομέας της Νιγηρίας βρισκόταν σχεδόν στα όρια της κατάρρευσης το 1997, καθώς είκοσι έξι εμπορικές τράπεζες απέτυχαν λόγω οικονομικών παρατυπιών. Το 2006, η Cadbury Nigeria Plc., μια από τις κορυφαίες εταιρείες τροφίμων και ποτών στη Νιγηρία, επηρεάστηκε δριμύτατα από οικονομικό σκάνδαλο, καθώς οι οικονομικές καταστάσεις και λογαριασμοί της εταιρίας παραποιήθηκαν εις βάρος όλων των ενδιαφερομένων μερών. Επίσης, τον Αύγουστο του 2011, τρεις νιγηριανές τράπεζες, οι Afrifbank Plc., Spring Bank Plc. και PHB απέτυχαν λόγω οικονομικών παρατυπιών των εταιρικών διευθυντών τους. Αυτές οι τράπεζες ήταν μεταξύ των οκτώ τραπεζών που τέθηκαν υπό τη διαχείριση της Κεντρικής Τράπεζας της Νιγηρίας (CBN) τον Αύγουστο του 2009 μετά την εκκαθάριση του τραπεζικού κλάδου (Ikrefan and Ayeeni, 2012).

¹² Η άλλη πλευρά αυτής της άποψης, όπως την εκφράζει η Copeland (2015), είναι ότι εάν μπορεί να τεκμηριωθεί ότι οι ηθικοί ηγέτες είναι επίσης πιο αποτελεσματικοί ηγέτες, οι εταιρείες μπορεί να έχουν αυξημένο κίνητρο να αναπτύξουν και να εκπαιδεύσουν τους επαγγελματίες τους ώστε να είναι πιο ηθικοί.

¹³ Ο Eisenbeiss (2012) υποστήριξε ότι ο όρος «κανονικά κατάλληλος» των Brown και συνεργατών (2005) στον ορισμό της ηθικής ηγεσίας δεν περιγράφει επαρκώς την ηθική συμπεριφορά.

είναι αποτελεσματικά αυτά τα μοντέλα, αλλά και για το αν είναι διακριτά (Ahmad et al, 2017; Hoch et al., 2018).

Στην Ελλάδα, το ενδιαφέρον για την ηθική ηγεσία, τόσο σε ερευνητικό όσο και σε επιχειρηματικό επίπεδο, παραμένει ιδιαιτέρως χαμηλό, παρόλο που αρκετά ηθικά σκάνδαλα στιγμάτισαν την ελληνική κοινωνικοοικονομική σφαίρα¹⁴. Μάλιστα, παρατηρήσαμε ότι η έρευνα στην Ελλάδα για το συγκεκριμένο θέμα συγκεντρώνεται στον εκπαιδευτικό χώρο και την ηθική εκπαιδευτική ηγεσία (πχ. Σταμάτης, 2019; Παλιβάνης, 2021)¹⁵. Παράλληλα, αν και υπάρχει αυξανόμενο παγκόσμιο ενδιαφέρον στο πόσο επηρεάζει η ηθική ηγεσία τις θετικές οργανωσιακές συμπεριφορές, οι περισσότερες έρευνες επικεντρώνονται στον ιδιωτικό τομέα και ελάχιστες στον δημόσιο¹⁶ (Shaheed, 2019; Bellou & Dimou, 2021). Στο ίδιο μοτίβο, για τον ελληνικό δημόσιο τομέα έχουν πραγματοποιηθεί μελέτες για την αποτελεσματική ηγεσία (πχ. Καρκαλά, 2020), για την καταστροφική ηγεσία (Bellou & Dimou, 2021) καθώς και μελέτες για την αναποτελεσματικότητα της διοίκησης του ελληνικού δημόσιου (πχ. Χαλκιά, 2010), μολταυτά δεν έχουμε βρει έρευνες που να αναδεικνύουν την σύνδεση της ηθικής ηγεσίας με θετικά οργανωσιακά αποτελέσματα και συμπεριφορές.

Μια πρόωπη έρευνα σχετικά με την επιχειρηματική ηθική κατέδειξε ότι τα χαμηλά ηθικά πρότυπα στην Ελλάδα είναι το αποτέλεσμα της χαμηλής ανησυχίας του κοινού για το συγκεκριμένο ζήτημα, των μη ενημερωμένων πελατών, της έλλειψης ενεργού οργάνωσης των καταναλωτών, της πολιτικής διαφθοράς, της νομοθεσίας που δεν είναι αυστηρή και της έλλειψης επιβολής του νόμου (Kavali et al., 2001). Είναι ενδιαφέρον όμως το γεγονός ότι

¹⁴ Κάποια σημαντικά παραδείγματα από την Ελλάδα αποτελούν το σκάνδαλο της Siemens (το οποίο αφορά χρηματισμό στελεχών του δημόσιου τομέα και πολιτικών), η υπόθεση της Novartis (το οποίο αφορά χρηματισμό στελεχών του δημόσιου τομέα και του Εθνικού Συστήματος Υγείας) και το πρόσφατο σκάνδαλο της Cisco/Webex (το οποίο κατά κύριο λόγο αφορά την εκχώρηση προσωπικών δεδομένων, χωρίς γνώση των φυσικών προσώπων).

¹⁵ Η παρούσα έρευνα δεν λαμβάνει υπόψη περισσότερες φιλοσοφικές έρευνες, οι οποίες έχουν πραγματοποιηθεί από Έλληνες ερευνητές (πχ. Zygliodorou, 2020), καθώς είναι εκτός του ερευνητικού μας εύρους, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι δεν υπάρχει ένα σημαντικό σώμα έρευνας πάνω στο φιλοσοφικό κομμάτι της ηθικής ηγεσίας.

¹⁶ Να σημειώσουμε βέβαια ότι η μέχρι τώρα βιβλιογραφία δεν έχει αναδείξει σημαντικές διαφορές ως προς τα ερευνητικά αποτελέσματα της ηθικής ηγεσίας μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα (Olanipe, 2021). Αυτό έρχεται σε αντίθεση με παραδοσιακές απόψεις για την δημόσια διοίκηση, οι οποίες υποστηρίζουν ότι γενικώς θεωρίες από την βιβλιογραφία της οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων δεν ισχύουν εξίσου σε δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς (βλ. Denhardt, 1984; Harmon & Mayer, 1986)

μετά την πανδημία της COVID-19, υπήρχε μια μικρή αύξηση στην προτίμηση που δείχνουν οι εργαζόμενοι για τους ηθικούς ηγέτες (από 15,2% προ COVID-19, σε 17,1% μετά COVID-19), το οποίο σημαίνει ότι η ηθική ως χαρακτηριστικό των ιδανικών ηγετών σταθερά ανέρχεται στις προτιμήσεις των εργαζομένων στην Ελλάδα (EY, 2021).

Κινούμενοι σε αυτούς τους προβληματισμούς, παρατηρήσαμε ότι υπάρχει ένα ερευνητικό κενό, αρχικά στην εμπειρική έρευνα της ηθικής ηγεσίας και των αποτελεσμάτων αυτής στην Ελλάδα και δευτερευόντως στην διερεύνηση των αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Οι περισσότερες μελέτες γενικότερα σε σχέση με το θέμα της ηγεσίας έχουν πραγματοποιηθεί στο καθαρά δυτικό πολιτιστικό πλαίσιο, και παρόλο που η Ελλάδα είναι μια δυτική χώρα, υπάρχουν εγγενώς κάποια πολιτιστικά χαρακτηριστικά που πιθανώς επενεργούν στην αντίληψη της ηθικής. Ο τομέας της ηγεσίας αναγνωρίζει ότι το θέμα της εθνικής κουλτούρας μπορεί να επηρεάζει τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας και την αποτελεσματικότητα της (Dorfman et al., 2012).

Όπως καταλήγουν και οι Κο και συνεργάτες (2018), απαιτείται πλέον μια πιο ολιστική ανασκόπηση και σύνθεση για την ενσωμάτωση των ευρημάτων των διάφορων εμπειρικών μελετών στον τομέα αυτό. Θεωρούμε σε αρχικό στάδιο σημαντικό να κατανοήσουμε ξεκάθαρα το ηθικό στυλ ηγεσίας και τα αποτελέσματα που μπορεί να φέρει στον οργανισμό. Πολλές φορές μια θεωρία εξαπλώνεται, χωρίς να διευκρινίζει τις υποκείμενες σχέσεις με άλλες μεταβλητές. Η παρούσα έρευνα στοχεύει να αποσαφηνίσει την έννοια της ηθικής ηγεσίας και να μελετήσει τις επιπτώσεις της στην συμπεριφορά των εργαζομένων στην Ελλάδα. Είναι πολύ σημαντικό να αναδειχθούν τόσο οι προοπτικές όσο και τα προβλήματα της ηθικής ηγεσίας στους πολύπλοκους οργανισμούς του σήμερα, τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Το κύριο ενδιαφέρον αυτής της μελέτης είναι η ηθική ηγεσία, ως προς τον αντίκτυπο που έχει στην συμπεριφορά των εργαζομένων και τα αποτελέσματα των οργανισμών, με στόχο να γεφυρώσει το ερευνητικό χάσμα που υπάρχει στην Ελλάδα.

Ένα σημαντικό κενό που υπάρχει στην σύγχρονη έρευνα είναι, επίσης, ο περιορισμός στην βιβλιογραφία σε σχέση με τους μηχανισμούς επιρροής της ηθικής ηγεσίας (Bao & Li, 2019; Kim & Vandenberghe, 2021). Σκοπός μας είναι η ανάδειξη των ψυχολογικών

μηχανισμών μέσω των οποίων η ηθική ηγεσία επενεργεί στο επίπεδο του εργαζομένου. Αν και η υπάρχουσα βιβλιογραφία έχει διερευνήσει διάφορους σχετικούς ψυχολογικούς μηχανισμούς, όπως οι αντιλήψεις για τη δικαιοσύνη (Li et al. 2012; Walumbwa et al., 2017), η ταύτιση με τον ηγέτη (Gu et al. 2015) και η εμπιστοσύνη (Wu, 2012; Javed et al., 2018; Rashed & Ashraf, 2020), υπάρχει περιορισμένη έρευνα που να εξετάζει πολλαπλές διαμεσολαβητικές μεταβλητές ταυτόχρονα, και ιδιαίτερα να αναδεικνύει τη σχέση μεταξύ αυτών (Chen et al. 2014; Bao & Li, 2019; Ali et al., 2021).

Επιπλέον, οι προηγούμενες έρευνες σπάνια είχαν διερευνήσει την άκρως ηθική όσο και την ανήθικη συμπεριφορά σε μία μόνο μελέτη και αρκετοί ερευνητές προτείνουν ότι η ηθική συμπεριφορά και η ανήθικη συμπεριφορά είναι διακριτές και χρειάζεται η χωριστή θεωρία και ο έλεγχος κάθε συμπεριφοράς (π.χ. Treviño & Weaver, 2003). Ανταποκρινόμενοι σε αυτή την ανάγκη, διακρίνουμε την ανήθικη συμπεριφορά από την ενάρετη-ηθική συμπεριφορά με βάση την εγγενή φύση και τις συνέπειες των πράξεων και στη συνέχεια αναλύουμε ποσοτικά ως προς το σύνολο των θετικών οργανωσιακών συμπεριφορών για το άτομο και τον οργανισμό, και το σύνολο των αντιπαραγωγικών (ανήθικων) συμπεριφορών.

Συμπερασματικά, η συνεισφορά της παρούσας έρευνας είναι η εξής:

- i. Η ανάπτυξη ενός σφαιρικού μοντέλου για την διερεύνηση της σχέσης μεταξύ ηθικής ηγεσίας, ατομικών συμπεριφορών και αποτελεσμάτων και των μηχανισμών που διέπουν τις σχέσεις αυτές.
- ii. Η ανάπτυξη σαφών αποτελεσμάτων ανά τομέα δραστηριότητας, σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα.
- iii. Η συνεισφορά στην παρούσα βιβλιογραφία με μια ολιστική θεώρηση της ηθικής ηγεσίας και της κατανόησης του αντικτύπου της ηγεσίας στην συμπεριφορά των υφισταμένων.
- iv. Η πρακτική σημασία για τους οργανισμούς της βαθύτερης κατανόησης της σχέσης ηθικής ηγεσίας και συμπεριφορικών αποτελεσμάτων, σε σχέση με τις πολιτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, τα προγράμματα στελέχωσης και την εκπαίδευση/ανάπτυξη εργαζομένων που θα ακολουθήσουν.

1.3 Σκοπός της Έρευνας, Ερευνητικά Ερωτήματα και Ερευνητικές Υποθέσεις

Σκοπός της έρευνας αυτής είναι να προτείνει και να δοκιμάσει ένα σφαιρικό μοντέλο που να αντανακλά την σχέση μεταξύ ηθικής ηγεσίας και εργασιακής συμπεριφοράς των εργαζομένων, σε διαφορετικά οργανωσιακά περιβάλλοντα (δημόσιος και ιδιωτικός τομέας), συμβάλλοντας έτσι εμπειρικά στην έρευνα που σχετίζεται με την ηθική ηγεσία στην Ελλάδα. Επομένως και η κεντρική έννοια που πραγματευόμαστε είναι αυτή της ηθικής ηγεσίας, στα πλαίσια ενός αρχετυπικού μοντέλου συσχετίσεων.

Η θεώρηση αυτής της διατριβής κινείται καθαρά στον κλάδο της οργανωσιακής και εργασιακής ψυχολογίας/συμπεριφοράς και δεν σχετίζεται με το πολιτικό ή και ιστορικό πεδίο έρευνας και ανάλυσης. Με βάση τον σκοπό αυτό η προσέγγιση της έρευνας αυτής είναι θετικιστική, και μπορεί να συμπεριληφθεί στις κατά κύριο λόγο εμπειρικές, ποσοτικές έρευνες, εφόσον μας απασχολεί η διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών και ο έλεγχος ενός προτεινόμενου θεωρητικού μοντέλου.

Τα πρωταρχικά **ερευνητικά ερωτήματα** με τα οποία καταπιανόμαστε είναι τα εξής:

- i. Ποια είναι η σχέση της ηθικής ηγεσίας και των θετικών εργασιακών στάσεων και ποιοι μηχανισμοί διαμεσολαβούν της σχέσης αυτής;
- ii. Πως σχετίζεται η ηθική ηγεσία με τις εργασιακές συμπεριφορές (θετικές και αρνητικές) και τα ατομικά αποτελέσματα;

Με βάση αυτά τα ερευνητικά ερωτήματα, οι **υποθέσεις** που εξετάζουμε συνοψίζονται ως κάτωθι:

H1. Η ηθική ηγεσία σχετίζεται θετικά με τα ατομικά αποτελέσματα του εργαζόμενου: α.την αποτελεσματικότητα, β. την παραγωγικότητα γ. την απόδοση δ. την αυτο-αποτελεσματικότητα

H2. Η ηθική ηγεσία σχετίζεται θετικά με τις θετικές εργασιακές στάσεις: α. την σημαντικότητα της εργασίας, β. την εργασιακή ικανοποίηση, γ. την δέσμευση του εργαζομένου, δ. την οργανωσιακή ταύτιση & ε. την αισιοδοξία

H3. Η ηθική ηγεσία σχετίζεται θετικά με τις θετικές εργασιακές συμπεριφορές που βασίζονται στην προσωπική πρωτοβουλία: α. την Επιπλέον προσπάθεια στην εργασία, β. την Εθελοντική Κοινωνική Συμπεριφορά, & γ. την Καινοτόμα Εργασιακή Συμπεριφορά

H4. Η ηθική ηγεσία σχετίζεται αρνητικά με τις αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές: α. την πρόθεση για αποχώρηση, & β. τις αντιπαραγωγικές συμπεριφορές

H5. Η σχέση ηθικής ηγεσίας και θετικών εργασιακών στάσεων διαμεσολαβείται από την θετική σύνδεση ηθικής ηγεσίας και α. σχέσης ηγέτη μέλους, β. εμπιστοσύνης, γ. αυθεντικότητας, & δ. ψυχολογικής ενδυνάμωσης

H6. Η σχέση ηθικής ηγεσίας και α. Θετικών εργασιακών συμπεριφορών που βασίζονται στην προσωπική πρωτοβουλία, β. Αρνητικών εργασιακών συμπεριφορών γ. Ατομικών αποτελεσμάτων μεσολαβείται από τις θετικές εργασιακές στάσεις

H7. Υπάρχουν διαφορές α. στα ατομικά αποτελέσματα, β. τις θετικές στάσεις/συμπεριφορές & γ. τις αρνητικές συμπεριφορές των εργαζομένων μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.

1.4 Σχεδιασμός & Δομή της Διατριβής

Η πλειοψηφία των ερευνών που βασίζονται στην ποσοτική ανάλυση έχουν μια σαφή και συγκεκριμένη δομή η οποία ξεκινά από το ερευνητικό ερώτημα (Walliman, 2011, σ.29-32). Όσον αφορά τον σχεδιασμό και την δομή, κατά κύριο λόγο ακολουθήσαμε τις προτάσεις του Walliman (2011), του Creswell (2007) και των Saunders και συνεργατών (2019) σχετικά με την δόμηση ενός ερευνητικού έργου.

Εφόσον η περιοχή προς διερεύνηση είχε οριστεί και είχαμε καταλήξει στον σκοπό και το ερευνητικό ερώτημα τότε έγινε διερεύνηση της σχετικής βιβλιογραφίας και του θεωρητικού πλαισίου. Παράλληλα, ερευνήσαμε τις ερευνητικές μεθόδους και τα ερευνητικά

εργαλεία προηγούμενων μελετών, ώστε να προσδιορίσουμε τις κατάλληλες μεθόδους και εργαλεία για την δική μας έρευνα. Σ' αυτό το σημείο εξετάσαμε και πιθανά ηθικά προβλήματα που μπορεί να ανάκλυπταν από την έρευνα, κυρίως επειδή η έρευνα αφορούσε εργαζόμενους. Μετά από μια πρώτη αξιολόγηση του πλαισίου και των μεθόδων που θα ακολουθούσαμε, τελειοποιήσαμε το θεωρητικό πλαίσιο και καταλήξαμε στο προτεινόμενο μοντέλο. Εξερευνήσαμε τις μεθόδους συλλογής δεδομένων και ανάλυσης και προβήκαμε στις σχετικές αναλύσεις ώστε να καταλήξουμε στα συμπεράσματα μας και να συζητήσουμε τους περιορισμούς αυτής της έρευνας αλλά και τις προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Με βάση λοιπόν αυτή την ακολουθία, η παρούσα έρευνα δομείται σε δυο ενότητες: η πρώτη ενότητα αφορά το θεωρητικό κομμάτι της έρευνας και η δεύτερη το εμπειρικό. Στην αρχή της εργασίας αυτής τα πρώτα τρία κεφάλαια παρουσιάζουν το θεωρητικό πλαίσιο της έννοιας ηθικής ηγεσίας. Ακολουθώντας την ανάλυση της Ciulla (2020, σ. 3-32), η βιβλιογραφική διερεύνηση της ηθικής ηγεσίας πρέπει να είναι διεπιστημονική και να αντλεί στοιχεία από τους κλάδους της φιλοσοφίας, τις κοινωνικές επιστήμες και όλες τις ανθρωπιστικές επιστήμες, λαμβάνοντας υπόψη παράλληλα προηγούμενες μελέτες ηγεσίας. Γι' αυτό τον λόγο θεωρήσαμε σκόπιμο να εξετάσουμε πρώτα τους όρους ηθική (κεφάλαιο 2) και ηγεσία (κεφάλαιο 3), μέσα από ένα εννοιολογικό και οίονει ιστορικό πλαίσιο, ώστε να καταλήξουμε στην θεωρητική ανάλυση του όρου ηθική ηγεσία (κεφάλαιο 4). Στο κεφάλαιο 4 εξετάζουμε τόσο τον ορισμό όσο και την ιστορική εξέλιξη του όρου, αλλά και συγκρίνουμε κριτικά τα διάφορα εργαλεία μέτρησης. Το κεφάλαιο 4 παράλληλα αναλύει συστημικά τα αποτελέσματα της ηθικής ηγεσίας σε επίπεδο εργαζομένου κατά κύριο λόγο, με βάση την πρωτύτερη βιβλιογραφία, ώστε να μπορέσουμε να τεκμηριώσουμε θεωρητικά το ερευνητικό μας μοντέλο. Η σύνοψη του ερευνητικού μοντέλου παρουσιάζεται στο κεφάλαιο 5.

Στην δεύτερη ενότητα της παρούσας εργασίας πραγματευόμαστε την εμπειρική τεκμηρίωση. Στο κεφάλαιο 6 αναλύουμε την μεθοδολογία της έρευνας και συγκεκριμένα παρουσιάζουμε όλο το πλαίσιο του σχεδιασμού και της συλλογής δεδομένων. Η εμπειρική τεκμηρίωση κινείται σε δύο διακριτά στάδια: το στάδιο της πιλοτικής έρευνας και το στάδιο της κυρίως έρευνας. Αναφορικά με την ανάλυση των αποτελεσμάτων, το κεφάλαιο 7

παρουσιάζει αναλυτικά τα στάδια και τους στατιστικούς ελέγχους τους οποίους «τρέξαμε», ώστε να ελέγξουμε τις υποθέσεις μας. Επιπλέον, το κεφάλαιο 7 αναλύει την μοντελοποίηση με την χρήση Δομικών Εξισώσεων (Structured Equation Modelling). Τα τελευταία κεφάλαια συζητούν συστημικά και με κριτική σκέψη τα ευρήματα της έρευνας μας (κεφάλαιο 8) και τους περιορισμούς και τις προτάσεις για μελλοντική έρευνα (κεφάλαιο 9). Η εργασία κλείνει με το κεφάλαιο του epilόγου (κεφάλαιο 10) όπου συνοπτικά παρουσιάζουμε τα σημαντικότερα στοιχεία της έρευνας μας και τις τελικές μας απαντήσεις σε σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουμε θέσει.

Μέρος Α':

Βιβλιογραφική Ανασκόπηση & Ανάπτυξη Θεωρητικού Πλαισίου

Κεφάλαιο 2. Η έννοια της Ηθικής

«Η ηθική ενός ανθρώπου πρέπει να βασίζεται στη συμπάθεια, στην παιδεία, στις κοινωνικές σχέσεις. Καμιά θρησκευτική θεμελίωση δεν χρειάζεται. Είναι πολύ μικροπρεπές να πρέπει να παρακινείται ο άνθρωπος από το φόβο της τιμωρίας του ή από την ελπίδα για ανταμοιβή μετά θάνατον»

-A. Einstein¹⁷

2.1 Εισαγωγή στην έννοια της Ηθικής

Το να αναλύσουμε μια έννοια σύνθετη, όπως αυτή της *Ηθικής Ηγεσίας*, θα ήταν παρακινδυνευμένο καθώς η έννοια απαρτίζεται από δύο συστατικά - συνδυάζει τόσο την έννοια της ηθικής, όσο και αυτή της ηγεσίας. Επομένως, θεωρούμε ότι σ' αυτό το σημείο του θεωρητικού πλαισίου θα ήταν κατάλληλο να αναλυθεί πρώτα η έννοια της ηθικής. Σκοπός μας δεν είναι να αναδείξουμε το ζήτημα της ηθικής υπό φιλοσοφικό πρίσμα, αλλά περισσότερο να αναδείξουμε το βασικό θεωρητικό πλαίσιο και τις κύριες έννοιες που σχετίζονται με την ηθική της ηγεσίας.

Μια έννοια, η οποία χρησιμοποιείται σε καθημερινή βάση, είναι αυτή της ηθικής¹⁸. Αποτελεί μια έννοια την οποία οι άνθρωποι άρχισαν να περιγράφουν και να οριοθετούν από τα πρώτα κιόλας δείγματα γραφής (Mercader et al., 2021). Εμπειρικά, χρησιμοποιούμε την λέξη «ηθική» και τα παράγωγά της για να εκφράσουμε την κρίση μας πάνω σε έναν προβληματισμό, ο οποίος κινείται στα πλαίσια του τί είναι σωστό και τί λάθος, ή τί είναι καλό και τί κακό. Και εδώ ακριβώς έγκειται και η προβληματική του όρου ηθική, καθώς δεν

¹⁷ Albert Einstein, "Religion and Science," *New York Times Magazine*, November 9, 1930

¹⁸ Προέρχεται από την αρχαιοελληνική λέξη «έθος». Ο Αριστοτέλης εξηγεί την σύνδεση των λέξεων ως εξής: «Δύο λοιπόν, όπως είδαμε, είναι τα είδη της αρετής, η *διανοητική* και η *ηθική* ενώ η *ηθική* αρετή είναι αποτέλεσμα του *έθους* (και το ίδιο της το όνομα, άλλωστε, μικρή μόνο διαφορά παρουσιάζει από τη λέξη *έθος*). Αυτό ακριβώς κάνει φανερό ότι καμιά ηθική αρετή δεν υπάρχει μέσα μας εκ φύσεως.» (Αριστοτέλης, *Ηθικά Νικομάχεια* 1103a14-26) (Nichomachean Ethics, 1984)

μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι υπάρχει μια παγκοσμίως αποδεκτή επεξήγηση του «καλού» (Mackie, 1977) ή της «αλήθειας» (Θανόπουλος, 2021, σς. 31-35).

Υπό την ίδια έννοια, ο Badiou¹⁹ (2001) καταδεικνύει πως δεν υπάρχει μια ηθική γενικά, καθώς η ηθική υπόκειται σε μια συγκεκριμένη κατά συνθήκη αλήθεια, ενώ παράλληλα υποστηρίζει πως η ηθική εξαρτάται από την ύπαρξη ενός κακού. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι έτσι αντιστρέφεται και το ερώτημα της ηθικής φιλοσοφίας, το οποίο αναφέρεται στον καθορισμό του “Καλού” (Πελεγρίνης, 2009). Πράγματι, οι διάφορες ηθικές φιλοσοφίες υφίστανται υπό την προϋπόθεση ότι ορίζουν το αγαθό (καλό) και ως αποτέλεσμα παρέχουν ένα πρότυπο σωστής (ηθικής) συμπεριφοράς.

Η ηθική διαμορφώνεται μέσω του ηθικού προβλήματος. Τα ηθικά προβλήματα σχετίζονται με την ευτυχία και τον πόνο, που οι πράξεις μας είναι πιθανό να προκαλέσουν σε κάποιο άλλο άτομο (Fiske, et al., 2010, σσ. 798-799). Επομένως, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η ηθική γεννιέται μέσα από τις πράξεις μας και το συναίσθημα που μας προκαλεί η εκτέλεση τους²⁰. Κάθε πράξη, οπου κάποιος βλάπτεται ή ωφελείται, μπορεί να προκαλέσει μια σειρά πιθανών αντιδράσεων. Σύμφωνα με τα κριτήρια που έχουμε διαμορφώσει, η αποδοκιμασία ή η επιδοκιμασία για την πράξη θα μας ωθήσουν στην απόφαση μας να επέμβουμε ενεργά ή όχι, και έτσι να διαμορφωθεί ένα ηθικό πλαίσιο αναφοράς εντός του ατόμου.

Στην καθημερινή μας ζωή, λοιπόν, κατανοούμε την αφηρημένη έννοια της ηθικής, μολαταύτα μας είναι δύσκολο να προσδιορίσουμε πλήρως όλες τις παραμέτρους της έννοιας. Παράλληλα, η βιβλιογραφία μας παρέχει πληθώρα ορισμών, οι οποίοι ακριβώς

¹⁹ Γενικά ο Badiou (2001) βρίσκεται σε συμφωνία με την νιχιλιστική θεωρία του Νίτσε, θεωρώντας ότι η σύγχρονη έννοια της ηθικής υποδεικνύει την ανικανότητα του ανθρώπου να καταφέρει να ορίσει και να προσπαθήσει για το Καλό.

²⁰ Φυσικά υπάρχουν πολλές θεωρίες που υποστηρίζουν ότι η ηθική είναι έμφυτο χαρακτηριστικό [πχ στοχαστές όπως ο Χομπς θεωρούν ότι ο άνθρωπος είναι φύσει κακός (Duncan, 2021)]. Όσον αφορά την ηθική ανάπτυξη του ατόμου θα μπορούσαμε να πούμε ότι υπάρχουν τρεις προσεγγίσεις: η βιολογική, η οποία υποστηρίζει ότι το καλό και το κακό και η κλίση μας σε κάποιο από αυτά είναι έμφυτα χαρακτηριστικά, η μαθησιακή, κατά την οποία η ηθική είναι αποτέλεσμα μάθησης, και οι αναπτυξιακές θεωρίες, οι οποίες επικεντρώνονται στην επιρροή των περιβαλλοντικών παραγόντων στην ηθική ανάπτυξη του ατόμου. Το ζήτημα της προέλευσης της ηθικής εντός του ατόμου το εξετάζει εκτεταμένως το πεδίο της μετά-ηθικής, και δεν θεωρούμε ότι είναι της παρούσης η περεταίρω ανάλυση της προέλευσης της ηθικής.

πηγάζουν από τις διάφορες θεωρήσεις της ηθικής. Για τους σκοπούς της εργασίας αυτής θα χρησιμοποιήσουμε τον παρακάτω ορισμό: «*Η ηθική νοείται ως ένα σύνολο πεποιθήσεων που ισχύουν σε μια κοινωνία σχετικά με το τί οι άνθρωποι πρέπει να κάνουν ή να μην κάνουν, σχετικά με το τί θεωρείται καλό ή κακό, πρόπον ή όχι, αποδεκτό ή μη*» (Atkinson, 1995). Είναι άρρηκτη η σύνδεση της έννοιας με τη συμπεριφορά και τη διαμόρφωση του χαρακτήρα του ατόμου, όπως αυτά διαμορφώνονται από την κοινωνικοποίηση του σε ένα συγκεκριμένο κοινωνικό-πολιτικό πλαίσιο. Βέβαια, η ηθική δεν περιορίζεται μόνο από κοινωνικά κριτήρια, καθώς η θρησκεία, αλλά και ο νόμος, επηρεάζουν και αντανακλούν τα ηθικά «πιστεύω» μιας κοινωνίας (Velasquez & Andre, 2009). Είναι, επίσης, σαφές ότι η ηθική είναι υποκειμενική και μεταβαλλόμενη ανάλογα με το χώρο-χρονικό πλαίσιο, γι' αυτό και αναπτύχθηκαν ανά τους καιρούς πολλές θεωρίες σχετικά με το θέμα της ηθικής.

Ως κλάδος της φιλοσοφίας, η ηθική περιλαμβάνει τα εξής πεδία:

- *Περιγραφική ή Συγκριτική Ηθική*: ενδιαφέρεται για την μελέτη των ηθικών πεποιθήσεων των ατόμων και την καταγραφή αυτών. Ο κλάδος αυτός περιγράφει, αναλύει και εξηγεί τους ηθικούς κώδικες που υπάρχουν σε μια κοινωνία. Ουσιαστικά είναι μια εμπειρική έρευνα των συμπεριφορών που υιοθετούν τα άτομα σε μια κοινωνία (Tao & Kim, 2017). Στόχος είναι η κατανόηση των διαδικασιών σχηματισμού συγκεκριμένων ηθικών αντιλήψεων, χωρίς όμως να τοποθετείται ως προς την ορθότητά τους. Κύριοι τομείς ενδιαφέροντος της περιγραφικής ηθικής είναι: ηθικοί κώδικες, εθιμοτυπία, δεισιπνεία και παρατηρούμενες επιλογές. (Baofu, 2011) Ο Kohlberg (1975) αποτελεί χαρακτηριστικό εκπρόσωπο της περιγραφικής ηθικής, καθώς εξέτασε τα στάδια ηθικής ανάπτυξης μιας κοινωνίας. Τα στάδια του Kohlberg είναι προ-συμβατικό στάδιο ηθικής ανάπτυξης, συμβατικό και μετα-συμβατικό.
- *Κανονιστική ή Συστηματική Ηθική*: σχετίζεται με την καθιέρωση ηθικών πλαισίων που ρυθμίζουν την αποδεκτή και μη-αποδεκτή συμπεριφορά. Περιλαμβάνει την κατάληξη σε ηθικά πρότυπα που ρυθμίζουν τη σωστή και τη λάθος συμπεριφορά. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι προσπαθεί να βρει το πλέον σωστό τρόπο συμπεριφοράς μέσα από νόμους και επιταγές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η «Χρυσή Τομή»,

δηλαδή το να μην κάνεις στους άλλους ό,τι δεν θέλεις να σου κάνουν (Fieser, 2003). Αυτό είναι ένα παράδειγμα αρχής που προσπαθεί να καθιερώσει ενιαίο πρότυπο σωστής συμπεριφοράς. Επομένως, οι κανονιστικές θεωρίες ηθικής προσπαθούν να βρουν ένα ενιαίο και απόλυτο κριτήριο για να προσδιορίσουν την ηθικά σωστή συμπεριφορά (Kagan, 1998, σ. 2). Στην κανονιστική ηθική υπάρχουν αρκετές θεωρίες και υποδείγματα:

- *Αρετεϊκή Ηθική*: υπογραμμίζει το ρόλο των αρετών που ένας χαρακτήρας έχει, όσον αφορά τον καθορισμό και την αξιολόγηση της ηθικής συμπεριφοράς. Κατά μια έννοια μελετά τις αποφάσεις του ατόμου και τί αυτές αποκαλύπτουν για το χαρακτήρα και τις ηθικές αξίες του ατόμου. Στην δυτική φιλοσοφία το θέμα της αρετής, όπως κυρίως το εξέφρασε ο Αριστοτέλης, κυριαρχούσε στην ηθική σκέψη μέχρι τα τέλη της μεσαιωνικής περιόδου, ενώ επέστρεψε στις αρχές του εικοστού αιώνα. (Hursthouse, 1999, σσ. 1-24)
- *Θεωρίες του Καθήκοντος*: κρίνει την πράξη ως προς το κατά πόσο ο δράστης ακολούθησε κάποιο καθήκον ή τήρησε κάποιον κανόνα. Συγκεκριμένα η καντιανή σκέψη υποστηρίζει πως για να δράσει ένα άτομο ηθικά, πρέπει να το υπαγορεύει το καθήκον (Kant, 1780). Ο Pufendorf υποστηρίζει πως τρία είναι τα βασικά καθήκοντα: καθήκον προς το Θεό, καθήκον προς τον εαυτό και καθήκον προς τον συνάνθρωπό. (Pufendorf & Barbeyrac, 1734)
- *Τελολογικές Θεωρίες ή Θεωρίες του Αποτελέσματος*: μια πράξη είναι σωστή μόνο αν επιφέρει το καλύτερο αποτέλεσμα. (Kagan, 1998, σ. 63) Οι τελολογικές θεωρίες διαφέρουν ως προς τι αξιολογούν ως καλύτερο. Για παράδειγμα, η πιο γνωστή τελολογική θεωρία, ο ωφελιμισμός, ορίζει πως οι πράξεις που αποφέρουν την μεγαλύτερη ευχαρίστηση πρέπει σε κάθε περίπτωση να προτιμώνται, καθώς είναι σωστότερες (Sinnott-Armstrong, 2012).
- *Εφαρμοσμένη Ηθική*: εξετάζει συγκεκριμένα θέματα ηθικής όπως η ευθανασία, η τρομοκρατία, η πυρηνική ενέργεια ή η πορνογραφία. Η σύγχρονη βιβλιογραφία

τονίζει πως δεν είναι δυνατό να προχωρήσουμε σε κατευθείαν κρίση ενός πρακτικού προβληματισμού, βασιζόμενοι σε ηθικές θεωρίες ή σε κανονιστικούς κανόνες ηθικής συμπεριφοράς. Αυτό ακριβώς εκφράζει την απόσταση μεταξύ θεωρίας και πρακτικής (Frey & Wellman, 2008, σσ. 2 - 3).

Ένα μείζον ζήτημα που εξετάζει η εφαρμοσμένη ηθική είναι και η εταιρική ηθική²¹. Η εταιρική ηθική εξετάζει τις ηθικές αρχές και τα ηθικά προβλήματα που προκύπτουν μέσα στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Καλύπτει τόσο τα άτομα που σχετίζονται με μια επιχείρηση, όσο και την επιχείρηση ως ολότητα. Η λειτουργία των επιχειρήσεων έχει θέσει από μόνη της αρκετά ηθικά διλήμματα και προβληματισμούς. Όντως πολλές φορές οι επιχειρήσεις καλούνται να προβάλουν ψευδή στοιχεία ή να εξαπατήσουν τους καταναλωτές αλλά και τους λοιπούς ενδιαφερόμενους (stakeholders) στο βωμό του ανταγωνισμού και της επιδίωξης αύξησης των κερδών τους. Ηθικά ερωτήματα θέτουν ακόμα και οι σχέσεις των εργαζομένων τόσο μεταξύ τους, όσο και με την διοίκηση της επιχείρησης. Τέλος, η περιβαλλοντική και κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων είναι ένα φλέγον ζήτημα ηθικού προβληματισμού (Bredeson, 2011).

- *Μετά-ηθική*: μελετά την προέλευση των ηθικών μας αρχών, και τι σημαίνουν. Με άλλα λόγια η μετα-ηθική προσπαθεί να συλλάβει την φύση και τις ιδιότητες των ηθικών συμπεριφορών, της ηθικής κρίσης, και των ηθικών δηλώσεων. Τρία μπορούμε να πούμε είναι τα κεντρικά μετα-ηθικά ερωτήματα: 1. Ποιο είναι το νόημα των ηθικών εννοιών και κρίσεων; 2. Ποια είναι η φύση των ηθικών κρίσεων 3. Πώς οι ηθικές κρίσεις μπορούν να υποστηριχθούν ή να καταρριφτούν; (Garner & Rosen, 1967, σ. 215) Επομένως, προσδιορίζουμε δύο μεγάλες κατηγορίες θεμάτων της μετα-ηθικής:
 - *Μεταφυσικά θέματα*: αφορά το αν η ηθική υπάρχει ή όχι ανεξάρτητα από τον άνθρωπο. Με άλλα λόγια η μεταφυσική της μετα-ηθικής φιλοσοφίας εξετάζει αν οι ηθικές αξίες είναι αιώνιες αλήθειες που υπάρχουν στον πνευματικό κόσμο ή αν είναι απλώς ανθρώπινα δημιουργήματα. Δυο είναι οι κύριες

²¹ Περισσότερα για την εφαρμογή της ηθικής στο εταιρικό περιβάλλον στο υποκεφάλαιο «2.3 Η Ηθική στον τομέα του Διοικείν»

θεωρήσεις του θέματος αυτού: ο αντικειμενισμός και ο υποκειμενισμός. Η συζήτηση των δύο αυτών θεωρήσεων θα μπορούσε να συμπυκνωθεί στην ερώτηση: «Θέλουμε κάτι επειδή είναι ηθικά σωστό, ή είναι σωστό επειδή το θέλουμε». (Paul, et al., 2008) Οι θιασώτες του αντικειμενισμού υποστηρίζουν πως κάτι είναι καλό ή κακό, σωστό ή λάθος ανεξάρτητα από την υποκειμενική πνευματική μας κατάσταση. Από την άλλη πλευρά, οι οπαδοί του υποκειμενισμού πρεσβεύουν πως το τί είναι σωστό και τί λάθος εξαρτάται απόλυτα από την διανοητική μας υπόσταση. Παράλληλα, ο ηθικός σχετικισμός υπαγορεύει πως ό,τι είναι ηθικά σωστό για κάποιον δεν είναι απαραίτητα ηθικά σωστό για κάποιον άλλον.

- ο Ψυχολογικά θέματα: αφορά την ψυχολογική βάση των ηθικών μας κρίσεων, και ως επέκταση τι μας κινητοποιεί να είμαστε ηθικοί, δηλαδή προσπαθεί να απαντήσει το γιατί να είμαστε ηθικοί (Fieser, 2003)²². Ουσιαστικά πρόκειται για την ηθική ψυχολογία, έναν κλάδο της ψυχολογίας που ενώνει την φιλοσοφία και την ψυχολογία.

²² Σ' αυτόν τον προβληματισμό εμπίπτει και το θέμα του αλτρουισμού και του εγωισμού. Στην ηθική φιλοσοφία ο αλτρουισμός υπαγορεύει πως πρέπει να δρούμε με βάση το συμφέρον των άλλων, ενώ ο εγωισμός υπαγορεύει πως κάθε μας δράσει πρέπει να εξυπηρετεί το δικό μας συμφέρον. Έτσι, στην εγωιστική θεώρηση κίνητρο είναι το συμφέρον του ατόμου, και κατά πόσο αυτό μεγιστοποιείται από την ηθική συμπεριφορά. Στην αλτρουιστική αντίληψη το κοινό καλό και η επιδίωξή του είναι το κίνητρο για την ηθική συμπεριφορά.

2.2 Θεωρήσεις Ηθικής Φιλοσοφίας

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω το βασικό ερώτημα στο οποίο προσπαθεί να δώσει απάντηση η ηθική είναι «τί ονομάζουμε καλό και τί όχι» ή κατ' επέκταση «τί πρέπει να πράξω». Ο άνθρωπος, γενικότερα, μελετώντας την ηθική προσπαθεί να αναζητήσει τί είναι το πιο σωστό και με βάση αυτό να συμπεριφερθεί ανάλογα. (Πελεgrίνης, 2009, σ. 13). Με βάση, λοιπόν, την αναζήτηση του καλού/ του αγαθού έχουμε τις εξής θεωρήσεις (κατά την κατηγοριοποίηση του Πελεgrίνη) :

- Θεωρία του Ηδονισμού
- Θεωρία του Ενστίκτου
- Θεωρία της Κατηγορικής Προσταγής
- Θεωρία του Ωφελιμισμού
- Θεωρία της Ενόρασης
- Θεωρία της Επιταγής

2.2.1. Θεωρία του Ηδονισμού

Ο πρώτος που εισήγαγε αυτήν την θεώρηση της ηθικής ήταν ο Επίκουρος. Σύμφωνα με αυτή τη θεώρηση, ο άνθρωπος θα αναζητήσει το καλό με βάση τι του μεγιστοποιεί το συμφέρον του. Με αυτόν τον τρόπο, θα προσπαθήσει να πράξει οτιδήποτε θα του αποδώσει το μεγαλύτερο όφελος, την μεγαλύτερη ηδονή, και θα προσπαθήσει να αποφύγει οτιδήποτε του προξενήσει πόνο.

Η απόλαυση της ηδονής πρέπει να είναι αυτοσκοπός για να θεωρηθεί ότι μιλάμε γι' αυτή τη θεωρία. Όμως, η αναζήτηση της ηθικής μέσω της ηδονής δεν σημαίνει ότι δεν τηρούνται οι αξίες. Το αντίθετο μάλιστα. Οι αξίες εκλαμβάνονται ως αγαθά, τα οποία οδηγούν στην

ηδονή. Με αυτόν τον τρόπο η ηδονή είναι το σημαντικότερο αγαθό που μπορεί να αναζητήσει ο άνθρωπος.

Η θεωρία του ηδονισμού παρουσιάζει δύο κατηγορίες:

- Την ακραία, όπου οι εκφραστές της²³ πιστεύουν ότι οι ηδονές θα πρέπει να καταναλώνονται αμέσως μόλις δοθεί η ευκαιρία. Η ευτυχία του ανθρώπου κρύβεται στο παρόν, στη βίωση των τωρινών αγαθών και όχι αυτών που καρπώθηκαν ή θα καρπωθούν. Άλλωστε η ηδονή έχει αξία ποσοτική και όχι ποιοτική.
- Την μετριοπαθή, όπου υποστηρίζεται²⁴ ότι οι ηδονές δεν είναι ίδιες μεταξύ τους, θα πρέπει να διακρίνονται. Με βάση αυτήν την διάκριση ο άνθρωπος θα πρέπει να κατευθύνει τις επιλογές του.

Σύμφωνα όμως με τον Hume (1967), όλοι οι υποστηρικτές της θεωρίας αυτής έπεσαν σε μια λογική πλάνη ή καλύτερα σε μια φυσιοκρατική πλάνη όπως την ονόμαζε ο ίδιος. Όλοι τους εξίσωσαν το «είναι» με το «πρέπει». Δηλαδή από ένα σημείο και μετά δεν έκαναν περιγραφή μιας κατάστασης αλλά την αξιολογούσαν (Moore, 1903). Αυτό το σφάλμα, η μη διάκριση του «πρέπει» και του «είναι» αποτελεί ένα συνηθισμένο λάθος που παρατηρείται ακόμα και σήμερα σε διάφορες εκφάνσεις της καθημερινότητας.

2.2.2 Θεωρία του Ενστίκτου

Η θεωρία του ενστίκτου υποστηρίζει ότι ο άνθρωπος θα πρέπει να αναζητά το καλό/το αγαθό και να το πραγματώνει με την συμπεριφορά του, αλλά όχι στην βάση κάποιων μεταφυσικών θεωρήσεων. Οι υποστηρικτές της θεωρίας αυτής υποστήριζαν ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά θα πρέπει να κατευθύνεται από φυσικές παρορμήσεις και τάσεις.

Το αγαθό με αυτήν την έννοια χωρίζεται σε δύο κατηγορίες:

²³ Όπως Αρίστιππος από την Κυρήνη, Θεόδωρος ο Κυρηναίος, Ηγεσίας ο Πεισιθάνατος

²⁴ Ο Επίκουρος από τη Σάμο ως κυριότερος εκφραστής

- Βραχυπρόθεσμο: κατευθύνεται από επιθυμίες που δημιουργούνται εκείνη την στιγμή.
- Μακροπρόθεσμο: η σημασία του είναι πολύ μεγαλύτερη, καθώς νοηματοδοτεί τα βραχυπρόθεσμα αγαθά.

Αυτός που προσπάθησε να επεξηγήσει καλύτερα την έννοια του αγαθού μέσα από τις φυσικές τάσεις του ανθρώπου στην νεωτερική εποχή ήταν ο Hobbes (1947). Σύμφωνα με τον Hobbes (1947), ο άνθρωπος παρακινείται με βάση το ένστικτο συντήρησης. Με άλλα λόγια προσπαθεί με τις πράξεις του να αποφύγει να τραυματιστεί ή και να σκοτωθεί. Γι' αυτό το λόγο δημιούργησε την κοινωνία και τους νόμους που την διέπουν. Εάν όλοι ήταν πρόθυμοι να παραιτηθούν από τα δικαιώματα που είχαν όταν βρίσκονταν σε μια προγενέστερη κατάσταση από αυτήν της κοινωνίας, και τότε θα ήταν δυνατό να αποφευχθεί ο αφανισμός της ανθρώπινης φυλής. Έτσι, γεννιέται το αίτημα της ειρήνης.

Φανερή είναι από τα παραπάνω η διαφορά της κοινωνικής με τη φυσική ζωή. Σύμφωνα και με τους σοφιστές, η ηθική συμπεριφορά θα πρέπει να αναζητηθεί στην φυσική ζωή. Σε αυτό όμως διαφώνησε ο Πρωταγόρας. Σύμφωνα με τον Πρωταγόρα η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι δημιούργημα του ίδιου του ατόμου, είναι δηλαδή «παρασκευαστόν». Η κοινωνική συμπεριφορά του ατόμου είναι και ο χώρος όπου πρέπει να αναζητηθεί η ηθική του.

2.2.3 Θεωρία της Κατηγορικής Προσταγής

Σύμφωνα με τον Kant (1965), ο λόγος έχει διττή λειτουργία:

- τη θεωρητική με την οποία μπορούμε να κατακτήσουμε την γνώση
- τη πρακτική που μας αποκαλύπτει το ηθικό χρέος μας, το καθήκον.

Η θεωρητική λειτουργία του λόγου μας επιτρέπει να αποκτήσουμε πληροφορίες, οι οποίες προέρχονται από τις αισθήσεις μας. Μπορούμε να αποκτήσουμε εμπειρίες. Όμως ως προς το πρακτικό του κομμάτι δεν είναι στην εμπειρία μας. Το ηθικό χρέος υπάρχει ανεξάρτητα τον κόσμο στον οποίο ζούμε. Είναι ένας συγκεκριμένος κώδικας συμπεριφοράς που επιλέγουμε να ακολουθήσουμε.

Για να μπορέσει ο άνθρωπος να έχει τη ευθύνη των πράξεων του θα πρέπει να έχει και την ελευθερία να το πράξει. Ο Kant ταυτίζει τον πρακτικό λόγο με την βούληση. Η βούληση στην καθαρή μορφή της δεν υπαγορεύει ποια αξία ή αρχή θα ακολουθήσει, όμως, όταν επιλεγεί κάποια τότε η ανθρώπινη συμπεριφορά θα πρέπει να είναι σύμφωνη με αυτήν. Διαφορετικά, θα ζούσαμε σε ένα καθεστώς «ασυναρτησίας». Έτσι, ο Kant(1965) φτάνει στον ορισμό της κατηγορικής προσταγής, ο οποίος είναι:

«πράττε έτσι, ώστε η ρυθμιστική αρχή της βούλησης σου να μπορεί, συγχρόνως, να καταστεί καθολικός νόμος»

2.2.4 Θεωρία του Ωφελιμισμού

Πέρα από τα κίνητρα μιας πράξης ή το ένα με αυτήν θα αποκτηθεί η ευτυχία, υπάρχει μια θεωρία που υποστηρίζει ότι θα πρέπει να επικεντρωνόμαστε στα αποτελέσματα μιας πράξης. Κι αυτή είναι η θεωρία του ωφελιμισμού. Μόνο αν μια πράξη οδηγεί στην «ευδαιμονία θα πρέπει να θεωρείται ηθικά σωστή» (Πελεγρίνης, 2009, σ.89)

Η «ευδαιμονία» σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει να συγχέεται με την «ηδονή». Μπορεί η δύο έννοιες να βρίσκονται πολύ κοντά νοηματικά όμως το περιεχόμενο τους είναι πολύ διαφορετικό. Έτσι, η θεωρία του ωφελιμισμού δεν μπορεί να παραλληλιστεί με αυτήν του ηδονισμού, καθώς οι δύο αυτές θεωρίες προστάζουν ένα διαφορετικό σύστημα ηθικής συμπεριφοράς που θα πρέπει να ακολουθεί ο άνθρωπος για να είναι ηθικός.

Πρώτος, για την σχέση της ευδαιμονίας με το αγαθό, μίλησε ο Αριστοτέλης που θεωρούσε ότι η ευδαιμονία είναι το ανώτατο αγαθό για τον άνθρωπο. Σύμφωνα με τον Αριστοτέλη η ευδαιμονία έγκειται στον τρόπο που συμπεριφέρεται ο άνθρωπος. Είναι ο τρόπος με τον οποίο κανείς επιλέγει να συμπεριφέρεται για να εκπληρώσει τον τελικό σκοπό της ζωής του. Έτσι, θα πρέπει να επιδεικνύει μεσότητα.

Στα νεότερα χρόνια έγινε μια προσπάθεια να ορισθούν αντικειμενικά κριτήρια για την αξιολόγηση των πράξεων. Κατέληξαν, λοιπόν, οι στοχαστές της θεωρίας ότι η ορθότερη

επιλογή θα ήταν «η μεγαλύτερη ευδαιμονία για τον μεγαλύτερο αριθμό ανθρώπων». Αυτή η αρχή για να πραγματοποιηθεί απαιτεί δύο παράγοντες, τους οποίους θα αναλύσουμε εδώ.

Σύμφωνα με τον Mills (1973), δεν υπάρχει τίποτα άλλο που να επιθυμούμε πέρα από την ευδαιμονία. Αυτή είναι το τέλος (ο σκοπός) της ανθρώπινης πράξης. Η ευτυχία από μόνη της είναι αγαθό και εδώ μπορούμε να δούμε τις ομοιότητες με την ρητορική του Αριστοτέλη. Δεύτερον, μια πράξη χαρακτηρίζεται καλή ή κακή με βάση όχι τα κίνητρα, που είναι υποκειμενικά, αλλά τα αποτελέσματα της, που μπορούν να είναι εμπειρικά (και αντικειμενικά).

Όσο φιλόδοξο και αν ήταν το εγχείρημα των εισηγητών του ωφελιμισμού να προσπαθήσουν να θέσουν αντικειμενικά κριτήρια για την αξιολόγηση μιας πράξης, δεν αντέληφθησαν τον κίνδυνο για την ηθική αδράνεια. Όταν ο άνθρωπος αξιολογεί τις πράξεις του με βάση τα αποτελέσματα τους, τα οποία προκύπτουν αφού γίνει η πράξη, τότε μοιραία υποπίπτει σε αδράνεια.

2.2.5 Θεωρία της Ενόρασης

Σύμφωνα με τον Moore (1903), η έννοια του «αγαθού» δεν μπορεί να προσδιοριστεί παρά μόνο μέσω της διαίσθησης. Ο άνθρωπος δηλαδή μπορεί να την προσεγγίσει μόνο μέσω της ηθικής ενόρασης.

Κατά το 17^ο - 18^ο αιώνα εμφανίστηκε ένα νέο ρεύμα σχετικά με την θεωρία της ενόρασης, που ερχόταν σε αντιδιαστολή με την θεωρία του ενστίκτου. Δεν ήταν τόσο μια νέα θεωρία όσο μια νέα κατεύθυνση της ήδη υπάρχουσας θεωρίας. Η κατεύθυνση αυτή είχε δύο βασικά σημεία:

- Πρώτον, ο άνθρωπος, σε αντιδιαστολή με την άποψη του Hobbes, δεν είναι ένα εγωιστικό ον. Η συμπεριφορά του δεν καθορίζεται μόνο από ιδιοτελή κίνητρα αλλά και από ενέργειες που απορρέουν από την κοινωνία. Αισθήματα όπως η καλοσύνη και η ευσπλαχνία προς τρίτους είναι ένα κομμάτι των ανθρώπων που υπάρχει στην φύση τους.

- Το δεύτερο βασικό σημείο της θεωρίας είναι ότι το «αγαθό» δεν μπορεί να ορισθεί συγκριτικά με άλλες μη ηθικές έννοιες, όπως το συμφέρον, κι αυτό γιατί είναι μια αυθύπαρκτη έννοια που ο άνθρωπος την εκλαμβάνει διορατικά.

Η θεωρία της ενόρασης έχει όμως τις αδυναμίες της. Αν και η μεγάλη καινοτομία της θεωρίας είναι ότι αντιδιαστέλει ηθικές με μη ηθικές έννοιες, η ενόραση μπορεί να απαλλάξει από την λεγόμενη «φυσιοκρατική» πλάνη. Δεν πρέπει να συγχέεται το τι είναι αγαθό ή σωστό με το τι πραγματικά συμβαίνει. Μολαταύτα, δεν μπορεί να δώσει ικανοποιητική απάντηση στο ερώτημα πώς γνωρίζουν ότι υπάρχει αν μπορούν οι άνθρωποι να την συλλάβουν μόνο διορατικά. Έτσι, μεταγενέστεροι στοχαστές προσπάθησαν να ορίσουν το αγαθό χωρίς τις αδυναμίες της θεωρίας της ενόρασης, οπότε και εξελίχθηκε η θεωρία της επιταγής.

2.2.6 Θεωρία της Επιταγής

Οι στοχαστές της θεωρίας της επιταγής προσπάθησαν να χρησιμοποιήσουν μια άλλη προσέγγιση για να αναζητήσουν το αγαθό, χρησιμοποιώντας μια ηθική γλώσσα. Σύμφωνα με τη άποψη αυτή, που έλαβε τον τίτλο «συναισθηματική», οι ηθικοί όροι που χρησιμοποιούμε εκφράζουν τα αισθήματα επιδοκimasίας ή επιδοκimasίας απέναντι στα γεγονότα.

Οι θεωρίες που αναλύθηκαν παραπάνω προσπαθούν να αναζητήσουν το αγαθό είτε στις ηδονές, είτε στην ευδαιμονία, είτε ακόμα και σε κάποια υπεραισθητή οντότητα για να το προσεγγίσουν. Η θεωρία της επιταγής όμως, υποστηρίζει ότι το αγαθό δεν είναι τίποτα άλλο από μια ψευδό- έννοια, δεν έχει περιεχόμενο. Σύμφωνα και με τον Hare (1972; Πελεγρίνης, 2009), όταν προσπαθούμε να αποδώσουμε έναν χαρακτηρισμό σε μια πράξη αυτό που έχει σημασία δεν είναι η ίδια η πράξη ή το πρόσωπο που την εκτελεί αλλά είναι η ψυχολογική μας κατάσταση απέναντι σε αυτήν τη πράξη ή το άτομο που μετράει.

Σύμφωνα με τον Hare (1972), το αξιολογικό νόημα της ηθικής γλώσσας είναι επιτακτικό. Χρησιμοποιούμε ηθικές λέξεις και φράσεις για να υποδείξουμε επιταγές εκτέλεσης συγκεκριμένων πράξεων. Όμως, μια πράξη μπορεί να έχει έναν επιτακτικό

χαρακτήρα χωρίς να είναι ηθική. Γι' αυτό υπάρχει η καθολικοποίηση των ηθικών προτάσεων, η οποία κατοχυρώνει την ακεραιότητα τους.

Από την άλλη πλευρά, η καθολικότητα ενέχει έναν κίνδυνο: να γίνει το καταφύγιο για ακραίες ιδεολογίες και συμπεριφορές όπως είναι ο φανατισμός και ο ναζισμός. Ο Hare (1972) γι' αυτόν τον κίνδυνο ορίζει τρεις έννοιες για να διαφυλάξει ότι η ηθική γλώσσα συνδέεται με ηθικές πράξεις:

Πρώτον, θα πρέπει κανείς να ασπάζεται τις επιταγές που έχει ο ίδιος υιοθετήσει με τη συμπεριφορά του. Στην συνέχεια θα πρέπει την ηθική πρόταση που θεωρεί χρέος του να την αναγάγει σε καθολική αρχή. Τέλος, αυτήν την καθολική αρχή θα πρέπει να την επιλέξει ελεύθερα χρησιμοποιώντας φαντασία, δημιουργικότητα, αλλά και λαμβάνοντας υπόψη τις κλίσεις του. Με αυτόν τον τρόπο ο άνθρωπος θα μπορέσει να χτίσει και να διαφυλάξει τον ηθικό βίο του και να μην χάσει την ηθική του αξιοπρέπεια.

2.3 Η Ηθική στον τομέα του Διοικείν (managerial ethics)

Ακολουθώντας την παραπάνω ανάλυση, το κύριο αντικείμενο της ηθικής είναι να αναζητά το καλό και να το διακρίνει από το κακό, δηλαδή να ορίζει τί είναι πρόπον να πράττουμε και τί όχι (Brockner & Wiesenfeld, 2016). Πλέον η εφαρμογή της ηθικής στο διοικείν είναι ζωτικής σημασίας για τους managers. Η ηθική στις επιχειρήσεις έχει καίρια σημασία για την ίδια την ύπαρξη της εταιρείας. Εάν μια εταιρεία επιθυμεί να εκλαμβάνεται ως ένας αξιόπιστος συνεργάτης από τους επιχειρηματικούς της εταίρους, θα πρέπει να αντιλαμβάνεται την εφαρμογή της ηθικής στο επιχειρηματικό πλαίσιο ως στρατηγικής σημασίας (Stoka & Lórinczy, 2015). Όπως ισχυρίζεται ο Jamnik (2011), «οι διευθυντές σε οργανισμούς αντιμετωπίζουν ηθικά ζητήματα κάθε μέρα της εργασιακής τους ζωής. Σπάνια υπάρχει μια απόφαση που αντιμετωπίζουν που δεν έχει ηθική διάσταση ή όψη».

Η διοικητική ηθική σκοπό έχει να μελετήσει το ηθικό μέρος των αποφάσεων που καλούνται να λάβουν τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης μιας επιχείρησης. Αυτό μπορεί να

αναζητηθεί σε όρους αποτελέσματος αλλά και στην πορεία εκτέλεσης μιας πράξης (Alawattage & Fernando, 2017).

Τέσσερις είναι οι βασικές προσεγγίσεις της διοικητικής ηθικής (Robbins & Coutler, 1999):

- *Ωφελμιστική (Utilitarian view):*

Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, μια απόφαση είναι σωστή ή λανθασμένη πάντα ανάλογα με το αποτέλεσμα της ή τις επιπτώσεις της. Στόχος είναι να ικανοποιείται ο μεγαλύτερος αριθμός ατόμων από την δεδομένη απόφαση. Με αυτήν την λογική είναι θεμιτό και ηθικό για παράδειγμα να μειωθεί ο μισθός των υπαλλήλων στο μισό, αν αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση θα επιβιώσει.

- *Θεωρία των δικαιωμάτων (Rights view)*

Αυτή η προσέγγιση της ηθικής ενδιαφέρεται πρωτίστως να διαφυλάξει τα ανθρώπινα δικαιώματα και τις ανθρώπινες ελευθερίες. Σύμφωνα με αυτήν την αρχή, οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση έχουν τη ελευθερία να εκφράζουν την γνώμη τους χωρίς να ανησυχούν για τις συνέπειες. Το μειονέκτημα όμως της προσέγγισης αυτής είναι ότι ενδεχομένως θα δημιουργηθεί ένα κλίμα που θα είναι επικεντρωμένο περισσότερο στην προστασία των δικαιωμάτων των εργαζομένων και όχι στην αύξηση της παραγωγικότητας.

- *Θεωρία της δικαιοσύνης (Theory of justice view)*

Η ερώτηση που θα κυριαρχούσε σε αυτήν την προσέγγισης είναι «Ποια απόφαση θα πρέπει να πάρω που να είναι σύμφωνη με τους κανόνες και της αξίες της επιχείρησης; Αυτή η οπτική της ηθικής πρεσβεύει την απρόσκοπτη τήρηση των κανόνων με δίκαιο και αμερόληπτο τρόπο. Αυτό σε μια επιχείρηση έχει τα θετικά του καθώς δημιουργεί ένα κλίμα ισότητας και δικαιοσύνης αλλά αυτή η απρόσκοπτη τήρηση των κανόνων μπορεί να αποθαρρύνει τους υπαλλήλους από το να είναι δημιουργικοί και να λαμβάνουν πρωτοβουλίες.

- *Ολιστική Θεωρία κοινωνικών συμβάσεων (Integrative social contracts theory)*

Η άποψη αυτή υποστηρίζει ότι οι αποφάσεις θα πρέπει να στηρίζονται στους παράγοντες που συνδυάζουν την κατάσταση ως έχει σήμερα και της κατάστασης όπως θα έπρεπε να είναι. Έτσι αυτοί που θα κληθούν να αποφασίσουν θα πρέπει να είναι συγχρόνως πραγματιστές και ιδεαλιστές.

2.3.1 Παράγοντες που επηρεάζουν την Διοικητική Ηθική

Οι προϊστάμενοι, και γενικότερα όσοι είναι υπεύθυνοι για την λήψη αποφάσεων εντός ενός οργανισμού, δρουν είτε ηθικά είτε ανήθικα, και αυτό εξαρτάται από ένα πλήθος παραγόντων που μπορούν να επιδράσουν στην συμπεριφορά τους (Dumaine, 1992). Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι ο ίδιος ο οργανισμός, ο οποίος με τη διάρθρωση του να φθείρει κάποιες προσωπικότητες, είτε ακόμα και χαρακτηριστικά της προσωπικότητας²⁵ που μπορεί να ενυπάρχουν στο άτομο που παίρνει τις αποφάσεις. Γενικά, οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν το αν μια πράξη είναι ηθική ή όχι είναι (Robbins & Coutler, 1999, σ. 160) :

1. Το στάδιο της νοητικής συγκρότησης
2. Ατομικά χαρακτηριστικά
3. Δομικοί παράγοντες
4. Η κουλτούρα του οργανισμού
5. Σημαντικότητα του θέματος

²⁵ Αναφερόμαστε στην Σκοτεινή Τριάδα της Προσωπικότητας (μακιαβελισμός, ναρκισσισμός, και ψυχοπάθεια). Τα σκοτεινά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας είναι κοινωνικά απεχθή και συνδεδεμένα με διάφορα είδη διαπροσωπικών δυσκολιών και δυνητικά με καταστροφικές συμπεριφορές (Zeigler-Hill & Marcus, 2016, σς. 3-16). Παράλληλα, τα χαρακτηριστικά της Σκοτεινής Τριάδας προβλέπουν ένα ευρύ φάσμα συμπεριφορών και διαπροσωπικών τάσεων.

2.3.1.1 Στάδιο Νοητικής Συγκρότησης

Σύμφωνα με τον Kohlberg (1981), αυτό το στάδιο μπορεί να χωριστεί σε τρεις υποκατηγορίες, το κάθε ένα από τα οποία χωρίζεται σε δύο επίπεδα²⁶. Το κριτήριο για αυτήν τη κατηγοριοποίηση είναι ο βαθμός εξάρτησης μιας απόφασης από την γνώμη τρίτων (Weber, 1990). Καθώς εξελίσσονται τα στάδια τόσο αυξάνεται και η ανεξαρτησία του δρώντα που λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις. Η θεωρία της ηθικής ανάπτυξης του Kohlberg αποτέλεσε σημείο αναφοράς για το πεδίο της ηθικής των επιχειρήσεων και της ανάπτυξης ηθικών ηγετών (Monga, 2007).

2.3.1.2 Ατομικά Χαρακτηριστικά

Ο καθένας εισέρχεται σε μια επιχείρηση έχοντας ήδη κάποιες αρχές που ενυπάρχουν στον τρόπο που λαμβάνει τις αποφάσεις του. Αυτά έχουν αναπτυχθεί είτε από την οικογένεια, τον κοινωνικό του περίγυρο είτε από τις εμπειρίες του. Με βάση αυτά τα βιώματα μπορεί να ξεχωρίσει τι είναι καλό και τι όχι και είναι διαφορετικά από άνθρωπο σε άνθρωπο. Υπάρχουν όμως και δύο χαρακτηριστικά που μπορούν να επηρεάσουν τις πράξεις κάποιου και να χαρακτηρίσουν σωστές ή όχι. Αυτά είναι η δύναμη του χαρακτήρα (ego strength) και το «κέντρο του ελέγχου» (locus of control).

Η δύναμη του «εγώ» είναι ένα χαρακτηριστικό του ατόμου μέσω του οποίου μπορεί να προσδιοριστεί η δύναμη των πεποιθήσεων. Έτσι, άνθρωποι που έχουν μεγάλη δύναμη χαρακτήρα είναι πιο πιθανό να ακολουθήσουν την κρίση τους και να μην επηρεαστούν από τρίτους.

Σύμφωνα με τον Spector (1988) το κέντρο ελέγχου αναφέρεται στον βαθμό που ο δρών έχει τον έλεγχο μιας κατάστασης, η οποία τον αφορά άμεσα. Μπορούμε να

²⁶ Το πρώτο επίπεδο είναι το προ-συμβατικό, όπου στο πρώτο στάδιο η ηθική υπακοή βασίζεται σε κανόνες και τιμωρία σε περίπτωση μη τήρησης αυτών, και στο δεύτερο στάδιο η ηθική υπακοή συνδέεται με την συμμόρφωση ως πηγή επιβράβευσης. Το δεύτερο επίπεδο είναι το συμβατικό, όπου στο πρώτο στάδιο του η συμμόρφωση απορρέει από την διαπροσωπική αποδοχή και στο δεύτερο στάδιο του συμβατικού επιπέδου η συμμόρφωση απορρέει από την τήρηση του νόμου και της τάξης, ως μέθοδος αποφυγής τιμωρίας. Το τρίτο επίπεδο είναι το μετα-συμβατικό, όπου στο πρώτο του στάδιο η συμμόρφωση είναι απότοκο του κοινωνικού συμβολαίου και στο δεύτερο στάδιο του μετα-συμβατικού επιπέδου η συμμόρφωση προέρχεται από πανανθρώπινες ηθικές αρχές.

προσδιορίσουμε δύο υποκατηγορίες αυτού του χαρακτηριστικού: την εσωτερική και την εξωτερική (Wang et al., 2010). Αυτοί που έχουν εσωτερικό κέντρο ελέγχου πιστεύουν ότι είναι κυρίαρχοι της συμπεριφοράς τους ενώ όσοι έχουν εξωτερικό κέντρο ελέγχου θεωρούν ότι η συμπεριφορά τους επηρεάζεται από εξωτερικούς παράγοντες όπως είναι η τύχη ή η μοίρα.

2.3.1.3 Δομικοί Παράγοντες

Ένας παράγοντας που επηρεάζει την ηθική διαμόρφωση του Διοικείν είναι και η δομή του οργανισμού. Ο οργανισμός μέσω των δομικών χαρακτηριστικών που έχει διαμορφώσει για την λειτουργία του επηρεάζει τον τρόπο που συμπεριφέρονται τα ανώτερα στελέχη του.

Το πόσο αυστηρή ή όχι είναι η δομή ενός οργανισμού μπορεί να οδηγήσει τους εργαζόμενους να εκδηλώσουν ανάλογη συμπεριφορά. Αν για παράδειγμα ένας διευθυντής πιέζεται από την διοίκηση για να φέρει γρήγορα αποτελέσματα, τότε είναι πιο πιθανό να οδηγηθεί σε πράξεις που δεν είναι σύμφωνες με τον ηθικό του κώδικά (Paine, 1994).

2.3.1.4 Η Κουλτούρα του Οργανισμού

Η κουλτούρα που καλλιεργείται σε έναν οργανισμό επιδρά κι αυτή στην ηθική συμπεριφορά των στελεχών. Αυτός ο παράγοντας αναφέρεται κυρίως στον τρόπο που οι αξίες και οι νόρμες του οργανισμού, τις οποίες ασπάζονται οι εργαζόμενοι. Σε κάθε οργανισμό, η κουλτούρα είναι ένα περίπλοκο και πολυσυστημικό πλαίσιο που πρέπει να ευθυγραμμιστεί ώστε να ενθαρρύνει την ηθική συμπεριφορά (Treviño & al., 2017).

Μια δυνατή κουλτούρα μπορεί να έχει θετική επιρροή πάνω στα επιχειρησιακά στελέχη. Αυτό συμβαίνει γιατί μέσω αυτής γίνονται κομμάτι της εταιρείας και ενισχύεται η έννοια της ομάδας. Έτσι μια δυνατή επιχειρησιακή κουλτούρα θα έχει μεγαλύτερη επιρροή από μια αδύνατη (Filabi & Bulgarella, 2018).

2.3.1.5 Σημαντικότητα του Θέματος

Αυτός ο παράγοντας καθορίζει το πόσο σημαντικό είναι ένα ζήτημα που αφορά την επιχείρηση και πώς επηρεάζει την ηθική συμπεριφορά του στελέχους (Robbins & Coulter, 1999). Αυτός ο παράγοντας έχει έξι χαρακτηριστικά με τα οποία μπορούμε να κατανοήσουμε την ένταση και την σοβαρότητα ενός ζητήματος. Αυτά είναι:

- Πόσο θα βλάψει ενδεχομένως κάποιον (Concentration of Effect)
- Αν υπάρχει ομοφωνία για το ότι η πράξη είναι ανήθικη (Consensus of Evil)
- Αν υπάρχει πιθανότητα να βλάψει (Probability of Harm)
- Αν οι επιπτώσεις είναι άμεσες (Immediacy of Consequences)
- Η σχέση/εγγύτητα με τους ανθρώπους που θα πληγωθούν (Proximity to Victim)
- Πόσο μεγάλο θα είναι το αποτέλεσμα της βλάβης (Greatness of Harm)

2.3.2 Ορίζοντας την Ηθική και την Μη – Ηθική Συμπεριφορά

Σ' αυτό το σημείο θα θέλαμε να προσδιορίσουμε θεωρητικά, για τους σκοπούς αυτής της έρευνας, την ηθική και μη-ηθική συμπεριφορά. Ιστορικά, η γενική πρακτική στην οργανωσιακή συμπεριφορά είναι να αντιμετωπίζει την ηθική και την ανήθικη συμπεριφορά ως αντίθετα άκρα ενός φάσματος (Akaah, 1992; 1996; Deshpande et al., 2008; Ford & Richardson, 1994; Reynolds & Ceranic, 2007). Για παράδειγμα, ορισμένοι ερευνητές ισχυρίστηκαν ότι ένας χαμηλότερος βαθμός προθυμίας για διάπραξη μιας ανήθικης πράξης ισοδυναμεί με μεγαλύτερη πιθανότητα λήψης μιας ηθικής απόφασης (Groves, et al., 2007). Όταν εξετάζεται συγκεκριμένα η ηθική συμπεριφορά, συχνά οι ερευνητές μετρούν την ανήθικη συμπεριφορά (μια χαμηλότερη βαθμολογία υποδηλώνει υψηλότερη ηθική συμπεριφορά) χωρίς να συζητούν τις διαφορές μεταξύ ηθικής και ανήθικης συμπεριφοράς (Akaah, 1992; 1996; Deshpande et al., 2008). Από το 2000 και έπειτα παρατηρούμε μια στροφή στην βιβλιογραφία, καθώς αρκετοί ερευνητές αμφισβήτησαν αυτήν την προσέγγιση και υποστήριξαν ότι οι ηθικές και οι ανήθικες συμπεριφορές είναι διακριτές και θα πρέπει να θεωρητικοποιηθούν και να δοκιμαστούν ξεχωριστά (Turnipseed, 2002; Treviño & Weaver, 2003; Treviño et al., 2006).

Όπως αναλύσαμε παραπάνω σχετικά με την ηθική φιλοσοφία, οι ηθικές αρχές μπορούν να διαφοροποιηθούν σε δύο διαφορετικούς τύπους: *ηθικές προσταγές και ηθικά ιδανικά*. Ενώ οι ηθικές προσταγές συνδέονται με αυτό που κάποιος «πρέπει να κάνει», δηλαδή, το να είναι κανείς ηθικός σημαίνει να αποφεύγει να παραβιάζει καθιερωμένους νόμους, κανόνες και κοινωνικές νόρμες (Leys, 1997)²⁷, τα ηθικά ιδανικά είναι πέρα από αυτά τα καθήκοντα και τους κανονισμούς (Schumaker, 1972; Heyd, 1982; Jacobs, 1985; Gert, 2004). Οι ηθικά ιδανικές ενέργειες, όπως περιέγραψε ο Jacobs (1985, σ. 97), *«είναι ηθικά καλές ή ηθικά αξιόπαινες, αλλά όχι το καθήκον του ατόμου να εκτελεί. Είναι πάνω και πέρα από το καθήκον»*, στο ότι υπερβαίνουν, σε αυτοθυσία ή κίνδυνο αυτοθυσίας, αυτό που μπορεί να απαιτηθεί ηθικά από το άτομο. Οι πράξεις για τα ηθικά ιδανικά είναι καλές πράξεις που ενσωματώνονται σε πεποιθήσεις, σε μη υποχρεωτικά ενάρετα χαρακτηριστικά όπως η γενναιοδωρία, η καλοσύνη, η εξυπηρετικότητα, ο αλτρουισμός, η καλοσύνη κ.λπ. Ως εκ τούτου, η αποτυχία εκπλήρωσης των ηθικών ιδανικών είναι όχι άξια ευθυνών (σε αντίθεση με τις ηθικές προσταγές).

Με βάση αυτή την διάκριση του Jacobs, ο Shao (2010) προτείνει μια ταξινόμηση δύο επιπέδων της συμπεριφοράς που σχετίζεται με την ανήθικη συμπεριφορά και την ενάρετη-ηθική συμπεριφορά. Κάθε ταξινόμηση περιλαμβάνει δύο κεντρικά στοιχεία: την εγγενή αξία (να είναι δίκαιο ή πέρα από τα καθήκοντα) και τη συνέπεια της δράσης. Ως εκ τούτου, ορίζει την ανήθικη συμπεριφορά ως *«επιβλαβείς συμπεριφορές για άλλους που παραβιάζουν υποχρεωτικά ηθικά καθήκοντα»*. Οι ανήθικες συμπεριφορές είναι τόσο νομικά όσο και ηθικά απαράδεκτες για την ευρύτερη κοινότητα.

Η βιβλιογραφία για την αρετεϊκή ηθική (π.χ. Pincoffs, 1986) και τη δεοντολογική ηθική (π.χ. Kant, 1991) προσφέρει έναν μακρύ κατάλογο υποχρεωτικών ηθικών χαρακτηριστικών και καθηκόντων χρήσιμων για τη κατασκευή ενός μοντέλου ανήθικης συμπεριφοράς. Αν και

²⁷ Σημαντικό να τονίσουμε ότι αν και αναγνωρίζουμε την συμβολή της εκάστοτε θρησκείας στην διαμόρφωση του ηθικά κανονιστικού πλαισίου κάθε κοινωνίας και κατ' επέκταση στο εταιρικό περιβάλλον και την εταιρική ηθική, η προσέγγισή μας δεν κινείται προς το ευρύτερο φιλοσοφικό ή και θρησκευτικό πλαίσιο του ζητήματος της ηθικής. Φυσικά, η εκάστοτε θρησκεία θέτει ένα πλαίσιο αξιών, το οποίο σμιλεύει την βάση του τί θεωρεί σωστό/καλό ή λάθος/κακό η εκάστοτε κοινωνία και διαμορφώνει επίσημους ή ανεπίσημους κανόνες (Parboteeah et al., 2008), όποτε θεωρούμε ότι θα ήταν ενδιαφέρον μελλοντικοί ερευνητές να εντάξουν το ζήτημα της θρησκείας στην διερεύνηση των αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας.

μπορεί να υπάρχει διαφωνία στο περιθώριο σχετικά με το τι είναι υποχρεωτικό ή κακό για την ευρύτερη κοινότητα, οι περισσότεροι άνθρωποι συμφωνούν σε ένα ευρύ φάσμα υποχρεωτικών αρχών. Επιπλέον, ένας μεγάλος αριθμός μελετών σχετικά με την οργανωσιακή δεοντολογία (συμπεριλαμβανομένης της ανήθικης συμπεριφοράς και των σχετικών όρων όπως αποκλίνουσα συμπεριφορά, αντιπαραγωγική συμπεριφορά κ.λπ.) έχει δημιουργήσει μακροσκελείς καταλόγους συγκεκριμένων ανήθικων συμπεριφορών, όπως συμπεριφορές που παραβιάζουν έναν οργανωτικό κώδικα δεοντολογίας ή περιλαμβάνουν την βλάβη άλλων (Akaah, 1992; Treviño et al., 1998; Treviño, et al., 2000; Kaptein, 2008).

Σε αντίθεση με την ανήθικη συμπεριφορά, η ενάρετη-ηθική συμπεριφορά ορίζεται ως *«συμπεριφορές ωφέλιμες για τους άλλους που αντικατοπτρίζουν ηθικά ιδανικά και συνεπάγονται προσωπικό κόστος ή κίνδυνο»*. Οι ενάρετες ηθικές συμπεριφορές είναι αξιέπαινες αν εκτελούνται και όχι άξιες επίκρισης αν δεν εκτελούνται. Η εννοιολογική προσέγγιση της ενάρετης-ηθικής συμπεριφοράς είναι σε μεγάλο βαθμό ενσωματωμένη στη βιβλιογραφία για το ηθικό ιδανικό και την ηθική υπέρβαση. Αν και είναι προς συζήτηση ποιες συγκεκριμένες συμπεριφορές μπορεί να εμπίπτουν σε αυτήν την κατηγορία, η βιβλιογραφία συναινεί σχετικά με τις ακόλουθες συμπεριφορές: βοήθεια προς άλλους, φιλανθρωπία, εθελοντισμός, πράξεις καλοσύνης, αλτρουισμός, ανιδιοτέλεια, συγχώρεση, κατανόηση, ευσυνειδησία και αξιοπιστία (Heyd, 1982, Pincoffs, 1986, Treviño & Weaver, 2003). Ορισμένοι ερευνητές υποδεικνύουν επίσης ότι οι πράξεις σε ορισμένα προτεσταντικά μοντέλα ηθικής, όπως η εργατικότητα, η αυτεπάρκεια και η σκληρή δουλειά, θεωρούνται ηθικά ιδανικά (Janoff-Bulman, et al., 2009). Στην ίδια λογική, αρκετές μελέτες οργανωσιακής συμπεριφοράς έχουν αναλύσει συγκεκριμένες ηθικές συμπεριφορές, όπως η καταγγελία ανήθικων συμπεριφορών (whistle-blowing) (π.χ. Treviño & Victor, 1992; Treviño et al., 1998; Treviño et al., 1999; Walumbwa & Schaubroeck, 2009) και η φιλανθρωπική προσφορά (Reynolds & Ceranic, 2007). Επιπλέον, η διάσταση του αλτρουισμού της φιλότιμης οργανωσιακής συμπεριφοράς (OCB) (συμπεριλαμβανομένου του εθελοντισμού και της παροχής βοήθειας εκτός ρόλου) (Organ, 1988) υποδηλώνει επίσης την ηθική της αρετής και είναι εννοιολογικά παρόμοια με την ενάρετη-ηθική συμπεριφορά.

Κεφάλαιο 3. Η Έννοια της Ηγεσίας

*«Τὸν ἄρχοντα τριῶν δεῖ μεμνηῆσθαι
πρῶτον μὲν ὅτι ἀνθρώπων ἄρχει,
δεύτερον ὅτι νόμους ἄρχει, τρίτον ὅτι οὐκ ἀεὶ ἄρχει»*

- Αγάθων, 450-400 π.Χ. - Τραγικός ποιητής

3.1 Ορισμοί της Ηγεσίας

Η ηγεσία υπάρχει σε όλες τις κοινωνίες και τους πολιτισμούς και θεωρείται παγκόσμιο φαινόμενο, από μια ανθρωπολογική σκοπιά (Lewis, 1974). Η έννοια της ηγεσίας²⁸ έχει χρησιμοποιηθεί από ένα μεγάλο αριθμό θεωρητικών/ερευνητών από διάφορους επιστημονικούς κλάδους, όπως είναι η ιστορία, η κοινωνιολογία, οι κοινωνικές επιστήμες και η ψυχολογία. Οι θεωρητικοί των παραπάνω κλάδων δεν έχουν συμφωνήσει μέχρι και σήμερα σε έναν ακριβή ορισμό που να είναι κοινά αποδεκτός από την επιστημονική κοινότητα (Yukl, 2010; Benmira & Agboola, 2021). Παρόλα τα επιστημονικά κείμενα που έχουν γραφτεί και τις δημοσιεύσεις που έχουν γίνει, ενώ η έννοια της ηγεσίας τυγχάνει της μεγαλύτερης χρήσης, έχει την μικρότερη κατανόηση μέχρι και σήμερα (Bennis, 1989).

Σύμφωνα με τον Northouse (2004), υπάρχουν πολλοί ορισμοί της έννοιας της ηγεσίας²⁹. Στην πραγματικότητα υπάρχουν σχεδόν τόσοι πολλοί ορισμοί για την ηγεσία, όσοι και οι άνθρωποι που έχουν προσπαθήσει να την ορίσουν.

Ο Burns (1978), του οποίου η συστηματική έρευνα στο ζήτημα της ηγεσίας θεωρήθηκε από τα πλέον επιδραστικά κείμενα στον κλάδο, υποστήριξε πως η ηγεσία είναι ένα από τα πιο πολυσχολιασμένα και λιγότερο κατανοητά φαινόμενα, αναφέροντας ως πιο

²⁸ Η ηγεσία προέρχεται από το αρχαίο ρήμα «ἡγέομαι- ἡγοῦμαι», που σημαίνει προπορεύομαι, οδηγώ, διευθύνω. Συνεπώς με τον όρο ηγεσία ορίζουμε και ετυμολογικά την καθοδήγηση ανθρώπων από κάποιον, προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση.

²⁹ Μάλιστα ο Rost (1993) καταγράφει 221 διαφορετικούς ορισμούς της ηγεσίας.

συνήθη ορισμό αυτόν που την ορίζει «Ως την ικανότητα (ο ηγέτης) να εμπνέει εμπιστοσύνη και υποστήριξη στους οπαδούς και να επιτρέπει σε μια ομάδα να πετύχει τους στόχους της». Σύμφωνα με τον Burns (1978, σ. 40), «η ηγεσία είναι μια διαδικασία μέσα από την οποία συμμετέχουν αρκετά άτομα αλλά όχι κάτω από τις οδηγίες ενός απλού ατόμου αλλά ενός ηγέτη». Μέσα από αυτήν την διαδικασία τίθενται κοινοί στόχοι που είναι βασικοί για την ίδια την ηγεσία.

Σύμφωνα με τους Marturano & Gosling (2008, σ. 95) η προσπάθεια για την εύρεση του καλύτερου ορισμού, ο οποίος θα απέδιδε καλύτερα την έννοια της ηγεσίας, ξεκίνησε την δεκαετία του 1960 και του 1970. Εκείνη την εποχή όλο και περισσότεροι θεωρητικοί χρησιμοποιούσαν στο έργο τους την έννοια της «ηγεσίας» χωρίς να της αποδίδουν κάποιον ορισμό. Για αυτούς, ηγεσία ήταν απλά οι πράξεις του ηγέτη (Rost, 1991, σ. 53).

Έχουν λοιπόν διατυπωθεί αρκετοί σημαντικοί ορισμοί για την ηγεσία, όπως οι παρακάτω:

- Οι Katz και Kuhn θεωρούν ότι η ουσία της ηγεσίας εντοπίζεται «στη μηχανιστική συμμόρφωση των υπαλλήλων στις απαιτήσεις του οργανισμού, η οποία συνεχώς εντείνεται και επηρεάζεται από τους κανόνες που επιβάλλει ο οργανισμός. Η επιτυχία του συστήματος αυτού εξαρτάται από την ικανότητα του ηγέτη να αποσπάσει από τους υφιστάμενους τη μεγαλύτερη δυνατή προσφορά έργου» (Ζαβλανός, 2002).
- Οι Coats και O'Donnell υποστηρίζουν ότι «ηγεσία είναι το να επηρεάζει κανείς ανθρώπους να τον ακολουθούν με σκοπό την επίτευξη ενός κοινού στόχου» (Ζαβλανός, 2002).
- Ιδιαίτερος είναι ο ορισμός που έδωσε ο Peter Drucker, «Η ηγεσία δεν είναι μια προσωπικότητα με μαγνητισμό, που μπορεί εξίσου καλά να είναι ετοιμόλογη. Ηγεσία δεν είναι να κάνω φίλους και να επηρεάζω ανθρώπους. Αυτό είναι κολακεία. Ηγεσία είναι να ανυψώνεις το όραμα σε υψηλότερη θέα, να αυξάνεις την απόδοση του ατόμου σε ένα υψηλότερο επίπεδο, να χτίζεις μια προσωπικότητα πέραν των κανονικών περιορισμών».

- Αντίστοιχα οι Cooper & Robertson (2005) υποστήριξαν ότι ηγεσία είναι «τα ατομικά χαρακτηριστικά, οι συμπεριφορές, το στυλ και οι αποφάσεις που υιοθετούνται από τον ηγέτη» (Arnold, 2005, σς. 478 – 516).

Την τελευταία δεκαετία του 20^{ου} αιώνα έγιναν και άλλες προσπάθειες για να αποδοθεί ο όρος «ηγεσία». Ο πρώτος που προσπάθησε να δώσει έναν ορισμό είναι ο Gardner (1990, σ. 1). Σύμφωνα με αυτόν, «η ηγεσία είναι διαδικασία πειθούς ή παραδείγματος μέσα από το οποίο ένα άτομο ή μια κυρίαρχη ομάδα εμπνέει μια ομάδα να επιδιώξει την επίτευξη κάποιων στόχων που έχουν τεθεί από τον ηγέτη και τους ακολούθους του». Κατά τον Gardner (1990), σημαντικός παράγοντας για τον προσδιορισμό της ηγεσίας είναι η αλληλεπίδραση που έχει ο ηγέτης με τους ακολούθους του. Αυτή ακριβώς η σχέση θεωρεί ότι είναι τόσο σημαντική ώστε να τη χαρακτηρίσει «την καρδιά του ζητήματος».

Ένας άλλος σημαντικός ορισμός είναι αυτός του Rost (1991, σελ. 102). Μέσα από το βιβλίο του προσπάθησε προσδιορίσει την έννοια με τέτοιο τρόπο ώστε να ταιριάζει στις συνθήκες που δημιουργήθηκαν στον 20^ο αιώνα. Σε μια προσπάθεια να ξεχωρίσει την ηγεσία από το management, την ορίζει ως «την σχέση επιρροής μεταξύ ενός ηγέτη και των ακολούθων του, ο οποίος στοχεύει σε σημαντικές αλλαγές για την επίτευξη κοινών στόχων.» Ασχέτως, βέβαια, από το πώς ορίζεται η ηγεσία υπάρχουν και συγκεκριμένα στοιχεία τα οποία είναι κοινά σε όλους τους ορισμούς όπως: επιρροή, όραμα, αποστολή, στόχοι.

3.2 Ηγεσία και Μάνατζμεντ

Οι ηγέτες θεωρούνται γενικά ως οραματιστές και στρατηγοί, ενώ οι διευθυντές (managers) παρακολουθούν και ελέγχουν την απόδοση, διατηρώντας την τάξη και τη σταθερότητα σε έναν οργανισμό (Buchanan & Huczynski, 2017, σ. 813). Μερικοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι ηγέτες και οι διευθυντές έχουν διακριτούς ρόλους και ευθύνες, ενώ άλλοι υποστηρίζουν ότι η ηγεσία και η διοίκηση αλληλοσυμπληρώνονται και θα ήταν δύσκολο να διαχωριστούν στην πράξη (Buchanan & Huczynski, 2017; Swanwick, 2019).

Σύμφωνα με τον Zaleznik (1977) οι διαφορές του ηγέτη με τον μάνατζερ μπορούν να χωριστούν σε 4 τομείς: στην προσωπικότητα, τους στόχους, το έργο, τις σχέσεις με τους άλλους ανθρώπους και την αντίληψη για τον εαυτό τους. Ενώ και ο Macoby (2000) ανέδειξε τις διαφορές τους, το έργο του Zaleznik στο χώρο αυτό θεωρείται εμβληματικό. Η παραδοσιακή άποψη του μάνατζμεντ, το 1977 (δηλαδή την περίοδο που ερεύνησε το ζήτημα ο Zaleznik) επικεντρωνόταν στην οργανωτική δομή και τις διαδικασίες. Η διοικητική ανάπτυξη της εποχής επικεντρώθηκε αποκλειστικά στην οικοδόμηση της ικανότητας, του ελέγχου και της κατάλληλης ισορροπίας δυνάμεων. Αυτή η άποψη, υποστήριξε ο Zaleznik, παρέλειψε τα βασικά ηγετικά στοιχεία, όπως την έμπνευση, το όραμα και το ανθρώπινο πάθος, τα οποία οδηγούν την εταιρική επιτυχία. Η διαφορά μεταξύ διευθυντών και ηγετών, έγραψε, έγκειται στις αντιλήψεις που έχουν, βαθιά στον ψυχισμό τους, για το χάος και την τάξη. Οι διευθυντές (managers) αποζητούν τη διαδικασία, αναζητούν σταθερότητα και έλεγχο και ενστικτωδώς προσπαθούν να επιλύσουν τα προβλήματα γρήγορα-μερικές φορές πριν κατανοήσουν πλήρως τη σημασία ενός προβλήματος. Οι ηγέτες, αντίθετα, ανέχονται το χάος και την έλλειψη δομής και είναι πρόθυμοι να καθυστερήσουν το κλείσιμο για να κατανοήσουν καλύτερα τα ζητήματα. Με αυτόν τον τρόπο, υποστήριξε ο Zaleznik, οι ηγέτες των επιχειρήσεων έχουν περισσότερα κοινά με καλλιτέχνες, επιστήμονες και άλλους δημιουργικούς στοχαστές παρά με τους διευθυντές. Οι οργανισμοί χρειάζονται τόσο διευθυντές όσο και ηγέτες για να επιτύχουν, αλλά η ανάπτυξη και των δύο απαιτεί μειωμένη εστίαση στη λογική και τις στρατηγικές ασκήσεις υπέρ ενός περιβάλλοντος όπου επιτρέπεται η άνθηση της δημιουργικότητας και της φαντασίας.

Παρ' όλες τις διαφορές τους, μολαταύτα, οι δύο αυτές έννοιες θα λέγαμε ότι είναι περισσότερο συμπληρωματικές παρά αντίθετες. Όντως, ο επιτυχημένος μάνατζερ πρέπει να ξέρει να ηγείται και εφαρμόζει τις αρχές του management. Σύμφωνα με τον Kotter (1990) *«οι επιτυχημένοι μάνατζερ, γνωρίζουν, πέρα από τις διοικητικές τους αρμοδιότητες, να ηγούνται, να εμπνέουν και να αντιμετωπίζουν καθημερινά δυσκολίες»*. Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2017), η ειδοποιός διαφορά μάνατζερ και ηγέτη εντοπίζεται στο ότι το μάνατζμεντ επικεντρώνεται στο αντικείμενο της εργασίας, ενώ η ηγεσία στον τρόπο αποτελεσματικής εκτέλεσης αυτής και στην συναλλαγή του ηγέτη με τους υφισταμένους του.

3.3 Κύριες Θεωρήσεις & Υποδείγματα

Εκτός από τον ορισμό της ηγεσίας, έχει γίνει μεγάλη συζήτηση για το ποια είναι τα είδη της ηγεσίας και τα ειδικά χαρακτηριστικά του ηγέτη. Η θεωρία της ηγεσίας είναι ένα δυναμικό φαινόμενο και συνεχίζει να αλλάζει με την πάροδο του χρόνου. Έχει μελετηθεί εκτενώς με τα χρόνια και έχουν προκύψει αρκετές θεωρίες και υποδείγματα (πίνακας 3.1). Ο Yukl (2010) υποστηρίζει ότι υπάρχουν περίπου πέντε βασικά υποδείγματα στην ανάπτυξη των θεωριών ηγεσίας, και συγκεκριμένα αφορούν προσεγγίσεις χαρακτηριστικών, συμπεριφοράς, επιρροής δύναμης, καταστάσεων και συνολικές προσεγγίσεις.

ΕΠΟΧΗ	ΠΕΡΙΟΔΟΣ	ΘΕΩΡΙΑ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ
Βάσει χαρακτηριστικών	1840	Σπουδαίου Άνδρα	Ο ηγέτης γεννιέται
	1930-1940	Ατομικών Χαρακτηριστικών	Εστίαση στα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ηγετών
Συμπεριφορική	1940-1950	Συμπεριφορική	Εστίαση στις πράξεις και τις ικανότητες του ηγέτη
Περιστασιακή	1960-1980	Συγκυριακή και περιστασιακή	Εστίαση στην προσαρμογή του στυλ του ηγέτη σε σχέση με το περιβάλλον
Νέα ηγεσία/Σύγχρονα Παραδείγματα	1990	Συναλλακτική	Εστίαση στην ηγεσία σαν συνδιαλλαγή κόστους - οφέλους
	1990	Μετασχηματιστική	Εστίαση στην ενέπνευση των υπαλλήλων μέσω της ηγεσίας
	2000	Αυθεντική	
	2000	Υπηρετική	
	2000	Ηθική	

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3: ΣΥΝΟΨΗ ΘΕΩΡΙΩΝ ΗΓΕΣΙΑΣ (ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΑΠΟ BENMIRA & AGBOOLA, 2021)

Η εξέταση της ιστορικής εξέλιξης των θεωριών ηγεσίας παρέχει κάποια απαραίτητη προοπτική στο ζήτημα, καθώς και ένα πλαίσιο εντός του οποίου μπορεί να εκτιμηθεί η πολυπλοκότητα αυτού. Κάθε θεωρία έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της και φαίνεται να λειτουργεί ως μέρος της απάντησης στον εννοιολογικό προσδιορισμό της ηγεσίας, και κατ' επέκταση στην οριοθέτηση του πλαισίου της ηθικής ηγεσίας.

3.3.1 Θεωρία του Σπουδαίου Άντρα (Great – Man theory)

Το φαινόμενο της προσπάθειας για εύρεση κοινών χαρακτηριστικών ηγεσίας παρατηρείται διαχρονικά, καθώς οι περισσότεροι πολιτισμοί χρειάζονται ήρωες για να καθορίσουν τις επιτυχίες τους και να δικαιολογήσουν τις αποτυχίες τους. Το 1847, ο Thomas Carlyle δήλωσε ότι *«η παγκόσμια ιστορία, η ιστορία των όσων έχει καταφέρει ο άνθρωπος σε αυτόν τον κόσμο, βρίσκεται κάτω από την ιστορία των μεγάλων ανδρών που έχουν εργαστεί εδώ»* (Khan et al., 2016). Ο Carlyle υποστήριξε, λοιπόν, στη «θεωρία του Σπουδαίου Άνδρα» ότι οι ηγέτες γεννιούνται και ότι μόνο εκείνοι οι άνδρες που είναι προικισμένοι με ηρωικές δυνατότητες θα μπορούσαν ποτέ να γίνουν ηγέτες.

Η συγκεκριμένη θεωρία υποστήριξε ότι οι μεγάλοι άνθρωποι γεννήθηκαν, δεν έγιναν. (Bass, 1990) και εστιάζει στο λεγόμενο «χάρισμα»³⁰. Στην κλασική/παραδοσιακή θεώρηση, το χάρισμα αποτελεί ουσιαστικά ένα δώρο από τους θεούς που θα επιτρέψει στον ηγέτη να αναδειχθεί ανεξάρτητα από την ομάδα στην οποία βρίσκεται (Hook, 1943; Weber, 1947). Με αυτό το χάρισμα μπορεί να επηρεάσει και να πείσει τους ακολούθους τους να τον ακολουθήσουν για την επίτευξη ενός ιδεολογικού ή ηθικού σκοπού. Αντλεί την μοναδικότητα του από την δύναμη που έχουν οι πρόγονοι του, προέρχεται από ευγενική γενιά και γι' αυτό μπορεί να κάνει σπουδαία πράγματα. (Burns, 1978; Rost, 1991; O'Toole, 1995; Tichy, 1997; Bennis, 2003).

³⁰ Υπό την έννοια του θείου «δώρου», δηλαδή ενός χαρακτηριστικού της προσωπικότητας το οποίο θεωρείται μεταφυσικά δοσμένο.

Αυτή η θεωρία όμως με το πέρασμα του χρόνου άρχισε να ξεθωριάζει, ιδιαίτερα με αρνητικά παραδείγματα ηγεσίας όπως ο Χίτλερ. Έννοιες όπως «ήρωας» και «σπουδαίος» είναι πολύ υποκειμενικές και επιδέχονται πολλές ερμηνείες, οπότε δεν μπορεί να υπάρξει μια γενική συμφωνία (McGill & Slocum, 1998). Σταδιακά, μεγαλύτερη έμφαση δόθηκε στα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει κανείς για να ονομάζεται ηγέτης.

3.3.2 Θεωρία Ατομικών Χαρακτηριστικών (Trait theory)

Μέσα από την θεωρία του «Σπουδαίου άνδρα» γεννήθηκε η θεωρία των ατομικών χαρακτηριστικών. Παρουσιάζει πολλά κοινά με την προηγούμενη θεωρία, όπως είναι η ύπαρξη του λεγόμενου «χαρίσματος» του ηγέτη και συγκεκριμένων χαρακτηριστικών που διαθέτει ο ηγέτης για να μπορεί να αναδειχθεί (Bass, 1990).

Στις δεκαετίες του 1920 και του 1930, η έρευνα για την ηγεσία επικεντρώθηκε στην προσπάθεια εντοπισμού των χαρακτηριστικών που διαφοροποιούσαν τους ηγέτες από τους μη ηγέτες. Αυτές οι πρώιμες θεωρίες ηγεσίας ήταν θεωρίες περιεχομένου, που εστιάζονταν στο «τι είναι» ένας αποτελεσματικός ηγέτης και όχι στο «πώς» να ηγείται αποτελεσματικά. Οι πρώτοι θεωρητικοί της συγκεκριμένης προσέγγισης εξέτασαν τα χαρακτηριστικά των σπουδαίων ηγετών και εξήγησαν την ηγεσία μέσω των ιδιοτήτων με τις οποίες έχει γεννηθεί ένα άτομο (Bernard, 1926). Η σκέψη ήταν ότι εάν μπορούσαν να εντοπιστούν τα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούσαν τους ηγέτες από τους οπαδούς, οι επιτυχημένοι ηγέτες θα μπορούσαν να αξιολογηθούν γρήγορα και να τοποθετηθούν σε ηγετικές θέσεις. Σ' αυτό το πλαίσιο, οι έρευνες εστίαζαν σε προσωπικά, σωματικά και ψυχικά χαρακτηριστικά, βασιζόμενες στην ιδέα ότι οι ηγέτες είχαν γεννηθεί με αυτά τα χαρακτηριστικά, και το κλειδί της επιτυχίας ήταν απλώς ο προσδιορισμός αυτών των ανθρώπων που ήταν εκ' γενετής εξαιρετικοί ηγέτες (Hogner, 1997).

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, De Vader & Allinger (1986)	Kirkpatrick & Locke (1991)
Ευφυία, ετοιμότητα, πρωτοβουλία, επιμονή, αυτοπεποίθηση, κοινωνικότητα	Ευφυία, αρρενωπότητα, προσαρμοστικότητα, κυριαρχία, εξωστρέφεια, συντηρητικότητα	Επιτυχία, προσαρμοστικότητα, διορατικότητα, πρωτοβουλία, αυτοπεποίθηση, υπευθυνότητα, αντοχή, επιρροή, κοινωνικότητα	Ευφυία, αρρενωπότητα, κυριαρχία	Κίνητρο, παρακίνηση, ακεραιότητα, αυτοπεποίθηση, γνωστική ικανότητα

ΠΙΚΑΚΑΣ 3.3.2: ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ & ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ (NORTHOUSE, 2004)

Παρά την προσπάθεια των ερευνών αυτών, δεν βρέθηκε ξεκάθαρη και σταθερή συσχέτιση μεταξύ συγκεκριμένων χαρακτηριστικών και σπουδαίων ηγετών, αν και υπήρχαν κάποια χαρακτηριστικά που αναδυόταν περισσότερο, όπως η φιλικότητα, η τεχνική ικανότητα, ο έλεγχος των συναισθημάτων, η ευφυία κ.α (Bolden et al., 2003). Βέβαια ένα μειονέκτημα αυτής της θεώρησης ήταν η αγνόηση των περιβαλλοντικών και καταστασιακών παραγόντων που παίζουν ρόλο στο επίπεδο της αποτελεσματικότητας ενός ηγέτη (Horner, 1997).

3.3.3 Συμπεριφορικές Θεωρίες (Behavioral theories)

Όπως αναλύσαμε, οι πρώτες θεωρήσεις επικεντρώθηκαν στο ποια είναι τα χαρακτηριστικά εκείνα που κάνουν τον ηγέτη αυτό που είναι. Όμως αποδείχθηκε ότι είναι δύσκολο να μετρηθούν και να υπάρχουν σταθερά αποτελέσματα (Bolden et al., 2003). Κατά

την διάρκεια των δεκαετιών του 1950 και του 1960 παρατηρούμε μια εξέλιξη στα θεωρητικά υποδείγματα, καθώς οι ερευνητές άρχισαν να δίνουν περισσότερη έμφαση στο ποια είναι η συμπεριφορά ενός ηγέτη (Blake & Mouton, 1964) - δηλαδή πώς συμπεριφέρεται ώστε να γίνεται αντιληπτός ως ηγέτης.

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, μεγαλύτερη έμφαση θα πρέπει να δίνεται στην παρατηρήσιμη συμπεριφορά του ηγέτη και όχι στα χαρακτηριστικά που θα μπορούσε να έχει έμφυτα (Biddle, 1979; Fleishman et al., 1991; Pearce et al., 2003). Κατά την συμπεριφοριστική προσέγγιση, χαρακτηριστικά, όπως η ικανότητα για ηγεσία μπορούν να μαθαίνονται άρα μπορούν και να διδαχθούν ακριβώς όπως και όλες οι άλλες δεξιότητες. Αυτή είναι και η μεγαλύτερη διαφορά από τις προηγούμενες θεωρήσεις που υποστήριζαν ότι τα γνωρίσματα του ηγέτη είναι μόνο έμφυτα. Αυτή η επικέντρωση στην ανάλυση της συμπεριφοράς θα μπορούσε να εξηγηθεί και από τη τάση που επικράτησε εκείνη την εποχή για την ανάλυση της παρατηρήσιμης συμπεριφοράς στην ψυχολογική επιστήμη (Fleishman et al., 1991).

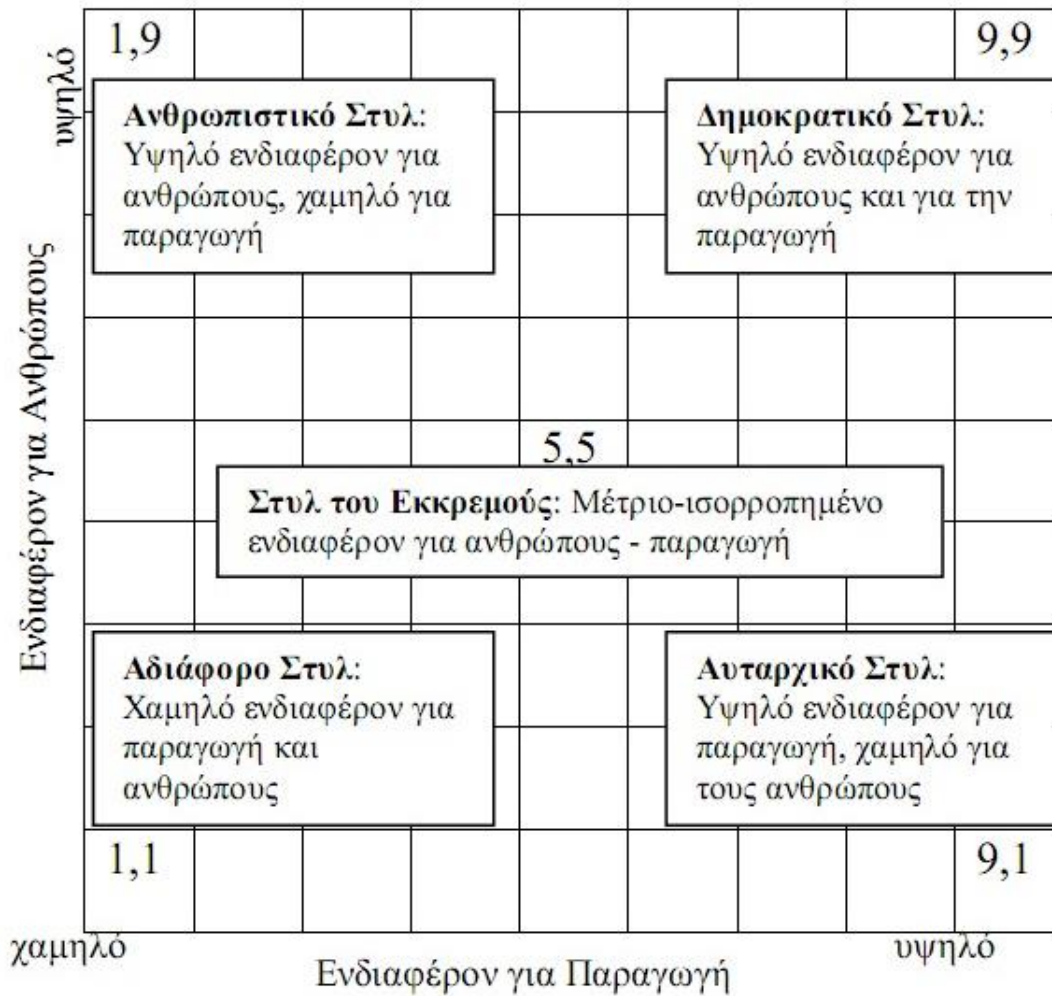
3.3.3.1 Έρευνα Πανεπιστημίου Πολιτείας του Οχάιο (Ohio State University Study) & Έρευνα Πανεπιστημίου Michigan (Michigan University Study)

Οι σημαντικότερες μελέτες πάνω σε αυτήν τη θεωρία έγιναν από το πανεπιστήμιο του Ohio και του Michigan. Σύμφωνα με την πρώτη έρευνα του πανεπιστημίου του Ohio (Likert, 1967; Katz & Kuhn, 1968) η συμπεριφορά του ηγέτη έχει δύο προσανατολισμούς: Ο πρώτος αφορά τον προσανατολισμό προς την έναρξη δομής (initiating structure), όπου ο ηγέτης προσπαθεί με την δράση του να δημιουργήσει συγκεκριμένη δομή, η οποία στην συνέχεια θα οδηγήσει στην επίτευξη των καθορισμένων στόχων. Ο δεύτερος προσανατολισμός είναι ο προσανατολισμός προς τη φροντίδα (consideration). Σύμφωνα με αυτόν τον προσανατολισμό, ο ηγέτης ενδιαφέρεται κυρίως για τη ψυχική υγεία και ευεξία των υφισταμένων του (Bass, 1990; Srivastava, et al., 2006). Επίσης, τον ενδιαφέρει ιδιαίτερα να δημιουργήσει σχέσεις μαζί τους και να τους είναι αρεστός. Αν και οι δύο αυτοί προσανατολισμοί φαίνονται αντίθετοι, στην πραγματικότητα πρόκειται για

αλληλοσυμπληρωμένες έννοιες, και όπως αναφέρουν οι Yukl & Van Fleet (1992) και οι δύο αυτές μορφές συνδέονται με υψηλά επίπεδα ηγετικής αποτελεσματικότητας.

Η δεύτερη μελέτη έγινε από το πανεπιστήμιο του Michigan. Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής ήταν παραπλήσια με αυτά της προηγούμενης έρευνας. Έτσι, σε αντιστοιχία με τις προηγούμενες δύο προτάσεις, το πανεπιστήμιο του Michigan αναφέρθηκε στον προσανατολισμό προς της παραγωγή (production oriented) και τον προσανατολισμό προς τον άνθρωπο (employee oriented) (Yukl & Van Fleet, 1992; Robbins, 2001). Κατά τη πρώτη περίπτωση, οι υφιστάμενοι δεν είναι τίποτα περισσότερο από το μέσο για την επίτευξη του κοινού στόχου. Ο ηγέτης σε αυτή την περίπτωση νοιάζεται για την αύξηση της παραγωγής και για αυτό προσπαθεί να χρησιμοποιήσει τους υφιστάμενους τους για αυτόν ακριβώς τον σκοπό. Στην δεύτερη περίπτωση όμως, ο ηγέτης ενδιαφέρεται για του υφισταμένους του. Κύριο μέλημα του είναι η ευχαρίστηση και η ικανοποίηση τους (Robbins, 2001). Αυτός είναι και ο κύριος προσανατολισμός που θα πρέπει να έχει ένας οργανισμός σύμφωνα με αυτή την έρευνα.

Αυτές οι δύο έρευνες έγιναν το εναρκτήριο λάκτισμα για τη υιοθέτηση από τους Blake και Mouton(1964) της Διοικητικής Σχάρας (Managerial-Leadership Grip), που δεν είναι τίποτα άλλο από την πρακτική εφαρμογή των παραπάνω ερευνών. Σύμφωνα με αυτήν τη γραφική απεικόνιση (βλ. Εικόνα 3.3.3.1) γίνεται φανερό ότι η ηγετική συμπεριφορά για να είναι επιτυχημένη θα πρέπει να είναι προσανατολισμένη στην λεγόμενη «μεσαία λύση». Δηλαδή, θα πρέπει να εστιάζει τόσο στην επίτευξη των στόχων όσο και στον ανθρωπισμό.



ΕΙΚΟΝΑ 3.3.3.1: ΓΡΑΦΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΣΧΑΡΑΣ ΤΩΝ BLAKE & MOUTON, ΑΠΟ ΧΥΤΗΡΗΣ, 2017

3.3.3.2 Θεωρία X και Θεωρία Y

Ο McGregor, (1960) υπέθεσε δύο διακριτές θεωρίες ηγετικών συμπεριφορών με βάση το μοντέλο του «Θεωρία X και Θεωρία Y». Αυτές οι θεωρίες υποστηρίζουν ότι η

συμπεριφορά του ηγέτη πρέπει να βασίζεται σε μια εκ των δύο υποθέσεων για τους εργαζόμενους:

- Η *θεωρία X* υποθέτει ότι οι εργαζόμενοι αντιπαθούν την εργασία και θα την αποφύγουν αν είναι δυνατόν. Αυτοί οι εργαζόμενοι στερούνται φιλοδοξίας, αντιπαθούν την ευθύνη και προτιμούν να καθοδηγούνται. Σ' αυτή τη περίπτωση, οι διευθυντικές συμπεριφορές θα περιλαμβάνουν τον εξαναγκασμό των εργαζομένων, τον έλεγχο των καθηκόντων και των δραστηριοτήτων τους και την κατεύθυνση της συμπεριφοράς τους.
- Η *θεωρία Y* υποθέτει ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να δουν την εργασία ως μια θετική εμπειρία, δεδομένου των κατάλληλων συνθηκών εργασίας και απολαμβάνουν να αναλαμβάνουν ευθύνες. Σ' αυτή τη περίπτωση, οι διευθυντικές συμπεριφορές περιλαμβάνουν την παροχή κινήτρων, θετικής ενίσχυσης και ανταμοιβών.

Συμπερασματικά, ενώ η συμπεριφορική προσέγγιση παρείχε μια πιο πλήρη εικόνα για την ανάπτυξη της ηγεσίας εστιάζοντας στις σχέσεις μεταξύ ανθρώπων και καθηκόντων, ωστόσο, δεν ήταν όλοι οι ερευνητές ικανοποιημένοι με αυτά τα ευρήματα καθώς πίστευαν ότι οι συμπεριφορές που είναι κατάλληλες για μια κατάσταση, δεν θα ήταν αναγκαστικά κατάλληλες σε μια άλλη (Morse & Lorsch, 1970; Fiedler, 1978). Η επιρροή της κατάστασης στην αλληλεπίδραση μεταξύ ενός ηγέτη και των οπαδών/υφισταμένων του χρειαζόταν επομένως περαιτέρω έρευνα (Fiedler, 1978).

3.3.4 Θεωρίες Ηγεσίας που Σχετίζονται με τα Χαρακτηριστικά της Κατάστασης / Ενδεχομενικές Θεωρήσεις (Contingency theories)

Ένα μεγάλο ερώτημα που ανακύπτει συχνά στην βιβλιογραφία είναι εάν οι ηγέτες θα ήταν το ίδιο αποτελεσματικοί εάν δρούσαν σε κάποια άλλη εποχή ή σε κάποια άλλη κατάσταση (Mitchell et al., 1970). Για παράδειγμα, ο Περικλής ή ο Μ. Αλέξανδρος ή ακόμα ο Ναπολέων αν δρούσαν σε μια εποχή σαν την σημερινή θα ήταν το ίδιο σπουδαίοι ηγέτες, ή όχι; Σε αυτό δεν μπορούμε να απαντήσουμε ούτε χρησιμοποιώντας την θεωρία των

ατομικών χαρακτηριστικών, η οποία εντοπίζει ποια είναι τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ένας ηγέτης, αλλά ούτε και τη συμπεριφοριστική θεωρία, η οποία μελετά ποια θα πρέπει να είναι η συμπεριφορά του ηγέτη. Μέσα από αυτή την ανάγκη, γεννήθηκε η θεωρία που υποστηρίζει ότι τα χαρακτηριστικά μιας κατάστασης επιδρούν στο ποιος θα εξελιχθεί ως ηγέτης (Lawrence & Lorsch, 1967).

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, δεν υπάρχει ένα κατάλληλο και επιθυμητό μοντέλο ηγεσίας το οποίο να είναι το ίδιο ανεξάρτητο από τις συγκυρίες και δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Αντίθετα, οι εξωτερικές συνθήκες, όπως είναι το εξωτερικό περιβάλλον και οι συγκυρίες, μπορούν να επιδράσουν στον τρόπο με τον οποίο θα λειτουργήσει ο ηγέτης. Επομένως, όταν το εξωτερικό περιβάλλον διαφέρει ο ηγέτης θα λειτουργήσει πολύ διαφορετικά. Δεν υπάρχει ένας και μοναδικός τρόπος να ηγηθεί, αλλά αυτός διαφέρει ανάλογα με το περιβάλλον του και τις συνθήκες. Εξαιτίας αυτής της πολυπλοκότητας έχουν αναπτυχθεί διάφορες υποκατηγορίες αυτής της θεωρίας.

3.3.4.1 Συγκυριακό Μοντέλο Ηγεσίας

Σύμφωνα με τον Fiedler, η αποτελεσματικότητα μιας ομάδας μπορεί να κριθεί από τα προσωπικά χαρακτηριστικά που έχει ο ηγέτης αλλά και από το πόσο τον ευνοεί η κατάσταση. Με άλλα λόγια σημαντική είναι τόσο η προσωπικότητα του ηγέτη, όσο και σε ποιο βαθμό μπορεί να ελέγξει την κατάσταση χωρίς να αμφιβάλλει για τον εαυτό του (Fiedler, 1967; 1978).

Ο Fiedler έλαβε υπόψη τους τις έρευνες που είχαν γίνει από τα πανεπιστήμια του Ohio και του Michigan, που αναφέρθηκαν ανωτέρω. και υποστήριξε ότι ένας ηγέτης μπορεί να είναι προσανατολισμένος είτε προς τον άνθρωπο, είτε προς το αποτέλεσμα. Με βάση αυτή τη διάκριση, κατάφερε να αναπτύξει μια κλίμακα, την επονομαζόμενη LPC (Least Preferred Coworker, Λιγότερο Επιθυμητός Συνάδελφος), για να μπορέσει να αξιολογήσει το προσωπικό στυλ του ηγέτη. Σε αυτήν την κλίμακα, ο κάθε εργαζόμενος καλείται να επιλέξει τον συνεργάτη με τον οποίο είχε την χειρότερη επαγγελματική σχέση και να τον βαθμολογήσει.

Ο Fiedler εστίασε την προσοχή του, πέρα από την προσωπικότητα του ηγέτη, και στην ίδια την κατάσταση και το πόσο ευνοϊκή ή όχι είναι γι' αυτόν (Hellriegel et al., 2004; Spector, 2008). Έτσι, προσδιόρισε τρία βασικά χαρακτηριστικά που θα μπορούσαν να χαρακτηρίσουν την ευνοϊκότητα ή όχι των εξωτερικών συνθηκών.

- *Σχέσεις ηγέτη – οπαδών* : Από το πόσο αποδεκτός ή όχι είναι ο ηγέτης από την ομάδα, θα καθοριστεί και ο βαθμός αποδοχής του. Επίσης, από αυτήν την σχέση εξαρτάται και ο βαθμός εμπιστοσύνης και σεβασμού στο πρόσωπο του.
- *Δομή του έργου*: σε αυτή τη μεταβλητή μετριέται ο βαθμός που η πορεία ολοκλήρωσης του έργου ακολουθείται από σαφείς οδηγίες .
- *Ισχύς λόγω θέσης*: Εξετάζεται το κατά πόσον ο ηγέτης έχει την ικανότητα/δύναμη να επηρεάσει και να ασκήσει επιρροή και εξουσία στην ομάδα του.

Ο ηγέτης ανεξαρτήτως του τί θα προκύψει από τις συνθήκες θα πρέπει να είναι εστιασμένος στον στόχο του με την μόνη εξαίρεση ότι αν υπερτερεί η πιο ευνοϊκή κατάσταση, δηλαδή αν η ομάδα τον εμπιστεύεται, οι οδηγίες είναι συγκεκριμένες και ο ίδιος έχει μεγάλη ισχύ, τότε μπορεί να λάβει τον ρόλο του παρατηρητή και να αφήσει την ομάδα να προχωρήσει με το έργο της. Σε αντίθετη περίπτωση, θα πρέπει να επιβληθεί και με πυγμή να επιβάλει την τάξη. Τέλος, αν βιώνει μια ενδιάμεση κατάσταση θα πρέπει να μεριμνήσει για να αναπτύξει τις σχέσεις μέσα στην ομάδα και στην συνέχεια θα πρέπει να προσανατολιστεί προς την ολοκλήρωση του έργου (Κάντας, 1997).

Αργότερα και μετά την κριτική που δέχθηκε για την εγκυρότητα του μοντέλου του (Mitchell et al., 1970), ο Fiedler εισήγαγε την θεωρία των Γνωστικών Πόρων. Σύμφωνα με αυτήν την θεωρία η ικανότητα ενός ηγέτη ανάλογα με τη περίπτωση μπορεί να επηρεαστεί από το άγχος, την εμπειρία αλλά και τη νοημοσύνη του (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Όταν ο ηγέτης βρίσκεται σε κατάσταση όπου βιώνει χαμηλά επίπεδα άγχους το στυλ ηγεσίας του επηρεάζεται κατά πολύ από την νοημοσύνη του. Αντίθετα, όταν το άγχος είναι υψηλό φαίνεται ότι η εμπειρία είναι πιο σημαντική στο στυλ ηγεσίας παρά η νοημοσύνη.

3.3.4.2 Το Μοντέλο Πορείας - Στόχου

Το μοντέλο Πορείας - Στόχου, που αναπτύχθηκε αρχικά από τον Evans (1970) και αργότερα τροποποιήθηκε από τον House (1971), σχεδιάστηκε για να προσδιορίσει το κυρίαρχο στυλ ενός ηγέτη ως κίνητρο για να κάνει τους υφισταμένους να επιτύχουν τους στόχους τους. Σύμφωνα με αυτήν την θεωρία τα μέλη της ομάδας ή οι υφιστάμενοι περιμένουν από έναν ηγέτη να τους βοηθήσει να πραγματώσουν τον στόχο τους. Με άλλα λόγια ο ηγέτης οφείλει να τους δείξει το δρόμο προς την επιτυχία.

Το αν τα μέλη της ομάδας θα κατορθώσουν να επιτύχουν τον στόχο τους, σύμφωνα με τους Greenberg και Baron (2008), θα εξαρτηθεί από ένα σύνολο παραγόντων που αλληλοεπιδρούν ανάμεσα στα χαρακτηριστικά που έχει ο ηγέτης αλλά και των συγκυριακών καταστάσεων και εξωτερικών παραγόντων. Αυτοί οι παράγοντες θα μπορούσαν να είναι δύο κατηγοριών: τα χαρακτηριστικά του έργου και τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων.

Στα χαρακτηριστικά του έργου εντάσσονται όσα χαρακτηριστικά αφορούν την παρακίνηση των εργαζομένων. Αυτά θα μπορούσαν να είναι η δομή του οργανισμού ή του έργου και ο τρόπος λειτουργίας της ομάδας (Northouse, 2006). Όπως φάνηκε και στο μοντέλο του Fiedler, έτσι και εδώ όταν η ομάδα γνωρίζει ακριβώς τον στόχο της τότε η παρουσία του ηγέτη δεν είναι επιτακτική, καθώς οι υφιστάμενοι θα ένοιωθαν ικανοί να τον πραγματώσουν. Όμως, οι ενδεχόμενες εντάσεις μεταξύ των μελών και κάποια άλλα προβλήματα μπορούν να αναγκάσουν τον ηγέτη να επέμβει πιο ενεργά για να εξαλείψει τα εμπόδια.

Στα χαρακτηριστικά των υφισταμένων ιδιαίτερη έμφαση έχει δοθεί στην ανάγκη για ανάπτυξη ανθρώπινων σχέσεων (Northouse, 2006). Υπάρχουν υφιστάμενοι, οι οποίοι έχουν έντονη την επιθυμία για διαπροσωπικές σχέσεις, που έχουν την ανάγκη να είναι κάτω από την καθοδήγηση ενός δημοκρατικού ηγέτη, ενώ κάποιοι άλλοι πιο απολυταρχικοί ενδεχομένως να χρειάζονται περισσότερο έναν ηγέτη που θα τους καθοδηγεί και θα είναι δίπλα τους συνέχεια.

Όπως και στα υπόλοιπα μοντέλα ηγεσίας αυτής της κατηγορίας έτσι και εδώ, οι εξωτερικοί παράγοντες είναι αυτοί που επηρεάζουν κατά πολύ το στυλ της ηγεσίας. Το μοντέλο πορείας-στόχου αναγνωρίζει τέσσερις ηγετικές συμπεριφορές για την αύξηση των κινήτρων των υφισταμένων. Οι House και Mitchell (1974) στήριξαν τα τέσσερα στυλ ηγεσίας σε τρεις στάσεις που επιδεικνύονται από τους υφισταμένους: α. την ικανοποίηση των υφισταμένων, β. τις προσδοκίες των υφισταμένων από τους ηγέτες τους και γ. τις προσδοκίες των υφισταμένων για αποτελεσματική απόδοση (Negron, 2008). Τα στυλ ηγεσίας που θα μπορούσε να υιοθετήσει ένας ηγέτης με βάση αυτή τη θεωρία είναι:

- Κατευθυντικό: ο ηγέτης καθοδηγεί και κατευθύνει τους υφιστάμενους τους έχοντας κάνει σαφή το στόχο και το τι περιμένει από αυτούς.
- Υποστηρικτικό: Ο ηγέτης υποστηρίζει τους υφιστάμενους του και δημιουργεί καλές σχέσεις μαζί τους, προσπαθώντας να καλύπτει τις ανάγκες τους.
- Συμμετοχικό: Ο ηγέτης συμβουλευεται τους υφιστάμενους του και τους επιτρέπει να συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων.
- Προσανατολισμένο προς την επίτευξη: ο ηγέτης εστιάζεται προς τον στόχο και επιζητεί την αύξηση της απόδοσης.

Κάθε ένα από τα τέσσερα στυλ μπορεί να ασκηθεί από τους ηγέτες σε οποιονδήποτε συνδυασμό με διάφορους υφιστάμενους και μέσα σε διαφορετικά οργανωτικά περιβάλλοντα και καταστάσεις (House & Mitchell, 1974).

Αυτή η θεωρία οφείλει την σημαντικότητα της στο ότι αντίθετα με τις άλλες θεωρίες αυτού του τύπου, εισάγει την έννοια της προσδοκίας. Η θεωρία της πορείας – στόχου θέτει συχνά ερωτήματα για το πώς θα μπορούσε να παρακινήσει ο ηγέτης τον υφιστάμενο του ώστε να εκπληρώσει τον επιθυμητό στόχο (Northouse, 2006).

3.3.4.3 Μοντέλο Συναλλαγής Ηγέτη - Μέλους (Leader Member Exchange Theory)

Αυτή η θεωρία ενδιαφέρεται κυρίως να μελετήσει το πώς διαφοροποιείται η συμπεριφορά και το στυλ ηγεσίας ως προς τους υφιστάμενους, ανάλογα με την σχέση που αναπτύσσει ο ηγέτης με τους υφιστάμενους (Graen & Uhl-Bien, 1995). Σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία ο ηγέτης δεν συμπεριφέρεται σε όλους τους υφιστάμενους του με τον ίδιο τρόπο. Κάθε φορά που έχει να κάνει με άλλα άτομα η συμπεριφορά του διαφοροποιείται (Martin, et al., 2010). Δίνοντας έμφαση στη σχέση μεταξύ ηγετών και υφισταμένων, η θεωρία αναγνωρίζει ότι η ηγεσία δεν είναι απλώς μια διαδικασία από πάνω προς τα κάτω, όπως χαρακτηρίζεται από πολλές από τις πρώιμες έρευνες στην ηγεσία, ούτε είναι από κάτω προς τα πάνω, αλλά είναι μια αμοιβαία σχέση όπου κάθε άτομο παίζει ενεργό ρόλο.

Σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία, η δυαδική σχέση ηγέτη-μέλους χωρίζει ουσιαστικά τους υφιστάμενους σε δύο κατηγορίες (Lunenburg, 2010; Martin et al. 2010). Η πρώτη κατηγορία είναι αυτή της ενδο-ομάδας. Σε αυτήν ανήκουν όλοι όσοι έχουν στενή σχέση με τον ηγέτη. Τα άτομα που ανήκουν στην ενδο-ομάδα χαίρουν της εμπιστοσύνης του ηγέτη και έχουν ευνοϊκότερη μεταχείριση. Στη δεύτερη ομάδα, την έξω-ομάδα, ανήκουν οι υπόλοιποι, όσοι έχουν τυπική σχέση με τον ηγέτη.

Αυτός ο διαχωρισμός μπορεί να οδηγήσει αναπόφευκτα σε προβλήματα. Τα μέλη της ενδο-ομάδας συνήθως νιώθουν ότι βρίσκονται σε πλεονεκτικότερη σχέση και έχουν μεγαλύτερη πρόσβαση σε πληροφορίες από ότι τα άτομα της έξω-ομάδας (McClane, 1991; Yukl, 2010; Nelson, et al., 1998). Γι' αυτό το λόγο τα άτομα της ενδο-ομάδας έχουν και υψηλότερη απόδοση, καθώς παρατηρείται υψηλότερη αφοσίωση στους στόχους (Klein & Kim, 1998)³¹. Μεταξύ αυτής της ομάδας και του ηγέτη αναπτύσσεται μια σχέση δυάδας.³²

Σύμφωνα με τους Robbins και Judge (2007) η δυαδική αυτή σχέση αναπτύσσεται καθώς ο ηγέτης δεν έχει τον απαραίτητο χρόνο να ασχοληθεί με το να αναπτύξει σχέσεις με

³¹ Βέβαια να σημειώσουμε ότι η πλειοψηφία των ερευνών εστιάζεται στα αποτελέσματα του μοντέλου αυτού και όχι στα προ απαιτούμενα (Conway, 2015).

³² Από αυτό το χαρακτηριστικό αυτή η θεωρία ονομάζεται επίσης και το μοντέλο της κάθετης δυάδας. (Κάντας, 1997)

πολλά άτομα. Έτσι, επιλέγει μια μικρή ομάδα ατόμων στην οποία να μπορεί να στηριχθεί όταν χρειαστεί. Η αρχή της ομοφιλίας επίσης, σύμφωνα με τους Greenberg και Baron (2008), τον οδηγεί να επιλέξει άτομα που παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά με εκείνον.

3.3.4.4 Συμμετοχικό Μοντέλο των VROOM – YETTON

Στο μοντέλο αυτό που εισηγούνται οι Vroom και Yetton (1973), δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στο πώς ο ηγέτης λαμβάνει τις αποφάσεις και κατά πόσο συμμετέχουν σε αυτό και οι υφιστάμενοι. Είναι σημαντικός ο τρόπος που ο ηγέτης διαχειρίζεται τον βαθμό που οι υφιστάμενοι συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων, καθώς από αυτό κρίνεται η απόδοση και η εργασιακή τους ικανοποίηση.

Το μοντέλο αυτό υιοθετεί ένα δενδρόγραμμα λήψης αποφάσεων αποτελούμενο από δώδεκα κανόνες. Ο ερωτώμενος μπορεί να απαντήσει θετικά ή αρνητικά (Robbins & Judge, 2007). Επιπλέον, υπάρχουν πέντε στυλ ηγεσίας τα οποία είναι (Golestanipour, 2016; Chénard Poirier, et al., 2017).

1. Πρώτο αυταρχικό. Ο προϊστάμενος αποφασίζει μόνος του με βάση τις πληροφορίες που έχει και στη συνέχεια τη διαβιβάζει στους υφισταμένους του.
2. Δεύτερο αυταρχικό. Ο προϊστάμενος παίρνει μόνος του τις αποφάσεις, αλλά πριν την ανακοίνωσή τους παίρνει και πληροφορίες από τους υφισταμένους του.
3. Πρώτο συμβουλευτικό. Ο προϊστάμενος παίρνει μεν τις αποφάσεις μόνος του, αλλά πριν συζητά και συμβουλευέται τον κάθε υφιστάμενο ατομικά.
4. Δεύτερο συμβουλευτικό. Ο προϊστάμενος συζητά το πρόβλημα σε ομάδες. Ζητά την γνώμη τους, αλλά την τελική απόφαση την παίρνει μόνος του.
5. Δημοκρατική ή συμμετοχικό. Η λήψη αποφάσεων είναι συλλογική. Ο προϊστάμενος παρουσιάζει το πρόβλημα στην ομάδα, όπου συζητείται και λαμβάνονται οι τελικές αποφάσεις

Το μοντέλο βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στους καταστασιακούς παράγοντες του ηγέτη ώστε να αξιολογήσει με ακρίβεια την απόφαση που πρέπει να ληφθεί, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη την δέσμευση του υφισταμένου στην απόφαση, ή με άλλα λόγια την αποδοχή της απόφασης (Yukl, 2013, σς. 111-113). Ο στόχος είναι να μεγιστοποιηθεί η ποιότητα της απόφασης και η αποδοχή αυτής από τους υφισταμένους (Yukl, 2013, σς. 107-108).

Όπως και με άλλες συγκυριακές θεωρήσεις της ηγεσίας, έντονη κριτική έχει ασκηθεί στο μοντέλο αυτό για το ζήτημα της εγκυρότητας του καθώς οι μετρήσεις χρησιμοποιούν αυτο-αναφερόμενα δεδομένα (Field, 1979). Το πρόβλημα με τις αυτό-αναφερόμενες μετρήσεις είναι η πιθανότητα μεροληψίας. Οι Jago και Vroom (1982) βρήκαν επίσης διαφορές στον τρόπο που οι υφιστάμενοι αντιλαμβάνονται τις γυναίκες και τους άντρες αυταρχικούς ηγέτες. Συγκεκριμένα, είχαν αρνητική άποψη για τις γυναίκες που υιοθετούσαν αυταρχικό τρόπο ηγεσίας, και σχετικά θετική για τους άντρες. Οι ερευνητές απέδειξαν την εγκυρότητα του μοντέλου, μόνο σε διευθυντές και όχι σε υφισταμένους (Field & House, 1990). Μια πιθανή εξήγηση είναι ότι ο ρόλος που έχει κάποιος, είτε διευθυντής είτε υφιστάμενος, παρέχει μια μοναδική οπτική σχετικά με την κανονιστική φύση του μοντέλου (Field & House, 1990; Heilman et al, 1984). Μέρος της ασυμφωνίας στην οπτική του ρόλου είναι ότι οι υφιστάμενοι δεν αξιολόγησαν ποτέ την αυταρχική συμπεριφορά ως πιο αποτελεσματική ακόμα και όταν το μοντέλο συνιστούσε αυτή τη συμπεριφορά (Heilman et al, 1984). Όπως είχε αναδειχθεί σε προηγούμενες θεωρίες, μια ισορροπημένη προσέγγιση μεταξύ αυταρχικής και δημοκρατικής ηγεσίας φαίνεται να προτιμάται από τους υφισταμένους (Heilman et al, 1984). Η θεωρία δεν έχει επίσης στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα (Field, 1982).

Μια ακόμα κριτική του μοντέλου είναι ότι δεν λαμβάνει υπόψη άλλους παράγοντες που επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων. Μια μελέτη βρήκε ότι η εποικοδομητική διαμάχη ευθύνεται για μεγαλύτερη επιτυχία απόφασης, υποδεικνύοντας ότι το μοντέλο Vroom-Yetton μπορεί να είναι αρχικά χρήσιμο για την επιλογή ενός στυλ, αλλά ότι η εποικοδομητική διαμάχη μπορεί να συμβάλει περισσότερο κατά τη λήψη της απόφασης (Tjosvold et al, 1986). Παρόμοια αποτελέσματα είχαν και έρευνες που έδειξαν ότι η συμμόρφωση είναι

υψηλότερη μετά από μια διαδραστική ομαδική διαδικασία (Ettling & Jago, 1988). Άλλες μελέτες αμφισβητούν τον βαθμό συμμετοχής ως τη μοναδική ηγετική συμπεριφορά που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα (Sauers et al, 2005; Locke & Schweiger, 1979). Η συμμετοχή των υφισταμένων, σύμφωνα με τα ευρήματα σε αυτές τις μελέτες, δεν αύξησε την παραγωγικότητα απλώς την ικανοποίηση.

Ενώ υπάρχουν πολλές δυσκολίες στην υπόδειξη συγκεκριμένων ηγετικών συμπεριφορών σε συγκεκριμένες καταστάσεις είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι καμία καταστασιακή θεωρία ηγεσίας δεν υποστηρίζει ότι ασχολείται με όλες τις πτυχές της ηγεσίας (Vroom & Jago, 1988; Sauers et al, 2005). Τα μοντέλα που παρουσιάσαμε εδώ εξετάζουν συγκεκριμένους περιστασιακούς παράγοντες και ηγετικές συμπεριφορές. καθήκοντα ή ανθρωποκεντρικές συμπεριφορές. Οι ευρύτερες περιγραφές των περιστασιακών παραγόντων επιτρέπουν πιο γενικευμένες ερμηνείες αλλά ελάχιστες διαφοροποιήσεις. Ο Yukl (2010) προτείνει ότι οι καταστασιακές θεωρήσεις είναι καλύτερες στο να προτείνουν σημαντικές μεταβλητές σχετικές με την ηγεσία. Σε λίγες περιπτώσεις, οι θεωρίες αυτές προσφέρουν γενικευμένες κατευθυντήριες γραμμές για τη συμπεριφορά του ηγέτη.

3.3.5 Σύγχρονες Θεωρήσεις Ηγεσίας

Τα τελευταία χρόνια η μελέτη για την ουσία της ηγεσίας και τον τρόπο που αυτή εκδηλώνεται έχει επιστρέψει στην αναζήτηση σημαντικών ατομικών χαρακτηριστικών που συνδέονται με τον τρόπο εκδήλωσης της ηγετικής συμπεριφοράς. Βέβαια, πλέον οι μελετητές της έννοιας της ηγεσίας δεν αποδέχονται ότι τα χαρακτηριστικά του ηγέτη είναι κάτι έμφυτο, αλλά αντίθετα θεωρούν ότι τα ηγετικά χαρακτηριστικά μέσα από την κατάλληλη καλλιέργεια μπορούν να αναπτυχθούν και ως εκ τούτου μπορούν και να διδαχθούν. Οι σύγχρονοι μελετητές τείνουν προς μοντέλα τα οποία βασίζονται στις αξίες,

είναι πιο περίπλοκα και κατευθύνονται προς την επίτευξη του στόχου σε σχέση με το κοινό καλό (Komives & Digan, 2010)³³.

3.3.5.1 Χαρισματική Ηγεσία (Charismatic Leadership)

Η θεωρία της χαρισματικής ηγεσίας επικεντρώνεται στην έννοια του «χαρίσματος». Το χάρισμα είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό που αποδίδεται σε πολλούς επιτυχημένους ηγέτες. Οι πρώιμες μελέτες της ηγεσίας θεωρήσαν ότι το «χάρισμα» είναι ένα είδος θεϊκού δώρου που δόθηκε σε κάποιον που αξίζει. Ο πρώτος που προσπάθησε να το προσδιορίσει ήταν ο κοινωνιολόγος Max Weber, ο οποίος πέρα από την θρησκευτική έννοια του όρου προσπάθησε να τον προσεγγίσει κάτω από ένα πρίσμα μιας νομιμοποιημένης εξουσίας που αρμόζει και σε άλλους κλάδους. Συγκεκριμένα ο Weber υποστήριζε ότι: « το χάρισμα είναι ένα σύνολο χαρακτηριστικών προσωπικοτήτων του ατόμου, τα οποία τον ξεχωρίζουν από τους υπόλοιπους, συνηθισμένους ανθρώπους, οι οποίοι τον αντιμετωπίζουν ως ένα προικισμένο άτομο με εξαιρετικές ή και πρωτόγνωρες ικανότητες ή/και δυνάμεις. Αυτές οι ικανότητες δεν είναι εύκολα κατανοητές από τους συνηθισμένους ανθρώπους και για τον λόγο αυτόν θεωρούνται ότι οι κάτοχοι τους επιδεικνύουν παραδειγματική – υποδειγματική συμπεριφορά και αντιμετωπίζονται ως ηγέτες» (Weber 1968, σ. 241)

Σύμφωνα και με τους Robbins & Judge (2007) η χαρισματική ηγεσία εκδηλώνεται με μια σειρά ηγετικών συμπεριφορών (Bass, 1988; House et al., 1991; Conger & Kanungo, 1999). Τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ένας ηγέτης για να εκδηλώσει αυτές τις συμπεριφορές είναι οι εξής:

1. Όραμα και Επικοινωνία: Ο ηγέτης έχει ξεκάθαρο στόχο. Ξέρει που θέλει να πάει και στοχεύει σε μια προοπτική για να δημιουργήσει ένα καλύτερο μέλλον. Επίσης, αυτό τον στόχο έχει την ικανότητα να τον μεταλαμπαδεύει και στα άλλα μέλη της ομάδας.

³³ Στο τρέχον υποκεφάλαιο δεν θα αναλύσουμε την ηθική ηγεσία, αν και ανήκει στις σύγχρονες θεωρήσεις ηγεσίας, καθώς θα αναλυθεί εις βάθος στο επόμενο κεφάλαιο.

2. Προσωπικό ρίσκο: Προκειμένου να επιτύχει τον στόχο του, το όραμα τους είναι διατεθειμένος να διακινδυνεύσει και να λάβει προσωπικό ρίσκο και κόστος για τις αποφάσεις του (Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1987; Shamir et al., 1993).
3. Ευαισθησία στις ανάγκες των άλλων ανθρώπων: Ο ηγέτης έχει την ικανότητα να καταλαβαίνει τις ανάγκες των ανθρώπων γύρω τους και να τις ικανοποιεί.
4. Μη συμβατική συμπεριφορά: Πολλές φορές ο ηγέτης παρουσιάζει μια συμπεριφορά που δεν είναι εύκολο να γίνει κατανοητή από τους άλλους, οι οποίοι μπορεί να την χαρακτηρίσουν και ως αντισυμβατική.

Σύμφωνα και με τα παραπάνω χαρακτηριστικά, είναι φανερό ότι η χαρισματική ηγεσία οδηγεί σε μια σειρά επιθυμητών συμπεριφορών για τους υφιστάμενους (Avolio & Yammarino, 1990; Bass, 1988; Jermier, 1993; Waldman et al., 1990). Όμως, σύμφωνα με έρευνες, ο ηγέτης και η συμπεριφορά του επηρεάζεται από το εργασιακό του περιβάλλον. Έχει παρατηρηθεί ότι οι χαρισματικοί ηγέτες μπορούν να δράσουν με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα όταν βρίσκονται κάτω από συνθήκες έντονου στρες και πίεσης αλλά και όταν οι συνθήκες γύρω τους δεν είναι σταθερές (House, 1977; Bass, 1985; House, et al., 1991). Ίσως γι' αυτό οι χαρισματικοί ηγέτες εντοπίζονται κυρίως στους χώρους της πολιτικής και της ιστορίας (Robbins & Judge, 2007).

Ένας χαρισματικός ηγέτης, επειδή όπως αναφέρθηκε παραπάνω, έχει έναν συγκεκριμένο στόχο και όραμα είναι πιο πιθανό να βρίσκεται στα πιο ψηλά κλιμάκια μια εταιρίας, αν και δεν είναι πάντα βέβαιο. Πολλές φορές χαρισματικοί άνθρωποι μπορούν να βρίσκονται και να επηρεάζουν μια ομάδα, χωρίς αυτό να προχωράει και στο επίπεδο του οργανισμού σαν σύνολο (Βακόλα & Νικολάου, 2012, σσ. 322 - 323).

Παράλληλα, αντικείμενο μελετών έχει αποτελέσει και το πώς οι υφιστάμενοι αντιλαμβάνονται τον χαρισματικό ηγέτη. Κάποιοι άνθρωποι φαίνεται να αναζητούν τον χαρισματικό ηγέτη περισσότερο από κάποιους άλλους τύπους ηγετών. Για παράδειγμα, άτομα που βιώνουν έντονο στρες και πίεση είναι πιο πιθανό να αναζητήσουν κάποια καθοδήγηση τέτοιου τύπου (Flores-Zamora & García-Madariaga, 2017).

Αν και το χάρισμα έχει λάβει διαχρονικά μεγάλο ενδιαφέρον από ερευνητές διαφορετικών κλάδων και έχει διαδραματίσει κεντρικό ρόλο στις θεωρίες της ηγεσίας, η σχετική έρευνα μέχρι στιγμής έχει περιοριστεί κυρίως στα αποτελέσματα της χαρισματικής ηγεσίας. Τουλάχιστον εν μέρει, αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι περισσότεροι ορισμοί της χαρισματικής ηγεσίας εξηγούν την έννοια μέσα από τις συνέπειές της (Antonakis et al., 2016). Η πλειοψηφία αυτών των μελετών εξετάζει θετικά αποτελέσματα, όπως αυξημένο κίνητρο, εμπιστοσύνη στις πεποιθήσεις των ηγετών, ταύτιση με τον ηγέτη, συναισθηματική εμπλοκή με την αποστολή και αυξημένη αυτό-αποτελεσματικότητα (πχ. Shamir et al., 1993; Conger et al, 2000), ενώ λιγότερες μελέτες ασχολούνται με τα αρνητικά αποτελέσματα όπως την αδιαμφισβήτητη υπακοή του ηγέτη και την αποδοχή του ή την καταστολή των συναισθημάτων των υφισταμένων ή και την ανήθικη συμπεριφορά αυτών υπέρ του οργανισμού (πχ. Zhang et al., 2020).

3.3.5.2 Συναλλακτική Θεωρία (Transactional Theory)

Η συναλλακτική θεωρία υποστηρίζει ότι οι σχέσεις ανάμεσα στους ηγέτες και τους υφιστάμενους τους χαρακτηρίζονται από σχέσεις «δούναι και λαβείν» (Podsakoff et al., 2006). Στην πιο βασική μορφή της, αυτή η θεωρία είναι μια μέθοδος για να πείσουμε τους υφιστάμενους να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις εργασίας με την ενίσχυση των ανταμοιβών ή των τιμωριών. Ο ηγέτης, δηλαδή, παρέχει κίνητρα στον υφιστάμενο του ώστε να φέρει σε πέρας τον στόχο που έχει ορισθεί (Burns, 1978; Bass 1985; 1990; 2000; Odumeru & Ifeanyi, 2013). Ο ηγέτης με αυτόν τον τρόπο θα πετύχει την επίτευξη του στόχου του και ο υφιστάμενος την ανταμοιβή του. (Sadeghi & Pihie, 2012; Odumeru & Ifeanyi, 2013)

Σύμφωνα και με τον Κάντα (1997), η συναλλακτική θεωρία είναι ουσιαστικά μια δοσοληψία ανάμεσα στα δύο μέρη. Ο ηγέτης ζητά από τον υφιστάμενο του να θέσει τον εαυτό του κάτω από τις εντολές του και ο υφιστάμενος θα λάβει τις συμπεφωνημένες ανταμοιβές (Hargis et al, 2001). Φυσικά, ο ρόλος και τα καθήκοντα του υφισταμένου έχουν γίνει από την αρχή ξεκάθαρα έτσι ώστε να έχει μια πολύ συγκεκριμένη εικόνα για το τι ζητείται από αυτόν.

Ο συναλλακτικός ηγέτης είναι αυτός που αποδέχεται πλήρως την κουλτούρα του οργανισμού μέσα στον οποίο δουλεύει και δεν έχει σκοπό να την αλλάξει (δηλαδή η εστίαση είναι στο παρόν (Odumeru & Ifeanyi, 2013). Ο ίδιος μέσα από την δράση του ενισχύει τις υπάρχουσες δομές, στρατηγικές και μεταλαμπαδεύει τις αξίες και την κουλτούρα του οργανισμού στους υφιστάμενους του (Waldman et al., 2001). Επιπλέον, ο ηγέτης ασκεί επιρροή στους υφισταμένους του με το να αποσαφηνίζει τους στόχους, να προσδιορίζει με σαφήνεια τα αποτελέσματα που αναμένεται να προκύψουν, την παροχή εποικοδομητικής κριτικής αλλά και την επιβράβευση όταν τα αποτελέσματα επιτευχθούν (House & Aditya, 1997; Waldman et al., 2001; Dvir et al., 2002).

Σύμφωνα με την θεωρία αυτή (Avolio & Bass, 2004), ο συναλλακτικός ηγέτης έχει τρεις συγκεκριμένες διαστάσεις:

- Ο ηγέτης προσφέρει αμοιβές βάσει της προσπάθειας και προσφέρει ανταμοιβές κρίνοντας από αυτήν (Contigent Reward). Ως εκ τούτου, οι ακόλουθοι θα αποδεχτούν τον ηγέτη και θα συμμορφωθούν για να αποφύγουν πειθαρχικές ενέργειες, όμως παράλληλα σε αντάλλαγμα για τη συμμόρφωση τους θα λάβουν χρηματικές ανταμοιβές, έπαινο και πόρους.
- Εξασκεί διοίκηση μέσω εξαίρεσης ενεργητικά (management - by - exception , active) . Ο ηγέτης παρακολουθεί στενά και παρέχει διορθωτικές οδηγίες πριν προκύψει το πρόβλημα (Northouse, 2004)
- Εξασκεί διοίκηση μέσω εξαίρεσης παθητικά (management - by - exception, passive). Ο ηγέτης επεμβαίνει μόνο όταν εκδηλωθεί το πρόβλημα.(Hater and Bass, 1988).
- Ο ηγέτης παραιτείται και αποφεύγει τις ευθύνες με μια στάση απαθής. Έτσι, οι εργαζόμενοι αφήνονται να συνεχίσουν τη δουλειά τους (Laissez-faire approach).

Καθώς η θεωρία της συναλλακτικής ηγεσίας προσπαθεί να εξηγήσει τη σχέση μεταξύ ηγετών και οπαδών μέσω της έννοιας των συναλλαγών/ανταλλαγών, η χρήση ανταμοιβών και τιμωριών είναι επομένως κεντρικής σημασίας σε αυτές τις διαδικασίες και

χρησιμοποιούνται για να ρυθμίσουν την αναμενόμενη απόδοση των εργαζομένων. Ο καθορισμός στόχων είναι επίσης ένα προϊόν συναλλακτικής ηγεσίας, ωστόσο, δεν είναι πάντα εύκολο να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι σε λιγότερο δομημένα περιβάλλοντα. Ως εκ τούτου, είναι ζωτικής σημασίας οι ηγέτες που χρησιμοποιούν αυτό το στυλ να επικεντρωθούν στη διευκρίνιση ρόλων, προκειμένου να βοηθήσουν κάθε υφιστάμενο να καταλάβει ακριβώς τι πρέπει να γίνει προκειμένου να επιτευχθούν οι ατομικοί στόχοι, όπως και οι στόχοι του οργανισμού (Avery, 2004). Επιπλέον, δεδομένου ότι οι συναλλακτικοί ηγέτες συνήθως ηγούνται με βάση τον τίτλο τους, τη θέση εξουσίας, το καθεστώς, την ανώτερη γνώση και την ικανότητα ελέγχου των πόρων, αυτός ο τύπος ηγεσίας αντικατοπτρίζει περισσότερο μια σχέση εξουσίας. Παρόλα αυτά, μελέτες έχουν δείξει ότι ο συγκεκριμένος τύπος ηγεσίας μέσω των συγκεκριμένων στόχων που δίνει στους υφισταμένους, τους κινητοποιεί αυξάνοντας την επίδοσή τους, καθώς είναι πιο ξεκάθαρο σε αυτούς το τελικό αποτέλεσμα που πρέπει να επιτύχουν (Γεωργαντά & Ξενίκου, 2007; Nielsen et al., 2008).

Ενώ η συναλλακτική ηγεσία μπορεί να είναι αρκετά αποτελεσματική ως μέθοδος επηρεασμού προς ένα στόχο, συνήθως δεν οδηγεί σε καμία πραγματική αλλαγή καθώς η εστίασή της τείνει να είναι βραχυπρόθεσμη (με ενδιαφέρον στην διατήρηση του status quo) μεγιστοποιώντας τα άμεσα αποτελέσματα με ανταμοιβές (Hughes et al, 1993; Odumeru & Ifeanyi, 2013; Jensen et al., 2019). Συχνά, οι εργαζόμενοι που διοικούνται από με αυτό το στυλ ηγεσίας μπορούν να αντιληφθούν την μέθοδο αυτή ως περιοριστική, ώστε εν τέλει η χρήση αυτής μπορεί να μειώσει την πιθανότητα συνεισφοράς τους στους στόχους του οργανισμού. Οι διορθωτικές παρεμβάσεις και τα στυλ διοίκησης μέσω εξαίρεσης που χρησιμοποιούν συνήθως οι ηγέτες αυτού του στυλ μπορούν να αναστατώσουν ορισμένους υφισταμένους και να μειώσουν την απόδοσή τους (Ball et al., 1992; Skandari, 2015; Jensen et al., 2019). Καθώς η συναλλακτική ηγεσία συνήθως αποτυγχάνει να αυξήσει την απόδοση των υφισταμένων πέρα από τα αναμενόμενα επίπεδα, αυτό το στυλ ηγεσίας θα μπορούσε να δημιουργήσει ή να ενισχύσει σκληρούς υφισταμένους που είναι αποδεδειγμένοι και δεν έχουν τη φιλοδοξία που απαιτείται για να παράγουν προστιθέμενη αξία στους οργανισμούς τους (Avery, 2004).

3.3.5.3 Μετασχηματιστική Ηγεσία (*Transformational leadership*)

Εκεί που υστερεί η συναλλακτική ηγεσία θα λέγαμε ότι είναι στο κομμάτι του ενθουσιασμού και του συναισθήματος που είναι στοιχεία τα οποία μπορούν να εμπνεύσουν και να παρακινήσουν τον εργαζόμενο (Burns 1978; Bass 1985). Αυτό το κομμάτι καλύπτει η μετασχηματιστική ηγεσία (Elrehail et al., 2017).

Η έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας εισήχθη από τον James Macgregor Burns το 1978 στην περιγραφική του έρευνα για τους πολιτικούς ηγέτες, αλλά η χρήση της έχει εξαπλωθεί στο πεδίο της οργανωσιακής ψυχολογίας με περαιτέρω τροποποιήσεις από τους Bass και Avolio (Odumeru & Ifeanyi, 2013). Η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι μια από τις πιο σημαίνουσες θεωρίες ηγεσίας των τελευταίων τριών δεκαετιών, η οποία υπογραμμίζει την άμεση επίδραση των ηγετών σε μεμονωμένους υφισταμένους (Zwingmann et al., 2014) ενώ η έρευνα καταδεικνύει μια θετική σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και των στάσεων και συμπεριφορών των υφισταμένων.

Αρχικά, ο Burns (1978) είχε υποστηρίξει ότι η μετασχηματιστική και η συναλλακτική θεωρία είναι αντίθετες μεταξύ τους. Ένας ηγέτης θα μπορούσε να είναι είτε μετασχηματιστικός είτε συναλλακτικός για να είναι επιτυχημένος. Αργότερα όμως ο Bass όπως και διάφοροι άλλοι μελετητές (Bass, 1985; Waldman, et al., 1990; Avolio, et al., 1999) υποστήριξαν ότι οι δύο αυτές θεωρίες θα μπορούσαν να είναι μεν ξεχωριστές αλλά και ταυτόχρονα συμπληρωματικές. Έτσι ένας ηγέτης θα πρέπει να παρουσιάζει χαρακτηριστικά και από την συναλλακτική ηγεσία αλλά και από την μετασχηματιστική, ανάλογα την περίπτωση. Μελέτες δείχνουν ότι ένας ηγέτης είναι πιο αποτελεσματικός όταν συνδυάζει τις δύο θεωρίες και χρησιμοποιεί κάποιο από τα τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής θεωρίας (Al-husseini & Elbeltagi, 2016).

Σύμφωνα με τον Burns (1978), ένα βασικό χαρακτηριστικό του ηγέτη είναι η παροχή έμπνευσης και οράματος στους ακολούθους, επηρεάζοντας τους προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η μετασχηματιστική ηγεσία αφορά έναν ηγέτη που ασκεί τέτοια συμπεριφορά ώστε να εμπνεύσει τους οπαδούς του να ακολουθήσουν το όραμα του βάζοντας στην άκρη τα προσωπικά του συμφέροντα (Yulk, 2013; Burns (1978, σ. 141).

Τέτοιοι ηγέτες τείνουν να εξυψώνουν τους οπαδούς τους σε ανώτερα επίπεδα ηθικής και επιδίωξης κινήτρων (Κάντας, 1997). Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2001, σ. 350), η μετασχηματιστική ηγεσία είναι μια «ηγεσία ρόλων». Ο ηγέτης συγκεντρώνει όλες τις ικανότητες για να μπορέσει να συλλάβει, να σχεδιάσει και να υλοποιήσει αλλαγές στη κουλτούρα και στην στρατηγική του οργανισμού του γεγονός που οδηγεί σε δυναμική προσαρμογή στις εξελίξεις.

Σύμφωνα με τους Bass και Riggio (2006, σ.6): *«Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εμπλέκουν τους οπαδούς τους στον οραματισμό ελκυστικών μελλοντικών καταστάσεων, δημιουργούν σαφείς προσδοκίες στις οποίες θέλουν να ανταποκριθούν οι ακόλουθοι και επίσης επιδεικνύουν δέσμευση στους στόχους και το κοινό όραμα.»* Η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί λοιπόν να οριστεί ως *«η δημιουργία ενθουσιασμού για ένα «όραμα», ένα υψηλό επίπεδο εξατομικευμένης προσοχής, η δημιουργία ευκαιριών για την ανάπτυξη των εργαζομένων, η δημιουργία υψηλών προσδοκιών για την απόδοση και η λειτουργία του ηγέτη ως πρότυπο για να κερδίσει το σεβασμό, τον θαυμασμό και την εμπιστοσύνη των εργαζομένων.»* (Lewis et al., 2012, σ.220).

Τα βασικά χαρακτηριστικά που εμφανίζει ένας μετασχηματιστικός ηγέτης είναι (Odumeru & Ifeanyi, 2013):

- Χάρισμα (charisma): ένας ηγέτης πρέπει να μπορεί να μπορεί να δημιουργήσει στους οπαδούς του το αίσθημα του οράματος και της κοινής αποστολής
- Έμπνευση (inspiration): Ο ηγέτης μπορεί να εμπνεύσει, να μεταδώσει υψηλές προσδοκίες στους γύρω τους χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα σύμβολα και να εκφράσει αυτά με απλό, κατανοητό τρόπο.
- Εξατομικευμένη Μέριμνα (individual consideration): Ο ηγέτης αναγνωρίζει τις ανάγκες των οπαδών του ξεχωριστά και προσπαθεί να τις ικανοποιήσει
- Πνευματική Διέγερση (intellectual stimulation): Ο ηγέτης είναι καινοτόμος. Αντιμετωπίζει τα προβλήματα με τρόπους που διαφορετικούς από τον συνηθισμένο με ευφυΐα και με ορθολογικότητα.

Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει άμεση και θετική σχέση με την απόδοση και την αποτελεσματικότητα του ηγέτη αλλά παρουσιάζει και πολλά στοιχεία που είναι επιθυμητά σε έναν οργανισμό όπως είναι η παρακίνηση, η αυξημένη απόδοση των υφισταμένων και η μειωμένη πιθανότητα αποχώρησης από τον οργανισμό (Judge et al., 2002; Judge & Piccolo, 2004; Bacha, 2014; Deinert et al, 2015; Jaroliya & Gyanchandani, 2021). Ο μετασχηματιστικός ηγέτης προσφέρει την απαραίτητη επίδραση στη προθυμία των υφισταμένων του έτσι ώστε να τους παρακινήσει να επιτύχουν τους στόχους τους (Polychroniou, 2009).

Από την άλλη πλευρά, ένας μεγάλος περιορισμός αυτής της θεωρίας είναι ότι η μετασχηματιστική ηγεσία βασίζεται θεμελιωδώς στην ικανότητα του ηγέτη να εμπνέει το εργατικό δυναμικό να αποδώσει το καλύτερό του και μαζί να εργαστούν ως ομάδα προς το καλό του οργανισμού (Armstrong & Muenjohn, 2014; Andersen, 2015). Ωστόσο, οι ηγέτες των οργανισμών μπορεί να μην διαθέτουν τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας που απαιτούνται για να το επιτύχουν αυτό (Lim & Ployhart, 2004). Ένας άλλος περιορισμός είναι ότι συχνά δίνεται υπερβολική έμφαση στο στυλ ηγεσίας και όχι στην ουσία (Andersen, 2015). Από οργανωτικής σκοπιάς, υπάρχει μια αυξανόμενη ζήτηση για λήψη αποφάσεων «με βάση τα στοιχεία» (evidence based) όπου ο ηγέτης για να επιδείξει ηγετικό ρόλο, πρέπει να αναφέρει αδιάσειστα στοιχεία (Reichenpfader, 2015) Ως εκ τούτου, το εάν ένα άτομο μπορεί να παρουσιάσει την επιχειρησιακή του εισήγηση με εμπνευσμένο τρόπο δεν είναι τόσο σημαντικό όσο να έχει τα στέρεα στοιχεία για να την υποστηρίξει. Υπό αυτή την έννοια, υπάρχει αρκετός αριθμός περιπτώσεων αποτελεσματικής ηγεσίας που δεν είναι όμως μετασχηματιστική (Avolio & Bass, 2004).

3.3.5.4 Υπηρετική Ηγεσία (Servant leadership)

Η υπηρετική ηγεσία αναπτύχθηκε στα μέσα στις δεκαετίες του 1970 από τον Greenleaf (Hardy, 2010), στο βιβλίο του « The servant as Leader» (1977). Παρόλα αυτά θα μπορούσαμε να πούμε ότι εδραιώθηκε στις αρχές της δεκαετίας του '90 με το έργο του Graham (1991), το οποίο έθεσε τις βάσεις για την ανάπτυξη του θεωρητικού μοντέλου της

υπηρετικής ηγεσίας³⁴, δίνοντας το έναυσμα για περαιτέρω ερευνητική διερεύνηση και εμπειρική και θεωρητική τεκμηρίωση της διαφοροποίησης του μοντέλου σε σχέση με άλλα μοντέλα ηγεσίας (Peterson et al., 2012; Hoch et al., 2018). Η θεωρία της υπηρετικής ηγεσίας έχει έκτοτε εξελιχθεί σε ένα πεδίο με αυξανόμενο ενδιαφέρον (Spears, 2004). Αυτό οφείλεται κατά κύριο λόγο στην αύξηση του ενδιαφέροντος των οργανισμών για τον κοινωνικό τους αντίκτυπο την τελευταία εικοσαετία και την ως εκ τούτου αύξηση της ζήτησης ενός μοντέλου διοίκησης και ηγεσίας πιο ανθρωποκεντρικού και πιο ηθικού (Dierendonck, 2011)

Είναι ενδιαφέρον ότι παρόλο που το μοντέλο εισήχθη πάνω από πέντε δεκαετίες και παρόλο που έχουμε εμπειρικές μελέτες στον τομέα της υπηρετικής ηγεσίας ήδη από την δεκαετία του '90, οι σύγχρονοι μελετητές δεν έχουν καταλήξει σε έναν κοινά αποδεκτό ορισμό³⁵ (Block, 2005; Dierendonck, 2011; Eva et al., 2019). Αν μπορούσαμε να βρούμε μια φράση που να χαρακτηρίζει αυτή την θεωρία, αυτή θα μπορούσε να είναι « πρώτος ανάμεσα σε ίσους», υπογραμμίζοντας την αλτρουιστική φύση του μοντέλου. Ο υπηρετικός ηγέτης θεωρείται ότι υπηρετεί πρώτα τον στόχο (ή κατά άλλους τους οπαδούς) και ύστερα είναι ηγέτης (Greenleaf, 1996, σ.287; 2002; Laub 1999; Spears & Lawrence, 2002). Ως απόρροια αυτής της παραδοχής, η υπηρετική ηγεσία δίνει έμφαση στην αυξημένη εξυπηρέτηση προς τους άλλους, προάγοντας την αίσθηση της κοινότητας, την κατανομή εξουσίας στη λήψη αποφάσεων και έχοντας μια πιο ολιστική προσέγγιση διοίκησης στο χώρο εργασίας.

Όπως και σε άλλα μοντέλα σύγχρονης θεώρησης της ηγεσίας, έτσι και η υπηρετική ηγεσία πρεσβεύει ότι ο ηγέτης θα πρέπει να είναι συνεργατικός και να εμπνέει τους γύρω του να δημιουργήσουν, όμως σε αντίθεση με προηγούμενα μοντέλα η υπηρετική ηγεσία ίσως μπορεί να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις του σύγχρονου εργατικού χώρου, ενσωματώνοντας παράλληλα την αίσθηση του ανήκειν για τον εργαζόμενο (Chen et al.,

³⁴ Στην βιβλιογραφική ανάλυση των Eva και συνεργατών (2019) αναδεικνύεται και το πρόβλημα της ελλιπούς εννοιολογικής απεικόνισης της υπηρετικής ηγεσίας, και κατά συνέπεια ελλιπούς μέτρησης, που υπονόμει την αξιοπιστία των μοντέλων και την εγκυρότητα πολλών μελετών στον τομέα. Αυτό μπορεί να εξηγήσει γιατί η πρώιμη έρευνα για την υπηρετική ηγεσία δεν βρήκε απήχηση σε επιστημονικά περιοδικά υψηλής αξιολόγησης σε σχέση με άλλες πιο καλά καθορισμένες θεωρίες ηγεσίας.

³⁵ Αυτό αξίζει να το αντιπαραβάλλουμε με την έλλειψη συμφωνίας προς ένα κοινά αποδεκτό ορισμό της ηγεσίας (όπως αναλύθηκε ανώτερα).

2015, Eva et al., 2019). Στο συγκεκριμένο μοντέλο η προσοχή βρίσκεται στον εργαζόμενο, καθώς όταν δίνεται προτεραιότητα στην ευημερία και την ανάπτυξη των υφιστάμενων, αυτοί με τη σειρά τους είναι πιο αφοσιωμένοι και αποτελεσματικοί στη δουλειά τους (Chiniara and Bentein, 2016), το οποίο αντικατοπτρίζεται και στην συνολική κερδοφορία του οργανισμού (Peterson et al., 2012). Σε αντίθεση με τις προσεγγίσεις ηγεσίας που προσανατολίζονται στην απόδοση συχνά «θυσιάζοντας ανθρώπους στο βωμό του κέρδους και της ανάπτυξης» (Sendjaya, 2015, σελ. 4), η υπηρετική ηγεσία επικεντρώνεται στη μακροπρόθεσμη βιώσιμη απόδοση.

Σύμφωνα και με τους Russell & Stone, (2002, σ. 146) και τον Spears (1995), ο υπηρετικός ηγέτης θα μπορούσε να χαρακτηρίζεται από τα εξής στοιχεία³⁶:

- i. Ξέρει να ακούει (Listening).
- ii. Μπορεί να κατανοήσει τους γύρω του (Empathy).
- iii. Εξομαλύνει και επιδιορθώνει καταστάσεις (Healing).
- iv. Έχει επίγνωση της κατάστασης (Awareness).
- v. Έχει το χάρισμα να πείθει τους γύρω του (Persuasion).
- vi. Μπορεί να σκεφτεί λύσεις που δεν είχαν προταθεί στο παρελθόν (Conceptualization).
- vii. Μπορεί να προβλέψει μια κατάσταση (Foresight).
- viii. Νοιάζεται για τους ανθρώπους γύρω του (Stewardship).
- ix. Μπορεί με την δράση του να οδηγήσει σε πνευματική ανύψωση τους γύρω του (Commitment to the growth of people).
- x. Τέλος, μπορεί να δημιουργήσει μια κοινότητα απλά με το να δείχνει στη ομάδα του τον δρόμο (Building community).

³⁶ Αξίζει να σημειώσουμε ότι ακριβώς επειδή υπάρχουν πολλές ερμηνείες της υπηρετικής ηγεσίας, έχει αναδειχθεί ένα ευρύ φάσμα συμπεριφορών που σχετίζονται με τον υπηρετικό ηγέτη (Dierendonck, 2011).

Η υπηρετική ηγεσία έχει πολλά κοινά με την μετασχηματιστική ηγεσία και συχνά συσχετίζεται μαζί της (Farling et al. 1999; Page & Wong 2000 σ. 70). Ωστόσο, η ανασκόπηση του Dierendonck (2011) εμβάθυνε στην εννοιολογική διάκριση της υπηρετικής ηγεσίας από την ευρύτερη βιβλιογραφία, αναλύοντας τις διαφορές μεταξύ υπηρετικής ηγεσίας και επτά άλλων προσεγγίσεων ηγεσίας. Συγκεκριμένα, σε σύγκριση με τη μετασχηματιστική ηγεσία, ο Dierendonck δήλωσε ότι η υπηρετική ηγεσία επικεντρώνεται περισσότερο στις ψυχολογικές ανάγκες των υφισταμένων ως στόχο, ενώ η μετασχηματιστική ηγεσία τοποθετεί αυτές τις ανάγκες δευτερεύουσες σε σχέση με τους στόχους του οργανισμού (Dierendonck et al., 2014). Ενώ μπορεί να υπάρχει μια αρχική επικάλυψη μεταξύ της υπηρετικής και της μετασχηματιστικής ηγεσίας, δεδομένου ότι και οι δύο εστιάζονται στις ανάγκες των υφισταμένων, υπάρχει μια ποιοτική διαφορά ως προς το γιατί αυτή η εστίαση αποτελεί πρότυπο συμπεριφοράς και πού βρίσκεται σε σχέση με άλλες ανταγωνιστικές προτεραιότητες στον οργανισμό. Το κίνητρο των μετασχηματιστικών ηγετών να επικεντρωθούν στις ανάγκες των υφισταμένων φαίνεται να υπάρχει ώστε να τους επιτρέψει να επιτύχουν καλύτερα τους οργανωτικούς στόχους (δηλαδή, είναι ένα μέσο για έναν σκοπό). Από την άλλη πλευρά, οι υπηρετικοί ηγέτες επικεντρώνονται στις ανάγκες των υφισταμένων με στόχο την πολυδιάστατη ανάπτυξη αυτών (δηλαδή, είναι αυτοσκοπός η εστίαση στους υφιστάμενους) (Eva et al., 2019). Σε σχέση με τις άλλες προτεραιότητες του οργανισμού, οι Stone και συνεργάτες (2004, σ. 355) υπαινίχθηκαν ότι οι στόχοι είναι απλώς ένα υποπροϊόν που επιτυγχάνεται σε μια μακροπρόθεσμη σκόπιμη εστίαση στις ανάγκες των υφισταμένων. Συνολικά και σε σχέση με τους μετασχηματιστικούς ηγέτες, οι υπηρετικοί ηγέτες είναι πιο πιθανό να θέσουν τις ακόλουθες προτεραιότητες στο επίκεντρο της ηγεσίας τους: οι ακόλουθοι και οι ανάγκες τους έρχονται πρώτοι, οι στόχοι του οργανισμού στη συνέχεια, και τελευταίοι οι στόχοι του ίδιου του ηγέτη (Sendjaya, 2015).

Σε κάθε περίπτωση, η υπηρετική ηγεσία δεν έρχεται σε αντίθεση με άλλα στυλ ηγεσίας, όπως η αυθεντική ηγεσία, η μετασχηματιστική ηγεσία και η συναλλακτική ηγεσία, δείχνοντας μια σημαντική και ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ τους (Ortiz-Gómez et al., 2020). Μάλιστα μελέτες επιβεβαιώνουν ότι η υπηρετική ηγεσία έχει πολλές ομοιότητες με την αυθεντική ηγεσία, που θα αναλύσουμε εν συνεχεία, όπως και με την ηθική ηγεσία (Lemoine, et al. 2019). Αυτό σημαίνει ότι είναι συμπληρωματικά στυλ ηγεσίας, όχι μόνο

επειδή μοιράζονται παρόμοιες ιδέες αλλά και επειδή οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τα τρία αυτά στυλ ηγεσίας με θετικό τρόπο.

3.3.5.5 Αυθεντική Ηγεσία (Authentic Leadership)

Στις αρχές της δεκαετίας του 2000, οι έννοιες της θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς (Avolio & Luthans, 2006; Noricevic & Harvey, 2006) εμφανίστηκαν ως απάντηση σε εταιρικά σκάνδαλα και προβλήματα λογοδοσίας στους οργανισμούς (Walumbwa et al., 2008; Gardner et al., 2011). Σ' αυτό το πλαίσιο, αρκετά στελέχη επιχειρήσεων αναζήτησαν έναν νέο τύπο γνήσιας και βασισμένης σε αξίες ηγεσίας — την αυθεντική ηγεσία (May et al., 2003; George & Sims, 2007; Cashman, 2008; Gardner et al., 2011).

Η έρευνα για την αυθεντική ηγεσία είναι ένα διαρκώς εξελισσόμενο πεδίο, όπου οι μελετητές συνειδητοποίησαν ότι η εννοιολογική προσέγγιση της θεωρίας πρέπει να υπερβαίνει το «να είναι κανείς αληθινός στον εαυτό του» (Walumbwa et al., 2008; Iszatt-White & Kempster, 2019). Μολαταύτα όπως και με άλλες προσεγγίσεις, οι μελετητές συμφωνούν ότι δεν υπάρχει ολοκληρωμένος ορισμός για την αυθεντική ηγεσία (Cooper et al., 2005; Crawford et al. 2020). Από τις απαρχές της, θεωρείται ως ένα πολυδιάστατο εννοιολογικό κατασκεύασμα, το οποίο εμπερικλείει τρεις ευρύτερες κατηγορίες: την ατομική αυθεντικότητα, την αυθεντικότητα του ηγέτη (ως ηγέτη και όχι ως άτομο), και του ίδιου του φαινομένου της αυθεντικής ηγεσίας (Caza & Jackson, 2011). Παράλληλα, το κύριο ερευνητικό εργαλείο της αυθεντικής ηγεσίας (ALQ) που αποτελείται από τα τέσσερα στοιχεία της αυτογνωσίας, της σχεσιακής διαφάνειας, της ισορροπημένης επεξεργασίας και της εσωτερικευμένης ηθικής προοπτικής, έχει παραμείνει σε μεγάλο βαθμό αδοκίμαστο αλλά σταθερό στην βιβλιογραφία (Iszatt-White & Kempster, 2019).

Οι αυθεντικοί ηγέτες λέγεται ότι «είναι διαφανείς σχετικά με τις προθέσεις τους και προσπαθούν να διατηρήσουν μια απρόσκοπτη σύνδεση μεταξύ των αξιών, των συμπεριφορών και των ενεργειών τους» (Luthans & Avolio, 2003, σ. 242). Ένας πιο

στοχευμένος ορισμός την αυθεντικής ηγεσίας χαρακτηρίζει τον αυθεντικό ηγέτη ως έναν ηγέτη που: «...επηρεάζει και παρακινεί τους υφισταμένους να επιτύχουν στόχους μέσω της ειλικρίνειας και της θετικής ηθικής του προοπτικής, που διευκολύνονται μέσω της αυξημένης επίγνωσης και της ισορροπημένης επεξεργασίας» (Crawford et al., 2020). Σύμφωνα με μελετητές της αυθεντικής ηγεσίας (Walumbwa et al., 2008) και ερευνητές στο UNL College of Business Administration (Iszatt-White & Saunders, 2020, σ. 163) , «οι αυθεντικοί ηγέτες:

- i. *Ξέρουν ποιοι είναι και σε τι πιστεύουν.*
- ii. *Είναι διαφανείς και επιδεικνύουν συνέπεια μεταξύ των αξιών που υποστηρίζουν, του ηθικού συλλογισμού και των πράξεων τους.*
- iii. *Εστιάζουν στην ανάπτυξη θετικών ψυχολογικών καταστάσεων όπως η αυτοπεποίθηση, η αισιοδοξία, η ελπίδα και η ανθεκτικότητα στους εαυτούς τους και στους συνεργάτες τους.*
- iv. *Είναι ευρέως γνωστοί και σεβαστοί για την ακεραιότητά τους»*

Όπως και η υπηρετική ηγεσία, έτσι και η αυθεντική, σχετίζεται με την μετασχηματιστική ηγεσία. Αν και η αυθεντική ηγεσία σχετίζεται περισσότερο με την αυθεντική μετασχηματιστική ηγεσία και μπορεί να χρησιμεύσει ως «βασικό κατασκεύασμα» αυτής, όπως και άλλων μορφών θετικής ηγεσίας, (Banks et al., 2016), διαφαίνονται ορισμένες διαφορές μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της αυθεντικής ηγεσίας. Για παράδειγμα, ενώ η μετασχηματιστική ηγεσία ασχολείται με την ανάπτυξη του σκοπού της εκτέλεσης ηγετικών ρόλων των υφισταμένων, η αυθεντική ηγεσία εστιάζει στην ανάπτυξη της αίσθησης του εαυτού (Leroy et al., 2012). Ωστόσο, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εξ ορισμού δημιουργούν ισχυρά οράματα και διεγείρουν τη δημιουργικότητα μεταξύ των υφισταμένων ενός οργανισμού. Σε αντίθεση με τη μετασχηματιστική ηγεσία, η αυθεντική ηγεσία μπορεί να μην είναι απαραίτητα χαρισματική ή εμπνευσμένη. Οι αυθεντικοί ηγέτες παρέχουν σταθερές σχέσεις και οδηγούν με σκοπό, νόημα και αξίες. αλλά η κατάρτιση ισχυρών οραμάτων, η ύπαρξη χαρίσματος και η τόνωση της δημιουργικότητας μεταξύ των υφισταμένων ενός οργανισμού μπορεί να αναμένεται από τους μετασχηματιστικούς ηγέτες (Avolio & Gardner, 2005, σ. 329). Οι αυθεντικοί ηγέτες μοιράζονται ομοιότητες με τους μετασχηματιστικούς ηγέτες όσον αφορά την αυτοπεποίθηση, την ελπίδα, την

ανθεκτικότητα και τα υψηλά ηθικά τους πρότυπα. Ωστόσο, οι αυθεντικοί ηγέτες ευνοούν μόνο αλλαγές ως πρότυπα αντί να προσπαθούν να κάνουν σοβαρές αλλαγές και μετασχηματισμούς ως ηγέτες αλλαγών (Banks et al., 2016). Επίσης, δεν είναι σημαντικό για τους αυθεντικούς ηγέτες να είναι χαρισματικοί όπως οι μετασχηματιστικοί ηγέτες (Ilies et al., 2005).

Είναι ενδιαφέρουσα η κριτική των Collinson και συνεργατών (2018), οι οποίοι ισχυρίζονται ότι το ερευνητικό πεδίο της ηγεσίας χαρακτηρίζεται από ρομαντικές τάσεις σε πολλές από τις πιο σημαίνουσες θεωρίες του, απεικονίζοντας αυτό το επιχείρημα με αναφορά την αυθεντική ηγεσία και την πνευματική ηγεσία, οι οποίες αναγνωρίζουν μόνο τη θετική δέσμευση με τους ηγέτες. Αντιστοίχως, οι Smolonić Jones & Grint (2013) ισχυρίζονται για την αυθεντική ηγεσία ότι στη θέση συγκεκριμένων ηθικών αξιώσεων, βρίσκουμε μια σειρά από ασαφείς επιβεβαιώσεις ότι οι ηγέτες πρέπει να επιδεικνύουν ένα «υψηλό» (Gardner et al, 2009; Walumbwa et al, 2008) ή «θετικό» (Walumbwa et al. 2008) πρότυπο ηθικής. Παρόλα αυτά, οι θεωρητικές ανησυχίες σχετικά με τον ορισμό και τη λειτουργικότητα της αυθεντικής ηγεσίας (Crawford et al., 2020), μαζί με την έλλειψη ποιοτικής εμπειρικής έρευνας, φαίνεται ότι δεν έχουν επηρεάσει τη συνεχιζόμενη πρόοδο και κατανάλωση του εννοιολογικού κατασκευάσματος της αυθεντικής ηγεσίας (Iszatt-White & Kempster, 2019).

3.3.5.6 Πνευματική Ηγεσία (Spiritual leadership)

Όπως έχουμε δει από την παρούσα ανάλυση, από τη δεκαετία του '80, οι θεωρίες ηγεσίας άρχισαν να δίνουν μεγάλη έμφαση στις συναισθηματικές, ηθικές και αυθεντικές πτυχές της ηγεσίας, οι οποίες συνήθως αγνοούνταν στη πρωτύτερη βιβλιογραφία για την ηγεσία (Thomson, 2005; Samul, 2019). Στα μέσα της δεκαετίας του '90, πολλές μελέτες επικεντρώθηκαν σε θέματα πνευματικότητας (Meng, 2016). Αρχικά, αυτό το θέμα αναλύθηκε στο πλαίσιο της θρησκείας. Στη συνέχεια, επεκτάθηκε στη διοίκηση και την οργανωτική επιστήμη. Ο στόχος του συνδυασμού της πνευματικότητας με την ηγεσία και το χώρο εργασίας ήταν να βρεθεί μια λύση για τα δεινά της σύγχρονης κοινωνίας (Milliman

& Ferguson, 2008; Bezy, 2011). Ως αποτέλεσμα αυτής της κατεύθυνσης, η επίδραση της πνευματικότητας στην ικανότητα ενός ατόμου να ηγείται μελετήθηκε και κέρδισε την προσοχή της ακαδημαϊκής κοινότητας (Oh & Wang, 2020). Πολλές ερευνητικές μελέτες έχουν δείξει ότι η επιρροή μέσω του οράματος, των αξιών και των σχέσεων είναι καλύτερη από την επιρροή μέσω του φόβου, της δύναμης και του ελέγχου (πχ. Gardner et al., 2011; Nicolae et al., 2013; Copeland, 2014). Επιπλέον, η μετάβαση από έναν χώρο εργασίας με επίκεντρο την ηγεσία σε έναν ανθρωποκεντρικό χώρο εργασίας έχει οδηγήσει στην εμφάνιση διαφορετικών διαστάσεων πνευματικής ηγεσίας (Bezy, 2011).

Λίγο μετά το 2000, το έργο του Fry (2003), το οποίο ήταν αποτέλεσμα της αυξανόμενης προσοχής των μελετητών στην αναζήτηση ενός θετικού και βιώσιμου χώρου εργασίας, έθεσε το σύγχρονο πλαίσιο για την μελέτη της πνευματικής ηγεσίας. Ο ίδιος εξήγησε ότι είναι δυνατό μέσω της δημιουργίας μιας αίσθησης «καλέσματος» (calling) για τους εργαζόμενους και μιας αίσθησης σκοπού σε αυτό που κάνουν, οι εργαζόμενοι να παρακινηθούν εγγενώς παρέχοντας όραμα, αξίες, ελπίδα και σχέσεις αγάπης. Ο Fry (2003) ορίζει, λοιπόν, την πνευματική ηγεσία ως *«τις αξίες, τις στάσεις και τις συμπεριφορές που είναι απαραίτητες για να παρακινήσουν εγγενώς τον εαυτό του (του ηγέτη) και τους άλλους (τους υφιστάμενους), ώστε να μοιράζονται μια αίσθηση πνευματικής επιβίωσης μέσω του κοινού καλέσματος και της συμμετοχής»*. Σύμφωνα με άλλους μελετητές η πνευματική ηγεσία είναι *«μια οικεία προσέγγιση ηγεσίας»* που στοχεύει στη δημιουργία ενός χώρου εργασίας όπου υπάρχουν ουσιαστικές και στενές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων (Aslan & Korkut, 2015).

Τα συστατικά της πνευματικής ηγεσίας σύμφωνα με τον Fry (2003) είναι: όραμα, ελπίδα ή πίστη και αλτρουιστική αγάπη. Το όραμα αναφέρεται σε ένα ουσιαστικό μέλλον, που κάνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται εγγενή αυτοεκτίμηση και σκοπό ζωής. Η ελπίδα/πίστη αντανακλά την εμπιστοσύνη του ηγέτη για την επίτευξη του οράματος, τα υψηλά επίπεδα του οποίου μπορούν να εμπνεύσουν τους υφιστάμενους να εκπληρώσουν την οργανωσιακή αποστολή. Η αλτρουιστική αγάπη επιτρέπει στον ηγέτη «το να βλέπει τους άλλους» (the seeing of others)—όχι επειδή μπορούν να κάνουν κάτι για τον οργανισμό ή τον ηγέτη, αλλά απλώς επειδή είναι άνθρωποι και, ως εκ τούτου, τους εκτιμάει. Ένας

ηγέτης που φέρνει αυτές τις αξίες στην εργασία είναι σε θέση να παρακινήσει τους εργαζόμενους όσον αφορά το νόημα και το σκοπό (Fry, 2005). Η διερώτηση του ηγέτη για το τι σημαίνει να είσαι άνθρωπος, τι πραγματικά εννοούμε με τον όρο ανάπτυξη και ποιες αξίες χρειάζονται για την ενίσχυση τόσο των οργανισμών όσο και της κοινωνίας στο σύνολό της, είναι θεμελιώδεις για την πνευματική ηγεσία σε κάθε οργανισμό. Η πνευματική ηγεσία δημιουργεί ένα όραμα για να βιώσει ο υφιστάμενος μια αίσθηση καλέσματος, σκοπού και νοήματος, και καθιερώνει μια οργανωτική κουλτούρα βασισμένη στις πνευματικές αξίες. Με αυτό τον τρόπο οι υφιστάμενοι αποκτούν την αίσθηση της ιδιότητας μέλους και του ανήκειν και επίσης να νιώθουν ότι γίνονται κατανοητοί και εκτιμώνται ως προσωπικότητες. Η πνευματικότητα στο χώρο εργασίας παρέχει ένα κατάλληλο πλαίσιο για τους υπαλλήλους, μέσα στο οποίο μπορούν να νοιώθουν μια αίσθηση σημασίας και σύνδεσης με τους άλλους (Samul, 2019).

Η έρευνα για την πνευματική ηγεσία στο πλαίσιο της μέτρησης αυτής στο χώρο εργασίας δείχνει μια σειρά από σημαντικά ατομικά, ομαδικά και οργανωσιακά οφέλη. Μεταξύ των μεμονωμένων αποτελεσμάτων, ορισμένες μελέτες έχουν παρουσιάσει ότι η πνευματικότητα είναι η πηγή εναρμόνισης της έκφρασης συμπόνιας, της σοφίας και της σύνδεσης που υπερβαίνει όλες τις εγωκεντρικές, κοινωνιοκεντρικές ή ανθρωποκεντρικές μορφές (Yang & Fry, 2018). Η μετάβαση στη βιωσιμότητα απαιτεί μια μετάβαση από τον εγωκεντρισμό στην εστίαση στον άλλο και στη φύση και από την υλιστική διοίκηση στην πνευματική και ηθική διοίκηση (Zholtsai, 2015; Dhiman & Marques, 2016). Αυτό, με τη σειρά του, επηρεάζει την ικανοποίηση από τη ζωή (Hunsaker, 2016) όπως και την υγεία και ευημερία (Khanna & Srinivas, 2000). Το σύγχρονο επιχειρηματικό μοντέλο εστιάζει σε εγωιστικούς στόχους και στην υλιστική αντίληψη του ανθρώπου (Paloutzian et al., 2003), το οποίο έχει ως αποτέλεσμα την αυξημένη εκμετάλλευση των εργαζομένων, τη μειωμένη κοινωνική ευημερία και τη σοβαρή περιβαλλοντική παρακμή. Ο πνευματικός ηγέτης ενισχύει την ανάγκη για σύνδεση με τους άλλους στην εργασία αλλά και με την ίδια την εργασία (Dhiman & Marques, 2016), υποδεικνύοντας μια αίσθηση νοήματος που επιτρέπει σε κάποιον να βλέπει την εργασία ως ένα κάλεσμα και όχι ως δουλειά (Fry et al., 2005). Η αντίληψη της εργασίας ως κάλεσμα σχετίζεται θετικά με την παρακίνηση και την ικανοποίηση των εργαζομένων, την παραγωγικότητα και την απόδοση της ομάδας, την

θετική οργανωσιακή συμπεριφορά, καθώς και με την κινητοποίηση του ηγέτη (Phuong et al., 2018; Maryati et al., 2019; Supriyanto et al., 2020; Djaelani et al., 2021). Η εργασιακή ικανοποίηση έχει συσχετιστεί με την ικανοποίηση στο χώρο εργασίας, η οποία είναι ένα από τα στοιχεία ενός βιώσιμου χώρου εργασίας. Επιπλέον, ορισμένες έρευνες έχουν δείξει ότι όσο περισσότερο βιώσιμο και πνευματικό είναι ένα περιβάλλον εργασίας, τόσο λιγότερες αδικαιολόγητες απουσίες καταγράφονται και μειώνεται ο ετήσιος αριθμός αποχωρήσεων (Dehler & Welsh, 2003; Fry et al., 2005; Hunsaker & Nam, 2017). Έτσι, η πνευματική ηγεσία λειτουργεί όχι μόνο διεγείροντας θετικά συναισθήματα αλλά και εξαλείφοντας αρνητικά συναισθήματα, όπως το άγχος και ο φόβος. Οι σχετικές μελέτες έχουν δείξει ότι η πνευματική ηγεσία μπορεί να μετριάσει τις αρνητικές επιπτώσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης (Hunsaker, 2016; Yang & Fry, 2018; Hunsaker, 2019) και τις αντιπαραγωγικές εργασιακές συμπεριφορές (Mahyarni, 2019). Η απουσία, το εργασιακό άγχος και η κατάθλιψη κοστίζουν στις επιχειρήσεις δισεκατομμύρια δολάρια σε απώλεια παραγωγικότητας και γι' αυτό μοντέλα θετικής ηγεσίας, όπως το μοντέλο της πνευματικής ηγεσίας, έχουν βρει εύφορο έδαφος για να αναπτυχθούν, εφόσον μειώνουν αυτές τις αντιπαραγωγικές συμπεριφορές (Jeon et al., 2013).

Ένα πρόβλημα με την τρέχουσα εμπειρική έρευνα για την πνευματική ηγεσία είναι ότι παραμένει ασαφές τι είδους συμπεριφορά στην πραγματικότητα συνδέεται με την πνευματική ηγεσία (Dierendonck, 2011). Η λειτουργικοποίηση της πνευματικής ηγεσίας από τον Fry (2003) επικεντρώνεται στην οργανωτική κουλτούρα παρά στην πραγματική ηγετική συμπεριφορά. Σ' ένα βαθύτερο φιλοσοφικά επίπεδο, το έργο ορισμένων υποστηρικτών του κινήματος πνευματικότητας στο χώρο εργασίας μπορεί αντιπροσωπεύει τον ολοκληρωτικό έλεγχο των εργαζομένων και την μηχανοποίηση τους μέσα από μια πολύ μακρά σειρά ιδεολογικά εμποτισμένων φαντασιώσεων σχετικά με το πώς μπορεί να απαιτηθεί περισσότερη παραγωγικότητα από τους εργαζόμενους ευθυγραμμίζοντας τα κίνητρα, τις πεποιθήσεις και τις αξίες τους με αυτά της εταιρείας (Case & Gosling, 2010). Υπό αυτό το πρίσμα, η προσπάθεια μείωσης της πνευματικότητας σε ένα σύνολο υποθέσεων, μέτρων και στατιστικών σχέσεων κινδυνεύει να ευτελίσει το θέμα και, πράγματι, να προσβάλει τις ευαισθησίες εκείνων των οποίων οι πεποιθήσεις και οι αξίες εξετάζονται.

3.4 Συμπεράσματα - Επίλογος

Το ερευνητικό ενδιαφέρον για το θέμα της ηγεσίας αυξάνεται και εξελίσσεται συνεχώς, καθώς και η αναζήτηση των συνθηκών επιτυχημένης ηγεσίας. Με βάση αυτή την αναζήτηση των συνθηκών επιτυχημένης ηγεσίας, έχουν προκύψει πολλές θεωρίες ηγεσίας: η θεωρία του «Σπουδαίου Άνδρα» με μια προσπάθεια να απαντηθεί το ερώτημα «ποιος είναι ο ηγέτης», η συμπεριφορική θεώρηση με το "τι κάνει ένας ηγέτης", η ενδεχομενική θεώρηση με το «πού και πώς συμβαίνει η ηγεσία»· και η συναλλακτική ηγεσία, η μετασχηματιστική ηγεσία και άλλα σύγχρονα είδη ηγεσίας με «τι σκέφτεται, τι νιώθει και τι κάνει ένας ηγέτης». Σ' αυτά τα πλαίσια, έχουν αναπτυχθεί πολλές έννοιες που συνθέτουν αυτές τις θεωρίες, των οποίων ο σκοπός είναι η αναζήτηση του πιο αποτελεσματικού στυλ ηγεσίας. Ωστόσο, οι κύριες θεωρίες επικεντρώνονται στενά σε μία μόνο πλευρά της ηγεσίας - σε χαρακτηριστικά, ικανότητες, δεξιότητες, συμπεριφορές ή σχετικούς παράγοντες. Επιπλέον, η τάση στον χώρο της ηγεσίας τα τελευταία τριάντα χρόνια δείχνει μια στροφή προς μοντέλα ηγεσίας τα οποία βασίζονται στις αξίες του ηγέτη, ως απάντηση στις ηθικές αποτυχίες της ηγεσίας στις αρχές του 21^{ου} αιώνα. Στο επόμενο κεφάλαιο θα εξετάσουμε την ηθική ηγεσία, η οποία είναι η θεωρία ηγεσίας που κατ' εξοχήν συνδέεται με τις αξίες και την ηθική πλευρά του ηγέτη.

Κεφάλαιο 4. Ηθική Ηγεσία – εννοιολογική & θεωρητική προσέγγιση

*“Χωρισμένη από την ηθική, η ηγεσία περιορίζεται στη διαχείριση
και η πολιτική σε απλή τεχνική.”*

- James MacGregor Burns³⁷

4.1 Εισαγωγή: Ιστορικό πλαίσιο και ορισμός της έννοιας

Έχοντας αναλύσει την εξέλιξη των θεωριών ηγεσίας, καταλήγοντας στις πιο σύγχρονες θεωρήσεις οι οποίες βασίζονται περισσότερο στις αξίες του ηγέτη, στο κεφάλαιο αυτό θα αναλύσουμε το θεωρητικό υπόβαθρο της ηθικής ηγεσίας, ως αυτόνομη θεωρία ηγεσίας. Σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι να απαντήσει τα εξής ερωτήματα:

- i. Ποια είναι η ιστορική διαδρομή της ηθικής ηγεσίας, ως θεωρία οργανωσιακής ηγεσίας;
- ii. Πώς η σχετική βιβλιογραφία απεικονίζει, κατανοεί και ορίζει την ηθική ηγεσία;
- iii. Ποιες συνδέσεις και συσχετίσεις αποκαλύπτει η εμπειρική έρευνα στο πεδίο, σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο;

Από τις αρχές του 2000, η ηθική ηγεσία γίνεται όλο και περισσότερο ένα από τα πιο δημοφιλή θέματα στους τομείς της ηγεσίας και της επιχειρηματικής ηθικής (βλ. Brown, 2006; Miller, 2009; Friedman et al., 2013; Copeland, 2014; Ko et al., 2018). Ως αποτέλεσμα, υπάρχει πλέον ένα σημαντικό σώμα εμπειρικής έρευνας που ασχολείται με ερωτήματα ηθικής ηγεσίας, όμως τα ευρήματα που αναφέρονται από αυτές τις ερευνητικές προσπάθειες είναι πολύ κατακερματισμένα και σε πολλές περιπτώσεις μονοδιάστατα (Copeland, 2015; Ko et al., 2018; Schaubroeck et al., 2020).

³⁷ Πηγή: McGregor, J. (July 17, 2014). Remembering James MacGregor Burns and his leadership wisdom, *The Washington Post*, <https://www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2014/07/17/remembering-james-mcgregor-burns-and-his-leadership-wisdom/>, τελευταία πρόσβαση: 17.1.2022

4.1.1 Ορισμός της Ηθικής Ηγεσίας

Όπως είδαμε στο τρίτο κεφάλαιο, η έννοια της ηγεσίας περιλαμβάνει έννοιες όπως αυτές της δύναμης, της επιρροής, του οράματος, της υποχρέωσης και της ευθύνης, μεγεθύνοντας έτσι την σημασία της ηθικής στην ηγεσία (Plinio, 2009; Copeland, 2015; Ahmad et al., 2017). Ως αποτέλεσμα, η ηθική είναι θεμελιώδης στις μελέτες ηγεσίας (Ciulla, 1998; 2004; 2020). Αν και η έννοια της ηθικής στην ηγεσία έχει συζητηθεί εδώ και αιώνες³⁸ (βλ. Bass & Steidlmeier, 1999; Shakeel, 2021), οι ερευνητές της οργανωσιακής συμπεριφοράς σχετικά πρόσφατα άρχισαν να μελετούν συστηματικά την ηγεσία που βασίζεται στην ηθική (π.χ., Avolio et al., 2004; Brown et al., 2005; Brown & Treviño, 2006; 2009). Όπως αναφέρει η Ciulla (1995), ο λόγος για τον οποίο η ηθική ηγεσία δεν ήταν και δεν είναι ένας αναπτυγμένος ερευνητικός τομέας είναι επειδή οι περισσότεροι μελετητές προσπαθούν να εξηγήσουν την ηγεσία και όχι να την καταλάβουν σε βάθος και να καταλάβουν τους μηχανισμούς της. Από την άλλη πλευρά αυτού του τομέα, εντοπίζεται η ηθική. Η έννοια της ηθικής, χαρακτηρίζεται από μια ιδιομορφία ως προς τον ορισμό της, καθώς η ηθική συνδέεται με διάφορους ακαδημαϊκούς κλάδους, διαφορετικές φιλοσοφικές θεωρήσεις, όπως είναι η περιγραφική ηθική και η κανονιστική ηθική, και γι' αυτό υπόκειται σε διάφορους ορισμούς, όπως είδαμε στο σχετικό κεφάλαιο. Το δίλημμα, λοιπόν, που προκύπτει συνδυάζοντας την ηθική και την ηγεσία είναι αν η ηθική ηγεσία πρέπει να εξετάζεται στα στενά πλαίσια της επιχειρηματικής ηθικής από τους ερευνητές ή αν οι ερευνητές για να εξετάσουν την ηθική ηγεσία πρέπει να εξοικειωθούν με την ευρύτερη φιλοσοφική μελέτη της ηθικής (Ciulla, 1995).

Αρκετοί ερευνητές προσπάθησαν να ορίσουν αυτό το πεδίο της ηγεσίας που βασίζεται στην ηθική (Bass & Steidlmeier, 1999; Gini, 1997; Brown et al., 2005). Ο Gini (1997) πρότεινε ότι η ηθική ηγεσία καταδεικνύει τον τρόπο που πρέπει οι ηγέτες να

³⁸ Μπορούμε να παραβάλουμε την αριστοτελική άποψη περί του ρόλου της ηθικής στην ηγεσία, όπως εκφράζεται στα *Πολιτικά Α'*. Σύμφωνα με τον Αριστοτέλη (Ρητορική Α', 1362a), ο ηγέτης κατευθύνει το σύνολο προς την ευδαιμονία βασιζόμενος στις ηθικές αξίες και την φρόνηση/μετριοσύνη. Υπό αυτή την έννοια, η Τριαντάρη (2020) υποστηρίζει ότι η αριστοτελική ηθική είναι η βάση της ηθικής ηγεσίας, καθώς τα γνωρίσματα της επιρροής και της φρόνησης του ηγέτη είναι αυτά που τον καθιστούν ουδέτερο και αντικειμενικό μπροστά σε ένα ηθικό δίλημμα, και άρα ικανό να λάβει την καλύτερη δυνατή απόφαση για τον οργανισμό.

χρησιμοποιούν την κοινωνική τους δύναμη για να λαμβάνουν αποφάσεις, να συμμετέχουν σε ενέργειες και να επηρεάζουν τους άλλους. Επιπλέον, οι Bass και Steidlmeier (1999) πρότειναν ότι η μελέτη της ηθικής ηγεσίας βασίζεται σε τρεις πυλώνες: *α. Στον ηθικό χαρακτήρα των ηγετών, β. στην ηθική των αξιών που ενσωματώνονται στο όραμα και τη δράση ενός ηγέτη, τις οποίες μοιράζεται με τους υφισταμένους γ. στις ηθικές επιπτώσεις των ενεργειών του ηγέτη και των υφισταμένων.* Προσεγγίζοντας το ζήτημα μέσα από την θεωρία της κοινωνικής μάθησης³⁹, οι Brown και συνεργάτες (2005) υπέδειξαν ότι η ηθική ηγεσία περιλαμβάνει τη διαμόρφωση προτύπων και την προώθηση της ηθικής συμπεριφοράς, καθώς και τη θέσπιση ηθικών κανόνων και τη χρήση περιστασιακής ενίσχυσης για την προώθηση της ηθικής συμπεριφοράς. Συγκεκριμένα οι ίδιοι όρισαν την ηθική ηγεσία ως «*την επίδειξη κανονιστικά κατάλληλης συμπεριφοράς μέσω προσωπικών ενεργειών και διαπροσωπικών σχέσεων και την προώθηση αυτής της συμπεριφοράς στους οπαδούς/υφιστάμενους μέσω αμφίδρομης επικοινωνίας, ενίσχυσης και λήψης αποφάσεων*»⁴⁰.

Με βάση αυτά η Kalshoven (2009), αναγνωρίζει εννιά διαστάσεις της συμπεριφοράς του ηθικού ηγέτη:

- i. Δικαιοσύνη: οι ηθικοί ηγέτες δεν είναι μεροληπτικοί, αντιμετωπίζουν τους υφιστάμενους με ισότιμο τρόπο και κάνουν δίκαιες επιλογές.
- ii. Κατανομή εξουσίας: οι ηθικοί ηγέτες επιτρέπουν στους υφιστάμενους να παίρνουν μέρος στην διαδικασία λήψης αποφάσεων και ακούνε τις ιδέες και τις σκέψεις τους.

³⁹ Η θεωρία κοινωνικής μάθησης προτάθηκε από τον A. Bandura (1977), ο οποίος ερμήνευσε την έννοια της κοινωνικής μάθησης και θέσπισε τη Κοινωνικογνωστική Θεωρία. Η προσέγγιση αυτή υποστηρίζει ότι η συμπεριφορά του ατόμου εξηγείται ως μια αλληλεπίδραση ανάμεσα στο άτομο και το περιβάλλον, μια διαδικασία που ο ίδιος αποκαλεί αμοιβαίο προκαθορισμό. Το άτομο μαθαίνει μέσα από τη διαδικασία της παρατήρησης. Κατά τον Bandura, η διαδικασία αλλαγής, περιλαμβάνει όχι μόνο την απόκτηση νέων τρόπων σκέψης και συμπεριφοράς, αλλά και τη γενίκευση και διατήρησή τους. Συνεπώς η κοινωνικογνωστική άποψη για τη θεραπεία εξαίρει τη σημασία των αλλαγών στο αίσθημα της αυτεπάρκειας. Η προσέγγιση στην οποία δίνει ιδιαίτερη έμφαση η κοινωνικογνωστική θεωρία είναι η απόκτηση γνωστικών και συμπεριφορικών ικανοτήτων μέσω μίμησης προτύπου και κατευθυνόμενης συμμετοχής. Στη πρώτη, διάφορα πρότυπα επιδεικνύουν επιθυμητές συμπεριφορές και βιώνουν θετικές συνέπειες και στη δεύτερη, παρέχεται βοήθεια στο άτομο προκειμένου να συμπεριφερθεί όπως τα πρότυπα.

⁴⁰ Για τους σκοπούς της έρευνας αυτής υιοθετούμε και εμείς αυτόν τον ορισμό.

- iii. Αποσαφήνιση ρόλων: οι ηθικοί ηγέτες αποσαφηνίζουν τις ευθύνες των υφιστάμενων, τις προσδοκίες και τους στόχους απόδοσης.
- iv. Εστίαση στον άνθρωπο: οι ηθικοί ηγέτες ενδιαφέρονται ενεργά για τους υφιστάμενους τους, τους σέβονται και τους στηρίζουν.
- v. Ακεραιότητα: υπάρχει συνοχή στις πράξεις και τα λόγια των ηθικών ηγετών.
- vi. Ηθική καθοδήγηση: οι ηθικοί ηγέτες συζητούν για θέματα ηθικής, επικοινωνούν τους ηθικούς κανόνες, προωθούν και ανταμείβουν την ηθική συμπεριφορά.
- vii. Ενδιαφέρον για την βιωσιμότητα: οι ηθικοί ηγέτες ενδιαφέρονται για το περιβάλλον και υποστηρίζουν ενεργά δράσεις σχετικά με την προστασία του (πχ. Ανακύκλωση).

Μια πιο πρόσφατη εννοιολογική προσέγγιση του όρου προτείνεται από τους Shakeel και συνεργάτες (Shakeel et al., 2018). Με βάση τις ιδέες του Van Wart (2014), ο Shakeel και οι συνεργάτες του (2018) παρουσίασαν έναν ευρύτερο ορισμό της ηθικής ηγεσίας ενσωματώνοντας τα κρίσιμα σημεία που ανέδειξε η προηγούμενη βιβλιογραφία: «*Η ηθική ηγεσία είναι η σιωπηρή και ρητή επιδίωξη της επιθυμητής ηθικής συμπεριφοράς για τον εαυτό και τους οπαδούς του ηγέτη, μέσω προσπαθειών που διέπονται από κανόνες και αρχές, οι οποίοι υποστηρίζουν τα κίνητρα μάθησης, την υγιή αισιοδοξία και τη σαφήνεια του σκοπού για την υποστήριξη των αξιών της ενδυνάμωσης, της υπηρεσίας στους άλλους, του ενδιαφέροντος για τα ανθρώπινα δικαιώματα, της αλλαγής για βελτίωση και της εκπλήρωσης των καθηκόντων απέναντι στην κοινωνία, τις μελλοντικές γενιές, το περιβάλλον και τη βιωσιμότητά αυτού*». (Shakeel et al., 2018, σ. 9)

4.1.2 Ιστορική διαδρομή και εννοιολογική εξέλιξη στον ακαδημαϊκό τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων

Σύμφωνα με τον Chikeleze (2014), ο τομέας της ηθικής ηγεσίας έχει εξελιχθεί μέσα από τρεις διακριτές φάσεις, ξεκινώντας το 1986. Η πρώτη φάση ξεκίνησε με ένα άρθρο της Treviño το 1986 το οποίο εξέταζε ένα μοντέλο ηθικής λήψης αποφάσεων βασιζόμενο στην αλληλεπίδραση ατόμου-κατάστασης σε οργανισμούς. Το μοντέλο αυτό περιλάμβανε έναν συνδυασμό ατομικών μεταβλητών (δύναμη του εγώ, ανεξαρτησία πεδίου και κέντρο

ελέγχου) και περιβαλλοντικών μεταβλητών (κανονιστική αναφορά του οργανισμού σε άλλους, υπακοή στην εξουσία, ευθύνη για συνέπειες, ενδεχόμενα ενίσχυσης και άλλες πιέσεις), οι οποίοι εξηγούν και προβλέπουν την ηθική συμπεριφορά κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Μολαταύτα, δεν έγιναν πολλές ουσιαστικές έρευνες μέχρι τη δεύτερη φάση, από το 1995 έως το 2006, όταν η Treviño (Brown & Treviño, 2006) και άλλοι γνωστοί μελετητές (Craig & Gustafson, 1998; Treviño et al., 2000; Treviño et al., 2003; Brown, et al., 2005;) παρείχαν μια σημαντική εννοιολογική και θεωρητική εξερεύνηση της δυναμικής της ηθικής ηγεσίας και της ηθικής λήψης αποφάσεων. Η αρχή όμως αυτών των ερευνών εντοπίζεται το 1995, με το έργο της Ciulla. Η Ciulla (1995) δημοσίευσε ένα από τα πρώτα άρθρα σχετικά με το θέμα της ηθικής της ηγεσίας. Η συγγραφέας συνοψίζοντας την τότε υπάρχουσα βιβλιογραφία στην ηθική της ηγεσίας, διαπιστώνει όχι μόνο την απουσία άρθρων για την ηθική στη βιβλιογραφία της ηγεσίας, αλλά και την έλλειψη ερευνητικής «ενέργειας».

Την ίδια περίοδο, ο Lichtenstein και οι συνεργάτες του (1995) εξηγούν πως οι ηγέτες γίνονται ηθικοί μέσα από σωρευτικά στάδια ηθικού προσανατολισμού και συμπεριφοράς. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, οι ηγέτες γίνονται πιο ηθικοί καθώς ταξιδεύουν από το ένα στάδιο ανάπτυξης στο άλλο, ένα επιχείρημα το οποίο βασίζεται στην κονστρουκτουβιστική αναπτυξιακή θεωρία, η οποία υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι αναπτύσσονται μέσω σωρευτικών σταδίων ανάπτυξης (Kohlberg, 1981). *«Οι διευθυντές σε μεταγενέστερα στάδια ανάπτυξης έχουν μεγαλύτερη επίγνωση της ηθικής κρίσης για τα γεγονότα»* (σελ. 100). Οι διευθυντές μεταγενέστερων σταδίων αναλαμβάνουν επίσης μεγαλύτερη ευθύνη για τις ενέργειές τους και αναπτύσσουν ενέργειες που έχουν θετικές ηθικές συνέπειες.

Παράλληλα εκδόθηκε το άρθρο των Murphy και Enderle (1995) όπου εισηγήθηκαν τον όρο «διοικητική ηθική ηγεσία» και ήταν από τα πρώτα άρθρα που επικεντρώθηκαν στις συμπεριφορές των ηγετών και στην ιδέα ότι οι οπαδοί μαθαίνουν την ηθική συμπεριφορά με το παράδειγμα. Συγκρίνοντας τα προφίλ τεσσάρων CEOs, οι συγγραφείς μπόρεσαν να αντλήσουν πληροφορίες από τις ομιλίες και τα γραπτά των CEOs για να καθορίσουν τις ηθικές ηγετικές τους ιδιότητες και τον τρόπο με τον οποίο δρουν ως πρότυπα πλαισιώνοντας το ηθικό κλίμα των εταιρειών τους. Αντιστοίχως, ο Gini (1997) υποστήριξε

ότι ο θεμελιώδης ρόλος ενός ηγέτη είναι να διαχειρίζεται τις αξίες του οργανισμού. Παρόλα αυτά υπογράμμισε ότι οι αξίες αυτές δεν είναι ίδιες σε όλους τους οργανισμούς και επομένως αυτό που είναι αποδεκτό σε ένα οργανισμό, μπορεί να μην είναι σε έναν άλλο. Σύμφωνα με τον Gini (1997), η ηθική ηγεσία βασίζεται στην πρόθεση και το κίνητρο του ηγέτη και εξαρτάται από το συνδυασμό της διαδικασίας, του ατόμου και των απαιτήσεων της εργασίας που καλείται να κάνει ο ηγέτης.

Από την πλευρά του υφιστάμενου, ο Perreault (1997) υποστήριξε ότι οι ακόλουθοι και οι ηγέτες είναι εκατέρωθεν ενεργοί συμμετέχοντες στη διαδικασία ηγεσίας. Υποστήριξε ότι οι ακόλουθοι έχουν την ευθύνη να ακολουθούν ηγέτες που έχουν ηθικούς στόχους και πρακτικές και στη συνέχεια να πραγματοποιούν αυτούς τους ηθικούς στόχους και πρακτικές. Ο ίδιος εισάγει ένα μοντέλο ηθικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων τεσσάρων στοιχείων για να εξηγήσει τι απαιτείται από τον ηγέτη προκειμένου οι οπαδοί να συμπεριφέρονται ηθικά. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει: α. την ηθική ευαισθησία για την ερμηνεία μιας κατάστασης, β. την ηθική λογική για την κατανόηση της δράσης, γ. το ηθικό κίνητρο για την απόφαση και δ. την ικανότητα εκτέλεσης της απόφασης. Αυτή η διαδικασία λειτουργεί για να καθοριστεί εάν ένας ακόλουθος θα λάβει ή όχι την ηθική απόφαση. Ο Perreault καταλήγει στο συμπέρασμα ότι τόσο οι ηγέτες όσο και οι ακόλουθοι είναι από κοινού υπεύθυνοι για την ηθική ηγεσία και για τη λήψη ηθικών αποφάσεων.

Σημαινούσα είναι η επιρροή του έργου της Treviño και των συνεργατών της (2000; 2003). Η μελέτη τους το 2000 εισήγαγε την ιδέα ότι η φήμη (ενός ηγέτη) για ηθική ηγεσία είναι διττή, διαχωρίζοντας τον ηθικό μάνατζερ από το ηθικό άτομο. Πρότειναν ότι ο πυλώνας της ηθικής ηγεσίας είναι η εξίσωση:

$$\text{ηθικό άτομο} + \text{ηθικός μάνατζερ} = \text{φήμη για ηθική ηγεσία}$$

Ως ηθικό άτομο, ένας ηθικός ηγέτης επιδεικνύει χαρακτηριστικά ακεραιότητας, ειλικρίνειας και αξιοπιστίας. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, αυτά τα χαρακτηριστικά παρακινούν τον ηθικό ηγέτη να επιδείξει ηθικά υπεύθυνες συμπεριφορές. Ως αποτέλεσμα αυτού, ένας ηθικός ηγέτης μπορεί να κάνει το σωστό, να δείχνει ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και να επιδεικνύει ανοιχτά την προσωπική του ηθική. Επιπλέον, όταν

λαμβάνουν αποφάσεις, οι ηθικοί ηγέτες έχουν σταθερές αξίες και αρχές, είναι αντικειμενικοί και δίκαιοι, ενδιαφέρονται για την κοινωνία και ακολουθούν κανόνες ηθικής λήψης αποφάσεων. Ωστόσο, δεν αρκεί απλώς η ανάπτυξη ηγετών που επιδεικνύουν ηθικά χαρακτηριστικά και συμπεριφορές. Οι ηθικοί μάνατζερ πρέπει να *«αναγνωρίζουν τη σημασία της προληπτικής τοποθέτησης της ηθικής στην πρώτη γραμμή της ηγετικής τους ατζέντας»*. Το κάνουν αυτό δημιουργώντας πρότυπα μέσω ορατής δράσης, ανταμοιβών και πειθαρχίας και επικοινωνώντας σχετικά με την ηθική και τις αξίες. Αυτό το άρθρο, που γράφτηκε δεκατέσσερα χρόνια μετά το άρθρο της Treviño για τη λήψη αποφάσεων το 1986, εκκίνησε την έρευνα για τη σύγχρονη ηθική ηγεσία (Schaubroeck et al., 2020).

Λίγο αργότερα, το 2003, η Treviño και οι συνεργάτες της, επεκτείνοντας το παραπάνω μοντέλο, εισηγήθηκαν ότι η ηθική ηγεσία δεν αφορά μόνο τα χαρακτηριστικά του ηγέτη (όπως η ακεραιότητα ή η ειλικρίνεια), αλλά περιλαμβάνει επίσης ένα συναλλακτικό στοιχείο, το οποίο συνήθως παραβλέπεται. Αυτό το στοιχείο είναι το εάν οι ακόλουθοι αντιλαμβάνονται τον ηγέτη ως προσανατολισμένο προς τον άνθρωπο και εάν οι ηγέτες συμμετέχουν σε ορατές ενέργειες που τους κάνουν να ξεχωρίζουν ως ηθικά πρόσωπα. Για παράδειγμα, οι ηθικοί ηγέτες συναλλάσσονται θέτοντας ηθικά πρότυπα, θεωρώντας τους ακόλουθους υπεύθυνους για ηθική (ή μη) συμπεριφορά και χρησιμοποιώντας ένα σύστημα ανταμοιβών για να καθοδηγήσουν την ηθική συμπεριφορά των ακολούθων. Εξού και προκύπτει ο διαχωρισμός μεταξύ του «ηθικού ατόμου» και του «ηθικού μάνατζερ».

Μετά από αυτές τις έρευνες, το ενδιαφέρον για την ηθική ηγεσία αυξήθηκε, οι ορισμοί έγιναν πιο ακριβείς και ο αριθμός των εμπειρικών μελετών αυξήθηκε σημαντικά. Η δεύτερη φάση κορυφώθηκε το 2005 και το 2006 εν μέρει λόγω δύο χαρακτηριστικών άρθρων. Το πρώτο ήταν των Brown και συνεργατών (2005) στο οποίο παρουσιάζουν την Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας (Ethical Leadership Scale - ELS) για τη μέτρηση της ηθικής ηγεσίας. Το δεύτερο άρθρο ήταν των Brown και Treviño (2006), το οποίο καθόρισε το πεδίο της ηθικής ηγεσίας με μια εις βάθος βιβλιογραφική ανασκόπηση και συστάσεις για μελλοντική έρευνα.

Το έργο των Brown και συνεργατών (2005) συνέβαλε σημαντικά στην μελέτη της ηθικής ηγεσίας μέσω τριών σημείων:

- i. Η θεωρία της κοινωνικής μάθησης θεωρήθηκε η βάση της ηθικής ηγεσίας, ενισχύοντας τη σημασία των προτύπων (role-modeling) στο κατασκευάσμα της ηθικής ηγεσίας.
- ii. Η εισαγωγή ενός λειτουργικού ορισμού της ηθικής ηγεσίας⁴¹ βοήθησε στην μετέπειτα μέτρηση του κατασκευάσματος.
- iii. Η ανάπτυξη ενός εργαλείου μέτρησης της ηθικής ηγεσίας, εισάγοντας την Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας (Ethical Leadership Scale - ELS)

Συνοπτικά, στην αρχή της δεύτερης φάσης, αναδύθηκαν άρθρα που ξεπέρασαν τη θεωρία και άρχισαν να επικεντρώνονται σε ερευνητικές μελέτες που καταδεικνύουν μεμονωμένα χαρακτηριστικά και συμπεριφορές ηθικών ηγετών, όπως η ακεραιότητα, η ειλικρίνεια και η εμπιστοσύνη (πχ. Craig & Gustafson, 1998; Treviño et al, 2000; Treviño et al., 2003). Ωστόσο, αργότερα, οι μελέτες πρόσθεσαν ένα συναλλακτικό στοιχείο. Εκτός από την εστίαση στα γνωρίσματα και τις συμπεριφορές των ηγετών, οι ερευνητές άρχισαν να ερευνούν πώς οι ηθικοί ηγέτες επηρεάζουν τους οπαδούς μέσα από τα ηθικά πρότυπα, τα συστήματα ανταμοιβής, το ηθικό πλαίσιο του οργανισμού και την ηθική ένταση των θεμάτων που αντιμετωπίζει ο ηγέτης (Treviño et al., 2003; Weaver et al., 2005; Ashkanasy et al., 2006).

Η τρέχουσα, τρίτη φάση, που ξεκίνησε το 2006, βρίσκει την έρευνα για την ηθική ηγεσία να αυξάνεται δραματικά και να κινείται προς πολλές διαφορετικές κατευθύνσεις. Για παράδειγμα, έχει γίνει έρευνα σχετικά με την ηθική ηγεσία και την απόδοση, τους τρόπους με τους οποίους η ηθική ηγεσία διαχέεται μέσω των οργανισμών, τους προβλεπτικούς παράγοντες και τις συνέπειες της ηθικής ηγεσίας, καθώς και την επιρροή του οργανωσιακού πλαισίου στην ηθική ηγεσία. Επιπλέον, έχουν εμφανιστεί στη βιβλιογραφία η σχέση της ηθικής ηγεσίας με μοντέλα όπως η υπηρετική, αυθεντική (πχ. Walumbwa et al., 2008;

⁴¹ Σύμφωνα με τους συγγραφείς, η ηθική ηγεσία ορίζεται ως «η επίδειξη κανονιστικά κατάλληλης συμπεριφοράς μέσω προσωπικών ενεργειών και διαπροσωπικών σχέσεων και την προώθηση αυτής της συμπεριφοράς στους οπαδούς/υφιστάμενους μέσω αμφίδρομης επικοινωνίας, ενίσχυσης και λήψης αποφάσεων».

Gardner et al., 2011) και μετασχηματιστική ηγεσία, η δυναμική της ανήθικης ηγεσίας και η ανάπτυξη πρόσθετων εργαλείων για τη μέτρηση της ηθικής ηγεσίας.

4.2 Συσχετίσεις με άλλα σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας

Κεντρικό στοιχείο στη συζήτηση της ηθικής ηγεσίας είναι ο τρόπος που αυτός ο τύπος ηγεσίας σχετίζεται με άλλα μοντέλα ηγεσίας. Πράγματι, το εννοιολογικό κατασκεύασμα της ηθικής ηγεσίας συγγέεται με αρκετές θεωρίες ηγεσίας που περιλαμβάνουν μια ηθική διάσταση στα πλαίσιά τους. Η αυθεντική, η μετασχηματιστική και η πνευματική ηγεσία περιέχουν όλες την ηθική πτυχή της ηγεσίας, ωστόσο, διαφέρουν σε αρκετά σημεία.

Η επισκόπηση του Gardner και των συνεργατών του (2011) ανέδειξε την εναλλακτική οπτική του Begley (2001) ότι η αυθεντική ηγεσία ισοδυναμεί με την αποτελεσματική και την ηθική ηγεσία. Όπως σημειώθηκε παραπάνω, πολλοί μελετητές της αυθεντικής ηγεσίας υποστήριξαν ότι η ηθική είναι κεντρική έννοια στην αυθεντική ηγεσία, κυρίως βάσει του ότι ο αυθεντικός ηγέτης αποτελεί πρότυπο και διακρίνεται από ακεραιότητα. Δεν αποτελεί έκπληξη ότι οι Walumbwa και συνεργάτες (2008) διαπίστωσαν ότι οι ιδιότητες της αυθεντικής ηγεσίας συσχετίζονται ιδιαίτερα με την ηθική ηγεσία (.51 - .58). Ο Demont-Biaggi (2019) μάλιστα ισχυρίζεται ότι η αυθεντικότητα είναι το στοιχείο που μας βοηθάει να κατανοήσουμε την ηθική ηγεσία.

Ένα ακόμα ζήτημα που απασχολεί την διάκριση της ηθικής ηγεσίας ως αυτόνομο πεδίο σε σχέση με την αυθεντική ηγεσία είναι ο διορθωτικός χαρακτήρας του ηγέτη (Avolio & Gardner, 2005). Σύμφωνα με τους Avolio και Gardner (2005), οι αυθεντικοί ηγέτες δείχνουν συνοχή των πράξεων τους, αποδεικνύοντας πως οι πράξεις τους δε διαφέρουν από τις προθέσεις τους. Ωστόσο, η αυθεντική ηγεσία είναι απαλλαγμένη από πρακτικές ανταμοιβής και τιμωρίας οι οποίες όμως συνδέονται με την ηθική ηγεσία (Kalshoven, et al., 2011, Wolde et al., 2014). Οι Wolde και συνεργάτες, (2014) σε έρευνα που πραγματοποίησαν σχετικά με την ηθική ηγεσία και την κακή διαγωγή και την τιμωρία,

αναδείχθηκε σε ποσοστό 45.1% πως ο ηγέτης χρησιμοποιεί την τεχνική της τιμωρίας και σε ποσοστό 15.7% πως χρησιμοποιείται η πρακτική της ανταμοιβής, σημείο που διαφοροποιεί την αυθεντική από την ηθική ηγεσία.

Οι Brown και συνεργάτες (2005) αναγνώρισαν ότι μια ηθική διάσταση της ηγεσίας είναι ενσωματωμένη στο μετασχηματιστικό ηγετικό ρόλο, και το κίνητρό τους ήταν να διαμορφώσουν ένα ξεχωριστό κατασκεύασμα ηγεσίας. Κατά την ανάλυση της προστιθέμενης προγνωστικής δύναμης της κλίμακας ηθικής ηγεσίας (ELS) στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη, έλαβαν υπόψη μόνο την ιδεαλιστική διάσταση της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Πολλές άλλες μελέτες για την προστιθέμενη προγνωστική δύναμη της ηθικής ηγεσίας συμπεριλαμβάνουν μόνο την ιδεαλιστική διάσταση επιρροής (π.χ., Mayer et al., 2012). Εάν αυτές οι μελέτες περιλάμβαναν το πλήρες μετασχηματιστικό ηγετικό μοντέλο, τα αποτελέσματα ίσως διέφεραν. Οι Bass & Steidlmeier (1999) υποστηρίζουν ότι η αυθεντική μετασχηματιστική ηγεσία απαιτεί ρητά την ισχυρή ηθική θεμελίωση (Brown & Treviño 2006; Brown et al., 2005).

Η ηθική χαρακτηρίζει, λοιπόν, σε μεγάλο βαθμό τόσο την αυθεντική ηγεσία, όσο και την υπηρετική ηγεσία και την μετασχηματιστική ηγεσία. Δεδομένων αυτών των αλληλοεπικαλύψεων, διερωτάται κανείς κατά πόσον υπάρχουν πειστικές αποδείξεις στην υπάρχουσα βιβλιογραφία που δικαιολογούν τη διάκριση της ηθικής ηγεσίας από την μετασχηματιστική ηγεσία (Hoch et al., 2018). Ένα επιχείρημα είναι ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συνήθως υποκινείται από οικονομικά κίνητρα και στηρίζεται στο όραμα του οργανισμού. Δεδομένου ότι μια επιχείρηση αποτελεί κερδοσκοπικό οργανισμό, η μετασχηματιστική ηγεσία εφαρμόζει πρακτικές που ενισχύουν τις πιθανότητες επίτευξης των στόχων, μεταδίδοντας το όραμα στους εργαζομένους αλλά και τους πελάτες της. Αυτό το όραμα δεν είναι πάντα σαφές ότι είναι ηθικό, ως εκ τούτου μπορεί να προκύψει αντίφαση (Anderson & Sun, 2015).

Η μετασχηματιστική ηγεσία προϋποθέτει, όπως έγινε αναφορά, την δημιουργία προτύπων ώστε να επηρεαστούν οι ακόλουθοι (Podsakoff et al., 1990). Η ύπαρξη προτύπων μέσα σε έναν οργανισμό αντικατοπτρίζεται στον ορισμό της ηθικής ηγεσίας, δεδομένου ότι η κατάλληλη συμπεριφορά σχετίζεται με τον τρόπο που ενεργεί ο ηγέτης ώστε να γίνεται

αντιληπτός ως ένα ηθικό πρότυπο (Treviño, et al., 2000). Όπως η μετασχηματιστική ηγεσία έτσι και η ηθική ηγεσία επιθυμεί να τροποποιήσει τη συμπεριφορά του υπαλλήλου-ακολούθου μέσα στον οργανισμό ώστε να ανυψωθούν σ' ένα ηθικά ανώτερο στάδιο. Η ηθική ηγεσία σε θεωρητικό επίπεδο σχετίζεται και με τη συναλλακτική ηγεσία μέσω της χρήσης των ανταμοιβών και τη χρήση κάποιων πειθαρχικών μέτρων για την προώθηση της τήρησης των ηθικών προτύπων του ηγέτη και του οργανισμού (Rowold, 2008).

Πολλές από τις διαστάσεις της υπηρετικής ηγεσίας αλληλεπικαλύπτονται εννοιολογικά με άλλα στυλ ηγεσίας, ειδικά με μετασχηματιστική ηγεσία. Όπως και οι μετασχηματιστικοί ηγέτες, οι υπηρετικοί ηγέτες *«ενθαρρύνουν τους άλλους να οπτικοποιήσουν το μέλλον του οργανισμού και είναι πειστικοί προσφέροντας επιτακτικούς λόγους για να ωθήσουν τους άλλους να κάνουν πράγματα»* (Barbuto & Wheeler 2006). Αν και τα οράματα των μετασχηματιστικών ηγετών μπορούν να καθοδηγηθούν από αυτό που οι ηγέτες πιστεύουν ότι είναι επωφελές για τον οργανισμό (έναντι των οραμάτων των υπηρετικών ηγετών που έχουν ως στόχο να εξυπηρετήσουν τα μέλη του οργανισμού), άλλοι ισχυρίζονται ότι τα μετασχηματιστικά ηγετικά οράματα μπορεί να είναι φιλοσοφικά (Grant, 2012). Μια άλλη φερόμενη διαφορά είναι ότι οι υπηρετικοί ηγέτες προσελκύουν την εμπιστοσύνη των οπαδών των οποίων επηρεάζουν τη συμπεριφορά, ενώ οι μετασχηματιστικοί ηγέτες προωθούν την εμπιστοσύνη που βασίζεται στη γνώση (Schaubroeck et al., 2011), αλλά η έρευνα έχει διαπιστώσει ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επηρεάζουν την εμπιστοσύνη που βασίζεται στην επίπτωση και όχι στη γνωστική διάσταση (Conchie et al., 2012).

Η ηθική συμπεριφορά είναι ένα ακόμη χαρακτηριστικό γνώρισμα των υπηρετικών ηγετών (Liden et al., 2008) και ο Graham (1991) υποστηρίζει ότι, δεδομένου ότι οι υπηρετικοί ηγέτες καθοδηγούνται από υψηλές εσωτερικές ηθικές αρχές, αυτό τους διαφοροποιεί από τους μετασχηματιστικούς ηγέτες. Οι υπηρετικοί ηγέτες επιχειρούν να ασχοληθούν με τη μετα-συμβατική ηθική λογική, καθοδηγούμενοι από μια εσωτερική σειρά υψηλών ηθικών αρχών και όχι από τις προσδοκίες της κοινωνίας και των άλλων (Sendjaya et al., 2008). Ο κοινοτικός προσανατολισμός της υπηρετικής ηγεσίας επιχειρεί επίσης να τη διαφοροποιήσει από την μετασχηματιστική ηγεσία (Liden et al., 2008), αν και η αρχική ιδέα

της μετασχηματιστικής ηγεσίας του Burns περιείχε αυτή την πτυχή. Ο κοινοτικός αυτός προσανατολισμός λείπει από την κυρίαρχη αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας του Bass και του Avolio (βλ. Bass et al., 2003) και υποστηρίζεται από μεταγενέστερους μελετητές ότι πρέπει να προστεθεί (Sun & Anderson 2012). Εντούτοις, η μελέτη των Liden και συνεργατών (2008) έδειξε ότι όλες εκτός από δύο διαστάσεις της υπηρετικής ηγεσίας συσχετίζονται ισχυρά με το μετασχηματιστικό ηγετικό μοντέλο.

Όσον αφορά την συσχέτιση με την ηθική ηγεσία, η έρευνα του Dierendonck (2011) έδειξε ότι, λαμβάνοντας έξι βασικά χαρακτηριστικά την υπηρετικής ηγεσίας ως κύριο σημείο σύγκρισης, η ισχυρότερη αλληλοεπικάλυψη εμφανίζεται με τρία χαρακτηριστικά, δηλαδή, την ενδυνάμωση και την ανάπτυξη των υφισταμένων, την ταπεινοφροσύνη και τη φροντίδα. Τα άλλα τρία βασικά χαρακτηριστικά της υπηρετικής ηγεσίας (αυθεντικότητα, διαπροσωπική αποδοχή, παροχή κατεύθυνσης) είναι σχετικά ασήμαντα στην ηθική ηγεσία

Η έννοια της ηθικής ηγεσίας διαφέρει από άλλους εξέχοντες τύπους ηγεσίας όπως η μετασχηματιστική ηγεσία, η συναλλακτική ηγεσία, η πνευματική ηγεσία και η αυθεντική ηγεσία. Αρκετοί ερευνητές έχουν επισημάνει τις διαφορές μεταξύ των εννοιών ηγεσίας, υποστηρίζοντας ότι η ηθική ηγεσία περιγράφει ένα ξεχωριστό φαινόμενο, τόσο σε εννοιολογικό όσο και σε εμπειρικό επίπεδο (Brown & Treviño, 2006; Brown et al., 2005; Mayer, et al, 2009; Ofori, 2009). Συγκεκριμένα, η ηθική ηγεσία βασίζεται στον καθορισμό ηθικών προτύπων και ηθικής διαχείρισης, ενώ οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εστιάζουν περισσότερο στο όραμα, τις αξίες και την πνευματική διέγερση (Brown & Treviño, 2006, σ. 598). Η εστίαση στην ηθική διαχείριση είναι επίσης μια βασική διαφορά μεταξύ της ηθικής ηγεσίας, της αυθεντικής ηγεσίας και της πνευματικής ηγεσίας. Οι ηθικοί ηγέτες εστιάζουν περισσότερο στη συναλλακτική πτυχή της ηθικής διαχείρισης των οπαδών τους και έτσι δίνουν έμφαση στην «άλλη» επίγνωση παρά στην αυτογνωσία που είναι μια βασική πτυχή της αυθεντικής ηγεσίας. Η έμφαση που δίνουν οι ηθικοί ηγέτες στους μηχανισμούς ηθικής διαχείρισης είναι επίσης διαφορετική από την εστίαση ενός πνευματικού ηγέτη στο όραμα, την ελπίδα ή την πίστη (Brown & Treviño, 2006).

Εν κατακλείδι, αν και είναι διακριτά ως προς την κύρια εστίασή τους, τα στυλ ηγεσίας μπορεί να αλληλεπικαλύπτονται. Οι ηθικοί ηγέτες, για παράδειγμα, επηρεάζουν τη

συμπεριφορά των ακολούθων τους με τρόπους που μπορεί να είναι παρόμοιοι με άλλα στυλ ηγεσίας (πχ μετασχηματιστική, συναλλακτική) (Ko et al., 2018). Μια πρόσφατη μετα-ανάλυση από τους Bedi και συνεργάτες (2016) παρέχει εμπειρικά στοιχεία για τέτοιες ομοιότητες, υποδηλώνοντας μια ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της ηθικής ηγεσίας, της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της διάστασης της ενδεχόμενης ανταμοιβής της συναλλακτικής ηγεσίας. Αυτό υποδηλώνει μια μερική επικάλυψη αυτών των εννοιών και συμπληρώνει προηγούμενες εννοιολογικές και εμπειρικές συνεισφορές (Howell & Avolio, 1992; Avolio, et al., 1999; Riggio, et al, 2010), οι οποίες είχαν υποστηρίξει ότι η ηθική ηγεσία μπορεί να περιέχει ορισμένες από τις πτυχές άλλων στυλ ηγεσίας, όπως η προσοχή, τα εμπνευσμένα κίνητρα (Riggio et al., 2010) και η εξιδανικευμένη επιρροή (Brown et al., 2005). Παρόμοια με τους μετασχηματιστικούς ηγέτες, οι ηθικοί ηγέτες επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ακολούθων μέσω προτύπων (role modeling) (Howell & Avolio, 1992; Avolio et al., 1999), η ηθική λήψη αποφάσεων και η ακεραιότητα, και μπορούν να χρησιμοποιούν συλλογικά κίνητρα και ενδυνάμωση (Walumbwa & Schaubroeck, 2009; Bedi et al., 2016). Αν και η μετασχηματιστική ηγεσία καλύπτει πτυχές που δεν αποτελούν μέρος της ηθικής ηγεσίας, όπως η εξατομικευμένη σκέψη και η πνευματική διέγερση, οι Bedi και συνεργάτες (2016) σημείωσαν ότι «τα όρια μεταξύ μετασχηματιστικής και ηθικής ηγεσίας είναι ασαφή» (σελ. 531).

Στον κάτωθι πίνακα (4.2) και βάσει της ανωτέρω ανάλυσης, παρουσιάζονται τα κοινά σημεία και οι αποκλίσεις μεταξύ της μετασχηματιστικής, αυθεντικής και υπηρετικής ηγεσίας και της θεωρίας της ηθικής ηγεσίας.

Μοντέλο	Ομοιότητες	Διαφορές
Μετασχηματιστική Ηγεσία	<ul style="list-style-type: none"> - Αλτρουισμός - Ηθική λήψη αποφάσεων - Ακεραιότητα - Χρήση προτύπων συμπεριφοράς 	<ul style="list-style-type: none"> - Οι ηθικοί ηγέτες δίνουν έμφαση στην τήρηση ηθικών κανόνων (συναλλακτικό στοιχείο) - Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δίνουν έμφαση στο όραμα, τις αξίες και την πνευματική διεγέρση.
Αυθεντική Ηγεσία	<ul style="list-style-type: none"> - Αλτρουισμός - Ηθική λήψη αποφάσεων - Ακεραιότητα - Χρήση προτύπων συμπεριφοράς 	<ul style="list-style-type: none"> - Οι ηθικοί ηγέτες δίνουν έμφαση στην τήρηση ηθικών κανόνων (συναλλακτικό στοιχείο) - Οι αυθεντικοί ηγέτες δίνουν έμφαση στην αυθεντικότητα και στην αυτογνωσία
Υπηρετική Ηγεσία	<ul style="list-style-type: none"> - Αλτρουισμός - Ακεραιότητα - Χρήση προτύπων συμπεριφοράς - Ηθικός μάνατζερ - Συναλλακτικό/μετασχηματιστικό 	<ul style="list-style-type: none"> - Οι ηθικοί ηγέτες δίνουν έμφαση στο να υπηρετούν τους άλλους, θέτοντας ως προτεραιότητα το δικό τους συμφέρον, ενώ οι υπηρετικοί ηγέτες υπηρετούν θέτοντας προτεραιότητα το συμφέρον των άλλων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2: ΚΟΙΝΑ ΣΗΜΕΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΗΘΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ (ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ & ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΑΠΟ REED ET AL., 2011.)

Κλείνοντας αυτό το υποκεφάλαιο θα θέλαμε να αναφέρουμε ότι, όσον αφορά τις συσχετίσεις και τις αλληλοεπικαλύψεις των διάφορων μοντέλων ηγεσίας, είναι ενδιαφέρουσα η προσέγγιση των Banks, Gooty, Ross, Williams και Harrington (2018) οι οποίοι αμφισβήτησαν το εάν είναι δικαιολογημένος ο πολλαπλασιασμός των θεωριών ηγεσίας, λαμβάνοντας υπόψη την έλλειψη στοιχείων ότι κάθε θεωρία ήταν θεωρητικά και εμπειρικά διαφορετική από αυτές που προηγήθηκαν. Μολαταύτα, μελέτες έχουν παρουσιάσει εμπειρικά στοιχεία για την αυξητική εγκυρότητα της υπηρετικής ηγεσίας έναντι άλλων σύγχρονων προσεγγίσεων ηγεσίας, συμπεριλαμβανομένης και της ηθικής (Banks et al., 2018; Hoch et al., 2018), αν και αυτό είναι δύσκολο να επιβεβαιωθεί λαμβάνοντας υπόψη τους περιορισμούς που υπάρχουν σε υπάρχουσες μελέτες (π.χ. μεροληψία ενδογενείας, σφάλμα μέτρησης και σφάλμα μεροληψίας κοινής μεθόδου (Antonakis, et al., 2010)) και τον μικρό αριθμό μελετών σε συνδυασμό με σχετικά χαμηλά μεγέθη δείγματος που χρησιμοποιήθηκαν στις μετα-αναλύσεις (Hoch et al., 2018).

4.3 Κύρια εργαλεία μέτρησης της ηθικής ηγεσίας

4.3.1 Κλίμακα Ακεραιότητας Αντιλαμβανόμενου ως Ηγέτη (Perceived Leader Integrity Scale - PLIS) των Craig και Gustafson (1998)

Οι Craig και Gustafson (1998) φαίνεται να ήταν οι πρώτοι που συνέβαλαν στη βιβλιογραφία της ηθικής ηγεσίας αναπτύσσοντας και επικυρώνοντας ένα εργαλείο μέτρησης της ακεραιότητας του ηγέτη, την Κλίμακα Ακεραιότητας του Αντιλαμβανόμενου ως Ηγέτη (PLIS)⁴². Αυτό το εργαλείο χρησιμοποιήθηκε για τη διερεύνηση του ρόλου της ηθικής ακεραιότητας των ηγετών και της αποτελεσματικότητάς τους ως ηγέτες. Όπως και άλλοι προηγούμενοι ερευνητές (βλ. υποκεφάλαιο 4.1.2), οι συγγραφείς αναγνώρισαν την έλλειψη εμπειρικής έρευνας στον τομέα της ηθικής ηγεσίας και υποστηρίξαν ότι η έλλειψη μέτρησης μπορεί να είναι αιτία αυτής της έλλειψης. Οι συγγραφείς χρησιμοποίησαν δύο

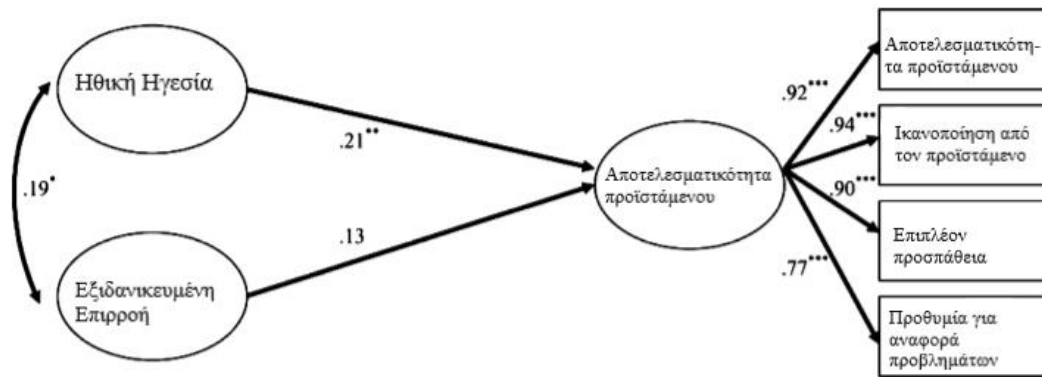
⁴² Να αναφέρουμε ότι το συγκεκριμένο εργαλείο σύμφωνα με τους Craig και Gustafson (1998) είχε υψηλή αξιοπιστία Cronbach α . = .97, το οποίο είναι σταθερό και σε άλλες έρευνες π.χ. Cronbach α . = .89 στην έρευνα των Cheng και συνεργατών (2015) και Cronbach α . = .90 στην έρευνα των Enwereuzor και συνεργατών (2020).

δειγματοληπτικούς πληθυσμούς: 78 προπτυχιακούς φοιτητές και 299 υπαλλήλους ενός κολεγίου. Το PLIS, το οποίο ελέγχει εάν οι ακόλουθοι θεωρούν ότι ο αντιλαμβανόμενος ως ηγέτης έχει ακεραιότητα, αποτελείται από 77 ερωτήσεις⁴³. Οι ερωτήσεις κυμαίνονται από τις αντιλήψεις για το εάν ο ηγέτης είναι κακός, παίρνει τα εύσημα για τη δουλειά των άλλων ή είναι υποκριτής και εκδικητικός. Οι συγγραφείς συνιστούν περαιτέρω μελέτη στην ακεραιότητα του ηγέτη, καθώς αυτό θα εξυπηρετούσε τόσο θεωρητικούς όσο και πρακτικούς στόχους. Για παράδειγμα, η επιρροή της οργανωσιακής κουλτούρας στις αντιλήψεις για την ακεραιότητα του ηγέτη θα μπορούσε να συγκριθεί με τις βαθμολογίες PLIS. Επίσης, το PLIS θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο ανατροφοδότησης ή ως μέρος ενός προγράμματος αξιολόγησης. Μολαταύτα, το PLIS δεν αναπτύχθηκε ως ένα εργαλείο μέτρησης της ηθικής ηγεσίας ακραιφνώς.

4.3.2. Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας (Ethical Leadership Scale - ELS) των Brown και συνεργατών (2005)

Η Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας (Ethical Leadership Scale - ELS) αναπτύχθηκε από τους Brown και συνεργάτες (2005) για να μετρηθεί η αντίληψη της ηθικής ηγεσίας στον οργανισμό. Η ηθική ηγεσία βασίζεται στη Θεωρία της Κοινωνικής Μάθησης (βλ. Bandura, 1977), η οποία δίνει έμφαση στο ρόλο του μοντέλου/προτύπου και στην ενίσχυση της συμπεριφοράς μέσω ανταμοιβών και τιμωριών. Από την τότε υπάρχουσα βιβλιογραφία, συνέλεξαν ένα σύνολο 48 στοιχείων ηθικής ηγεσίας, έπειτα πραγματοποίησαν συνεντεύξεις με φοιτητές MBA και έτσι ανέπτυξαν ένα ερευνητικό εργαλείο με 10 δηλώσεις. Στην συνέχεια, χορήγησαν το ερωτηματολόγιο σε υπαλλήλους μιας εταιρίας και το χρησιμοποίησαν σε συνολικά επτά μελέτες για επικύρωση (και στις επτά μελέτες η εγκυρότητα του εργαλείου ήταν πάνω από $\alpha = .90$). Στο σχήμα 4.3.2 μπορούμε να δούμε τις συσχετίσεις που προέκυψαν από αυτή την ανάλυση:

⁴³ Μεταγενέστερες έρευνες χρησιμοποίησαν λιγότερο εκτενείς εκδόσεις του ερωτηματολογίου (βλ. Parry & Proctor-Thomson, 2002; Whelan et al. 2014)



ΣΧΗΜΑ 4.3.2: ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ELS (BROWN ET AL., 2005) - ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ ΙΔΙΑΣ

Ο τομέας της ηθικής ηγεσίας ωφελήθηκε σημαντικά από την εισαγωγή του εννοιολογικού μοντέλου ηθικής ηγεσίας των Brown και Treviño (2006). Στο μοντέλο των Brown και Treviño (2006), η ηθική ηγεσία έχει δύο κύριες κατηγορίες προηγούμενων μεταβλητών: συγκυριακές επιρροές (π.χ. μοντελοποίηση ρόλων και ηθικό πλαίσιο) και ατομικά χαρακτηριστικά. Οι Brown και Treviño (2006) υποστήριξαν ότι η ηθική ηγεσία προκαλεί διάφορες συνέπειες ή λειτουργικά αποτελέσματα, όπως η ηθική λήψη αποφάσεων, η φιλοκοινωνική/εθελοντική συμπεριφορά, η εργασιακή ικανοποίηση, το κίνητρο και η δέσμευση των εργαζομένων. Παράλληλα, το μοντέλο προτείνει αρκετούς παράγοντες (π.χ. ηθικό πλαίσιο, ηθική ένταση, αυτοέλεγχος, ανάγκη για δύναμη, αναστολή, ηθική λογική και ηθική χρήση) που μετριάζουν την επίδραση των συγκυριακών επιρροών και των ατομικών χαρακτηριστικών στην ηθική ηγεσία.

Αν και η κλίμακα ELS βρέθηκε ότι είναι αποτελεσματική στην αντιπροσώπευση του κατασκευάσματος της ηθικής ηγεσίας (Kalshoven, et al., 2011), δέχθηκε αρκετή κριτική (βλ Tanner et al. 2010). Οι Yukl και συνεργάτες (2013) υποστήριξαν ότι είναι σημαντικό να γνωρίζουμε το κατασκεύασμα της ηθικής ηγεσίας, ώστε να μπορούμε να την μετράμε κατάλληλα. Οι ίδιοι σημειώνουν ότι η ELS δεν μετρά ρητά τις σχετικές ιδιότητες και συμπεριφορές της ηθικής ηγεσίας, η οποία περιλαμβάνει ευθυγράμμιση των αξιών και των συμπεριφορών των ηθικών ηγετών, ειλικρινή επικοινωνία και χρήση ανταμοιβών και τιμωριών (Yukl et. al., 2013). Η μελέτη των Khan & Javed (2018) αναγνώρισε την ανάγκη

δημιουργίας μιας πιο αντιπροσωπευτικής κλίμακας για την ηθική ηγεσία. Βασιζόμενοι στην ELS, οι Khan & Javed (2018) εξέτασαν τις ανεπάρκειες αυτής και πρόσθεσαν τις ιδιότητες και τις συμπεριφορές που λείπουν από την ELS. Η αναθεωρημένη αυτή κλίμακα (ELS-R) οδηγεί σε μέτρηση της αντίληψης της ηθικής ηγεσίας με πιο αντιπροσωπευτικό τρόπο ως προς την δομή του κατασκευάσματος. Στην ELS, η συνιστώσα του ηθικού μάνατζερ δεν μετριέται με ακρίβεια καθώς αυτό που επισημαίνεται ως το πιο ισχυρό εργαλείο του ηθικού μάνατζερ, δηλαδή οι οργανωτικές ανταμοιβές και τιμωρίες, δεν μετράται μέσω της ELS. Η αναθεωρημένη κλίμακα έδειξε υψηλή αξιοπιστία και εγκυρότητα και στους δύο παράγοντες: του ηθικού ατόμου $\alpha = .88$ και του ηθικού μάνατζερ $\alpha = .88$. Πάραυτα, η κλίμακα ELS παραμένει μια από τις πιο ευρέως χρησιμοποιούμενες στον κλάδο της ηθικής ηγεσίας (Bedi et al., 2016).

4.3.3 Κλίμακα Ηθικής Ηγετικής Συμπεριφοράς (Ethical Leadership Behavior Scale – ELSB)

Στα πλαίσια της κριτικής που δέχθηκε η ELS, οι Tanner και συνεργάτες (2010) υποστήριξαν ότι η κλίμακα είναι μάλλον αφηρημένη και όχι αρκετά συγκεκριμένη όσον αφορά την μέτρηση της ηθικής ηγεσίας. Επιπλέον, σημειώνουν ότι η ELS αναφέρει ότι οι εργαζόμενοι που αξιολογούν τους ηγέτες (ως ηθικούς) θα πρέπει αρχικά να έχουν κατανόηση της ηθικής συμπεριφοράς (το οποίο όμως η κλίμακα δεν το εξετάζει). Ως διόρθωση αυτών των αστοχιών, ανέπτυξαν ένα νέο εργαλείο – την Κλίμακα Ηθικής Ηγετικής Συμπεριφοράς (ELBS). Το ELBS εστιάζει στην ορατή ηθική συμπεριφορά του ηγέτη σε διαφορετικές καταστάσεις. Οι μεταβλητές αυτού του μέτρου είναι οι εξής: ηθική συμπεριφορά ηγέτη, εργασιακή ικανοποίηση, συναισθηματική δέσμευση, εργασιακή δέσμευση, συναισθηματική εξάντληση, παράπονα για την υγεία, απουσίες, όρους εργασίας και συχνότητα αλληλεπίδρασης (Tanner et al. 2010).

Πρόσφατες έρευνες αποδεικνύουν την εγκυρότητα του εργαλείου και συνιστούν την χρήση του. Η έρευνα των Filho και συνεργατών (2019) επιβεβαίωσε την εγκυρότητα ($\alpha = .96$) με βάση την εσωτερική δομή και τις σχέσεις με τις εξωτερικές μεταβλητές της ELBS. Στα στοιχεία εγκυρότητας σε σχέση με εξωτερικές μεταβλητές, η κλίμακα συσχετίστηκε

θετικά με την εργασιακή δέσμευση, την εργασιακή ικανοποίηση και τη συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση, ενώ σχετίσθηκε ασθενώς θετικά με τη γενική ψυχική υγεία. και ασθενώς αρνητικά με την εξάντληση.

4.3.4 Ερωτηματολόγιο Ηθικής Ηγεσίας στην Εργασία (Ethical Leadership at Work Questionnaire –ELW)

Οι Kalshoven και συνεργάτες (2011) εξέτασαν τις τότε υπάρχουσες κλίμακες ηθικής ηγεσίας που έχουν χρησιμοποιηθεί στη βιβλιογραφία και δημιούργησαν ένα νέο ερωτηματολόγιο που ονομάζεται Ερωτηματολόγιο Ηθικής Ηγεσίας στην Εργασία (ELW). Οι συγγραφείς προσδιόρισαν επτά συμπεριφορές ηθικού ηγέτη (βασιζόμενοι στο έργο της Kalshoven, 2009): *προσανατολισμό στον άνθρωπο, δικαιοσύνη, κατανομή εξουσίας, ενδιαφέρον για την βιωσιμότητα, ηθική καθοδήγηση, αποσαφήνιση ρόλων και ακεραιότητα*. Στη συνέχεια εξέτασαν αυτές τις συμπεριφορές σε δύο δείγματα εργαζομένων χρησιμοποιώντας ένα ερωτηματολόγιο 46 ερωτήσεων για τη μέτρηση της ηθικής ηγεσίας. Στην πρώτη μελέτη, τα αποτελέσματα του ELW έδειξαν ότι η ηθική ηγεσία είχε θετικές συσχετίσεις με την ικανοποίηση και τη δέσμευση και αρνητική σχέση με τον κυνισμό. Στη δεύτερη μελέτη, τα αποτελέσματα του ELW έδειξαν ότι η ηθική ηγεσία σχετίζεται με την Φιλότιμη Εργασιακή Συμπεριφορά. Επίσης, το ELW αποδείχθηκε ότι είναι ένα εργαλείο που βοηθά στην καλύτερη κατανόηση της ηθικής ηγεσίας.

Μετέπειτα μελέτες επιβεβαίωσαν την εγκυρότητα του εργαλείου. Η έρευνα των Steinmann και συνεργατών (2016) σε δείγμα $n = 133$ αναφέρει ότι η γερμανική μετάφραση του ELW (ELW-D) έδειξε θετικές συσχετίσεις με θετικές ηγετικές συμπεριφορές (όπως μετασηματιστική ηγεσία και υπηρετική ηγεσία) και αρνητικές συσχετίσεις με αρνητικές (παθητική ηγεσία, αυταρχική ηγεσία και καταχρηστική εποπτεία)., συμφωνώντας με τους Kalshoven και συνεργάτες (2011) ως προς την συγκλίνουσα εγκυρότητα της κλίμακας. Σε παρόμοια συμπεράσματα ως προς την συγκλίνουσα και διακρίνουσα εγκυρότητα της κλίμακας είχαν καταλήξει και οι Kim και Park (2015), οι οποίοι προσαρμοσαν το ELW για τα κορεάτικα δεδομένα.

4.3.5 Ερωτηματολόγιο Ηθικής Ηγεσίας (Ethical Leadership Questionnaire - ELQ)

Οι Yukl και συνεργάτες (2013) εξέτασαν τις κλίμακες μέτρησης ηθικής ηγεσίας που είχαν μέχρι τότε χρησιμοποιηθεί στη βιβλιογραφία και ανέπτυξαν ένα νέο ερωτηματολόγιο για τη μέτρηση της ηθικής ηγεσίας. Το Ερωτηματολόγιο Ηθικής Ηγεσίας (ELQ) αποτελείται από 15 ερωτήσεις και μία διαβαθμισμένη βαθμολογία. Τα στοιχεία που περιγράφουν την ηθική ηγεσία σύμφωνα με το ELQ είναι «*ειλικρίνεια, ακεραιότητα, δικαιοσύνη, αλτρουισμός, συνέπεια συμπεριφορών με υποστηριζόμενες αξίες, επικοινωνία ηθικών αξιών και παροχή ηθικής καθοδήγησης*». Οι συγγραφείς δοκίμασαν το ερωτηματολόγιο σε 192 μεταπτυχιακούς φοιτητές MBA, ο καθένας με θέση πλήρους απασχόλησης. Ζητήθηκε από τον καθένα να βαθμολογήσει τον τρέχοντα προϊστάμενό του με βάση τα 15 αυτά στοιχεία. Εκτός από τη δημιουργία ενός νέου οργάνου μέτρησης, οι συγγραφείς διαπίστωσαν ότι η ηθική ηγεσία συμβάλλει σημαντικά στη διοικητική αποτελεσματικότητα.

4.4 Συσχετίσεις και αποτελέσματα της ηθικής ηγεσίας στον οργανισμό και το άτομο

Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, που χαρακτηρίζεται από την ταχύτητα διάδοσης των πληροφοριών, οι διευθυντές των διάφορων οργανισμών δεν έχουν την πολυτέλεια να εμπλέκονται σε ανήθικες πρακτικές λόγω της επιζήμιας επίδρασής τους στη φήμη ενός οργανισμού (Nguyen et al., 2021), αλλά και της αρνητικής δημοσιότητας που θα δημιουργήσει και της συνακόλουθης επίδρασης στην αξία του οργανισμού (Tamunomiebi & Orianzi, 2019). Βέβαια, η άσκηση ηθικής ηγεσίας από την ανώτερη διοίκηση δεν αποτυπώνεται άμεσα στους οικονομικούς δείκτες της εταιρίας, αλλά περισσότερο θα λέγαμε αποτυπώνεται η επιρροή της στους εργαζόμενους, καθώς η ανήθικη ηγεσία μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων (βλ. Lašáková & Remišová, 2015). Συμπερασματικά, η ηθική συμπεριφορά ενός ηγέτη δεν επηρεάζει μόνο την ηθική συμπεριφορά των εργαζομένων (πχ. Dukerich et al, 1990; Mayer et al. 2009; Jordan et al., 2011; Ruiz et. al, 2011), αλλά και την απόδοσή τους

μέσα στον οργανισμό (πχ. Lowe et al., 1996; Detert et al., 2008; Picollo et al., 2010; Walumbwa et al., 2010) - γεγονός άκρως σημαίνον για την αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Επομένως, θα μπορούσαμε να διαχωρίσουμε τα αποτελέσματα της ηθικής ηγεσίας σε επίπεδο οργανισμού και σε επίπεδο εργαζομένου, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι το δεύτερο (ατομικό) δεν επενεργεί στο πρώτο (οργανωσιακό).

4.4.1 Η επιρροή της ηθικής ηγεσίας στον οργανισμό

Η ανήθικη συμπεριφορά είναι ένα κρίσιμο πρόβλημα για τους οργανισμούς, καθώς έρευνες δείχνουν ότι είναι οικονομικά επιζήμια για ολόκληρο τον οργανισμό και μπορεί να επηρεάσει την θέση του στην αγορά (Jensen, 2001; Collins, 2009; Yuan et al., 2019). Συνεπώς, η παράβλεψη της επιχειρηματικής ηθικής μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την απόδοση της εταιρείας⁴⁴. Αντιστοίχως, εξετάζοντας τους παράγοντες που οδηγούν στην επιτυχία ενός οργανισμού, οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η αποτελεσματική ηγεσία είναι βασικός παράγοντας πρόβλεψης της επιτυχίας ή της αποτυχίας του οργανισμού (Bennis & Nanus, 1985; Denison, et al., 1995; Al Khajeh, 2018; Abbas & Cross, 2019). Πράγματι, ο ρόλος της ηγεσίας σε έναν οργανισμό είναι κρίσιμος όσον αφορά τη δημιουργία οράματος, αποστολής, θέσπισης στόχων, σχεδιασμού στρατηγικών, πολιτικών και μεθόδων για την αποτελεσματική και αποδοτική επίτευξη των οργανωτικών στόχων μαζί με την κατεύθυνση και τον συντονισμό των προσπαθειών και των οργανωτικών δραστηριοτήτων (Xu & Wang, 2008; Alemu, 2016). Το ερώτημα, λοιπόν, που είναι καίριο να απαντηθεί είναι αν η ηθική ηγεσία είναι αποτελεσματική και σε ποιο βαθμό επηρεάζει το σύνολο του οργανισμού.

Σημαντική στο σημείο αυτό είναι η έρευνα της Copeland (2015), η οποία μελέτησε εμπειρικά την αποτελεσματικότητα της ηθικής ηγεσίας σε δείγμα 212 ορκωτών ελεγκτών/ λογιστών. Τα ευρήματα αυτής της μελέτης καταδεικνύουν ότι στο δείγμα των ορκωτών ελεγκτών/ λογιστών, η ηθική ηγεσία ήταν ένας σημαντικός παράγοντας πρόβλεψης της αποτελεσματικότητας του ηγέτη πέρα από τη μετασχηματιστική ηγεσία, τον αριθμό των

⁴⁴ Από την βιβλιογραφία φαίνεται ότι αυτή η επιρροή είναι κυρίως έμμεση και όχι τόσο άμεση.

ετών που ένα υποκείμενο έχει εργαστεί για τον ηγέτη, τον συνολικό αριθμό των ετών εργασίας, την οργάνωση και το φύλο του υφισταμένου. Η μελέτη υποδηλώνει ότι υπάρχει ανάγκη οι ηγέτες και να είναι ηθικά άτομα (με την έννοια του *moral person*, κατά Treviño et al, 2000) και να αναδεικνύονται ως ηθικοί ηγέτες (*moral manager*) στο λογιστικό επάγγελμα, ώστε να είναι αποτελεσματικοί ηγέτες. Τα ευρήματα αυτά συνάδουν με προηγούμενες μελέτες (βλ. Yukl et al., 2013) και ισχυροποιούν την υπόθεση ότι οι ηθικοί ηγέτες είναι και αποτελεσματικοί.

Όσον αφορά την εταιρική απόδοση (*firm performance*), σύμφωνα με την έρευνα των Nguyen και συνεργατών (2021), η ηθική ηγεσία επηρεάζει θετικά την απόδοση της εταιρίας με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) να διαμεσολαβεί την σχέση τους. Μάλιστα, πολλές μελέτες καταδεικνύουν ότι η ηθική ηγεσία είναι απαραίτητη για την επιτυχή εφαρμογή της ΕΚΕ (πχ. Zhu et al., 2014; Kim & Thapa, 2018). Οι ηθικοί ηγέτες φαίνεται να δείχνουν μια ισχυρή συνειδητοποίηση της αναγκαιότητας της ΕΚΕ και είναι πιο πρόθυμοι να εφαρμόσουν πρωτοβουλίες ΕΚΕ. Ως εκ τούτου, η ηθική ηγεσία οδηγεί σε πρωτοβουλίες ΕΚΕ και υψηλής ποιότητας διοίκησης αυτών. Τα αποτελέσματα αρκετών μελετών παγιώνουν τη σημασία της ηθικής ηγεσίας στην εφαρμογή της ΕΚΕ και τη δέσμευση των εργαζομένων προς τέτοιες πρωτοβουλίες (π.χ. Angus-Leppan et al., 2010; Levine and Boaks, 2014; Saha et al., 2020; Nejati et al., 2020; Nguyen et al. 2021). Το αντιληπτό ηθικό περιβάλλον εργασίας ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να έχουν μια ηθική εργασιακή διαδικασία εστιάζοντας στην ευημερία του οργανισμού και ενισχύοντας την ΕΚΕ μέσω της ηθικής ηγεσίας (Choi et al., 2015). Επιπλέον, η μελέτη των Kim & Thapa (2018) ανέδειξε εμπειρικά και την θετική επιρροή της ηθικής ηγεσίας στην λειτουργική απόδοση των οργανισμών (*operational performance*), η οποία έχει σημαντική θετική επίδραση στην εμπορική απόδοση, η οποία εν συνεχεία ενισχύει την οικονομική απόδοση⁴⁵.

Σε αντίστοιχο μοτίβο κινείται και η έρευνα των Wang, Feng & Lawton (2017), η οποία αναγνωρίζει την έλλειψη εμπειρικής σύνδεσης της ηθικής ηγεσίας και εταιρικής απόδοσης, συνδέοντας όμως τα επιμέρους στοιχεία που συντελούν την ηθική ηγεσία. Τα ευρήματα αποκαλύπτουν ότι τόσο ο ανθρώπινος προσανατολισμός του ηγέτη όσο και η ευθύνη του

⁴⁵ Άρα εμμέσως η θετική ηγεσία μπορεί να επηρεάσει την οικονομική απόδοση.

ηγέτη και ο προσανατολισμός στη βιωσιμότητα έχουν θετικές επιρροές τόσο στην οικονομική όσο και στην κοινωνική απόδοση της εταιρείας, ενώ η μετριοπάθεια του ηγέτη έχει μόνο θετική επίδραση στην οικονομική απόδοση της εταιρείας (Wang et al., 2017). Επιπλέον, ο προσανατολισμός του ηγέτη στη δικαιοσύνη μετριάζει θετικά τη σχέση μεταξύ του ανθρώπινου προσανατολισμού του ηγέτη και της ευθύνης του και του προσανατολισμού στην βιωσιμότητα και της οικονομικής απόδοσης, καθώς και τη σχέση μεταξύ του προσανατολισμού του ηγέτη και της κοινωνικής απόδοσης.

Σε έρευνα που πραγματοποίησε ο Morris (2014) ανέδειξε την επίδραση του ηγέτη στους υπαλλήλους του σε ηθικό επίπεδο και συνέδεσε τη συμπεριφορά του ηγέτη με την οργανωσιακή κουλτούρα. Ειδικότερα, η κουλτούρα του οργανισμού, η οποία επηρεάζεται από το βιομηχανικό τομέα του οργανισμού (Chatman & Jehn, 1994) για τον ιδιωτικό τομέα⁴⁶, τείνει να επηρεάζει την ηθική συμπεριφορά των ατόμων που εργάζονται σε αυτόν. Κατά τους Schaubroeck και συνεργάτες (2012), η δεοντολογία του οργανισμού, ως μέρος της κουλτούρας αυτού, σχετίζεται θετικά με την ηθική ηγεσία του οργανισμού, καθώς επηρεάζει την εταιρική αντίληψη για το ηθικό, το δέον και το πρέπον. Η ηθική κουλτούρα του οργανισμού, όπως αναφέρουν οι Jondle και συνεργάτες (2014) στην έρευνα τους, είναι αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης της αποδοτικότητας του ηγέτη, της ισορροπίας, της ακεραιότητας των διαδικασιών και της αντίληψης.

Παράλληλα, είναι ενδιαφέρον να σημειώσουμε ότι η έρευνα του Morris (2014) αναδεικνύει και τη σύνδεση της εταιρικής φήμης (brand) με την ηθική ηγεσία. Με βάση εμπειρικά δεδομένα, ο Morris (2014) πραγματοποίησε μια έρευνα με ερωτηματολόγιο σε δείγμα 120 εργαζομένων σχετικά με την επίδραση της ηθικής ηγεσίας στην επωνυμία (brand) αναδεικνύοντας ότι οι εργαζόμενοι επηρεάζονται από την ηθική ηγεσία και υπάρχει συσχέτιση της απόδοσης τους με την επωνυμία. Επεκτείνοντας αυτή την συσχέτιση, τα ευρήματα της έρευνας των Khan και συνεργατών (2018) αποκάλυψαν ότι ο ρόλος της ηθικής ηγεσίας είναι πολύ σημαντικός στη βελτίωση της εικόνας/ επωνυμίας και της

⁴⁶ Όπως σημειώνουν οι Rus & Rusu (2015), μπορούμε να πούμε ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές στην οργανωσιακή κουλτούρα στον ιδιωτικό τομέα, όμως δεν μπορούμε να κάνουμε την ίδια δήλωση για την οργανωτική κουλτούρα του δημόσιου τομέα. Αν και υπάρχουν πολλές διαφορές αξιών, ανάλογα με τους τομείς δραστηριότητάς τους, οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν ένα σύνολο κοινών αξιών σε όλες τις οργανωτικές κουλτούρες.

εμπιστοσύνης των πελατών μέσω της υιοθέτησης πράσινων πρακτικών. Πράγματι, φαίνεται ότι η εφαρμογή ηθικών πρακτικών έχει θετικό αντίκτυπο στην εικόνα / επωνυμία μιας εταιρείας (Nazmun & Sharjana, 2020).

Μια πολύ ενδιαφέρουσα και σύγχρονη οπτική της επιρροής της ηθικής ηγεσίας στον οργανισμό, αναδεικνύουν οι Bhatti και συνεργάτες (2021), συνδέοντας την ηθική ηγεσία με την απόδοση των ομάδων έργου (project management teams). Αν και η χρήση των ομάδων έργου (project management teams) αυξάνεται (πρβ. Nieto-Rodriguez, 2021), υπάρχει περιορισμένη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι διαχειριστές έργου (project managers) μπορούν να εξασφαλίσουν την επιτυχία της ομάδας. Η έρευνα μέχρι σήμερα είναι σχετικά ευρεία και δεν προσδιορίζει με ακρίβεια πώς και γιατί η ηγεσία επηρεάζει την επιτυχία σε ένα πλαίσιο ομάδας έργου (Martin et al., 2022). Η προγενέστερη μελέτη των Peng & Lin (2017) έδειξε ότι η ηθική ηγεσία σχετιζόταν θετικά και σημαντικά με την απόδοση στον ρόλο της ομάδας και τη παροχή βοήθειας μεταξύ των μελών της ομάδας. Σε αντίστοιχα πλαίσια, η έρευνα των Bhatti και συνεργατών (2021) αντλεί από τη θεωρία της κοινωνικής μάθησης για να αναδείξει ότι η ηθική ηγεσία επηρεάζει την επιτυχία του έργου μέσω της εμπιστοσύνης στον ηγέτη και της ανταλλαγής γνώσεων. Τα ερευνητικά τους αποτελέσματα δείχνουν ότι οι συμπεριφορές που είναι εγγενείς στην ηθική ηγεσία μπορούν να είναι ιδιαίτερα κατάλληλες για τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει μια ομάδα έργου. Οι ηθικοί ηγέτες βοηθούν τα μέλη της ομάδας να κατανοήσουν ότι η επιτυχία του έργου είναι δυνατή όταν τα μέλη της ομάδας είναι ειλικρινή μεταξύ τους, συζητούν τους στόχους και τις προκλήσεις τους και στη συνέχεια συνεργάζονται για να εξασφαλίσουν ότι οι ενέργειές τους συντονίζονται με τρόπο που αυξάνει την επιτυχία του συνολικού έργου⁴⁷.

⁴⁷ Ενδιαφέρουσα για το ζήτημα της ηθικής ηγεσίας και της απόδοσης ομάδας είναι και η μελέτη των Martin και συνεργατών (2022), η οποία καταδεικνύει ότι η ηθική ηγεσία μετριάζει τη σχέση μεταξύ της απόδοσης της ομάδας και των πεποιθήσεων για την αποτελεσματικότητα της ομάδας και μεταξύ της απόδοσης της ομάδας και της κοινωνικής ενσωμάτωσης, έτσι ώστε αυτές οι σημαντικές στάσεις της ομάδας να καλύπτονται από τις αρνητικές επιπτώσεις της κακής απόδοσης όταν οι ηγέτες ενεργούν ηθικά. Εναλλακτικά, όταν οι ηγέτες ενεργούν λιγότερο ηθικά, η αποτελεσματικότητα της ομάδας και η κοινωνική ένταξη καταρρέουν μετά από την κακή απόδοση.

4.4.2 Η επιρροή της ηθικής ηγεσίας στο επίπεδο του εργαζομένου

4.4.2.1 Ατομικά Αποτελέσματα

Αποτελεσματικότητα

Βασισμένοι στην βιβλιογραφία και στα εμπειρικά στοιχεία αρκετοί ερευνητές (πχ. Brown et al, 2005; Ponnu & Tennakoon, 2009; Kim & Brymer, 2011; Walumbwa et al., 2011; Ruiz-Palomino & Martínez-Cañas, 2014; Bedi et al., 2016; Golam & Mobarak, 2016; Hamad Aldoseri, 2020), εξέτασαν τα αποτελέσματα της ηθικής ηγεσίας στο προσωπικό επίπεδο του εργαζομένου και παρατηρήθηκε μια θετική συσχέτιση ανάμεσα στην ηθική ηγεσία και στην αποτελεσματικότητα του εργαζομένου. Ειδικότερα, οι Ruiz-Palomino & Martínez-Cañas (2014) πραγματοποίησαν έρευνα στην Ισπανία σε δείγμα 525 εργαζομένων στο βιομηχανικό τομέα για να εξετάσουν τα αποτελέσματα της ηθικής ηγεσίας στο επίπεδο του εργαζομένου και τον κώδικα ηθικής συμπεριφοράς. Η εν λόγω έρευνα επιβεβαίωσε πως η ηθική ηγεσία επηρεάζει το επίπεδο ικανοποίησης του εργαζομένου και κατ' επέκταση την απόδοση του σε μεγάλο βαθμό ενώ οι δύο έννοιες συνδέονται θετικά ($\beta = 0.13, p < 0.001$).

Η ηθική ηγεσία αντιλαμβάνεται ως μείζον παράγοντας στην αποτελεσματικότητα του υπαλλήλου (Kanungo, 2001; Den Hoogh & Den Hartog, 2008;), και αυτό συμβαίνει, γιατί η ηθική ηγεσία σχετίζεται με την δέσμευση (commitment) του ατόμου στην εργασία, τόσο για τα ίδια τα στελέχη ενός οργανισμού (Kim & Brymer, 2011) όσο και τους υπαλλήλους (Zhu et al., 2004; Neubert et al., 2009;). Οι ηγέτες που ενστερνίζονται την ηθική ηγεσία είναι περισσότερο αποτελεσματικοί διότι κατά τους Brown και συνεργάτες (2005) γίνονται σε μεγάλο βαθμό αποδεκτοί από τους υφιστάμενους τους και οι υφιστάμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από αυτούς. Το γεγονός αυτό είναι πιθανό να οδηγήσει τους υπαλλήλους να αναφέρουν οποιοδήποτε πρόβλημα προκύψει και να ενισχύσει τη θέληση τους να εργαστούν αποτελεσματικά μέσα στο φορέα που απασχολούνται. Σύμφωνα με την Kalshoven και συνεργάτες (2011), οι υφιστάμενοι επηρεάζονται θετικά από την ηθική του ηγέτη γιατί εκείνος είναι το άτομο που διαθέτει τη δύναμη, καθώς και το διευκρινιστικό

ρόλο σε οτιδήποτε προκύψει. Πράγματι, τα εμπειρικά στοιχεία φανέρωσαν άμεση επίδραση της αποτελεσματικότητας και της ισχύος του ηγέτη στην απόφαση που λαμβάνει σε κρίσιμα θέματα (defining issues), την ηθική που υποδηλώνει μέσω των αποφάσεων αυτών και το βαθμό στον οποίο μπορούν να τον εμπιστευτούν οι υφιστάμενοι, ενώ η αποδοτικότητα των υπαλλήλων σχετίζεται άμεσα με το σωστό καταμερισμό της δύναμης (δηλαδή την μη κατάχρηση αυτής) και την αμεροληψία. Ωστόσο, ο ρόλος του σε κρίσιμα θέματα σε σχέση με την επίδραση που έχει στην αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων έδειξε χαμηλό θετικό συσχετισμό ($r = .04$), ενώ η αποσαφήνιση του ρόλου του ως ηγέτη και της αποτελεσματικότητας του έδειξε μια υψηλή θετική συσχέτιση ($r = .56$). Οι κρίσιμες αποφάσεις και η αποδοτικότητα του ηγέτη σχετίζονται θετικά και κατά τους De Hoogh & De Hartog (2008), αν και η έρευνα δε παρέχει αρκετά στοιχεία ώστε να μπορέσει να συνδεθεί η παροχή δύναμης και η αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Οι Kalshoven & Den Hartog (2009), ανέφεραν πως η αποτελεσματικότητα γίνεται αντιληπτή από την εμπιστοσύνη και την πρωτοτυπία, δείχνοντας πως η εμπιστοσύνη είναι ο ισχυρότερος παράγοντας μεταξύ της ηθικής ηγεσίας και της αποτελεσματικότητας του ηγέτη. Η εμπιστοσύνη σχετίζεται θετικά με τους κανόνες δεοντολογίας εννοώντας πως ο ηγέτης που ενεργεί με έναν ηθικό τρόπο, αποδεκτό από το σύνολο, είναι και εκείνος που είναι και το πιο πιθανό να απολαύσει την εμπιστοσύνη των υφιστάμενων του (Ponnu & Tennakoon, 2009).

Αυτό-αποτελεσματικότητα

Μια κοντινή έννοια στην αποτελεσματικότητα, είναι αυτή της αυτο-αποτελεσματικότητας. Η αυτό-αποτελεσματικότητα αναφέρεται στην πεποίθηση ενός ατόμου για την ικανότητά του να εκτελέσει μια συγκεκριμένη εργασία ή συμπεριφορά με επιτυχία (Bandura, 1977). Η θεωρία της κοινωνικής μάθησης προτείνει ότι τα άτομα μαθαίνουν άμεσα από τη δική τους εμπειρία και έμμεσα από τις εμπειρίες των άλλων (Bandura, 1977). Ο Bandura (1977) πρότεινε ότι οι κοινωνικές σχέσεις παίζουν σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση της αυτο-αποτελεσματικότητας ενός ατόμου και ότι υπάρχουν τέσσερις παράγοντες που επηρεάζουν την αυτό-αποτελεσματικότητα: η μάθηση με

παρατήρηση, η λεκτική πειθώ, η ενεργητική κυριαρχία και η ψυχολογική ή φυσιολογική διέγερση. Οι ηθικοί ηγέτες επηρεάζουν αυτούς τους παράγοντες για να ενισχύσουν την αντίληψη των υφισταμένων για την αυτό-αποτελεσματικότητά τους (άλλωστε η ηθική ηγεσία είναι ένα κατασκεύασμα κοινωνικής μάθησης). Οι ηθικοί ηγέτες διευκολύνουν τη μάθηση με παρατήρηση και συμμετέχουν στη λεκτική πειθώ. Λειτουργούν ως πρότυπα ηθικής συμπεριφοράς, κατανοούν τις αναπτυξιακές ανάγκες των οπαδών τους και τους ενθαρρύνουν να αποδέχονται θέσεις όπου μπορούν να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους (Zhu et al. 2004). Οι ηθικοί ηγέτες διευκολύνουν επίσης την ενεργητική κυριαρχία. αναθέτουν ευθύνες και ενθαρρύνουν τους ακόλουθους να σκεφτούν στρατηγικά για το πώς οι αποφάσεις και τα καθήκοντά τους συμβάλλουν στους ατομικούς στόχους εργασίας (De Hoogh & Den Hartog, 2008). Τέλος, οι ηθικοί ηγέτες δείχνουν ότι εκτιμούν και υποστηρίζουν τις προσπάθειες των οπαδών τους να συνεισφέρουν στην οργανωτική αποστολή και στόχους. Η υποστήριξη και η διαβεβαίωση των ηθικών ηγετών συμβάλλει στην προώθηση της ψυχολογικής και φυσιολογικής διέγερσης και ως εκ τούτου, οι οπαδοί είναι πιο πιθανό να πιστεύουν ότι είναι διανοητικά ή/και σωματικά ικανοί να ολοκληρώσουν τα καθήκοντά τους (Walumbwa et al., 2011).

Παραγωγικότητα

Ο αντίκτυπος της ηθικής ηγεσίας στους οργανισμούς είναι μείζονος σημασίας για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, καθώς η υψηλής ποιότητας σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ ηγέτη και υφισταμένου προάγει την ατομική παρακίνηση για υψηλή απόδοση (Chen & Kanfer, 2006). Η παραγωγικότητα πιστεύεται μάλιστα ότι είναι πιο σημαντική από τα κέρδη και τα έσοδα της εταιρείας (Samidi & Sjahrifa, 2018). Αυτό συμβαίνει επειδή το κέρδος σχετίζεται με το τελικό αποτέλεσμα μιας εταιρείας, ενώ η παραγωγικότητα αφορά περισσότερο την αύξηση ή τη μείωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των επιχειρηματικών πολιτικών και διαδικασιών της εταιρείας (Dresch et al., 2018). Η ηθική ηγεσία αυξάνει την παραγωγικότητα του εργαζομένου, καθώς ο εργαζόμενος γίνεται πιο δημιουργικός, καινοτόμος, συγκεντρωμένος, αποφασιστικός,

ειλικρινής, πειθαρχικός, ακριβής και παίρνει περισσότερες αποφάσεις (Samidi & Sjahrifa, 2018).

Ωστόσο, τα εμπειρικά στοιχεία που στηρίζουν την άποψη πως η ηθική συμπεριφορά επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων και επομένως την αποτελεσματικότητα των ηγετών είναι λιγοστά. Την άποψη αυτή ανέδειξε μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Jordan και συνεργάτες (2011). Ειδικότερα για την συγκεκριμένη έρευνα και την συμβολή της, οι συμμετέχοντες προέρχονταν από πληθώρα οργανισμών και αφορούσε τους υπεύθυνους οργανισμών και εταιρειών και την σχέση τους με τους υφισταμένους τους, όπου παρατηρήθηκε ότι το επίπεδο ηθικής ανάπτυξης του ηγέτη επηρεάζει την αντίληψη επί της ηθικής των υφισταμένων. Δηλαδή ο ηγέτης έχει την ικανότητα να “μετασχηματίζει” και να διαμορφώνει ηθικά τους υφισταμένους.

Οι Lowe και συνεργάτες (1996), εις επίρρωση της παραπάνω θέσης, εντόπισαν ότι η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας (όπως αναλύθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο), σχετίζεται με την ηθική ηγεσία, την ικανοποίηση, την αφοσίωση και το κίνητρο. Όπως ήδη αναφέρθηκε, μετασχηματιστική ηγεσία νοείται η ηγεσία που έχει ως σημείο αναφοράς τον ηγέτη, ο οποίος ωθεί τους υφισταμένους του να λειτουργούν πέρα από τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης τους. Αυτή η διαδικασία είναι δύσκολη, αλλά πραγματοποιείται μέσω της παροχής κινήτρων και καλλιεργώντας τους την ανάγκη για αυτοπραγμάτωση. Η μετασχηματιστική ηγεσία περιλαμβάνει το χάρισμα, την εξατομικευμένη φροντίδα και τα διανοητικά ερεθίσματα (Γεωργαντά & Ξενικού, 2007). Επειδή ακριβώς η ανάγκη των καλών ηγετών (καλός με την έννοια τόσο του αποτελεσματικού όσο και του ηθικού) να είναι παράλληλα ηθικοί ηγέτες εμβάλλεται στους ορισμούς της μετασχηματιστικής ηγεσίας, οι ηθική ηγεσία ωθεί τόσο τους ηγέτες όσο και τους υφιστάμενους σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης και ηθικής (Burns, 1978).

Σε έρευνα των Ahmad και συνεργατών (2014) που πραγματοποιήθηκε μέσω ερωτηματολογίου σε δείγμα 180 ατόμων του Ινστιτούτου Εσωτερικού Ελέγχου στη Μαλαισία εξετάστηκε η σχέση του ηθικού κλίματος με τις έννοιες του εγωισμού, της γενναιοδωρίας και της αρχής. Τα αποτελέσματα ανέδειξαν πως οι έννοιες έχουν άμεση σύνδεση και αλληλοεπιδρούν, και μάλιστα ότι η αρχή (principle) είναι παράγοντας

πρόβλεψης του ποσοστού καταγγελιών ανήθικων συμπεριφορών. Ο Mayer και συνεργάτες (2009) ήταν οι πρώτοι που εμπειρικά διερεύνησαν τη σχέση μεταξύ ηθικής ηγεσίας και ηθικού κλίματος μέσα στον οργανισμό, υποστηρίζοντας ότι οι ηγέτες ενεργούν με ως πρότυπο, εμπνέοντας αλτρουιστική συμπεριφοράς στους ακολούθους τους. Το ηθικό κλίμα συνδέεται θετικά με την αποτελεσματικότητά τους, αλλά δείχνει επίσης μια θετική σχέση με την ηθική ηγεσία (Kalshoven, et al., 2011). Επομένως, οι εργαζόμενοι, οι οποίοι ηγούνται από αλτρουιστική συμπεριφορά φαίνεται να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί, και επομένως πιο παραγωγικοί. Η αυτοεκτίμηση είναι επίσης ένας παράγοντας της σχέσης μεταξύ ηθικής ηγεσίας και ηθικού κλίματος, η οποία κατά μετριάζει τη σχέση μεταξύ ηθικής ηγεσίας και παραβατικής συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας (Avey, et al., 2011). Η σημασία του στόχου που τίθεται κάθε φορά κρίνεται ως παράγοντας που μεσολαβεί μεταξύ ηθικής ηγεσίας και ηθικού κλίματος στην εργασία (Picollo, et al., 2010).

Απόδοση

Η ηθική ηγεσία συσχετίζεται θετικά άμεσα με την ίδια την απόδοση από την εργασία (Bello, 2012; Khokar & Zia-ur-Rehman, 2017; Peng & Lin, 2017), αν και είναι σχετικά λίγες οι μελέτες που εξετάζουν το παρόν θέμα και παρέχουν εμπειρικά δεδομένα (Walumbwa, et al., 2011). Επιπρόσθετα στοιχεία δείχνουν ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ της απόδοσης και οργανωσιακής αφοσίωσης (Angle & Lawson, 1994; Benkhoff, 1997; Torlak & al., 2018) ενώ δεν υπάρχει σαφής απόδειξη για να υποστηρίξει τη σχέση μεταξύ οργανωσιακής αφοσίωσης και ατομικής προσπάθειας (Ponnu & Tennakoon, 2009). Ωστόσο, εμπειρικά δεδομένα αποκάλυψαν μια κρίσιμη αλληλεπίδραση μεταξύ της σχέσης ηγέτη-ακολούθου και ατομικής απόδοσης (Klein & Kim, 1998; Martin & al., 2016), ανοίγοντας το δρόμο για περαιτέρω έρευνα. Σύμφωνα με την μελέτη των Zhu και συνεργατών (2015), η ηθική ηγεσία αυξάνει έμμεσα τόσο την εργασιακή απόδοση όσο και τη «φωνή» των εργαζομένων (διεκδικητική συμπεριφορά), όπως διαμεσολαβείται από τη σχεσιακή και οργανωσιακή ταύτιση. Η μελέτη των Niemeyer και Cavazotte (2016) απέδειξε την θετική σχέση της ηθικής ηγεσίας με την απόδοση, αλλά με διαμεσολάβηση της σχέσης ηγέτη –

μέλους. Στη μελέτη της Walumbwa και των συνεργατών (2011), παρατηρήθηκε ότι η αλληλεπίδραση ηγέτη-ακολούθου συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή απόδοση ($r = .25$), ενώ η εργασιακή απόδοση συσχετίζεται θετικά με την ηθική ηγεσία, αλλά σε χαμηλότερη τιμή ($r = .14$). Επομένως θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η ηθική συμπεριφορά του ηγέτη, ακόμη και αν επηρεάζει θετικά τη δέσμευση των υφισταμένων, θα επηρεάσει περιστασιακά θετικά και την απόδοση αυτών⁴⁸. Στην ίδια μελέτη, η αυτεπάρκεια και τα οργανωσιακά στοιχεία βρέθηκαν να μεσολαβούν σε ένα βαθμό στη σχέση μεταξύ ηθικής ηγεσίας και απόδοσης.

Ο ρόλος της ηθικής ηγεσίας στον επηρεασμό της απόδοσης των εργαζομένων βασίζεται στις εγγενείς έννοιες του συμπεριφορικού κινήτρου, της έμπνευσης και της εξατομικευμένης φροντίδας. Ο Buble (2012) υποστηρίζει ότι η εξιδανικευμένη επιρροή επιτρέπει μια πιο αξιόπιστη και ολοκληρωμένη διαδικασία επιχειρηματικής πρακτικής που βασίζεται στον ηθικό χαρακτήρισμό, τις έντονες ανησυχίες για τον εαυτό και τους άλλους και την επίδειξη ηθικών αξιών. Σε σχέση με αυτό, είναι εύλογο να σημειωθεί ότι η ηθική ηγεσία επηρεάζει ένα πλήθος εργαζομένων χρησιμοποιώντας σημαντικά ανταμοιβές και κυρώσεις για να επηρεάσει τη συμπεριφορά ηθικής συμμόρφωσης του υπαλλήλου. Αυτή η προσέγγιση προϋποθέτει έναν συναλλακτικό σχεδιασμό όπου το κίνητρο για απόδοση αυξάνει την αίσθηση πίστης και ανιδιοτέλειας των εργαζομένων προς τους στόχους του οργανισμού.

Με βάση την παραπάνω ανάλυση υποθέτουμε ότι:

H1. Η ηθική ηγεσία σχετίζεται θετικά με τα ατομικά αποτελέσματα του εργαζόμενου: α. την αποτελεσματικότητα, β. την παραγωγικότητα γ. την απόδοση δ. την αυτο-αποτελεσματικότητα

⁴⁸ Αν και έρευνες έχουν δείξει ότι η συσχέτιση της σχέσης ηγέτη-υφιστάμενου και της απόδοσης είναι πιο ασθενής όταν αναφέρεται από τους υφιστάμενους (Martin et al., 2016).

4.4.2.2 Θετικές Εργασιακές Στάσεις & Συμπεριφορές

Πέρα από τα ατομικά αποτελέσματα, η ηθική ηγεσία επηρεάζει και μια σειρά από εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές⁴⁹, τόσο θετικές (πχ. Ponnu & Tennakoon, 2009; Toor & Offori, 2009; Jaouadi & Lakhal, 2021) όσο και αρνητικές (πχ. Khokar & Zia-ur-Rehman, 2017; Zhang, 2017; Göktaş Kulualp & Κοζοğlu, 2019). Σ' αυτό το σημείο θα διερευνήσουμε τις συσχετίσεις της ηθικής ηγεσίας με μια σειρά από θετικές εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές⁵⁰, αλλά και ποιοι είναι οι μηχανισμοί πίσω από αυτές τις συσχετίσεις.

Η ηθική ηγεσία, όπως έχει γίνει αναφορά και στα προηγούμενα, είναι ένα κοινωνικό κατασκεύασμα που βασίζεται στην κοινωνική ανταλλαγή (social exchange) (βλ. Brown, et al., 2005), για αυτό και αρκετές έρευνες παρουσιάζουν την σχέση ηγέτη-ακολούθου, η οποία ενέχει την έννοια της ανταλλαγής ως παράγοντα που διαμορφώνει την ηθική ηγεσία και την διαδικασία λήψης μιας απόφασης από τον ακόλουθο (Brown et al., 2005; Ruiz et al., 2011; Schaubroeck et al, 2012; Ruiz-Palomino & Martínez-Cañas, 2014) , την κοινωνική συμπεριφορά, το επίπεδο απόδοσης (Brown et al, 2005; Bello, 2012; Khokar & Zia-ur-Rehman, 2017), την ικανοποίηση (Hansen, 2011; Brown et al, 2005), την αποδοτικότητα (Hansen, 2011; Walumbwa et al, 2011), την παροχή κινήτρων (Brown et al., 2005) και την αφοσίωση (Ponnu & Tennakoon, 2009; Hansen, 2011; Brown et al., 2005). Αυτή η ανταλλαγή στην οποία προβαίνει ο ηγέτης του οργανισμού συνδέεται με θετικό τρόπο με την συμπεριφορά που θα αναπτύξουν τα μέλη ενός οργανισμού (Deluga, 1994), συνεπώς

⁴⁹ Τα ατομικά αποτελέσματα αντανακλούν το πιο ποσοτικό αποτύπωμα ενός εργαζόμενου, ενώ οι εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές σχετίζονται με τις συναισθηματικές και ψυχολογικές πτυχές της εργασίας. Υπάρχει σημαντικός αριθμός ερευνών που δείχνουν την θετική συσχέτιση θετικών στάσεων και συμπεριφορών και υψηλών ατομικών αποτελεσμάτων (πχ. White & Bryson, 2013; Berta, 2018; Borst et al., 2020). Στο παρόν υιοθετούμε την κατηγοριοποίηση του Riggio (2017) μεταξύ θετικών και αρνητικών στάσεων και συμπεριφορών.

⁵⁰ Οι στάσεις έχουν ένα συμπεριφορικό αποτύπωμα, δηλαδή συγκεκριμένες στάσεις οδηγούν σε συγκεκριμένες προθέσεις συμπεριφοράς, οι οποίες προθέσεις μεταφράζονται σε πραγματική συμπεριφορά (Staw & Ross, 1985). Γενικά, οι άνθρωποι νιώθουν την ανάγκη για συμπεριφορική δικαιολόγηση ώστε να βεβαιώνουν ότι οι συμπεριφορές τους είναι συνεπείς με τις στάσεις τους σε σχέση με ένα γεγονός. Σύμφωνα με τον Festinger (1957), οι άνθρωποι μπορεί να βιώνουν καταστάσεις στις οποίες οι δράσεις τους δεν είναι ακόλουθες των στάσεων τους και το συγκεκριμένο φαινόμενο καλείται γνωστική ασυμφωνία. Είναι εμπειρικά φανερό ότι το γνωστικό αυτό στοιχείο της συμπεριφοράς επηρεάζει την πραγματική συμπεριφορά, εφόσον οι άνθρωποι έχουν την τάση να μειώνουν τα αρνητικά συναισθήματα που προκύπτουν από την γνωστική ασυμφωνία (Organ & Konovsky, 1989).

μπορεί να θεωρηθεί πως ο ηγέτης ως κρίκος της αλυσίδας μπορεί να διαμορφώσει την ηθική ηγεσία και το γενικότερο κώδικα συμπεριφοράς μεταξύ των υπαλλήλων.

Οργανωσιακή Δέσμευση

Η σημασία της οργανωσιακής δέσμευσης έχει τονιστεί στη βιβλιογραφία καθώς σχετίζεται με πολλά ζητήματα (π.χ. καριέρα, επιχείρηση) και με πολλούς τομείς (πχ, κοινωνιολογία, βιομηχανική ψυχολογία, ψυχολογία υγείας) (Martin and Roodt, 2008; Abasilim et al, 2019; Haque et al, 2019). Αν και έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές έρευνες, συχνά χρησιμοποιώντας ακατάλληλες κλίμακες, η οργανωσιακή δέσμευση είναι δύσκολο να οριστεί και να μετρηθεί (Meyer & Allen, 1991; AL-Jabari & Ghazzawi, 2019). Γενικά, η οργανωσιακή δέσμευση περιγράφει τη συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων σε έναν οργανισμό (Mathieu & Zajac, 1990; Naqvi et al., 2011, AL-Jabari & Ghazzawi, 2019). Οι Porter και συνεργάτες (1976, σς 87-98) όρισαν την οργανωσιακή δέσμευση *«ως τη σχετική δύναμη της αναγνώρισης και της συμμετοχής ενός ατόμου σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό»*. Ο Buchanan (1974, σ. 533) όρισε την οργανωσιακή δέσμευση ως *«κομματική, συναισθηματική προσκόλληση στους στόχους και τις αξίες ενός οργανισμού, στο ρόλο του ατόμου σε σχέση με τους στόχους και τις αξίες αυτού, και στον οργανισμό ως αυτοσκοπό, πέρα από την καθαρά οργανική του αξία. .»* Με άλλα λόγια, η δέσμευση στην εργασία είναι ο βαθμός με τον οποίο ο εργαζόμενος ταυτίζεται με τη δουλειά του, και συνδέει την απόδοση του με την αυτό εκτίμηση του και την εικόνα που θεωρεί το ίδιο το άτομο ότι έχει για τον εαυτό του (Cohen, 2003). Επίσης, συχνά η δέσμευση στην εργασία συνδέεται θετικά με τον κώδικα συμπεριφοράς μέσα στον οργανισμό αυξάνοντας με τον τρόπο αυτό το κίνητρο, την ικανοποίηση και κατ' επέκτασίν αυξάνοντας την παραγωγικότητα και μειώνοντας τις πιθανότητες για αποχώρηση από τον οργανισμό (Mathieu & Zajac, 1990; Somers & Birnbaum, 1998; Rutherford et al., 2012; Demirtas & Akdogan, 2015). Η δέσμευση κυρίως όταν αυτή επιτυγχάνεται σε συναισθηματικό επίπεδο (affective commitment)⁵¹, συνδέεται

⁵¹ Μάλιστα, οι Meyer & Allen (1991) έδωσαν τρεις εννοιολογικές διαστάσεις στην οργανωσιακή δέσμευση: την συναισθηματική, την δέσμευση συνεχείας και την κανονιστική. Για τους σκοπούς της συγκεκριμένης διατριβής

θετικά με την απόδοση του εργαζομένου, υπογραμμίζοντας πως οι υπάλληλοι που αισθάνονται δεσμευμένοι στην εργασία τους σαν αποτέλεσμα της ικανοποίησης τους από αυτή είναι αναμενόμενο να επιδείξουν αυξημένη απόδοση και να είναι περισσότερο παραγωγικοί (Meyer, et al., 1989; Scotter, 2000; Demirtas & Akdogan, 2015; Princy & Rebeka, 2019).

Η βιβλιογραφία της ηθικής ηγεσίας συνδέεται με τις πιο πάνω αναφορές της οργανωσιακής δέσμευσης, καθώς παρατηρείται η θετική συσχέτιση μεταξύ ηθικής ηγεσίας και εργασιακής δέσμευσης (Zhu et al, 2004; Brown et al, 2005; Ponnu & Tennakoon, 2009; Demirtas & Akdogan, 2015). Δεδομένου ότι οι ηθικοί ηγέτες επιδιώκουν να καλύψουν τις κοινωνικο-συναισθηματικές ανάγκες των εργαζομένων στον οργανισμό (Brown et al, 2005), οι εργαζόμενοι αισθάνονται δέσμευση προς τον οργανισμό, και ως εκ τούτου, εμπλέκονται οικειοθελώς περισσότερο σε δραστηριότητες για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Asif et al., 2019). Έτσι, όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι οι απόψεις και οι προσπάθειες τους εκτιμώνται πραγματικά από τους ηθικούς ηγέτες, νιώθουν αρκετά πιο ασφαλείς να διατηρήσουν τη δουλειά τους στον οργανισμό, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα (Qing et al., 2019), το οποίο σημαίνει ότι έχουν σχηματίσει μια ισχυρή συναισθηματική δέσμευση με τον οργανισμό (και επομένως δεν έχουν πρόθεση να αποχωρήσουν ή να συμπεριφερθούν εις βάρος του οργανισμού). Οι υποστηρικτικές συμπεριφορές των ηθικών ηγετών, όπως η αποδοχή της συμβολής των εργαζομένων και η προθυμία να παρέχουν πόρους στους υπαλλήλους, μπορούν να ενισχύουν τη δέσμευση των εργαζομένων (Engelbrecht et al., 2017). Επιπλέον, οι ηγέτες που παρουσιάζουν ηθικές συμπεριφορές παρέχουν στους υφιστάμενους τους ένα υγιές περιβάλλον, που τους επιτρέπει να είναι πιο αφοσιωμένοι, οδηγώντας στη διαμόρφωση ενός θετικού κλίματος μεταξύ των εργαζομένων και προωθώντας την συνολική τους ευημερία (Yang, 2014; Ejaz et al., 2021).

Η έρευνα των Kim & Vandenberghe (2021) επεξηγεί περεταίρω τους μηχανισμούς μέσω των οποίων η ηθική ηγεσία επηρεάζει την δέσμευση, βασιζόμενοι στην θεωρία

θεωρήσαμε ότι θα αποκλίνουμε των ευρύτερων ερευνητικών μας στόχων με μια πιο εις βάθος ανάλυση των τύπων δέσμευσης.

κοινωνικής ανταλλαγής. Συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα της έρευνας τους βρήκαν ότι η ηθική ηγεσία επηρεάζει θετικά την συναισθηματική αλλά και την κανονιστική δέσμευση μέσω της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης (το οποίο συγκλείνει με προηγούμενα ευρήματα όπως πχ. Neubert et al., 2009; Kim & Brymer, 2011; Demirtas & Akdogan, 2015), ενώ παράλληλα η ψυχολογική ενδυνάμωση διαμεσολαβεί της σχέσης ηθικής ηγεσίας και δέσμευσης. Η έρευνα δηλαδή αποκάλυψε ότι όσο πιο πολύ ενισχύει ο ηγέτης τον υφιστάμενο σε ψυχολογικό επίπεδο, τόσο πιο δυνατή είναι η σχέση ηθικής ηγεσίας και αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης και άρα τόσο πιο αφοσιωμένος είναι στον οργανισμό.

Εργασιακή Ικανοποίηση

Μια ακόμα θετική στάση που συνδέεται στην βιβλιογραφία με την ηθική ηγεσία ως αποτέλεσμα αυτής είναι και η εργασιακή ικανοποίηση (Çelik et al., 2015). Η έρευνα για την ικανοποίηση από την εργασία ξεκίνησε τη δεκαετία του 1930 και από τότε ο τομέας της οργανωσιακής συμπεριφοράς έχει εστιάσει κατά κύριο λόγο στην έρευνα για την εργασιακή ικανοποίηση και την δέσμευση (Kim, et al., 2009; McShane & Von Glinow, 2010). Ένας από τους πρώτους ορισμούς της έννοιας ήταν από τον Herzberg (Tsai et al., 2007) ο οποίος δήλωσε ότι οι ψυχολογικές, φυσικές και περιβαλλοντικές συνθήκες επηρεάζουν συναισθηματικά τους υπαλλήλους για το αν θα πουν ότι είναι ικανοποιημένοι από την δουλειά τους (Yew, 2008). Ο πιο γνωστός ίσως ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης είναι αυτός του Locke (1969), ο οποίος την ορίζει ως: *«μια ευχάριστη ή θετικά συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση της απασχόλησης του ατόμου με την επίτευξη ή τη διευκόλυνση της αξία της δουλειά του»*. Η εργασιακή ικανοποίηση διαφέρει από εργαζόμενο σε εργαζόμενο. Βασίζεται στην αξιολόγηση ενός εργαζομένου για τα αντιληπτά χαρακτηριστικά της εργασίας, το εργασιακό περιβάλλον και τις συναισθηματικές εμπειρίες στο χώρο εργασίας. Η εργασιακή ικανοποίηση αναφέρεται σε ένα σύνολο στάσεων σχετικά με διάφορες πτυχές της εργασίας και της εργασιακής κατάστασης. Αυτές οι στάσεις

επιηρεάζουν τη συμπεριφορά (είτε θετική είτε αρνητική) και τα κίνητρα των εργαζομένων (Argyle, 1989; Tsai & Huang, 2008; McShane & Von Glinow, 2010)

Οι αλτρουιστικές και φροντιστικές διαστάσεις της ηθικής ηγεσίας υποδηλώνουν ότι μπορεί να υπάρχει σχέση μεταξύ αυτού του μοντέλου ηγεσίας και του βελτιωμένου κοινωνικού περιβάλλοντος και του οργανωτικού κλίματος, το οποίο μπορεί με τη σειρά του να βελτιώσει την εργασιακή ικανοποίηση των μελών (Brown & Treviño, 2006). Αυτό είναι σημαντικό καθώς από την άλλη πλευρά, η εργασιακή δυσαρέσκεια ή η μειωμένη ικανοποίηση μπορεί να οδηγήσουν σε μια σειρά από συμπεριφορές που προάγουν τη μειωμένη παραγωγικότητα. Αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν τις απουσίες, την πρόθεση για αποχώρηση, την καθυστέρηση και τις συμπεριφορές απόσυρσης (Argyle, 1989; Mount et al., 2006; Czarnota-Bojarska, 2015). Αξιολογώντας τις στάσεις των εργαζομένων που όχι μόνο μειώνουν τη δυσαρέσκεια αλλά μπορούν επίσης να οδηγήσουν σε αυξημένη απόδοση, οι ηγέτες μπορούν να εφαρμόσουν πρακτικές και προγράμματα που ενισχύουν την παραγωγικότητα και οδηγούν σε βελτιωμένα οργανωτικά αποτελέσματα, όπως μετρώνται από οικονομικούς δείκτες και από την ικανοποίηση των πελατών (Koys, 2001; Saari & Judge, 2004; Jeon & Choi, 2012; Leblebici, 2012; Pancasila et al., 2020), ενισχύοντας τη σημασία της ικανοποίησης από την εργασία σε διάφορα επίπεδα μέσα σε έναν οργανισμό.

Εφόσον, λοιπόν, η ηθική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία⁵² (Kim & Brymer, 2011; Çelik et al., 2015; Okan & Akyüz, 2015; Naiyananont & Smuthranond, 2017) τότε η ηθική ηγεσία μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλούς δείκτες δυσαρέσκειας και απώλειας εργαζομένων στον οργανισμό, μέσω αυτής της σχέσης (Shafique et al., 2018)⁵³. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται περισσότερο ικανοποιημένοι όταν εργάζονται για μια εταιρία με ισχυρές ηθικές αρχές που προβάλλονται μέσω της διοίκησης, παρουσιάζοντας χαμηλές προθέσεις για αποχώρηση από την εταιρία (Valentine, et al., 2011). Οι Kim & Brymer (2011) επιβεβαιώνουν αυτή τη σχέση, αν και η έρευνα τους έλαβε

⁵² Μάλιστα η έρευνα του Güngör (2016) έδειξε ότι η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνεται αναλόγως με την ηθική ηγεσία, ενώ μειώνεται με την υπηρετική, το οποίο δείχνει ότι η ηθική ηγεσία προβλέπει περισσότερο σε σχέση με άλλα μοντέλα ηγεσίας την βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων.

⁵³ Το μοντέλων των Shafique και συνεργατών (2018) δείχνει ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι αυτή που διαμεσολαβεί μεταξύ ηθικής ηγεσίας και εργασιακής απόδοσης και πρόθεσης για αποχώρηση.

χώρα ανάμεσα σε διευθυντές ξενοδοχείων. Επιπλέον, στο ερευνητικό κομμάτι μια μελέτη που πραγματοποιήθηκε στο τομέα της υγείας και έλαβε χώρα στη Μαλαισία, επιβεβαίωσε αυτή τη σχέση ($r = - . 76$), αναδεικνύοντας τη δυνατή σχέση μεταξύ ηθικής ηγεσίας, ικανοποίησης από την εργασία και συναισθηματικής δέσμευσης, επιβεβαιώνοντας προηγούμενες έρευνες (Ghahroodi, et al., 2013).

Επιπλέον Προσπάθεια

Γενικότερα, οι εργαζόμενοι που νιώθουν δεσμευμένοι και ικανοποιημένοι από τον οργανισμό για τον οποίον εργάζονται τείνουν να προσπαθούν και περισσότερο, χωρίς αυτό να τους ζητηθεί (Vance, 2006; Kaur & Mittal, 2020), ενώ καθώς η ηθική ηγεσία επηρεάζει θετικά τόσο την δέσμευση όσο και την ικανοποίηση, ωθεί τους εργαζόμενους στην επιπλέον προσπάθεια (Toor & Offori, 2009; Haller et al., 2018). Αξίζει να σημειωθεί πως σε έρευνα που πραγματοποίησαν οι Kim & Brymer (2011), εντόπισαν μια αρνητική συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και της επιπλέον προσπάθειας που καταβάλλει το άτομο, το αποτέλεσμα αυτό εξηγείται σαν γεγονός συνδεδεμένο με τον οργανισμό και τον τρόπο διοίκησης του. Αντίθετα με αυτή την έρευνα, μια άλλη μελέτη έδειξε πως η επιπλέον προσπάθεια σχετίζεται θετικά με την ηθική ηγεσία, υποδεικνύοντας πως οι εργαζόμενοι που θεωρούν τους ηγέτες τους ηθικά σωστούς θα προσπαθήσουν περισσότερο στην εργασία τους, καθώς θεωρούν ότι η επιπλέον προσωπική τους προσπάθεια και πρωτοβουλία αναγνωρίζεται (Brown et al, 2005). Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί πως στην έρευνα που πραγματοποίησαν οι Brown και συνεργάτες (2005) η θετική συσχέτιση ανάμεσα στην ηθική ηγεσία και την επιπρόσθετη προσπάθεια οι δείκτες των αποτελεσμάτων δεν ήταν τόσο ισχυροί όσο αναμενόταν ($r = .21$), ενώ οφείλει να πραγματοποιηθεί περαιτέρω έρευνα για να αποδειχθούν οι παράγοντες που διαμεσολαβούν στην δυναμική της σχέσης αυτής. Πιο σύγχρονες μελέτες έχουν επιβεβαιώσει την θετική σχέση της επιπλέον προσπάθειας και της ηθικής ηγεσίας (Haller et al., 2018), την οποία μετριάζει η ισχύς του ηγέτη.

Σημαντικότητα της Εργασίας

Ένας άλλος τρόπος που η ηθική ηγεσία που μπορεί να ωθεί τον εργαζόμενο στο να καταβάλλει επιπλέον προσπάθεια είναι και μέσω της σημαντικότητας της εργασίας / των εργασιακών καθηκόντων (Piccolo et al., 2010). Η αυτονομία και η σημαντικότητα της εργασίας θεωρούνται συχνά ως αντικειμενικές ιδιότητες μιας εργασίας (μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας), οι οποίες μπορούν να χειραγωγηθούν αλλάζοντας τις απαιτήσεις και τις ευθύνες που σχετίζονται με μια συγκεκριμένη εργασία⁵⁴ (Griffin et al., 1987; Allan et al., 2017). Αρκετά μοντέλα αναγνωρίζουν τον ρόλο του ηγέτη ενός οργανισμού στη διαμόρφωση της φύσης της εργασίας και προσφέρουν καθοδήγηση για το πώς οι συμπεριφορές ενός ηθικά ευαίσθητου ηγέτη ενισχύουν τις αντικειμενικές αξιολογήσεις της αυτονομίας και της σημασίας της εργασίας (Humphrey et al., 2007; Grant, 2008).

Οι Brown και συνεργάτες (2005) προτείνουν οι ηθικοί ηγέτες να τοποθετήσουν την ηθική «ως ρητό μέρος της ατζέντας τους μεταδίδοντας ένα μήνυμα ηθικής και αξίας...και χρησιμοποιώντας το σύστημα ανταμοιβής (ανταμοιβές και πειθαρχία) για να θέσουν τους οπαδούς προ των ευθυνών τους για την ηθική τους συμπεριφορά» (σελ. 597). Οι ηθικοί ηγέτες, για παράδειγμα, είναι πιθανό να χρησιμοποιήσουν θετική ενίσχυση για να ανταμείψουν τους εργαζόμενους για την επίδειξη ηθικά κανονιστικών συμπεριφορών και να πειθαρχήσουν τους υπαλλήλους που αποτυγχάνουν να κατανοήσουν πώς οι μεμονωμένες αποφάσεις τους επηρεάζουν την ομάδα εργασίας, τον οργανισμό και την κοινωνία συνολικά. Τα συστήματα ανταμοιβής σηματοδοτούν στους εργαζομένους τις βασικές αξίες και τις στρατηγικές προτεραιότητες μιας εταιρείας (βλ. Latham & Pinder, 2005), επομένως, συμπεριλαμβάνοντας μέτρα ηθικής και αντίκτυπου στα συστήματα ανταμοιβής τους, οι ηθικοί ηγέτες ενισχύουν τον τρόπο με τον οποίο οι οπαδοί αξιολογούν τη σημασία της δικής τους συμπεριφοράς και τις διαδικασίες με τις οποίες επιτυγχάνονται

⁵⁴ Αυξάνοντας δηλαδή την σημαντικότητα της εργασίας μπορεί να αυξηθεί η απόδοση του εργαζομένου, ιδιαιτέρως εάν ο εργαζόμενος θεωρεί ότι η εργασία έχει νόημα (job meaningfulness) γι' αυτόν (Grant, 2008). Όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι οι εργασίες που τους έχουν ανατεθεί έχουν θετικό και ουσιαστικό αντίκτυπο στις ζωές άλλων ανθρώπων, είναι πιο πιθανό να καταβάλουν προσπάθεια για την επιτυχή και έγκαιρη ολοκλήρωση των εργασιών αυτών (Allan et al., 2017).

τα οργανωσιακά αποτελέσματα (δηλαδή, τη σημασία της εργασίας; Parker et al. (2001). Έτσι, οι ηθικοί ηγέτες, καθιστώντας σαφή τη συμβολή των καθηκόντων των μελών της ομάδας στα ηθικά ιδανικά και τους ανώτερους στόχους του οργανισμού, ενισχύουν τη σημαντικότητα της εργασίας των υφισταμένων, ωθώντας τους στην καταβολή επιπλέον προσπάθειας στην εργασία (Piccolo et al., 2010). Με άλλα λόγια, οι ηθικοί ηγέτες καταφέρνουν να τονίσουν την σημαντικότητα της εργασίας, τονίζοντας ότι οι ατομικές αποφάσεις επηρεάζουν τον οργανισμό και την κοινωνία στο σύνολο.

Αισιοδοξία

Οι ηγέτες, επιπλέον, μπορεί να έχουν αντίκτυπο στην αισιοδοξία των εργαζομένων (Grobler & Joubert, 2020), καθώς μπορεί οι υφιστάμενοι να μαθαίνουν την αισιοδοξία από τη συμπεριφορά των ηγετών τους. Η συμπεριφορά του ηγέτη μεταφέρει θετικές, συνεπείς (και ηθικές) πληροφορίες και κατευθύνει τους οπαδούς να αναπτύξουν μια θετική προοπτική για το μέλλον, η οποία οδηγεί σε αντιλήψεις αισιοδοξίας (Lu, et al., 2018). Τα άτομα με αισιόδοξη άποψη πιστεύουν ότι θα έχουν ένα ευνοϊκό και ευημερούν μέλλον (Perera & McIlveen, 2014) και τέτοια άτομα θα ασχοληθούν με την επίτευξη οργανωτικών στόχων (Tuckey, et al., 2012). Οι αισιόδοξοι εργαζόμενοι βιώνουν επίσης ικανοποίηση στο χώρο εργασίας, πράγμα που σημαίνει ότι φτάνουν σε μια κατάσταση εργασιακής ολοκλήρωσης και είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν στις εργασιακές απαιτήσεις (Lu, et al. 2018). Ωστόσο, σύμφωνα με τους Peterson και Seligman (2003), καθώς και με τους Luthans, και συνεργάτες (2007), ο ρόλος που παίζει η ηγεσία στην οικοδόμηση θετικής συμπεριφοράς, όπως η αισιοδοξία στο χώρο εργασίας, έχει παραμεληθεί στην έρευνα. Αυτό συμβαίνει και στην σύνδεση αισιοδοξίας και ηθικής ηγεσίας, καθώς παρά τις θετικές προεκτάσεις της αισιοδοξίας στην εργασία, δεν υπάρχουν πολλές μελέτες που να ασχολούνται με αυτό το θέμα.

Οι De Hoogh και Den Hartog (2008) ανέδειξαν στη μελέτη τους ότι η ηθική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με την αισιοδοξία. Όσον αφορά την αισιοδοξία, η ηθική και η δικαιοσύνη βρέθηκαν να είναι οι δύο πιο κρίσιμοι παράγοντες που καθορίζουν τη σχέση μεταξύ ηθικής ηγεσίας και αισιοδοξίας. Η αυτεπάρκεια και η αναγνώριση μέσα στον

οργανισμό βρέθηκαν να έχουν μια θετική σχέση με την ηθική ηγεσία (Walumbwa, et al., 2011). Οι ηθικοί ηγέτες προσπαθούν να παρέχουν σαφή εικόνα των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων τους και των καθηκόντων τους μέσω του ρόλου της διευκρίνισης (De Hoogh & Den Hartog, 2008), διεγείροντας την αυτοπεποίθηση στους εργαζομένους (Zhu, et al., 2004), και ενισχύοντας έτσι την αυτεπάρκεια τους και την αισιοδοξία τους. Σε μια πρόσφατη μελέτη (Grobler & Joubert, 2020), επιβεβαιώθηκε η ισχυρή συσχέτιση μεταξύ ηθικής ηγεσίας και αισιοδοξίας, μεσολαβούντος όμως του ταιριάσματος ατόμου-οργανισμού (person-organization fit).

Εθελοντική Κοινωνική Συμπεριφορά / Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά

Μια άλλη σημαντική συσχέτιση είναι αυτή της ηθικής ηγεσίας και της εθελοντικής κοινωνικής συμπεριφοράς, όπως η Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά⁵⁵ (Organizational Citizenship Behavior) μέσα στον οργανισμό (Baker et al., 2006; Mayer, et al. 2009; Avey et al., 2011; Ruiz-Palomino et al., 2011) στα πλαίσια των προαιρετικών συμπεριφορών των εργαζομένων (Resick et al., 2013). Η έρευνα σχετικά με τη σχέση μεταξύ ηθικής ηγεσίας και φιλότιμης οργανωσιακής συμπεριφοράς (ΦΟΣ) είναι ένας αυξανόμενος τομέας ενδιαφέροντος για τους μελετητές της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Γενικά θεωρείται ότι υπάρχουν δύο ευρείες διαστάσεις στις οποίες βασίζονται οι ΦΟΣ. Η μία διάσταση περιλαμβάνει την εθελοντική βοήθεια προς τους συναδέλφους, πχ μέσω της μετάδοσης χρήσιμων πληροφοριών. Η δεύτερη διάσταση στοχεύει στον ίδιο τον οργανισμό και περιλαμβάνει την τήρηση άτυπων κανόνων και την προώθηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών του οργανισμού σε τρίτους (βλ. Dalal, 2005).

Ήδη από την έρευνα των Brown και Treviño (2006) είχε αποκαλυφθεί η θετική συσχέτιση της εθελοντικής κοινωνικής συμπεριφοράς και της ηθικής ηγεσίας, μέσα από το μοντέλο της κοινωνικής ανταλλαγής. Η έρευνα των Piccolo και συνεργατών (2010)

⁵⁵ Αξίζει να διακρίνουμε ότι οι ΦΟΣ είναι μέρος των εθελοντικών κοινωνικών συμπεριφορών, με την έννοια ότι οι δεύτερες μπορεί να έχουν γενικευμένη κατεύθυνση και να μην απευθύνονται μόνο προς τον οργανισμό ή προς συγκεκριμένα άτομα εντός του οργανισμού (Yaakobi & Weisberg, 2020)

αναφέρει ότι η ηθική ηγεσία σχετίζεται με την ΦΟΣ έμμεσα μέσω της σημαντικότητας της εργασίας και της προσπάθειας. Οι Kasmar και συνεργάτες (2011) αναφέρουν στη διερεύνηση τους μια θετική σχέση μεταξύ ηθικών συμπεριφορών ηγεσίας και συμπεριφορών ΦΟΣ. Ένας αριθμός μελετών έχει διερευνήσει μια ποικιλία θεωρητικών μεσολαβητών μεταβλητών για να επεξηγήσει τον τρόπο που η ηθική ηγεσία αυξάνει την ΦΟΣ. Οι Ruiz-Palomino και συνεργάτες (2011) διαπιστώνουν ότι η ηθική ηγεσία του επόπτη (supervisor) σχετίζεται έμμεσα με την ΦΟΣ⁵⁶ μέσω των μεσολαβητικών επιρροών της συναισθηματικής δέσμευσης και της εργασιακής ικανοποίησης. Οι Mo και Shi (2017) εξέτασαν και υποστηρίξαν μια εναλλακτική διαμεσολαβητική διαδικασία μέσω του ενδιαφέροντος των εργαζομένων για τον οργανισμό και τις αντιλήψεις τους για τη διαδικαστική δικαιοσύνη. Συμπληρωματικά, οι Yang και συνεργάτες (2016) παρατηρούν ότι ο βαθμός στον οποίο κάποιος αντιλαμβάνεται μια ευνοϊκή σχέση με τον ηγέτη του (LMX), ο σεβασμός για τον εαυτό του εντός του οργανισμού και οι γενικές πεποιθήσεις για την προσωπική του αποτελεσματικότητα εξηγούν τη σχέση ηθικής ηγεσίας-ΦΟΣ.

Οργανωσιακή Ταύτιση

Μια ενδιαφέρουσα εναλλακτική άποψη είναι αυτή του Mostafa (2018), σύμφωνα με την οποία η οργανωσιακή ταύτιση των υφισταμένων μπορεί να υποκαταστήσει τον ρόλο των ηθικών ηγετών στην προώθηση της ΦΟΣ. Η οργανωσιακή ταύτιση αναφέρεται σε ένα αίσθημα ενότητας ή ανήκειν σε μια συγκεκριμένη ομάδα ή οργανισμό (van Knippenberg & van Schie, 2000; Smidts et al., 2001, van Knippenberg et al., 2002; van Knippenberg et al., 2004) και προέρχεται κυρίως από τη θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας (Tajfel, 1981). Σε εννοιολογικό επίπεδο, οι ηγετικές συμπεριφορές που θεωρούνται πιο αξιόπιστες προάγουν και αυξάνουν την ταύτιση με την ομάδα εργασίας ή τον οργανισμό, καθώς μια τέτοια διαπροσωπική μεταχείριση μεταδίδει στα άτομα ότι τα εκτιμούν και τα σέβονται (Tyler, 1997). Συγκεκριμένα, επειδή οι ηθικοί ηγέτες είναι προνοητικοί, οι υφιστάμενοι αναμένουν από αυτούς να προωθούν την συνεργασία (De Cremer & van Knippenberg, 2002; Dukerich

⁵⁶ Σε προηγούμενη έρευνα οι Mayer και συνεργάτες (2009) είχαν επιβεβαιώσει την άμεση θετική συσχέτιση της ηθικής συμπεριφοράς των εποπτών και της ΦΟΣ.

et al., 2002; De Cremer & van Knippenberg, 2003), η οποία, με τη σειρά της, προάγει την οργανωσιακή ταύτιση. Οι Mael & Ashforth (1992) υποστήριξαν ότι η οργανωσιακή ταύτιση είναι πιο πιθανό να συμβεί απουσία ανταγωνισμού εντός του οργανισμού. Επιπλέον, ερευνητές (π.χ. Tyler & Blader, 2000; De Cremer & van Knippenberg, 2002; van Knippenberg et al., 2004) προτείνουν ότι οι άνθρωποι ταυτίζονται περισσότερο με τους κοινωνικούς θεσμούς (δηλαδή τους οργανισμούς) όταν υπάρχει εμπιστοσύνη, ικανοποιώντας τις ανάγκες των ατόμων για ψυχολογική ασφάλεια, το οποίο υποστηρίζεται από την εμπειρική έρευνα. Για παράδειγμα, αρκετές μελέτες, έχουν δείξει ότι χαρακτηριστικά των ηθικών ηγετών, όπως η ανοιχτότητα και η αξιοπιστία, μεταξύ άλλων, σχετίζονται θετικά με την οργανωσιακή ταύτιση (βλ. McAllister, 1995; Smith et al., 2006; De Cremer et al., 2008; Sluss & Ashforth, 2008). Η έρευνα των Walumbwa και συνεργατών (2011) επιβεβαίωσε περαιτέρω τη θετική σχέση ηθικής ηγεσίας-οργανωσιακής ταύτισης.

Καινοτόμος Εργασιακή Συμπεριφορά

Όπως είδαμε η οργανωσιακή ταύτιση μπορεί να ενισχύσει το αίσθημα του εργαζομένου για να προσπαθήσει επιπλέον για τον οργανισμό και άρα μπορεί να αυξήσει τις θετικές συμπεριφορές που βασίζονται στην προσωπική πρωτοβουλία, όπως και η καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά (Zhang & Wang, 2021). Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, η καινοτόμος ικανότητα είναι απαραίτητη για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την επιχειρηματική επιτυχία. Η υπάρχουσα έρευνα και βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις διαδραματίζουν βασικό ρόλο στη δημιουργία και προώθηση καινοτόμων δραστηριοτήτων, καθώς προσφέρουν δίκτυα, γνώσεις και εμπειρίες στον οργανισμό (Ullah et al., 2020). Η καινοτόμος συμπεριφορά είναι μια σειρά συμπεριφορών κατά τις οποίες οι εργαζόμενοι παράγουν νέες ιδέες και προσπαθούν να τις εφαρμόσουν, στις οποίες συμπεριλαμβάνονται η εκτεταμένη αναζήτηση και ανακάλυψη νέων ευκαιριών και λύσεων, η προώθηση της παραγωγής νέων ιδεών, η προσπάθεια απόκτησης υποστήριξης από χορηγούς κλπ. (Scott & Bruce, 1994; Yidong & Xinxin, 2012; Wen et al., 2021).

Ένα ολοένα αυξανόμενο σώμα ερευνών δείχνει ότι η καινοτόμος συμπεριφορά εργασίας συσχετίζεται θετικά με την ηθική ηγεσία (Yidong & Xinxin, 2012; Dhar, 2016; Özsungur, 2019; Ullah et al., 2020; Zhang, 2020; Wen et al., 2021) Η έρευνα των Yidong και Xinxin (2012) ανέδειξε, ότι ο ηθικά σωστός ηγέτης συμμετέχει σε ανοιχτή επικοινωνία με τους υφισταμένους του, δημιουργώντας ένα περιβάλλον αμοιβαίας εμπιστοσύνης, όπου οι ακόλουθοι αισθάνονται ελεύθεροι να δημιουργούν και να απελευθερώσουν ένα καινοτόμο πνεύμα. Η σχέση αυτή υποδηλώνει ότι οι ηθικοί ηγέτες δείχνουν σεβασμό για τις ιδέες, των υφιστάμενων τους, ενθαρρύνοντάς τους και κινητοποιώντας τους να εκφράσουν τη δημιουργικότητά τους. Αντίστοιχα οι Wen και συνεργάτες (2021) υποστήριξαν μέσω της έρευνας τους ότι ο αντίκτυπος της ηθικής ηγεσίας στην καινοτόμο συμπεριφορά των εργαζομένων αντανακλάται μέσα από τις ακόλουθες πτυχές:

- i. Οι ηθικοί ηγέτες τονίζουν ότι η εργασία πρέπει να είναι επωφελής για τους άλλους, την ομάδα, τον οργανισμό και ολόκληρη την κοινωνία, έτσι οι υφιστάμενοι αντιλαμβάνονται τη σημασία της δουλειάς τους και είναι πρόθυμοι να καταβάλουν προσπάθειες για τη δημιουργία νέων ιδεών και να προσπαθήσουν να τις εφαρμόσουν για να συμβάλουν στους οργανωσιακούς στόχους.
- ii. Ένας ηθικός ηγέτης έχει ακεραιότητα, σέβεται τους υφισταμένους του, δίνει προσοχή στην ανάπτυξη των υφιστάμενων και παρέχει διάφορες ευκαιρίες για τη βελτίωση των γνώσεων και των δεξιοτήτων των υφιστάμενων. Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι είναι εξοπλισμένοι με τις ικανότητες, τις γνώσεις και τις δεξιότητες για καινοτομία, κάτι που τους ενθαρρύνει να εφαρμόζουν καινοτόμες συμπεριφορές στο χώρο εργασίας.
- iii. Ένας ηθικός ηγέτης δίνει προσοχή στο ρόλο των υφιστάμενων του στη λήψη αποφάσεων και τους παρέχει εργασιακή αυτονομία, όπως η ελευθερία να ορίζουν το δικό τους πρόγραμμα, έτσι ώστε να έχουν τον έλεγχο των καθηκόντων τους, και λιγότερους περιορισμούς στην πρόταση, προώθηση και υλοποίηση καινοτόμων ιδεών.
- iv. Όταν οι υφιστάμενοι αποτυγχάνουν στην καινοτομία, οι ηθικοί ηγέτες μπορούν να αξιολογήσουν δίκαια τις προσπάθειες των εργαζομένων και να τους προσφέρουν ένα

κλίμα δοκιμής και λάθους για να τους ενθαρρύνουν να παραμερίσουν το φόβο της τιμωρίας και να επιδείξουν ξανά καινοτόμο συμπεριφορά.

Με βάση, λοιπόν, την ανάλυση μας θα μπορούσαμε να υποθέσουμε ότι η ηθική ηγεσία σχετίζεται θετικά πρώτα με τις θετικές εργασιακές στάσεις και έπειτα με τις προαιρετικές θετικές συμπεριφορές των εργαζομένων:

H2. Η ηθική ηγεσία σχετίζεται θετικά με τις θετικές εργασιακές στάσεις: α. την σημαντικότητα της εργασίας, β. την εργασιακή ικανοποίηση, γ. την δέσμευση του εργαζομένου, δ. την οργανωσιακή ταύτιση & ε. την αισιοδοξία

H3. Η ηθική ηγεσία σχετίζεται θετικά με τις θετικές εργασιακές συμπεριφορές που βασίζονται στην προσωπική πρωτοβουλία: α. την Επιπλέον προσπάθεια στην εργασία, β. την Εθελοντική Κοινωνική Συμπεριφορά, & γ. την Καινοτόμα Εργασιακή Συμπεριφορά

4.4.2.3 Αρνητικές Εργασιακές Συμπεριφορές

Αντιπαραγωγικές Συμπεριφορές

Η αύξηση των περιστατικών εταιρικών σκανδάλων ώθησε όλο και περισσότερους εργοδότες να ενδιαφέρονται για την ανήθικη και αντιπαραγωγική συμπεριφορά των εργαζομένων τους (Appelbaum, et al., 2005). Η μείωση αυτών των αντιπαραγωγικών συμπεριφορών είναι μια σημαντική λειτουργία της ηθικής ηγεσίας, καθώς οι εργαζόμενοι με τάση για τέτοιες συμπεριφορές αποτελούν σαφή απειλή για την εικόνα, τη λειτουργία, αλλά και τα κέρδη ενός οργανισμού (Moretti, 1986; Manara et al., 2020). Όπως προτείνουν οι Elçi και συνεργάτες (2013), οι αντιπαραγωγικές εργασιακές συμπεριφορές δημιουργούν σημαντικά προβλήματα στους οργανισμούς. Αυτές οι συμπεριφορές επηρεάζουν αρνητικά τόσο την απόδοση του ίδιου του εργαζομένου που προβαίνει σε τέτοιες συμπεριφορές, όσο και την απόδοση των εργαζομένων που υποβάλλονται σε αυτές τις συμπεριφορές.

Η αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά ορίζεται ως «η εθελοντική συμπεριφορά που παραβιάζει τους κανόνες του οργανισμού και απειλεί την ευημερία των μελών ή/και του οργανισμού» (Robinson & Bennett, 1995). Αυτός ο ορισμός τονίζει την σκόπιμη παραβίαση των κανόνων από τους εργαζόμενους στο χώρο εργασίας με στόχο να απολυθούν ή να βλάψουν άλλους εργαζόμενους ή τον οργανισμό ή και τα δύο. Αυτός ο τύπος συμπεριφοράς είναι εκούσιας φύσης καθώς ο εργαζόμενος είτε δεν έχει το κίνητρο να συμμορφωθεί με τις κανονιστικές προσδοκίες του κοινωνικού πλαισίου είτε παρακινείται να παραβιάσει αυτές τις προσδοκίες (Robinson & Bennett, 1995) και συνήθως οι εργαζόμενοι με αποκλίνουσες συμπεριφορές πιστεύουν ότι έχουν γίνει αντικείμενο εκμετάλλευσης από κάποιον (Aquino et al., 2001). Οι Robinson και Bennett (1995) έχουν ταξινομήσει τις αρνητικές συμπεριφορές σε δύο τύπους: την οργανωσιακή αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά και την διαπροσωπική αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά. Αυτές οι δύο συμπεριφορές μπορεί να συμβούν μεμονωμένα, διαδοχικά ή ταυτόχρονα. Κατά την σχετική βιβλιογραφία, η αποκλίνουσα συμπεριφορά στο χώρο εργασίας έχει χαρακτηριστεί με διάφορα ονόματα όπως οργανωτική κακή συμπεριφορά (Vardi & Wiener, 1996), αντικοινωνική συμπεριφορά (Robinson & O' Leary-Kelly, 1998), αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά (Spector et al., 2006), σκοτεινή πλευρά της οργανωσιακής συμπεριφοράς (βλ. Griffin & O' Leary-Kelly, 2004), και δυσλειτουργική συμπεριφορά (Griffin & Lopez, 2005).

Οι Mayer και συνεργάτες (2009) πρότεινουν ότι η ηθική ηγεσία συνδέεται λιγότερο με την αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά. Παρομοίως, οι Avey και συνεργάτες (2011), καθώς και οι Göktaş Kulualp & Koçoğlu (2019), επιβεβαίωσαν ότι η ηθική ηγεσία σχετίζεται αρνητικά με τη αντιπαραγωγική συμπεριφορά. Μάλιστα, οι Manara και συνεργάτες (2020) κατέδειξαν ότι η ηθική ηγεσία μειώνει και τις περιπτώσεις διαφθοράς των εργαζομένων. Οι Mayer και συνεργάτες (2010) πρότειναν ότι η σχέση μεταξύ της ηθικής ηγεσίας και της κακής συμπεριφοράς των εργαζομένων διαμεσολαβείται από το ηθικό κλίμα. Παραδόξως, η προηγούμενη μελέτη των Detert και συνεργατών (2007) δεν βρήκε στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της ηθικής ηγεσίας και της αντιπαραγωγικής εργασιακής συμπεριφοράς. Η ηθική ηγεσία αυξάνει την προθυμία των υφισταμένων να αναφέρουν ηθικά προβλήματα, την οργανωτική δέσμευση και μειώνει τις απουσίες από τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα (Hassan et al. 2010). Η ηθική ηγεσία έχει αρνητικό

αντίκτυπο σε συμπεριφορές που σχετίζονται με κατάχρηση, αδικαιολόγητη απουσία, κλοπή, δολιοφθορά και απόκλιση από την παραγωγή, οι οποίες έχουν αντιπαραγωγικές διαστάσεις στο σύνολο της επιχείρησης (Göktaş et al., 2019). Επομένως, οι ηθικοί ηγέτες τείνουν να ελαχιστοποιούν την εμφάνιση ανήθικων συμπεριφορών δημιουργώντας ηθικό περιβάλλον. Οι αντιπαραγωγικές εργασιακές συμπεριφορές των εργαζομένων μπορεί να ελαχιστοποιηθούν με την παρουσία ηθικών ηγετών που συμβάλλουν τόσο άμεσα όσο και μέσω της δημιουργίας ηθικού κλίματος (Elçi et al., 2013). Τα ευρήματά των Khokhar & Zia-ur-Rehman (2017) έδειξαν ότι η ηθική ηγεσία μπορεί να βελτιώσει την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων μειώνοντας την αρνητική συμπεριφορά με τη μορφή αντιπαραγωγικής εργασιακής συμπεριφοράς. Αυτό το εύρημα δείχνει τη σημασία ενός ηθικού ηγέτη να ωθεί τους υπαλλήλους να ελαχιστοποιούν τις αρνητικές συμπεριφορές τους.

Πρόθεση για Αποχώρηση

Αντίστοιχα, η ηθική ηγεσία επηρεάζει αρνητικά και την πρόθεση για αποχώρηση (πχ. Shareef, 2019; Suifan et al, 2020). Η πρόθεση για αποχώρηση απεικονίζει την σκέψη ή προθυμία ενός ατόμου να εγκαταλείψει έναν οργανισμό (Ennis, 2018). Οι εργαζόμενοι που εργάζονται σε έναν οργανισμό είναι οι πιο πολύτιμοι πόροι, ενώ παράλληλα είναι δύσκολο να ελεγχθούν. Η πρόθεση για αποχώρηση είναι η αναστολή ή η διακοπή της υπηρεσίας από έναν εργαζόμενο προς τον οργανισμό και αυτό μπορεί να μεταφραστεί ως καθημερινή απόσυρση μέχρι την ημέρα αποχώρησης (Arnoux-Nicolas, 2016). Σ' αυτό το σημείο πρέπει να κατανοήσουμε την απόκλιση μεταξύ του δείκτη ρυθμού αποχωρήσεων (turnover) και της πρόθεσης για αποχώρηση (turnover intention). Αν και ο δείκτης ρυθμού αποχωρήσεων αντιπροσωπεύει την πρόθεση αποχώρησης, η τελική αλλαγή εργοδοτών αφορά τον δείκτη ρυθμού αποχωρήσεων ενώ η πρόθεση για αποχώρηση επεξεργάζεται την προθυμία ενός εργαζομένου να εγκαταλείψει τον τρέχοντα οργανισμό.

Σύμφωνα με έρευνες (πχ. Benevene, 2018; Shafique et al., 2018), καθώς οι ηγέτες επιδεικνύουν ηθική ηγεσία, οι εργαζόμενοι τείνουν σε θετικές στάσεις και συμπεριφορές απέναντι στην εργασία τους, γεγονός που ελαχιστοποιεί την πιθανότητα να εγκαταλείψουν

τον οργανισμό. Στην πραγματικότητα, η ηθική ηγεσία δεν είναι μόνο ζωτικής σημασίας για την πρόκληση θετικών συμπεριφορών των εργαζομένων, αλλά μπορεί επίσης να μετριάσει και να εκτρέψει ανεπιθύμητες στάσεις και συμπεριφορές, όπως η πρόθεση αποχώρησης (Lin, 2017). Ο Eisenbeiss (2012) έχει δείξει ότι η ηθική ηγεσία επηρεάζει αρνητικά την πρόθεση αποχώρησης και ότι το εργασιακό άγχος μεσολαβεί εν μέρει στις σχέσεις μεταξύ των δύο μεταβλητών. Αυτό επιβεβαιώνεται επίσης από τον DeConinck (2014), ο οποίος ανακάλυψε στη μελέτη του ότι η ηθική ηγεσία επηρεάζει άμεσα και αρνητικά την πρόθεση αποχώρησης των υπαλλήλων στο τομέα των πωλήσεων. Ομοίως, ο Yurtkoku (2018) μελέτησε τον διαμεσολαβητικό ρόλο της εμπιστοσύνης και του ηθικού κλίματος στη σχέση μεταξύ ηθικής ηγεσίας, οργανωτικής δικαιοσύνης και πρόθεσης αποχώρησης σε ιδιωτικά και δημόσια νοσοκομεία στην Τουρκία. Τα ευρήματά του υποστήριξαν, αναλόγως, την αρνητική σχέση μεταξύ της ηθικής ηγεσίας και της πρόθεσης αποχώρησης μέσω της εμπιστοσύνης και του ηθικού κλίματος. Επιπλέον, σε μελέτη μεταξύ εθελοντών σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς (Benevene, 2018), διαπιστώθηκε ότι η ηθική ηγεσία είχε μια θετική σχέση με την πρόθεση παραμονής στον οργανισμό. Για να κατανοήσουμε καλύτερα αυτόν τον μηχανισμό, θα πρέπει να στραφούμε στη θεωρία της αυτο-αντίληψης που ορίζει ότι οι εργαζόμενοι είναι απίθανο να σκεφτούν να φύγουν από τον οργανισμό εάν εμπνέονται από τα υψηλά ηθικά πρότυπα που έχουν οι ηγέτες τους (Lin, 2017). Εναλλακτικά, εάν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τον ηγέτη τους ως ανήθικο, εγωιστή και ανέντιμο, οι προθέσεις να εγκαταλείψουν τον οργανισμό και να αναζητήσουν μια νέα δουλειά αυξάνονται εκθετικά (Brown & Mitchell, 2010). Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό για τους ηγέτες να ενισχύουν συνεχώς τις αντιλήψεις των υφισταμένων περί ηθικής ηγεσίας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί δίνοντας έμφαση στην πτυχή του ηθικού μάντζερ (Palanski, 2014). Μολαταύτα, η ηθική ηγεσία δεν αποτελεί πανάκεια για αποφυγή αρνητικών συμπεριφορών στην εργασία και μάλιστα είναι ενδιαφέρουσα η άποψη των Quade και συνεργατών (2019), η οποία καταδεικνύει ότι η ηθική ηγεσία σε συνδυασμό με το άγχος που προκαλεί παρεμπόδιση της εργασίας και το άγχος που προκαλείται από τον προϊστάμενο μπορεί να οδηγήσει σε αποκλίνουσα συμπεριφορά και πρόθεση για αποχώρηση.

Με βάση αυτά καταλήγουμε ότι:

H4. Η ηθική ηγεσία σχετίζεται αρνητικά με τις αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές: α. την πρόθεση για αποχώρηση, & β. τις αντιπαραγωγικές συμπεριφορές

4.4.2.4 Παράγοντες που διαμεσολαβούν της επιρροής της ηθικής ηγεσίας στις οργανωσιακές συμπεριφορές των εργαζομένων

Η βιβλιογραφία στον τομέα της ηθικής ηγεσίας όπως είδαμε από τα προηγούμενα κεφάλαια έχει εδραιώσει ότι η ηθική ηγεσία έχει έναν ευρύτερο θετικό αντίκτυπο στον οργανισμό και τον εργαζόμενο. Παρόλα αυτά, οι μελέτες έχουν δείξει ότι υπάρχει ανάγκη για ερευνητική εξήγηση του τρόπου με τον οποίον η ηθική ηγεσία συνδέεται με συγκεκριμένες συμπεριφορές και αποτελέσματα, τόσο σε οργανωσιακό όσο και σε ατομικό επίπεδο (Bao & Li, 2019; Ali et al., 2021; Kim & Vandenberghe, 2021). Από άλλη οπτική, ενώ είναι σαφής η θετική επίδραση που έχει ένας ηθικός ηγέτης σε ένα οργανισμό, δεν είναι σαφής η διαδικασία μέσω της οποίας επιτυγχάνεται αυτό (Eisenbeiss & van Knippenberg, 2015).

Συνδιαλλαγή Ηγέτη – Μέλους (LMX)

Λαμβάνοντας υπόψη την θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (πρβ. Brown & Treviño, 2006), θα μπορούσαμε να πούμε ότι η διαδικασία μέσω της οποίας επιτυγχάνονται τα θετικά αποτελέσματα της ηθικής ηγεσίας είναι η ανάπτυξη ποιοτικής σχέσης μεταξύ ηγέτη και υφιστάμενου. Σύμφωνα με την θεωρία Συνδιαλλαγής Ηγέτη-Μέλους (Leader-Member Exchange – LMX), οι ηγέτες δεν χρησιμοποιούν το ίδιο στυλ στην αντιμετώπιση όλων των υφισταμένων, αλλά αναπτύσσουν έναν διαφορετικό τύπο σχέσης ή ανταλλαγής με τον καθένα από αυτούς (Liden & Maslyn, 1998; Babič, 2014). Η συνδιαλλαγή ηγέτη-μέλους, λοιπόν, βασίζεται στον βαθμό συναισθηματικής υποστήριξης και ανταλλαγής πολύτιμων πόρων (Liden et al., 1997) μεταξύ ενός προϊσταμένου και των άμεσων υφισταμένων του. Έτσι, το LMX είναι μια σχέση κοινωνικής ανταλλαγής μεταξύ ενός υπαλλήλου και του άμεσου διευθυντή ή προϊσταμένου του/της (Masterson, et al., 2000). Σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, οι εργαζόμενοι τείνουν να αναπτύσσουν σχέσεις υψηλής

ποιότητας με βάση το με ποιον αλληλεπιδρούν, τον τρόπο αλληλεπίδρασης μαζί του και τις εμπειρίες τους μαζί του (Blau, 1964, Coyle-Shapiro & Conway, 2004; Cropanzano & Mitchell, 2005). Με άλλα λόγια, όσο πιο συχνά αλληλεπιδρούν οι εργαζόμενοι με τους άμεσους προϊσταμένους τους, τόσο πιο πιθανό είναι η σχέση να είναι ισχυρότερη (Dienesch & Liden, 1986). Αυτό καθιστά την ηγεσία σημαντικό «νόμισμα» στις κοινωνικές ανταλλαγές εντός οργανισμού (Cropanzano & Mitchell, 2005; Erdogan et al., 2006).

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους οι ηθικοί ηγέτες μπορούν να βελτιώσουν τις σχέσεις υψηλής ποιότητας με τους υφισταμένους τους. Πρώτον, οι ηθικοί ηγέτες θεωρούνται ηθικά άτομα που είναι ειλικρινή και αξιόπιστα. Θεωρούνται, επίσης, ως υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων με αρχές που ενδιαφέρονται περισσότερο για το ευρύτερο καλό των εργαζομένων, του οργανισμού και της κοινωνίας (Brown et al., 2005). Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι οι ηγέτες ενεργούν προς το συμφέρον τους και νοιάζονται, τότε συμπεραίνουν ότι οι ηγέτες είναι αφοσιωμένοι σε αυτούς. Το αποτέλεσμα είναι σχέσεις υψηλής ποιότητας λόγω των υψηλών επιπέδων πίστης, συναισθηματικών συνδέσεων και αμοιβαίας υποστήριξης (Erdogan et al., 2006).

Η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής προτείνει ότι οι εργαζόμενοι που βρίσκονται σε σχέση υψηλής ποιότητας τείνουν να είναι πιο αποτελεσματικοί εργαζόμενοι (Sparrowe & Liden, 1997). Αυτή η διαδικασία μπορεί να εξηγηθεί από μια βασική αρχή της θεωρίας της κοινωνικής ανταλλαγής, που ονομάζεται «κανόνας της αμοιβαιότητας», και η οποία υποδηλώνει ότι τα άτομα που τυγχάνουν ευνοϊκής μεταχείρισης από άλλους αισθάνονται την υποχρέωση να ανταποκριθούν θετικά ή να επιστρέψουν την ευνοϊκή μεταχείριση με κάποιο τρόπο (Gouldner, 1960; Blau, 1964). Μόλις τεθεί σε εφαρμογή το υψηλής ποιότητας LMX, οι υφιστάμενοι τείνουν να ανταποδίδουν καταβάλλοντας προσπάθεια υπέρ του ηγέτη (Wayne & Green, 1993). Ως αποτέλεσμα, το υψηλής ποιότητας LMX μπορεί να ενισχύσει τα ατομικά κίνητρα για υψηλή απόδοση εργασίας (Chen & Kanfer, 2006; Sepdiningtyas & Santoso, 2017). Υποστηρίζοντας αυτά, αρκετές προηγούμενες μεμονωμένες και μετα-αναλυτικές μελέτες ανέφεραν σημαντικές θετικές σχέσεις μεταξύ του LMX και της εργασιακής απόδοσης (Wang et al., al., 2005; Bauer et al., 2006; Walumbwa et al., 2009; Chaurasia & Shukla, 2014; Sepdiningtyas & Santoso, 2017). Τα πορίσματα από αυτές τις

αρχικές μελέτες υποδηλώνουν ότι το LMX είναι μια αιτία λειτουργικής συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας (Gerstner & Day, 1997; Sparrowe & Liden, 1997; Wayne et al., 2002). Για παράδειγμα, οι Chen & Klimoski (2003) βρήκαν ότι οι νεοεισερχόμενοι εργαζόμενοι που ανέπτυξαν καλύτερη σχέση με τον προϊστάμενό τους στη συνέχεια είχαν καλύτερες επιδόσεις. Επομένως, το LMX λειτουργεί ως ένας σημαντικός μηχανισμός μέσω του οποίου η ηθική ηγεσία επηρεάζει την απόδοση.

Η ηθική ηγεσία και το LMX παρουσιάζουν ομοιότητες μεταξύ τους, αλλά είναι δύο ξεχωριστά κατασκευάσματα. Σε αντίθεση με την ηθική ηγεσία, η οποία ασχολείται με τα χαρακτηριστικά του ηγέτη και την κατάσταση της αλληλεπίδρασης μεταξύ των δύο, το LMX εστιάζει συγκεκριμένα στη δυαδική σχέση μεταξύ ηγέτη και υπαλλήλου (Gerstner & Day, 1997). Οι διαφορές σε αυτή τη σχέση ηγέτη-μέλους μπορεί να επηρεάσουν την αντιληπτή ομοιότητα και ταύτιση εντός της δυάδας, κάτι που παρέχει βάση για ηθική ηγεσία (Engle & Lord, 1997). Έτσι, αν και το LMX και η ηθική ηγεσία δείχνουν σχετικά ισχυρή συσχέτιση ($r = .77, p < .01$; Connell, 2005), είναι διαφορετικά μεταξύ τους.

Εμπιστοσύνη

Στη σχετική βιβλιογραφία, η εμπιστοσύνη στην ηγεσία είναι ένα από τα κρίσιμα θέματα για τους ερευνητές εδώ και αρκετές δεκαετίες, έχοντας μελετηθεί σε διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένης της ψυχολογίας, του μάνατζμεντ, της ηθικής και άλλων συναφών κλάδων (Dirks & Ferrin, 2002; Fragouli, 2019). Σε ένα οργανωσιακό πλαίσιο, η εμπιστοσύνη μεταξύ εργαζομένου και ηγέτη είναι σημαντική καθώς η εμπιστοσύνη αυξάνει το επίπεδο των σχέσεων συνεργασίας, γεγονός που μπορεί να προσφέρει σημαντικά θετικά αποτελέσματα στους οργανισμούς (Brower et al., 2008).

Η εμπιστοσύνη είναι μια συναισθηματική σχέση μεταξύ των ανθρώπων. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η εμπιστοσύνη αντανακλά την προσδοκία πίστης που έχουν τα άτομα στην οργάνωση και την ηγεσία (Darcy, 2010). Η εμπιστοσύνη είναι το θεμέλιο για την επικοδομητική σύγκρουση, τη δέσμευση, την προσωπική ευθύνη και την επίτευξη

συλλογικών στόχων (Dirks & Ferrin, 2002; Collins, 2010). Η εμπιστοσύνη είναι ένα σημαντικό ζήτημα στους οργανισμούς, καθώς επηρεάζει την απόδοση αυτών (Salamon & Robinson, 2008) και εάν «σπάσει» είναι πιθανό να έχει σοβαρές αρνητικές επιπτώσεις (Kutsyuruba & Walker, 2016). Η εμπιστοσύνη των εργαζομένων στους ηγέτες πιθανότατα είναι παράγοντας αύξησης της συμμόρφωσης των εργαζομένων με τους οργανωσιακούς κανόνες και βελτίωσης της απόδοσης, της δέσμευσης, της ικανοποίησης και της εθελοντικής συμπεριφοράς (Salamon & Robinson, 2008; Ponnu & Tennakoon, 2009; Mineo, 2014; Farmanesh & Zargar, 2021).

Προηγούμενοι μελετητές έχουν αναδείξει την ανάγκη σύνδεσης της εμπιστοσύνης ως διαμεσολαβητικής μεταβλητής μεταξύ της ηθικής ηγεσίας και θετικών στάσεων και συμπεριφορών, όπως για παράδειγμα η δημιουργικότητα (Javed et al., 2018). Παράλληλα, κάποιες μελέτες έχουν δείξει θετική συσχέτιση μεταξύ της ηθικής ηγεσίας και ατομικών συμπεριφορών ή και στάσεων, όπως για παράδειγμα η δέσμευση, η ικανοποίηση και η ΦΟΣ, με διαμεσολάβηση της εμπιστοσύνης (Ponnu & Tennakoon, 2009; Upadhyay & Singh, 2010; Yanik, 2018; Rashed & Ashraf, 2020). Η εξήγηση γι' αυτή τη σχέση μπορεί να έρθει μέσω της παροχής προτύπων συμπεριφοράς της ηθικής ηγεσίας, καθώς στα μάτια των εργαζομένων, οι ηθικοί ηγέτες είναι αξιόπιστοι άνθρωποι τους οποίους μπορούν να εμπιστευτούν και στους οποίους μπορούν να βασιστούν και έτσι κινητοποιούνται εσωτερικά να παρουσιάζουν θετικές συμπεριφορές εντός του οργανισμού (Mayer, et al., 2009). Οι εργαζόμενοι, άλλωστε, είναι απίθανο να ακολουθήσουν ηγέτες που θεωρούνται ανέντιμοι, ανήθικοι και πιθανόν να τους εκμεταλλευτούν (Kutsyuruba & Walker, 2016).

Η σχέση μεταξύ εμπιστοσύνης, ηθικής ηγεσίας και ατομικών αποτελεσμάτων, περαιτέρω επιβεβαιώνεται από την επίδραση της ηθικής ηγεσίας-εμπιστοσύνης στον περιορισμό αντιπαραγωγικών συμπεριφορών, όπως οι αδικαιολόγητες απουσίες. Τα ευρήματα της έρευνας των Eluwole και συνεργατών (2022) υποδηλώνουν ότι η εμπιστοσύνη μεσολαβεί στην επιρροή της ηθικής ηγεσίας στις απουσίες, τη συμπεριφορά κοινωνικής οκνηρίας⁵⁷ και την απόδοση ανάκτησης υπηρεσιών. Τα ευρήματα τους

⁵⁷ Το φαινόμενο της κοινωνικής οκνηρίας (ή αλλιώς φαινόμενο Ringelmann) συνδέεται με την καταβολή λιγότερης προσπάθειας όταν το άτομο βρίσκεται σε ομάδα (περισσότερα στο Simms & Nichols, 2014).

υπογραμμίζουν την ανάγκη για ηθική ηγεσία, η οποία ενισχύει την εμπιστοσύνη στην απόδοση του οργανισμού και έτσι μειώνει τις αδικαιολόγητες απουσίες.

Ψυχολογική Ενδυνάμωση

Η ψυχολογική ενδυνάμωση ορίστηκε από τον Spreitzer (1995) ως ένα είδος εγγενούς κινήτρου που αντανακλά έναν προληπτικό προσανατολισμό και αίσθηση ελέγχου στην εργασία. Οι Thomas & Venthouse (1990) και ο Spreitzer (1995) ανέφεραν τέσσερις διαστάσεις της ψυχολογικής ενδυνάμωσης που αντικατοπτρίζουν τον ατομικό προσανατολισμό προς μια συγκεκριμένη εργασία. Οι διαστάσεις αυτές περιλαμβάνουν το νόημα του ρόλου, την ικανότητα, τον αυτοπροσδιορισμό και τον αντίκτυπο. Το νόημα του ρόλου σχετίζεται με το σε ποιες περιπτώσεις οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι εργασίες τους είναι σημαντικές και πολύτιμες (May et al., 2004). Όταν οι αξίες του εργαζομένου είναι σύμφωνες με την αποστολή ή τον στόχο του οργανισμού, οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η δουλειά τους είναι σημαντική και αυτό τους ικανοποιεί (Thomas & Venthouse, 1990; Spreitzer 1995; May et al., 2004;).

Η πρόσφατη έρευνα στον χώρο της οργανωσιακής ψυχολογίας έχει επικεντρωθεί στον ρόλο της ψυχολογικής ενδυνάμωσης ως διαμεσολαβητικής μεταβλητής σε διάφορες σχέσεις στο χώρο εργασίας (πχ. Seibert et al., 2011; Duan και Zhang, 2012; Shapira-Lishchinsky & Tsemach, 2014; Ali et al., 2021). Έχει αποδειχθεί ότι η ηγεσία έχει ισχυρή επίδραση στην ψυχολογική ενδυνάμωση, και ιδιαίτερα η μετασχηματιστική ηγεσία (Li et al., 2006) και οι υψηλής ποιότητας σχέσεις του ηγέτη με τους υφιστάμενους (LMX) (Liden et al., 2000). Η υποστηρικτική συμπεριφορά των ηγετών και η ευκολία πρόσβασης σ' αυτούς μπορούν να βελτιώσουν σημαντικά το επίπεδο ψυχολογικής ενδυνάμωσης των υφισταμένων. Οι Bae και συνεργάτες (2011) υποστήριξαν ότι όταν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι έχουν την ικανότητα να ελέγχουν την απόδοση της εργασίας τους και το περιβάλλον τους, αυτό προάγει τη διεκδικητική συμπεριφορά, καθώς και βελτιώνει την ποιότητα της συμπεριφοράς αυτής. Άλλες έρευνες δείχνουν ότι μια σχέση εμπιστοσύνης και

υποστήριξης με τον ηγέτη επηρεάζει θετικά την ανάπτυξη της ψυχολογικής ενδυνάμωσης (Seibert et al., 2011; Dulebohn et al., 2012).

Όπως συζητήθηκε προηγουμένως, η ηθική ηγεσία συμβάλλει στη διαμόρφωση σχέσεων υψηλής ποιότητας (Erdogan et al., 2006; Walumbwa et al., 2010; Babič, 2014). Σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, όταν οι ηγέτες δημιουργούν μια υψηλής ποιότητας σχέση με τους υφισταμένους, μπορεί να τους οδηγήσουν να μετατοπίσουν τα κίνητρά τους από τις βραχυπρόθεσμες ατομικές ανάγκες σε μακροπρόθεσμους συλλογικούς στόχους. Επιπλέον, έχει αποδειχθεί ότι όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι είναι σημαντικοί για τους ηγέτες τους, επηρεάζεται θετικά η δική τους αυτοαντίληψη (Wang et al., 2009; Afshan et al., 2021).

Παράλληλα, οι ηθικοί ηγέτες διευκολύνουν τους εργαζομένους στις δεξιότητες που σχετίζονται με τα καθήκοντά τους και παρέχουν ευκαιρίες που τους βοηθούν να λαμβάνουν δύσκολες ηθικές αποφάσεις (Garza Mitchell, 2012). Έτσι, οι ηθικοί ηγέτες ενισχύουν την αυτό-αποτελεσματικότητα των ατόμων, κάτι που είναι μια σημαντική διάσταση της ψυχολογικής ενδυνάμωσης (Bandura, 1986). Ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι αυτοί θα δείξουν υψηλή απόδοση και ικανοποίηση από την εργασία, εφόσον νιώθουν ενδυναμωμένοι (Deci et al., 1989; Carless, 2004). Οι ηθικοί ηγέτες επικεντρώνονται στις αναπτυξιακές ανάγκες του εργαζομένου και διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι είναι κατάλληλοι για την θέση εργασίας τους και ότι η δουλειά τους είναι σημαντική (May et al., 2004). Αντί για ένα μέσο για έναν σκοπό, αυτοί οι ηγέτες σέβονται τους υφισταμένους τους και τους εμπλέκουν στη λήψη αποφάσεων. Αυτός ο σεβασμός κάνει τον εργαζόμενο να αντλεί νόημα από τη δουλειά του (May et al., 2004), το οποίο ενδυναμώνει τον ίδιο και τον κάνει πιο επιτυχημένο στην εκτέλεση της εργασίας του (Dust et al., 2018). Η εμπειρική έρευνα των Ali και συνεργατών (2021), περαιτέρω επιβεβαίωσε την θετική σχέση μεταξύ ψυχολογικής ενδυνάμωσης και ηθικής ηγεσίας, ενώ υποστήριξε την διαμεσολάβηση της πρώτης μεταξύ της ηθικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης.

Αυθεντικότητα

Ο Wood και οι συνεργάτες (2008) ανέπτυξαν μια τριμερή θεώρηση της αυθεντικότητας που αποτελείται από α) την αυτό-αποξένωση, β) την αυθεντική ζωή και γ) την αποδοχή της εξωτερικής επιρροής. Η αυθεντική ζωή αναφέρεται στη συνέπεια μεταξύ των πράξεων ή των συμπεριφορών κάποιου και της συνειδητής επίγνωσης, μένοντας έτσι πιστός στον εαυτό του (Wood et al. 2008).

Τα τελευταία χρόνια, έχει δοθεί αυξημένη σημασία στην αυθεντικότητα και τις επιπτώσεις της σε ψυχολογικό επίπεδο, ειδικά στο εργασιακό περιβάλλον. Συνολικά, η αυθεντικότητα έχει συνδεθεί με αυξημένη ευεξία και αυτοεκτίμηση καθώς και με μείωση των επιπέδων άγχους και κατάθλιψης (Goldman & Kernis, 2002; Neff & Harter, 2002; Wood et al., 2008). Λίγες εμπειρικές μελέτες εξέτασαν την αυθεντικότητα σε οργανισμούς, εστιάζοντας κυρίως στην αυθεντική ηγεσία (Avolio & Gardner, 2005) και στην αντίληψη των ενδιαφερομένων μερών για την αυθεντικότητα της εταιρείας (Jones et al., 2010). Άλλες μελέτες έχουν αναλύσει την αυθεντικότητα στην εργασία από την οπτική των εργαζομένων. Όσον αφορά τα αποτελέσματα, λοιπόν στον εργαζόμενο, η αυθεντικότητα στην εργασία συσχετίστηκε με αυξημένη ευημερία (Ménard et al. 2011), εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή αφοσίωση, μειωμένη επαγγελματική εξουθένωση, και λιγότερες αποχωρήσεις (Van den Bosch & Taris, 2014).

Οι Deci & Ryan (2000) εισηγούνται τη σχέση μεταξύ αυθεντικότητας και αυτοδιάθεσης, σύμφωνα με την οποία οι αυθεντικοί άνθρωποι/ηγέτες, λόγω του ρόλου της αυτορρύθμισης, χαρακτηρίζονται από την αυτονομία και την ελεύθερη επιλογή. Αντίθετα, οι μη αυθεντικοί άνθρωποι συνήθως επηρεάζονται από το εξωτερικό περιβάλλον, εξαρτώντας τη συμπεριφορά τους και την αυτοαντίληψη τους από αυτό (Goldman & Kernis 2002). Επίσης, οι Wood και συνεργάτες (2008) παρείχαν ισχυρές ενδείξεις για την αρνητική συσχέτιση της αυθεντικής ζωής με την αποδοχή της εξωτερικής επιρροής. Επομένως, όταν κάποιος αντιμετωπίζει υψηλά επίπεδα αυθεντικότητας, η πιθανότητα να εμπλακεί σε ενέργειες λόγω εξωτερικής επιρροής μειώνεται.

H5. Η σχέση ηθικής ηγεσίας και θετικών εργασιακών στάσεων διαμεσολαβείται από την θετική σύνδεση ηθικής ηγεσίας και α. σχέσης ηγέτη μέλους, β. εμπιστοσύνης, γ. αυθεντικότητας, & δ. ψυχολογικής ενδυνάμωσης

H6. Η σχέση ηθικής ηγεσίας και α. Θετικών εργασιακών συμπεριφορών που βασίζονται στην προσωπική πρωτοβουλία, β. Αρνητικών εργασιακών συμπεριφορών γ. Ατομικών αποτελεσμάτων μεσολαβείται από τις θετικές εργασιακές στάσεις

4.4.2.5 Διαφορές στον Δημόσιο και Ιδιωτικό τομέα

Η ανάλυση μας δείχνει ότι οι επιδράσεις της ηθικής ηγεσίας στη συμπεριφορά των εργαζομένων έχουν ευρύτερες προεκτάσεις από τις επιδράσεις που προκύπτουν από ένα γενικότερο στυλ ηγεσίας (π.χ. μετασχηματιστική ηγεσία) που δεν έχει τόσο ρητή εστίαση στην ηθική (πρβλ. Brown et al., 2005; Huberts et al., 2007; Lasthuizen , 2008). Ένας σημαντικός περιορισμός στις περισσότερες έρευνες σχετικά με την ηθική ηγεσία, ωστόσο, είναι η κοινή παραδοχή ότι το ίδιο στυλ ηθικής ηγεσίας είναι επαρκές για όλους τους οργανισμούς υπό οποιεσδήποτε συνθήκες. Αντίθετα, μελέτες σχετικά με τις σιωπηρές θεωρίες ηγεσίας δείχνουν όχι μόνο ότι οι αντιλήψεις για την ηγεσία εξαρτώνται από το πλαίσιο, αλλά επηρεάζουν επίσης τον βαθμό στον οποίο συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και συμπεριφορές ηγεσίας είναι αποτελεσματικά στον επηρεασμό της λήψης αποφάσεων και της συμπεριφοράς των υφιστάμενων (den Hartog et al., 1999; Resick et al., 2006; den Akker et al., 2009). Η μετα-ανάλυση από τους Lowe και συνεργάτες (1996) αποκαλύπτει ότι τόσο η επικράτηση όσο και η αποτελεσματικότητα των στυλ ηγεσίας εξαρτώνται εν μέρει από τη δημόσια ή ιδιωτική φύση του οργανισμού. Σύγχρονες αναλύσεις (βλ. Olannye, 2021), μολαταύτα, δεν δείχνουν σημαντικές διαφορές στα αποτελέσματα της ηθικής ηγεσίας στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα.

Η ανάλυση των Heres & Lasthuizen (2012) αναδεικνύει ότι υπάρχουν συγκεκριμένες πτυχές των δημόσιων οργανισμών που μπορούν να επηρεάσουν την κατανόηση ενός εργαζομένου για την ηθική ηγεσία (επηρεάζοντας και τα αποτελέσματα που έχει αυτή). Οι

πτυχές αυτές εντοπίζονται στα κίνητρα των εργαζομένων σε δημόσιους φορείς, στις κύριες εργασίες των οργανισμών και στην επιρροή των εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών στον οργανισμό. Επιπλέον, μέσα από συνεντεύξεις, οι ίδιοι κατέληξαν ότι οι περισσότερες πτυχές της ηθικής ηγεσίας μπορούν να μεταφερθούν σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Ωστόσο, σύμφωνα με τα πορίσματα της έρευνας, σε σύγκριση με τους ομολόγους τους στον ιδιωτικό τομέα, οι διευθυντές που δραστηριοποιούνται σε οργανισμούς του δημόσιου έδωσαν μεγαλύτερη αξία στο να είναι αλτρουιστές, να δείχνουν ενδιαφέρον για το κοινό καλό και να είναι διαφανείς και υπόλογοι γενικότερα στην κοινωνία. Επιπλέον, ενώ οι διευθυντές του δημόσιου τομέα θεωρούσαν τη ρητή και συχνή επικοινωνία σχετικά με την ηθική ως βασικό συστατικό της ηθικής ηγεσίας, οι περισσότεροι από τους διευθυντές του ιδιωτικού τομέα προτιμούσαν επικοινωνιακές στρατηγικές στις οποίες η ηθική ήταν πιο σιωπηρά ενσωματωμένη σε συζητήσεις, για παράδειγμα, για «το επιχειρησιακό μοντέλο» ή «τις πελατειακές σχέσεις». Τα συμπεράσματά τους (Heres & Lasthuizen, 2012) υποδεικνύουν ότι απαιτείται περαιτέρω έρευνα σχετικά με τα ενδεχόμενα αποτελέσματα και πρακτικές της ηθικής ηγεσίας σε διαφορετικούς τύπους οργανισμών, δεδομένων και των αντίθετων απόψεων (Olannye, 2021) που υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές στους δύο αυτούς τομείς. Εντούτοις, η έρευνα δεν έχει καταλήξει σε συγκεκριμένα συμπεράσματα για το αν υπάρχουν διαφορές ανάμεσα σε ιδιωτικό – δημόσιο τομέα, καθώς κατ' άλλες εμπειρικές μελέτες (Kirchmayer & Remisova, 2019) δείχνουν ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές. Μάλιστα σε αντίθεση με τους Heres & Lasthuizen (2012), οι Kirchmayer και συνεργάτες (2019), μελετώντας δείγμα 790 διευθυντών στην Πολωνία, κατέδειξαν ότι ο δημόσιος τομέας είναι πολύ πίσω σε θέματα ηθικής ηγεσίας σε σχέση με τον ιδιωτικό.

Επομένως μπορούμε να υποθέσουμε ότι:

H7. Υπάρχουν διαφορές α. στα ατομικά αποτελέσματα, β. τις θετικές στάσεις/συμπεριφορές & γ. τις αρνητικές συμπεριφορές των εργαζομένων μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.

Κεφάλαιο 5. Θεωρητικό πλαίσιο και ερευνητικό μοντέλο

5.1 Συνοπτική παρουσίαση θεωρητικού πλαισίου

Η έννοια της ηθικής ηγεσίας έχει αναδειχθεί ως εξέχον θέμα στην εμπειρική μελέτη της ηγεσίας και της οργανωσιακής συμπεριφοράς, με μια δραματική αύξηση στη σχετική έρευνα από τα μέσα της δεκαετίας του 2000 (Friedman et al., 2013; Chikeleze, 2014; Copeland, 2014; Bedi et al., 2015; Ko et al., 2018; Banks et al., 2021). Σύμφωνα με τους Brown, Treviño και Harrison (2005), η ηθική ηγεσία μπορεί να οριστεί ως «η επίδειξη κανονιστικά κατάλληλης συμπεριφοράς μέσω προσωπικών ενεργειών και διαπροσωπικών σχέσεων και η προώθηση αυτής της συμπεριφοράς στους οπαδούς/υφιστάμενους μέσω αμφίδρομης επικοινωνίας, ενίσχυσης και λήψης αποφάσεων» (σελ. 120). Πρόσφατες μετα-αναλυτικές μελέτες παρέχουν μια καλή ανασκόπηση των όσων γνωρίζουμε για τα αποτελέσματα της ηθικής ηγεσίας, τα οποία κατά κύριο λόγο είναι θετικά τόσο για το επίπεδο του εργαζόμενου όσο και για το επίπεδο του οργανισμού ως σύνολο (Bedi, et al., 2015; Ko et al., 2018; Sharma et al., 2019).

Οι Treviño, Brown & Hartman (2003) διαπίστωσαν ότι η ηθική ηγεσία δεν συνδέεται μόνο με τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη (π.χ. ειλικρίνεια, ακεραιότητα και αξιοπιστία) και τις ηθικές συμπεριφορές (π.χ. διαφάνεια, ανησυχία, δικαιοσύνη και ηθική λήψη αποφάσεων) αλλά και με τη διοίκηση με βάση τις αξίες (value-driven) (π.χ. καθορισμός ηθικών προτύπων μέσω επικοινωνίας και ανταμοιβών). Με άλλα λόγια, ένας ηθικός ηγέτης θεωρείται ως ένα αυθεντικά ηθικό άτομο (moral person) από τους υφισταμένους του και ως ηθικός διευθυντής (moral manager) που επηρεάζει αποτελεσματικά τους εργαζόμενους (Treviño, et al., 2000; Treviño et al., 2003). Έτσι, οι ηθικοί ηγέτες είναι ηθικά άτομα που εκδηλώνουν ηθικά χαρακτηριστικά και συμπεριφορές τόσο στην προσωπική όσο και στην επαγγελματική τους ζωή. Εκτός από αυτά τα προσωπικά χαρακτηριστικά, οι ηθικοί ηγέτες διοικούν ηθικά, επηρεάζοντας ενεργά τους υπαλλήλους να είναι ευσυνείδητοι και ενθαρρύνοντάς τους να ενεργούν ηθικά. Αυτό ενθαρρύνεται μέσω της επικοινωνίας, της πειθαρχίας και των κυρώσεων (Treviño et al., 2000; Brown & Treviño, 2006).

Σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής μάθησης (Bandura, 1977) στην οποία βασίζεται το μοντέλο της ηθικής ηγεσίας (Brown et al., 2003), οι υφιστάμενοι αποκτούν ηθικές στάσεις και αξίες παρατηρώντας τους ηθικούς ηγέτες και προσαρμόζοντας τη συμπεριφορά τους μέσω της δημιουργίας προτύπων ή μέσω των εμπειριών άλλων εργαζομένων. Οι ηθικοί ηγέτες θέτουν επίσης σαφή πρότυπα συμπεριφοράς επικοινωνώντας τα ή επιβάλλοντας κυρώσεις, και επομένως προωθούν ενεργά τον ηθικό συλλογισμό και την ηθική συμπεριφορά των οπαδών (Lu & Lin, 2014). Επιπλέον, αρκετές μελέτες επισημαίνουν ότι οι ακόλουθες ενέργειες των ηθικών ηγετών ενισχύουν μια τέτοια επικοινωνία:

- Όταν οι ηγέτες όχι μόνο δίνουν οδηγίες στους οπαδούς να συμπεριφέρονται ηθικά, αλλά και οι ίδιοι, δεν εμπλέκονται σε ηθικές παρεκκλίσεις ή ηθικά αμφισβητήσιμη συμπεριφορά (Mayer et al., 2009; Mayer, et al, 2010; Avey, et al, 2011; Arel, et al, 2012; Den Hartog & Belschak, 2012; Mayer et al., 2012; Taylor & Pattie, 2014; Demirtas & Akdogan, 2015; van Gils, et al, 2015; Sharma et al., 2019).
- Όταν οι ηθικοί ηγέτες μεταφέρουν ξεκάθαρα ηθικά πρότυπα και ενθαρρύνουν τους υφιστάμενους να αναφέρουν ανήθικες συμπεριφορές και καταστάσεις (Bhal & Dadhich, 2011; Mayer, et al., 2013; Lee, et al., 2015;).

Όπως και οι μετασχηματιστικοί ηγέτες, οι ηθικοί ηγέτες δείχνουν ενδιαφέρον για τους υφισταμένους τους και, ως εκ τούτου, είναι πιο πιθανό να δημιουργήσουν θετική στάση των εργαζομένων απέναντι στην εργασία και τον οργανισμό (Ko et al., 2018). Οι υφιστάμενοι που εργάζονται με ηθικούς ηγέτες αντιλαμβάνονται τη δουλειά τους ως πιο δίκαιη και ουσιαστική, επειδή οι ηγέτες τους τους ακούνε και δείχνουν σεβασμό, ενδιαφέρον και δικαιοσύνη. Όταν οι ηθικοί ηγέτες επιδεικνύουν δικαιοσύνη και ενδιαφέρον για τους υφιστάμενους, οι δεύτεροι νιώθουν υψηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης και ευγνωμοσύνης. Με αυτή την έννοια, η σχέση μεταξύ ηθικών ηγετών και υφισταμένων περιγράφεται με όρους κοινωνικής ανταλλαγής (Brown & Treviño, 2006; Gu et al., 2015). Με βάση τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, οι υφιστάμενοι είναι πιθανό να ανταποδώσουν τη δικαιοσύνη και τη φροντίδα των ηθικών ηγετών τους, μέσω εθελοντικής κοινωνικής συμπεριφοράς, όπως η ΦΟΣ, το οποίο είναι ωφέλιμο για τον οργανισμό και τους συναδέλφους (Piccolo et al., 2010; Avey et al., 2011; Kacmar et al., 2011; Shin, 2012; Bonner et al., 2014; Newman, et

al., 2014; Sharif & Scandura 2014; Wang & Sung, 2014; Zoghbi-Manrique-de-Lara & Suárez-Acosta, 2014; Yang et al., 2016; Mo & Shi, 2017). Επειδή οι ηθικοί ηγέτες εκφράζουν ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και δρουν ως πρότυπα ενάρετης συμπεριφοράς, οι υφιστάμενοι τους μιμούνται (Gu et al., 2015) και βοηθούν άλλους (Kacmar, et al., 2013; Eisenbeiss & van Knippenberg, 2015), ακολουθώντας συλλογικές αξίες και όχι απλώς το προσωπικό τους συμφέρον (Mayer et al., 2012; Pastoriza & Ariño, 2013). Επειδή οι ακόλουθοι αισθάνονται σίγουροι και ασφαλείς στην αλληλεπίδρασή τους με ηθικούς ηγέτες, η ηθική ηγεσία αυξάνει την ικανοποίηση των υφισταμένων με τους ηγέτες τους και τα καθήκοντά τους (De Hoogh & Den Hartog, 2008; Neubert et al., 2009; Ofori, 2009; Avey, et al., 2012; Pucic, 2014; Sharif & Scandura, 2014; Güngör, 2016; Ejaz et al., 2021) και εφόσον νιώθουν ικανοποιημένοι, μειώνεται η πρόθεση αποχώρησης (Demirtas & Akdogan, 2014; Palanski, 2014; Shafique et al., 2018).

Οι ηθικοί ηγέτες επιδεικνύουν ισχυρή εργασιακή ηθική και αξιοπιστία, η οποία αυξάνει, επίσης, την εργασιακή δέσμευση των υφισταμένων (Piccolo et al., 2010; Chughtai et al., 2014; Demirtas & Akdogan, 2015; Engelbrecht et al., 2017; Asif et al., 2019) και αφοσίωση στον οργανισμό (Neubert et al., 2009; Hansen, et al, 2013; Neubert, et al., 2013; Demirtas & Akdogan, 2015; Asif et al., 2019). Οι υφιστάμενοι αισθάνονται υποχρέωση και ευγνωμοσύνη προς τους ηθικούς ηγέτες τους για το ενδιαφέρον και την υποστήριξη που τους έδειξαν και έτσι είναι πρόθυμοι να ανταποδώσουν με μεγαλύτερη εργασιακή προσπάθεια (Toor & Ofori, 2009; Haller et al., 2018). Με άλλα λόγια, οι ηθικοί ηγέτες εμπνέουν και παρακινούν τους υφισταμένους, γεγονός που ενεργοποιεί διαδικασίες κοινωνικής ανταλλαγής, αυξάνοντας τις θετικές συμπεριφορές και οδηγώντας σε υψηλότερες ατομικές επιδόσεις (Ofori, 2009; Walumbwa & Schaubroeck, 2009; Koonmee et al., 2010; Piccolo et al., 2010; Walumbwa et al., 2011; Den Hartog & Belschak, 2012; Mayer et al., 2012; Neubert et al., 2013; Bonner et al., 2014; Bouckenooghe, et al., 2014; Sharif & Scandura, 2014; Tu & Lu, 2014; Eisenbeiss & van Knippenberg, 2015; Bedi et al., 2016; Peng & Lin, 2017; Jaouadi & Lakhel, 2021).

Ένα μεγάλο μερίδιο των αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας που αναφέρονται στη βιβλιογραφία (βλ. Mayer et al., 2012; Bedi et al., 2016; Ko et al, 2018) σχετίζονται με τις

στάσεις και τις συμπεριφορές των υφισταμένων στον εργασιακό χώρο. Λόγω του μεγάλου χρόνου που αφιερώνεται στο χώρο εργασίας, η εργασιακή κατάσταση και η ικανοποίηση έχουν ισχυρό αντίκτυπο στη συνολική ζωή του υφισταμένου. Δεν αποτελεί έκπληξη, λοιπόν, το γεγονός ότι οι μελέτες δείχνουν ότι η ηθική ηγεσία επηρεάζει όχι μόνο την εργασιακή ικανοποίηση αλλά και την ικανοποίηση από τη ζωή (Yang, 2014; Ahanchian et al., 2018; Kaçay et al., 2020) και την ικανοποίηση από την προσωπική ζωή (Liao, et al, 2014; Zhang et Tu, 2018).

Υπάρχει μια σαφής τάση στην έρευνα για την ηγεσία προς προσεγγίσεις που προσανατολίζονται στο ενδεχομενικό στυλ ηγεσίας. Με την ενσωμάτωση καταστασιακών μεταβλητών στα ερευνητικά μοντέλα, οι ερευνητές στοχεύουν να βελτιώσουν την κατανόησή τους για την αποτελεσματικότητα της ηθικής ηγεσίας. Για τους ηγέτες που προσπαθούν να εφαρμόσουν αυτό το μοντέλο ηγεσίας, η ανακάλυψη των παραγόντων που συμβάλλουν ή εμποδίζουν αυτή τη διαδικασία αποτελεί βασικό μέλημα. Η βιβλιογραφική μας ανασκόπηση έδειξε ότι οι κύριες μεταβλητές που διαμεσολαβούν αυτής της σχέσης μπορούν να ομαδοποιηθούν σε πέντε κατηγορίες: χαρακτηριστικά του υφιστάμενου, χαρακτηριστικά του ηγέτη, σχέση ηγέτη-ακολουθούθου, οργανωσιακά χαρακτηριστικά και περιβάλλον.

Στο βιβλιογραφικό κομμάτι της μελέτης αυτής, πραγματοποιήσαμε μια συστηματική ανασκόπηση των εμπειρικών ευρημάτων στη βιβλιογραφία για την ηθική ηγεσία και παρείχαμε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο που ασχολείται με τη διαδικασία ανάπτυξης και την επιρροή της ηθικής ηγεσίας. Αν και έχει δοθεί μεγάλη προσοχή στην ηθική ηγεσία, η υπάρχουσα βιβλιογραφία για την ηθική ηγεσία παραμένει ποικίλη και κατακερματισμένη, γεγονός που μπορεί να θεωρηθεί ως σύμπτωμα της περίπλοκης φύσης της ηθικής ηγεσίας (Ko et al., 2017). Με την ανασκόπηση των αποτελεσμάτων, των υποκείμενων μηχανισμών και των διαμεσολαβητικών μεταβλητών της ηθικής ηγεσίας, αυτή η μελέτη επιθυμεί να παρέχει ένα αναλυτικό πλαίσιο το οποίο θα βοηθήσει τον κλάδο να συνθέσει μια κατακερματισμένη γνώση από ένα ευρύ φάσμα βιβλιογραφίας⁵⁸. Συνοπτικά θα

⁵⁸ Για τα πλαίσια της έρευνας αυτής επιλέξαμε τις πιο σημαντικές μεταβλητές, με βάση την βιβλιογραφική ανάλυση που διεξήχθη. Δεν θα ήταν δόκιμο, αλλά ούτε και εφικτό, να συμπεριλάβουμε όλες τις πιθανές μεταβλητές που

μπορούσαμε να πούμε ότι οι υποθέσεις εργασίας μας, όπως απορρέουν από την βιβλιογραφική εξερεύνηση των ερευνητικών μας σκοπών και ερωτημάτων, είναι οι εξής:

H1. Η ηθική ηγεσία σχετίζεται θετικά με τα ατομικά αποτελέσματα του εργαζόμενου: α.την αποτελεσματικότητα, β. την παραγωγικότητα γ. την απόδοση δ. την αυτο-αποτελεσματικότητα

H2. Η ηθική ηγεσία σχετίζεται θετικά με τις θετικές εργασιακές στάσεις: α. την σημαντικότητα της εργασίας, β. την εργασιακή ικανοποίηση, γ. την δέσμευση του εργαζομένου, δ. την οργανωσιακή ταύτιση & ε. την αισιοδοξία

H3. Η ηθική ηγεσία σχετίζεται θετικά με τις θετικές εργασιακές συμπεριφορές που βασίζονται στην προσωπική πρωτοβουλία: α. την Επιπλέον προσπάθεια στην εργασία, β. την Εθελοντική Κοινωνική Συμπεριφορά, & γ. την Καινοτόμα Εργασιακή Συμπεριφορά

H4. Η ηθική ηγεσία σχετίζεται αρνητικά με τις αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές: α. την πρόθεση για αποχώρηση, & β. τις αντιπαραγωγικές συμπεριφορές

H5. Η σχέση ηθικής ηγεσίας και θετικών εργασιακών στάσεων διαμεσολαβείται από την θετική σύνδεση ηθικής ηγεσίας και α. σχέσης ηγέτη μέλους, β. εμπιστοσύνης, γ. αυθεντικότητας, & δ. ψυχολογικής ενδυνάμωσης

H6. Η σχέση ηθικής ηγεσίας και α. Θετικών εργασιακών συμπεριφορών που βασίζονται στην προσωπική πρωτοβουλία, β. Αρνητικών εργασιακών συμπεριφορών γ. Ατομικών αποτελεσμάτων μεσολαβείται από τις θετικές εργασιακές στάσεις

H7. Υπάρχουν διαφορές α. στα ατομικά αποτελέσματα, β. τις θετικές στάσεις/συμπεριφορές & γ. τις αρνητικές συμπεριφορές των εργαζομένων μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.

μπορεί να επηρεάζουν την ηθική ηγεσία και τα αποτελέσματα αυτής. Οι μεταβλητές που επιλέξαμε προσπαθήσαμε να περιλαμβάνουν μια σφαιρική κατανόηση του φαινομένου στο επίπεδο του εργαζομένου, ενώ παράλληλα αντικατοπτρίζουν τα ερευνητικά ενδιαφέροντα της ερευνήτριας.

5.2 Περιορισμοί τρέχουσας βιβλιογραφίας

Για να κατανοήσουμε το θεωρητικό πλαίσιο και το μοντέλο που προτείνουμε σ' αυτή την μελέτη, θεωρούμε πολύ σημαντικό να αναλύσουμε τους περιορισμούς που συναντήσαμε στην ανασκόπηση της τρέχουσας βιβλιογραφίας. Μέσα από την ανάλυση των περιορισμών της τρέχουσας βιβλιογραφίας, θα αναδειχθεί και το θεωρητικό κενό που προσπαθούμε να καλύψουμε. Ο σημαντικός περιορισμός των προηγούμενων ερευνών από τις μελέτες που αναφέρθηκαν στο τέταρτο κεφάλαιο είναι το γεγονός ότι για συλλογή δεδομένων χρησιμοποιείται στις περισσότερες έρευνες η κλίμακα της ηθικής ηγεσίας (Ethical Leadership Questionnaire), η οποία φαίνεται μονοκατευθυντική, και έτσι αποτυγχάνει να μετρήσει τις διάφορες μορφές της συμπεριφοράς της ηθικής ηγεσίας. (Kalshoven, 2010; Tanner et al. 2010; Yukl et al, 2013; Khan & Javed, 2018). Άλλοι μελετητές υποστηρίζουν ότι η ηθική της ηγεσίας είναι πολυδιάστατο φαινόμενο και, επομένως, οι κλίμακες της ηθικής ηγεσίας πρέπει να αποτελούνται από διαφορετικές συμπεριφορές του ηγέτη (De Hoogh & Den Hartog, 2009). Οι κλίμακες ηθικής ηγεσίας πρέπει να συμπεριλαμβάνουν κατ' αυτούς όχι μόνο πολυδιάστατα χαρακτηριστικά, αλλά και τον παράγοντα της οργανωσιακής κουλτούρας. Ένα άλλο πρόβλημα, τόσο στην κλίμακα της ηθικής ηγεσίας (ELS) και του ερωτηματολογίου της ηθικής ηγεσίας στην εργασία (Ethical Leadership at Work – ELW) είναι ότι και τα δύο επικεντρώνονται στη μέτρηση της ηθικής-δεοντολογίας μέσω προσωπικών αναφορών των εργαζομένων.

Επίσης, υπάρχει ένα κενό στη διερεύνηση και την επικύρωση της ηθικής ηγεσίας σε διάφορους βιομηχανικούς τομείς και σε διάφορες καταστάσεις (Ghahroodi et al., 2013). Δεδομένου ότι οι περισσότερες μελέτες στον τομέα παρουσιάζουν τα ίδια συμπεράσματα όσον αφορά τη συσχέτιση (δηλαδή θετικός βαθμός συσχέτισης ηθικής ηγεσίας και αποτελεσμάτων, όπως η απόδοση και η δέσμευση), πρέπει να δοθεί έμφαση στην κοινή διακύμανση των παραγόντων και όχι στη σημασία αυτών. Αναφέρεται, επίσης, ότι στο δημόσιο τομέα, οι διευθυντές θεωρούνται λιγότερο ηθικοί σε σύγκριση με τους διευθυντές του ιδιωτικού τομέα (Khuntia & Suar, 2004; Kirchmayer et al, 2019). Το πόρισμα αυτό είναι

πραγματικά κρίσιμο, αλλά πολιτιστικά κριτήρια πρέπει να λαμβάνονται υπόψη σχετικά με το θέμα αυτό (Eisenbeiss & Brodbeck, 2014).

Εάν συμπτύξουμε τις παραπάνω υποθέσεις, θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι διάφοροι βιομηχανικοί τομείς προάγουν διαφορετικές αντιλήψεις πάνω στο θέμα της ηθικής, και έτσι η ηθική ηγεσία ποικίλλει μεταξύ των διαφόρων βιομηχανικών κλάδων. Ως αποτέλεσμα, αν χρειαζόταν να μετρηθεί η ηθική του ηγέτη θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί μια κλίμακα που θα είναι προσαρμοσμένη σε κάθε βιομηχανικό κλάδο. Για να αποδειχθεί όμως αυτό θα πρέπει πρώτα να αποδειχθεί ότι όντως υπάρχουν διαφορές μεταξύ των τομέων απασχόλησης, καθώς άλλοι ερευνητές υποδεικνύουν ότι δεν υπάρχουν διαφορές μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα (Olannye, 2021).

Τα οργανωσιακά αποτελέσματα πρέπει επίσης να μετρηθούν, καθώς υπάρχουν ισχυρές ενδείξεις για την εξεύρεση θετικών σχέσεων μεταξύ ηθικής ηγεσίας και σταθερής οργανωσιακής απόδοσης (μέσω της απόδοσης των εργαζομένων). Όσον αφορά μεμονωμένα αποτελέσματα, άλλες περιοχές ενδιαφέροντος θα πρέπει να ερευνηθούν, όπως το πώς οι ηθικοί ηγέτες παρακινούν τους εργαζόμενους και σε ποιο βαθμό. Από την άλλη πλευρά η αξία της διερεύνησης της ανήθικης ηγεσίας, δεν πρέπει να υπονομευθεί, καθώς αρκετοί ερευνητές έχουν αποφέρει σημαντικά αποτελέσματα μέσα από αυτή τη συσχέτιση (Eisenbeiss & Brodbeck, 2014).

Εντούτοις, δεδομένου του όγκου της βιβλιογραφίας που εξετάζει τους προβλεπτικούς παράγοντες, τις υποκείμενες διαδικασίες και διάφορους παράγοντες ενδεχομενικής φύσης που σχετίζονται με την ηθική ηγεσία, απαιτείται πλέον μια πιο ολιστική προσέγγιση και σύνθεση για την ενσωμάτωση των ευρημάτων των υπαρχουσών εμπειρικών μελετών και την παροχή κατευθυντήριων γραμμών στους επαγγελματίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Παράγοντα (ή σχετικών επαγγελμάτων). Παράλληλα, υπάρχει περιορισμένη έρευνα που έχει εξετάσει πολλές μεσολαβητικές μεταβλητές ταυτόχρονα, και ιδιαίτερα τη σχέση μεταξύ αυτών (Chen et al., 2014). Επομένως, αυτή η μελέτη επιχειρεί να παράγει μια τέτοια σύνθεση διερευνώντας τα ακόλουθα τέσσερα κεντρικά ερευνητικά ζητήματα: α. τους υποκείμενους μηχανισμούς (διαμεσολαβητικές μεταβλητές) μέσω των οποίων η ηθική ηγεσία επηρεάζει τα αποτελέσματα των υφισταμένων, β. παράγοντες που

χρησιμεύουν είτε για να βοηθήσουν είτε να εμποδίσουν την αποτελεσματικότητα της ηθικής ηγεσίας όσον αφορά τα αποτελέσματα αυτής γ. την περιεκτική κατηγοριοποίηση των αποτελεσμάτων και δ. τον ρόλο του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα στον επηρεασμό των αποτελεσμάτων.

5.3 Προτεινόμενο Μοντέλο

Με βάση τη βιβλιογραφία, η ηθική ηγεσία μπορεί να οδηγήσει σε θετικές εργασιακές στάσεις και θετικές συμπεριφορές (πχ. Zhu et al, 2004; Ponnu & Tennakoon, 2009; Picollo, et al., 2010; Avey, et al. 2011; Hansen, 2011; Walumbwa et al., 2011; Bello, 2012; Ghahroodi et al., 2013; Yidong & Xinxin, 2013; Khokhar & Zia-ur-Rehman 2017; Wang et al., 2017; Ko et al., 2018; Nguyen et al, 2021; Eluwole et al, 2022), οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν με τη σειρά τους σε θετικά αποτελέσματα μέσα στον οργανισμό (Toor & Ofori, 2009; Kim & Thapa, 2018; Nguyen et al, 2021). Ως εκ τούτου, το ερευνητικό μοντέλο της παρούσας μελέτης, υιοθετεί το εν λόγω επιχείρημα, υποστηρίζοντας ότι η ηθική ηγεσία επιδρά σε στάσεις και συμπεριφορές που σχετίζονται με την εργασία και βελτιώνουν την συνολική οργανωσιακή απόδοση. Παράλληλα, βασίσαμε το μοντέλο μας στα μοντέλα των Ko και συνεργατών (2018) και Banks και συνεργατών (2021) (βλ. παράρτημα I), όσον αφορά την ροή της επίδρασης της ηθικής ηγεσίας στα αποτελέσματα αυτής για τον εργαζόμενο και τον οργανισμό.

Οι θετικές στάσεις και συμπεριφορές που έχουν υιοθετηθεί στο παρόν ερευνητικό μοντέλο είναι η αντιληπτή σημαντικότητα των εργασιακών καθηκόντων (Cohen, 2003; Piccolo et al., 2010), η εργασιακή ικανοποίηση (Brown et al, 2005; Hansen, 2011; Çelik et al., 2015; Okan & Akyüz, 2015; Naiyananont & Smuthranond, 2017), η δέσμευση (Ponnu & Tennakoon, 2009; Kim & Brymer, 2011; Demirtas & Akdogan, 2015; Asif et al., 2019), η επιπλέον προσπάθεια (Brown et al, 2005; Toor & Ofori, 2009; Haller et al., 2018), η εθελοντική κοινωνική συμπεριφορά (Brown, et al., 2005; Kacmar et al., 2011; Mo & Shi, 2017), η καινοτόμος συμπεριφορά (Yidong & Xinxin, 2012; Dhar, 2016; Özsungur, 2019;

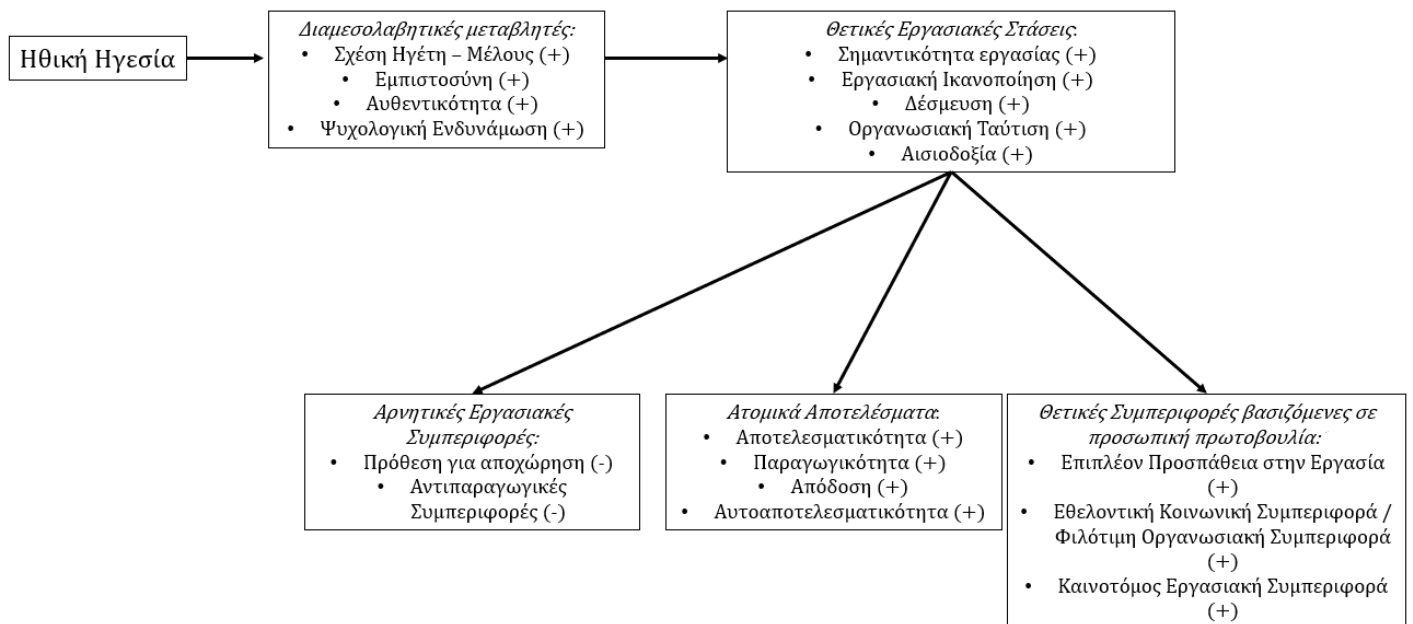
Ullah et al., 2020; Zhang, 2020; Wen et al., 2021), η αισιοδοξία (Grobler & Joubert, 2020) και η οργανωσιακή ταύτιση (De Cremer et al., 2008; Sluss & Ashforth, 2008; Walumbwa et al., 2011).

Αντίστοιχα το μοντέλο μας θεωρεί ότι οι θετικές εργασιακές στάσεις επηρεάζουν θετικά τα ατομικά αποτελέσματα εντός οργανισμού, όπως η απόδοση (Den Hoogh & Den Hartog, 2008; Khokar & Zia-ur-Rehman, 2017; Peng & Lin, 2017), η αποτελεσματικότητα (Ruiz-Palomino & Martínez-Cañas, 2014), η αυτό-αποτελεσματικότητα (Zhu et al. 2004; Walumbwa et al., 2011) και η παραγωγικότητα (Samidi & Sjahrifa, 2018), και αρνητικά τις αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές, όπως οι αντιπαραγωγικές συμπεριφορές (Mayer et al., 2009; Avey et al., 2011; Göktaş et al, 2019, Manara et al., 2020; Eluwole et al., 2020) και η πρόθεση για αποχώρηση (Eisenbeiss, 2012; Lin, 2017; Benevene, 2018; Shareef, 2019; Suifan et al, 2020).

Οι παράγοντες που διαμεσολαβούν μεταξύ των εργασιακών στάσεων και της ηθικής ηγεσίας, σχετίζονται με τα ειδικότερα χαρακτηριστικά της, αλλά και τις επιδράσεις της ηθικής ηγεσίας στη σχέση ηγέτη-εργαζομένου και εργαζομένου ατομικά. Ειδικότερα, σύμφωνα με τον Zhu και συνεργάτες (2004), η αυθεντικότητα και η ψυχολογική ενδυνάμωση μπορεί να κατοχυρώσει τη σχέση μεταξύ ηθικής ηγεσίας και δέσμευσης. Η ψυχολογική ενδυνάμωση, επιπλέον, όχι μόνο μεσολαβεί στη σχέση με την ηθική ηγεσία και την εργασιακή δέσμευση αλλά λειτουργεί και ως μεσολαβητής στο τομέα της ηθικής ηγεσίας και την διαμόρφωση ηθικής ταυτότητας των εργαζομένων. Τονίζοντας με τον τρόπο αυτό πως οι ηγέτες που έχουν ένα ξεκάθαρο ηθικό όραμα και το ορίζουν με ακρίβεια, υπογραμμίζοντας στους υφιστάμενους τους ηθικούς στόχους, σκοπούς και τις ανταμοιβές, και καταλήγοντας έτσι στην ψυχολογική τους ενδυνάμωση, είναι πιο πιθανό να επηρεάσουν την ηθική ταυτότητα των ακολούθων τους με θετικό τρόπο. Η ψυχολογική ενδυνάμωση, επιπλέον, συνδέεται θετικά με το βαθμό που το άτομο θα αισθανθεί ικανοποίηση από την εργασία του (Wang & Lee, 2009). Για αυτόν ακριβώς το λόγο, μπορεί να θεωρηθεί πως η σχέση μεταξύ ηθικής ηγεσίας και ικανοποίησης από την εργασία συνδέεται μέσω της ψυχολογικής ενδυνάμωσης, αν και περαιτέρω έρευνα απαιτείται για να ελεγχθεί σε μεγαλύτερη κλίμακα η σχέση αυτή. Ως εκ τούτου στο ερευνητικό μοντέλο της παρούσας

μελέτης εισάγεται ως διαμεσολαβητικός παράγοντας στη σχέση ηθικής ηγεσίας και εργασιακών στάσεων η ψυχολογική ενδυνάμωση αλλά και η αυθεντικότητα, σε συνδυασμό με την εμπιστοσύνη και την συνδιαλλαγή ηγέτη-μέλους (Brown, et al., 2005; Connell, 2005; Upadhyay & Singh, 2010; Babič, 2014; Javed et al., 2018; Rashed & Ashraf, 2020; Ali et al, 2021).

Συνοπτικά το προτεινόμενο θεωρητικό μοντέλο μας⁵⁹ απεικονίζεται με το κάτωθι σχήμα:



ΣΧΗΜΑ 5.3: ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

⁵⁹ Μια πρωτότερη έκδοση αυτού είχε εισήχθη στο International Conference Of Applied Business & Economics, 2014 από την ερευνήτρια (Bakouni, I.E., 2014).

Μέρος Β':

Ερευνητική Τεκμηρίωση & Αποτελέσματα

Κεφάλαιο 6. Μεθοδολογία Έρευνας

6.1 Εισαγωγή

6.1.1 Οντολογία και Επιστημολογία της Έρευνας

Η έρευνα είναι ένα όρος στον οποίον καθημερινά γίνεται κάποια αναφορά, χωρίς όμως να σημαίνει ότι οποιοδήποτε πόρισμα είναι προϊόν έρευνας ή οποιαδήποτε μελέτη κατατάσσεται στην κατηγορία της έρευνας. Για να κατηγοριοποιηθεί μια μελέτη ως έρευνα πρέπει να πληροί τα κάτωθι χαρακτηριστικά (Goundar, 2012): *πρέπει, στο μέτρο του δυνατού, να είναι ελεγχόμενη, αυστηρή, συστηματική, έγκυρη και επαληθεύσιμη, εμπειρική και κριτική*. Αυτό σημαίνει ότι:

- i. Τα δεδομένα έχουν συλλεχθεί συστηματικά
- ii. Τα δεδομένα έχουν αναλυθεί συστηματικά
- iii. Υπάρχει ένας σκοπός για τον οποίο συλλέγονται και αναλύονται τα δεδομένα

Στο φάσμα του σκοπού και του εύρους μιας έρευνας, μπορούμε να κατατάξουμε την έρευνα σε βασική και εφαρμοσμένη. Για τον τομέα της οργανωσιακής συμπεριφοράς, αλλά και της διοίκησης επιχειρήσεων, οι περισσότερες έρευνες είναι κατά κύριο λόγο εφαρμοσμένες, καθώς ο σκοπός είναι η βελτίωση της κατανόησης ενός ορισμένου προβλήματος στα πλαίσια κάποιου οργανισμού, με αποτέλεσμα την προώθηση πρακτικών λύσεων (Saunders et al., 2019). Δηλαδή, τα αποτελέσματα της εφαρμοσμένης έρευνας έχουν κάποια πρακτική εφαρμογή. Γι' αυτό το λόγο οι περισσότερες εφαρμοσμένες έρευνες στον τομέα, ως προς τον επιδιωκόμενο σκοπό, είναι περιγραφικές, και σε μικρότερο βαθμό επεξηγηματικές ή διερευνητικές.

Επιπλέον, ένα ακόμα θέμα που μας απασχολεί σε ερευνητικό επίπεδο είναι η επιστημολογία και η οντολογία της έρευνας. Η επιστημολογία αφορά το τι συνιστά αποδεκτή γνώση σε ένα γνωστικό πεδίο (Saunders et al., 2019, σ. 102-103). Τα επιστημολογικά παραδείγματα που κατά κύριο λόγο μας απασχολούν στην επιχειρηματική

έρευνα είναι το θετικιστικό, το πραγματιστικό και το ερμηνευτικό. Από την άλλη πλευρά η οντολογία της έρευνας ασχολείται με την φύση της πραγματικότητας, η οποία σε μεγαλύτερο βαθμό από τις επιστημολογικές εκτιμήσεις⁶⁰, .εγείρει ερωτήματα σχετικά με τον τρόπο που θεωρούν οι ερευνητές ότι λειτουργεί ο κόσμος. Η πρώτη πτυχή της οντολογίας είναι ο αντικειμενισμός, ο οποίος απεικονίζει τη θέση ότι οι κοινωνικές οντότητες υπάρχουν στην πραγματικότητα έξω από τους κοινωνικούς φορείς που ασχολούνται με την ύπαρξή τους. Αντιθέτως, η δεύτερη πτυχή, ο υποκειμενισμός, υποστηρίζει ότι τα κοινωνικά φαινόμενα δημιουργούνται από τις αντιλήψεις και τις επακόλουθες ενέργειες εκείνων των κοινωνικών παραγόντων που ενδιαφέρονται για την ύπαρξή τους (Saunders et al., 2019).

Έχοντας κάνει αυτές τις εισαγωγικές παρατηρήσεις για τα φιλοσοφικά ζητήματα που σχετίζονται με την έρευνα αυτή, αλλά και εξετάζοντας την σχετική βιβλιογραφία στο πεδίο, καταλήξαμε ότι η συγκεκριμένη έρευνα θα ακολουθήσει μια σχετικά θετικιστική αντίληψη, ενώ κινείται στο πεδίο της εφαρμοσμένης έρευνας. Η έρευνα μας ακολουθεί το θετικιστικό παράδειγμα, καθώς χρησιμοποιούμε την υπάρχουσα θεωρία για να αναπτύξουμε τις υποθέσεις εργασίας μας. Αυτές οι υποθέσεις θα ελεγχθούν, οδηγώντας μας στην γενίκευση τους στον πληθυσμό. Προσπαθήσαμε να ποσοτικοποιήσουμε στο μέγιστο δυνατό τις παρατηρήσεις μας και στο βαθμό που αυτό είναι δυνατό να είμαστε αντικειμενικοί (δηλαδή να μην έχουμε συναισθηματική ανάμειξη) τόσο στην συλλογή όσο και στην επεξεργασία και την ανάλυση των δεδομένων.

⁶⁰ Είναι ενδιαφέρουσα η θέση του Σταμοβλάση (2013) σχετικά με την διάκριση οντολογίας και επιστημολογίας: «Οι φιλοσοφικές -οντολογικές και επιστημολογικές διαφορές μεταξύ των δύο προσεγγίσεων έχουν γίνει αντικείμενο συζήτησης για πολλές δεκαετίες χωρίς ιδιαίτερο αποτέλεσμα, ενώ η αδυναμία σύγκλισης φαίνεται ακόμη και στην αδυναμία ανάπτυξης κοινής ορολογίας και κοινού ορισμού των προβλημάτων. Ενδιαφέρον είναι ότι η μακρόχρονη και παράλληλη εφαρμογή τους έχει οδηγήσει στην παρανόηση ότι πρόκειται για δύο εναλλακτικούς δρόμους, από τους οποίους ο νέος κυρίως ερευνητής καλείται να επιλέξει έχοντας υιοθετήσει πρώτα τις αντίστοιχες φιλοσοφικές θέσεις».

6.1.2 Σκοπός & Είδος Έρευνας, Ερευνητικά Ερωτήματα και Σύνοψη Ερευνητικής διαδικασίας

Σκοπός της έρευνας αυτής είναι να παρέχουμε ένα σφαιρικό μοντέλο που να αντανακλά την σχέση μεταξύ ηθικής ηγεσίας και εργασιακής συμπεριφοράς των εργαζομένων, σε διαφορετικά οργανωσιακά περιβάλλοντα (δημόσιος και ιδιωτικός τομέας), συμβάλλοντας έτσι εμπειρικά στην έρευνα που σχετίζεται με την ηθική ηγεσία στην Ελλάδα. Τα πρωταρχικά ερευνητικά ερωτήματα με τα οποία καταπιανόμαστε είναι τα εξής:

- iii. Ποια είναι η σχέση της ηθικής ηγεσίας και των θετικών εργασιακών στάσεων και ποιοι μηχανισμοί διαμεσολαβούν της σχέσης αυτής;
- iv. Πως σχετίζεται η ηθική ηγεσία με τις εργασιακές συμπεριφορές (θετικές και αρνητικές) και τα ατομικά αποτελέσματα;

Κατά την διάρκεια της έρευνας προσπαθήσαμε να διατηρήσουμε ορισμένες αρχές ευρέως αποδεκτές στην επιστημονική κοινότητα (Bhattacharjee, 2012, σσ. 137-140):

- **Οικειοθελής συμμετοχή και αβλάβεια:** οι συμμετέχοντες τόσο στην πιλοτική έρευνα όσο και στην κύρια έρευνα συμμετείχαν οικειοθελώς, ενώ σε περίπτωση που δεν επιθυμούσαν να συμμετέχουν σε κάποιο στάδιο της έρευνας δεν είχαν κάποια συνέπεια. Επιπλέον, σε κανέναν στάδιο της έρευνας, δεν προσπαθήσαμε να επηρεάσουμε τους συμμετέχοντες.
- **Ανωνυμία και εμπιστευτικότητα:** κατανοώντας ότι η έρευνα αφορά ευαίσθητα εργασιακά δεδομένα (πχ. Η άποψη των υφισταμένων για την ηθική διαγωγή του προϊστάμενου), η ταυτότητα των συμμετεχόντων δεν αποκαλύπτεται ενώ οι απαντήσεις που δόθηκαν δεν μπορούν να συσχετιστούν με κάποιον συμμετέχοντα. Για να διασφαλιστεί ακόμα περισσότερο η ανωνυμία των συμμετεχόντων, το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε ηλεκτρονικά χωρίς οι απαντήσεις να έχουν αριθμό αναγνώρισης που να συνδέεται με τον συμμετέχοντα. Στις συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν στην πιλοτική έρευνα, τα στοιχεία των συμμετεχόντων (εκτός των δημογραφικών στοιχείων) δεν αποκαλύπτονται.

- **Γνωστοποίηση:** οι συμμετέχοντες γνώριζαν εξαρχής τον σκοπό της έρευνας, τον φορέα διεξαγωγής και τα στοιχεία των ερευνητών. Παρόλα αυτά, για να αποτρέψουμε μεροληπτικές απαντήσεις, αποφύγαμε στην περιγραφή της έρευνας να χρησιμοποιήσουμε συναισθηματικά φορτισμένες λέξεις και εκφράσεις (πχ. Ηθικός, καλός).
- **Ανάλυση:** έχοντας την ηθική υποχρέωση στην επιστημονική κοινότητα να παρουσιάσουμε αντικειμενικά αποτελέσματα στο βαθμό που αυτό είναι εφικτό, δεν έχει γίνει καμία προσπάθεια απόκρυψης δεδομένων ή χειραγώγησης αυτών ώστε να εξαχθούν θετικά για την έρευνα συμπεράσματα.

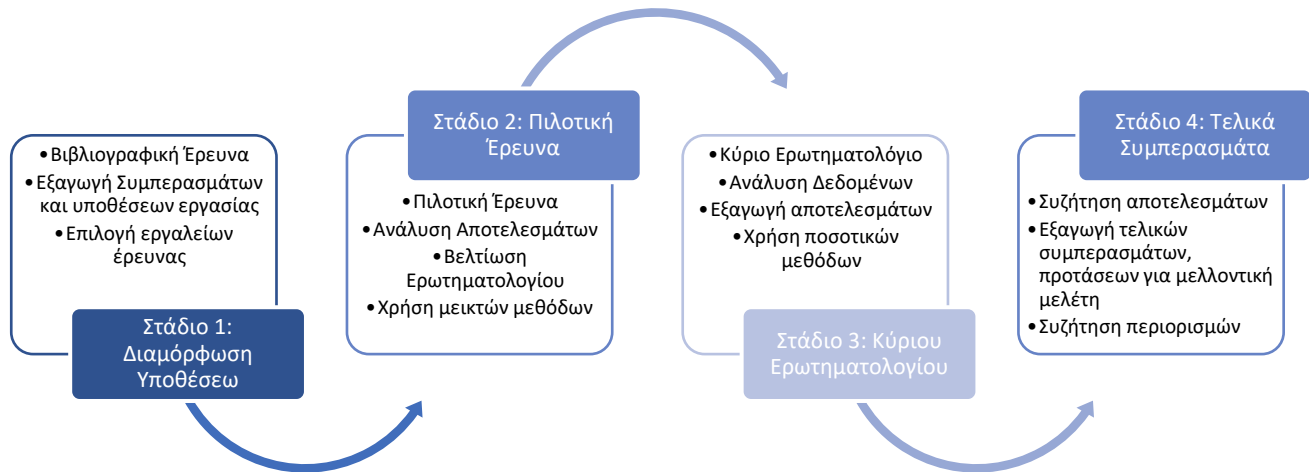
Μια ακόμα βασική αρχή που λάβαμε υπόψη είναι η αρχή **της οικονομίας στην έρευνα (parsimony)**. Εκτός από την πρόταση εναλλακτικών εξηγήσεων για ένα φαινόμενο, ο στόχος της επιστήμης είναι να αναπτύξει απλά μοντέλα που συλλαμβάνουν, εξηγούν και προβλέπουν φυσικά, ανθρωπιστικά και κοινωνικά φαινόμενα (Gigerenzer, 2010). Σε αντίθεση με το να αναπτύσσεται σε ένα θεωρητικό κενό, οποιοδήποτε εργαλείο μέτρησης, είτε ποιοτικό είτε ποσοτικό, θα πρέπει να βασίζεται στην υπάρχουσα θεωρία και να χρησιμοποιείται για την προώθηση νέων θεωριών. Από αυτό προκύπτει ότι η αρχή της οικονομίας βρίσκεται στον πυρήνα τόσο της μέτρησης όσο και της θεωρίας. Η αρχή της οικονομίας αντανακλά την ιδέα ότι οι ερευνητές πρέπει να επιδιώκουν απλά μοντέλα μέτρησης που χρησιμοποιούν τον ελάχιστο αριθμό παραμέτρων που απαιτούνται για να εξηγήσουν ένα δεδομένο φαινόμενο (Raykov & Marcoulides, 1999). Αυτός είναι και ο λόγος που η ανάλυση μας κατά κύριο λόγο βασίζεται στην μέθοδο της Μοντελοποίησης Δομικών Εξισώσεων (ΜΔΕ – Structural Equation Modelling), καθώς μας επιτρέπει την εξέταση ενός σύνθετου μοντέλου με πολλές μεταβλητές μέσω μιας κατανοητής μοντελοποίησης. Γενικότερα, την αρχή της οικονομίας προσπαθήσαμε να την εντάξουμε στο σύνολο της ερευνητικής διαδικασίας και εν μέρει αντανακλάται και στην τελική επιλογή των μεταβλητών και τον τρόπο μέτρησης τους.

Έχοντας ως βασική παράμετρο το σκοπό της έρευνας, ο οποίος είναι ο έλεγχος υποθέσεων (βλ. Κεφάλαια 4 και 5) και τον συσχετιστικό τύπο της έρευνας, η έρευνα αυτή

εντάσσεται στις ποσοτικές⁶¹ και συγχρονικές έρευνες. Λόγω της ευαίσθητης φύσης των δεδομένων και με βάση τις αρχές της ανωνυμίας και της αβλάβειας, θεωρήσαμε ότι η έρευνα πεδίου δεν θα ήταν κατάλληλη και γι' αυτό το σύνολο της τελικής συλλογής δεδομένων έγινε με ερωτηματολόγιο σε ηλεκτρονική μορφή. Το περιβάλλον της έρευνας είναι το φυσικό περιβάλλον των εργαζομένων (δηλαδή ο εκάστοτε οργανισμός για τον οποίο εργάζονται) και συγκεκριμένα το εργασιακό περιβάλλον στην Ελλάδα.

Για τον σχεδιασμό της διαδικασίας της έρευνας, κινηθήκαμε σε τέσσερις φάσεις. Σε πρώτη φάση αναλύσαμε την σχετική βιβλιογραφία ώστε να τεκμηριώσουμε θεωρητικά το ερευνητικό μας μοντέλο και να προκύψουν τα ερευνητικά μας ερωτήματα και οι υποθέσεις εργασίας. Μέσω αυτής της ανάλυσης προέκυψε και η επιλογή του κατάλληλου ερωτηματολογίου. Σε δεύτερη φάση, πραγματοποιήσαμε μια πιλοτική έρευνα, ώστε να προσδιορίσουμε την ποιότητα και καταλληλότητα του ερωτηματολογίου που θα χρησιμοποιούσαμε στην έρευνα μας. Η πιλοτική έρευνα που διεξήγαμε μας βοήθησε να βελτιώσουμε το ερωτηματολόγιο, ώστε να είναι πιο κατανοητό στους Έλληνες εργαζόμενους. Σε τρίτη φάση, πραγματοποιήσαμε την έρευνα μας χρησιμοποιώντας το βελτιωμένο ερωτηματολόγιο όπως προέκυψε από τα αποτελέσματα της πιλοτικής έρευνας. Μέσω της ανάλυσης των αποτελεσμάτων, ελέγξαμε τις υποθέσεις μας. Στο τελευταίο στάδιο της έρευνας μας, συζητήσαμε κριτικά τα αποτελέσματα μας και εξάγαμε τα τελικά μας συμπεράσματα. Φυσικά, καμία έρευνα δεν είναι αψεγάδιαστη και σαφώς αναγνωρίζουμε ότι και η παρούσα έρευνα ενέχει περιορισμούς (τους οποίους θα συζητήσουμε στο αντίστοιχο κεφάλαιο), μολαταύτα στο βαθμό που αυτό ήταν εφικτό προσπαθήσαμε μεθοδολογικά να περιορίσουμε τυχόν παραλείψεις, λάθη κλπ, που μπορεί να επηρέαζαν την εξαγωγή σαφών συμπερασμάτων.

⁶¹ Αν και υπάρχουν στοιχεία ποιοτικής έρευνας, όπως η συλλογή δεδομένων μέσω συνεντεύξεων στην φάση της πιλοτικής έρευνας.



ΣΧΗΜΑ 6.1.2: ΣΥΝΟΨΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

6.2 Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας

Η ανασκόπηση της προηγούμενης βιβλιογραφίας είναι η αφετηρία για οποιαδήποτε ακαδημαϊκή έρευνα. Οι Webster και Watson (2002) ορίζουν μια αποτελεσματική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας ως εκείνη που "δημιουργεί μια σταθερή βάση για την προώθηση της γνώσης. Διευκολύνει την ανάπτυξη της θεωρίας, κλείνει περιοχές όπου υπάρχει πληθώρα ερευνητικών δραστηριοτήτων και αποκαλύπτει τομείς στους οποίους απαιτείται έρευνα». Όταν μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας δεν γίνεται με μεθοδολογικό τρόπο, μπορεί να πάσχει από προβλήματα δειγματοληψίας. Τα πιθανά μεθοδολογικά προβλήματα στην βιβλιογραφική ανασκόπηση περιλαμβάνουν την τυχαία δειγματοληψία (χρησιμοποιώντας τα πρώτα άρθρα που βρέθηκαν), την προκατειλημμένη δειγματοληψία (χρησιμοποιώντας ως επί το πλείστον άρθρα που υποστηρίζουν μια συγκεκριμένη οπτική) και την δειγματοληψία «ευκολίας» (χρησιμοποιώντας μόνο άρθρα που διατίθενται με βολικό τρόπο). Αυτά τα ζητήματα τα λάβαμε υπόψη και προσπαθήσαμε να τα

αντιμετωπίσουμε, κυρίως χρησιμοποιώντας διαφορετικές πηγές και λαμβάνοντας υπόψη το δείκτη παραπομπών από άλλους συγγραφείς. Στην παρούσα έρευνα, πραγματοποιήσαμε συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση για να εντοπίσουμε βιβλιογραφία σχετική με το ζήτημα της ηθικής ηγεσίας και των αποτελεσμάτων αυτής, χρησιμοποιώντας διάφορες βάσεις δεδομένων (κυρίως Elsevier, Research Gate, JStor, Science Direct, Google Scholar, EBSO, ProQuest, PsychInfo, Emerald), όπου είναι δυνατή η αναζήτηση είτε ξεχωριστά για έναν όρο (πχ ethical leadership) είτε ταυτόχρονα (πχ ethical leadership AND trust). Η αναζήτηση περιλάμβανε κυρίως τις ακόλουθες λέξεις-κλειδιά: ethical leadership, ethics in leadership, ethical leadership outcomes, ethical leadership behaviors. Από την αρχική ανασκόπηση βιβλιογραφίας έγινε μια βασική καταγραφή των πιθανών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στο επίπεδο του εργαζόμενου, ανεξαρτήτως τομέα (βλ. Bakouni, 2014).

6.3 Σχεδιασμός Έρευνας & Συλλογή Δεδομένων

Καθώς η προσέγγιση της έρευνας μας είναι θετικιστική, με χρήση ποσοτικών μεθόδων κατά βάση, θεωρήσαμε ως καταλληλότερη μέθοδο την δειγματοληψία με χρήση ερωτηματολογίου. Ο τομέας της οργανωσιακής ψυχολογίας και συμπεριφοράς, ειδικά, αλλά και γενικότερα της ψυχολογίας, στηρίζεται στην ποσοτική έρευνα ή στην ποσοτικοποίηση ποιοτικών παρατηρήσεων (Spector, 2005, σ. 11; Değirmenci, 2022), οπότε και εμείς ακολουθήσαμε αυτό το παράδειγμα. Η βάση κάθε έρευνας είναι σαφώς το ερευνητικό ερώτημα και η περιγραφική έρευνα, όμως έχει παρατηρηθεί ότι η τάση που επικρατεί στις δημοσιεύσεις στον τομέα αυτό να είναι ο έλεγχος υποθέσεων και η ποσοτική έρευνα (Spector, 2005, σ. 11). Παράλληλα, μια ακόμα τάση στον τομέα είναι η έρευνα να πραγματοποιείται στον χώρο που παρατηρείται το φαινόμενο⁶² (δηλαδή στον χώρο εργασίας), και να μην είναι πειραματική (Schaubroeck & Kuehn, 1992). Επιπλέον, η χρήση ερωτηματολογίου είναι η πλέον διαδεδομένη μέθοδος συλλογής δεδομένων στον κλάδο, ενώ

⁶² Η έρευνα πεδίου θεωρείται ως καταλληλότερη για ζητήματα που είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν και μπορούν να μελετηθούν καλύτερα στον χώρο που εκδηλώνονται (βλ. Babbie, 2011), στην περίπτωση μας ήταν εφικτή η ποσοτικοποίηση.

με την χρήση του διαδικτύου το κόστος διανομής ερωτηματολογίων έχει σχεδόν εκμηδενιστεί. Το κόστος, όπως και η χρονική διάρκεια της έρευνας αλλά και ο αριθμός των απαιτούμενων συμμετεχόντων, είναι παράγοντες που συνυπολογίσαμε ώστε να καταλήξουμε στην χρήση ερωτηματολογίου.

Η έρευνα μας, ως προς τον σχεδιασμό, δεν αποκλίνει από τις παραπάνω γενικές κατευθύνσεις που κυριαρχούν στον τομέα. Παράλληλα, θεωρήσαμε ότι μια ποσοτική έρευνα με χρήση ανώνυμου ερωτηματολογίου, σε σχέση με μια καθαρά ποιοτική (πχ. παρατήρηση ή ομάδες εστίασης), είναι πιο ενδεδειγμένη διότι η έρευνα μας σχετίζεται με συμπεριφορές που εμφανίζονται στον εργασιακό χώρο και ο εργαζόμενος μπορεί να φοβόταν να τις αποκαλύψει επώνυμα ή να ήταν σε ηθικό δίλημμα αν η αποκάλυψη δεδομένων θα τον επηρέαζε στο μέλλον εργασιακά. Βέβαια, η παρούσα έρευνα έχει εντάξει και κάποια ποιοτικά εργαλεία, όπως συνεντεύξεις σε πολύ περιορισμένη κλίμακα στην πιλοτική της φάση, ανταποκρινόμενη στις προτροπές μελετητών του κλάδου της ηθικής ηγεσίας για την χρήση μεικτών μεθόδων (Stentz et al, 2012; Monahan, 2012).

Όσον αφορά το πλαίσιο μας, η μελέτη πραγματοποιείται συγκριτικά στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα. Αν και υπάρχουν έρευνες που ισχυρίζονται ότι η ηθική ηγεσία θα μπορούσε να είναι διαφορετική σε δημόσιο και επιχειρηματικό περιβάλλον (π.χ. Heres & Lasthuizen, 2012), η βιβλιογραφική μας ανασκόπηση (βλ. κεφάλαιο 4.4.2.5) έδειξε ότι δεν υπάρχει αρκετή βιβλιογραφική τεκμηρίωση ως προς το πόσο διαφορετική μπορεί να είναι σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα.. Η ομοιότητα μεταξύ των επιθυμητών χαρακτηριστικών της ηγεσίας του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα και των σύγχρονων θεωριών ηθικής ηγεσίας δεν είναι, ωστόσο, αμελητέα. Γι' αυτό και θεωρούμε ότι η συγκριτική ανάλυση των επιπτώσεων της ηθικής ηγεσίας στους δύο αυτούς τομείς θα μπορούσε να βοηθήσει στον προσδιορισμό του εάν μια παρόμοια κλίμακα ηθικής ηγεσίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο για τον δημόσιο όσο και για τον ιδιωτικό τομέα. Αυτό, εν τέλει, θα βοηθήσει να καθοριστεί εάν η υπάρχουσα περιορισμένη εννοιολόγηση της ηθικής ηγεσίας (πχ. Brown et al., 2005) είναι επαρκής για τη μελέτη του φαινομένου και στα δύο πλαίσια.

6.3.1 Διαμόρφωση Ερωτηματολογίου

6.3.1.1 Ανάπτυξη Ερευνητικού Εργαλείου

Για την μέτρηση της ηθικής ηγεσίας χρησιμοποιήσαμε το Ερωτηματολόγιο Ηθικής Ηγεσίας (Ethical Leadership Questionnaire – ELQ) των Yukl, G., Mahsud, R. Hassan, S. & G. Prussia (2013). Η κλίμακα έχει 15 ερωτήσεις με απαντήσεις τύπου Likert⁶³ και είναι συνεπής με τις προηγούμενες κλίμακες (πρβλ. κεφάλαιο 4.3)⁶⁴. Ο λόγος για τον οποίο χρησιμοποιήσαμε την κλίμακα αυτή είναι διότι σε σχέση με τις προηγούμενες κλίμακες περιλαμβάνει τους κύριους τύπους ηθικής συμπεριφοράς, συμπεριλαμβανομένων των εξής: ειλικρίνεια, ακεραιότητα, δικαιοσύνη, αλτρουισμός, συνέπεια των προβαλλομένων αρχών με τις συμπεριφορές, επικοινωνία των ηθικών αξιών και παροχή ηθικής καθοδήγησης. Η κλίμακα όμως αυτή διαφοροποιείται καθώς διαχωρίζει τα στοιχεία που συγχέονται με εργασιακά καθήκοντα (task) ή σχέσεων (πχ. Αποσαφήνιση ρόλου και καθηκόντων), όπως και τα στοιχεία που μπορεί να ανήκουν στην κλίμακα LMX. Όπως σημειώνει και ο Shaheed (2019), η ELQ σε σχέση με προηγούμενα εργαλεία (ELS, ELWQ) φαίνεται να περιορίζει τους συνεπιδρόντες παράγοντες / παρασιτικές μεταβλητές (confounding variables). Επιπλέον, η κλίμακα φαίνεται ότι έχει υψηλή αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας ($\alpha = .91$), εγκυρότητα στην βάση κριτηρίων και διακρίνουσα εγκυρότητα⁶⁵. Παράλληλα, έχει μόνο 15 ερωτήσεις, το οποίο την καθιστά εύκολη ως προς την χρήση της.

Ειδικά το τελευταίο είναι ιδιαίζουσας σημασίας για την έρευνα αυτή καθώς προσπαθήσαμε να περιορίσουμε το σύνολο του αριθμού των ερωτήσεων, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι έχουμε αρκετές μεταβλητές που επιθυμούμε να μετρήσουμε και το

⁶³ Οι κλίμακες Likert αφορούν διατάξιμες μεταβλητές, όπου η μεγαλύτερη τιμή της απάντησης συνήθως υποδηλώνει την συμφωνία με μια πρόταση σε μεγαλύτερο βαθμό, ενώ η μικρότερη τιμή την συμφωνία σε ελάχιστο βαθμό (π.χ 6 = συμφωνώ απόλυτα, 1 = διαφωνώ πλήρως). Οι κλίμακες Likert χρησιμοποιούνται ευρέως στην κοινωνική έρευνα και συνήθως κατασκευάζεται με τέσσερις έως επτά βαθμούς. Συνήθως, μια κλίμακα Likert αντιμετωπίζεται ως κλίμακα διαστήματος (interval), αλλά αυστηρά μιλώντας είναι μια τακτική κλίμακα (ordinal), όπου δεν μπορούν να διεξαχθούν αριθμητικές πράξεις (Huiping & Shing-On, 2017).

⁶⁴ Όπως το ELS των Brown, και συνεργατών (2005) και το ELWQ των De Hoogh & Den Hartog (2008).

⁶⁵ Η εγκυρότητα αφορά το κατά πόσο η κλίμακα όντως μετρά την μεταβλητή που λέει ότι μετρά, ενώ η αξιοπιστία αφορά την σταθερότητα με την οποία μετρά την μεταβλητή αυτή.

δείγμα μας είναι εργαζόμενοι στην ώρα εργασίας τους, που πιθανότατα να δυσανασχετούσαν με ένα ερωτηματολόγιο πολλών ερωτήσεων. Άλλωστε, ο μεγάλος αριθμός ερωτήσεων μπορεί και να κουράσει αλλά και να δυσαρεστήσει τον ερωτώμενο, με αποτέλεσμα την μείωση της πιθανότητας συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου (Meade & Craig, 2012), ενώ έρευνες έχουν δείξει ότι μικρότερα ερωτηματολόγια είναι πιο πιθανό να απαντηθούν (Edwards et al., 2002). Ωστόσο, η κούραση και η μη ανταπόκριση δεν είναι οι μόνοι κίνδυνοι που παρουσιάζουν πιο εκτενείς έρευνες. Η κούραση που πιθανώς βιώνουν οι συμμετέχοντες έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει σοβαρά ψυχομετρικά ζητήματα καθώς οι συμμετέχοντες απαντούν απρόσεκτα όταν έχουν περισσότερες ερωτήσεις να συμπληρώσουν (Meade & Craig, 2012). Αυτή η απρόσεκτη συμπλήρωση μπορεί να προκαλέσει διακύμανση σφάλματος, η οποία μπορεί να οδηγήσει στην εξασθένιση των συσχετίσεων, τη μείωση των εκτιμήσεων της αξιοπιστίας και πιθανώς ευλογοφανή αποτελέσματα ανάλυσης παραγόντων. Η συγκεκριμένη διαπίστωση έγινε και κατά την πρώτη αξιολόγηση της μελέτης αυτής από την ερευνητική επιτροπή, οπότε και συστήθηκε η εξέταση των λοιπών μεταβλητών, εκτός της ηθικής ηγεσίας, με μια ερώτηση (single-item scale)⁶⁶. Όπως τονίζει και ο Spector (2005, σ. 11) κάθε έρευνα στον τομέα της οργανωσιακής ψυχολογίας είναι ένας συμβιβασμός μεταξύ του τί είναι επιστημονικά πρέπον να συμβεί ώστε να ερευνηθεί το ερώτημα που θέτουμε και του τί είναι πρακτικό.

6.3.1.2 Χρήση Ξενόγλωσσου Ερωτηματολογίου και Μετάφραση

Για την μετάφραση του ερωτηματολογίου ELQ χρησιμοποιήσαμε τις οδηγίες του Brislin (1980) και τις προτάσεις των Auer και συνεργατών (2000), σχετικά με την πολιτισμική προσαρμογή. Η ερευνήτρια έκανε την μετάφραση από τα ελληνικά και ένας ανεξάρτητος μεταφραστής ανέλαβε την αντίστροφη μετάφραση από τα ελληνικά στα

⁶⁶ Βέβαια η βιβλιογραφία αναγνωρίζει ότι οι κλίμακες μέτρησης με πολλά στοιχεία (multi-item) δεν είναι απαραίτητως καλύτερες, από τις μετρήσεις με μια μόνο ερώτηση και αυτό εξαρτάται από την αξιοπιστία και την εγκυρότητα του εκάστοτε εργαλείου μέτρησης. Αν και οι κλίμακες πολλαπλών στοιχείων είναι πιο αποδεκτές, οι κλίμακες ενός στοιχείου μπορεί επίσης να έχουν τη νομιμοποίησή τους στην ακαδημαϊκή έρευνα, ειδικότερα στην εφαρμοσμένη έρευνα (Wei & Zhang, 2019).

αγγλικά. Παράλληλα, συγκρίναμε την μετάφραση της ερευνήτριας με την μετάφραση από τα αγγλικά στα ελληνικά ανεξάρτητου μεταφραστή ώστε να είμαστε σίγουροι ότι η μετάφραση είναι πιστή, καθώς η ερευνήτρια δεν είναι δίγλωσση. Λάβαμε υπόψη στο βαθμό που αυτό είναι εφικτό το στοιχείο της κουλτούρας και προσπαθήσαμε να προσαρμόσουμε τυχόν στοιχεία του ξενόγλωσσου ερωτηματολογίου που δεν αντιστοιχούν ακριβώς στην ελληνική κουλτούρα. Στην φάση αυτή δεν βρήκαμε μεγάλες αναντιστοιχίες μεταξύ των δύο ερωτηματολογίων και έτσι περάσαμε στην εξακρίβωση της εγκυρότητας και αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου (βλ. παράρτημα II) με πιλοτική διανομή του με μικρό δείγμα (βλ κεφάλαιο 6.4).

6.3.2 Μέτρηση Μεταβλητών

Γενικότερα, με τον όρο μεταβλητή εννοούμε ένα χαρακτηριστικό ή μια ιδιότητα ενός ατόμου ή ενός οργανισμού που μπορεί να μετρηθεί ή να παρατηρηθεί και που ποικίλλει μεταξύ των ανθρώπων ή του οργανισμού που μελετάται (Creswell, 2007). Οι βασικές κατηγορίες μεταβλητών που θα εξετάσουμε σε αυτή την έρευνα είναι:

- **Ανεξάρτητες μεταβλητές** είναι εκείνες που (πιθανώς) προκαλούν ή επηρεάζουν τα αποτελέσματα.
- **Εξαρτημένες μεταβλητές** είναι αυτές που εξαρτώνται από τις ανεξάρτητες μεταβλητές και είναι τα αποτελέσματα της επιρροής των ανεξάρτητων μεταβλητών.
- Οι **παρεμβατικές ή διαμεσολαβητικές μεταβλητές** (mediating variables) βρίσκονται μεταξύ της ανεξάρτητης και της εξαρτημένης μεταβλητής και διαμεσολαβούν των επιδράσεων της ανεξάρτητης μεταβλητής στην εξαρτημένη μεταβλητή.
- Οι **μετριαστικές μεταβλητές** (moderating variables) είναι νέες μεταβλητές που κατασκευάζονται από έναν ερευνητή παίρνοντας μια μεταβλητή και πολλαπλασιάζοντάς την με μια άλλη για να προσδιοριστεί ο κοινός αντίκτυπος και των δύο.

- Οι **μεταβλητές ελέγχου** (control variable) παίζουν ενεργό ρόλο στις ποσοτικές μελέτες. Πρόκειται για έναν ειδικό τύπο ανεξάρτητης μεταβλητής που οι ερευνητές μετρούν επειδή δυνητικά επηρεάζουν την εξαρτημένη μεταβλητή. Μπορεί να είναι δημογραφικές ή προσωπικές μεταβλητές (π.χ. ηλικία ή φύλο) που πρέπει να «ελέγχονται» ώστε να μπορεί να προσδιοριστεί η πραγματική επιρροή της ανεξάρτητης μεταβλητής στην εξαρτημένη.

Με βάση την ανώτερη κατηγοριοποίηση παραθέτουμε τις μεταβλητές που εξετάζουμε:

Είδος Μεταβλητής	Έννοια	Ερευνητικό Εργαλείο	Κλίμακα
Ανεξάρτητη Μεταβλητή (Μεταβλητή Ελέγχου)	Δημογραφικά Στοιχεία	Μια ερώτηση ανά μεταβλητή	Ονομαστική
Ανεξάρτητη Μεταβλητή	Ηθική Ηγεσία	Ethical Leadership Questionnaire Yukl, et al. , 2013	Likert 5-βάθμια
Μεσολαβητική Μεταβλητή (Συνθετική Μεταβλητή)	Στοιχεία Σχέσης Ηγέτη - Υφιστάμενου	Μια ερώτηση ανά μεταβλητή	Likert 5-βάθμια
Μεσολαβητική Μεταβλητή (Συνθετική Μεταβλητή)	Θετικές Εργασιακές Στάσεις	Μια ερώτηση ανά μεταβλητή	Likert 5-βάθμια
Εξαρτημένη Μεταβλητή (Συνθετική Μεταβλητή)	Θετικές Εργασιακές Συμπεριφορές	Μια ερώτηση ανά μεταβλητή	Likert 5-βάθμια
Εξαρτημένη Μεταβλητή (Συνθετική Μεταβλητή)	Αρνητικές Εργασιακές Συμπεριφορές	Μια ερώτηση ανά μεταβλητή	Likert 5-βάθμια

Εξαρτημένη Μεταβλητή (Συνθετική Μεταβλητή)	Ατομικά Αποτελέσματα	Μια ερώτηση ανά μεταβλητή	Likert 5-βάθμια
---	----------------------	------------------------------	-----------------

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.3.2: ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ

6.4 Πιλοτική Έρευνα

Όπως ήδη αναφέραμε στο κεφάλαιο αυτό το ερωτηματολόγιο ELQ έχει ελεγχθεί ως προς την εγκυρότητα και αξιοπιστία του από τους Yukl και συνεργάτες (2013). Μολαταύτα, θεωρήσαμε ότι για να εξασφαλίσουμε ερευνητικά αποτελέσματα που να ανταποκρίνονται στο μέγιστο δυνατό στην ελληνική πραγματικότητα, θα ήταν θεμιτό να προβούμε σε πιλοτική διανομή του ερωτηματολογίου. Ο κυριότερος προβληματισμός ήταν η διατύπωση των ερωτήσεων να μην παρερμηνεύεται, κυρίως επειδή η έννοια της ηθικής είναι ευαίσθητη ως προς την κουλτούρα. Σύμφωνα και με τον Mitchell (1996), ένας από τους τρόπους για να επιτευχθεί υψηλή αξιοπιστία ενός εργαλείου μέτρησης είναι ο έλεγχος και επανέλεγχος (test retest).

Σκοπός του πιλοτικού τεστ είναι να τελειοποιήσει το ερωτηματολόγιο έτσι ώστε οι ερωτώμενοι να μην έχουν προβλήματα στην απάντηση των ερωτήσεων και να μην υπάρχουν προβλήματα στην καταγραφή των δεδομένων. Επιπλέον, η πιλοτική έρευνα επιτρέπει μια αρχική αξιολόγηση της εγκυρότητας των ερωτήσεων και της πιθανής αξιοπιστίας των δεδομένων που θα συλλεχθούν (Leon et al., 2011). Σύμφωνα με τον Saunders και συνεργάτες (2019), μπορεί να πραγματοποιηθεί προκαταρκτική ανάλυση χρησιμοποιώντας τα δεδομένα πιλοτικών δοκιμών για να διασφαλιστεί ότι τα δεδομένα που συλλέγονται θα επιτρέψουν την απάντηση στις ερευνητικές ερωτήσεις.

6.4.1 Δείγμα Πιλοτικής Έρευνας

Το ερωτηματολόγιο της πιλοτικής έρευνας αποστάλθηκε μέσω email σε 51 εργαζόμενους τόσο του ιδιωτικού τομέα (=31), όσο και του δημοσίου τομέα (=20). Το δείγμα που χρησιμοποιήσαμε στην πιλοτική έρευνα είναι ικανοποιητικό, καθώς είναι πάνω από το 10% του συνολικού τελικού δείγματος⁶⁷. Προσπαθήσαμε να εξασφαλίσουμε εκπροσώπηση ως προς την ηλικία, την μόρφωση και το φύλο.

Η γενική σύνοψη του δείγματος είναι ως εξής: το 62,7% αποτελείται από γυναίκες. Το 33,3% βρίσκεται στην ηλικία 26 με 35 ετών και το 27,5% στην ηλικία 36 με 45. Το 46,3% διαθέτει πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ, ενώ το 40,7% διαθέτει και μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Το 31,4% δηλώνει ως διάρκεια της προϋπηρεσίας του 11 έως 20 έτη, το 23,5% δηλώνει 6 με 10 έτη και τέλος το 52,9% έχει προϋπηρεσία μικρότερη των 10 ετών.

6.4.2 Διανομή Ερωτηματολογίου Πιλοτικής Έρευνας

Η διανομή του ερωτηματολογίου της πιλοτικής έρευνας έγινε προσωπικά από την ερευνήτρια για να εξασφαλίσουμε ότι οι απαντήσεις θα είναι όσο πιο ειλικρινείς γίνονται, καθώς διευκρινίσαμε ότι ο χαρακτήρας της έρευνας είναι μόνο ακαδημαϊκός. Η διανομή έγινε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και η συμπλήρωση χρησιμοποιώντας την πλατφόρμα Google Forms. Για την διανομή μέσω email, χρησιμοποιήσαμε τις προτάσεις των Witmer και συνεργατών (1999):

- i. Στείλαμε ένα πρώτο email στους συμμετέχοντες ενημερώνοντας τους ότι θα τους αποσταλεί σύνδεσμος ώστε να συμμετέχουν στην έρευνα και ενημερώνοντας τους για τα επόμενα βήματα
- ii. Μετά από μια εβδομάδα αποστείλαμε δεύτερο email με συνοδευτική επιστολή (δείγμα στο παράρτημα II), και με οδηγίες συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου μέσω του συνδέσμου στην πλατφόρμα Google Forms.

⁶⁷ Σύμφωνα με τον Fink (2003), ο ελάχιστος αριθμός απαντήσεων για πιλοτική έρευνα είναι 10 απαντήσεις.

- iii. Μετά από δύο εβδομάδες στείλαμε υπενθύμιση σε όσους δεν είχαν συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο μέσω email.
- iv. Όσοι συμμετέχοντες συμπλήρωναν το ερωτηματολόγιο λάμβαναν αυτόματα μήνυμα ευχαριστίας για την συμμετοχή τους.

6.4.3 Αξιοπιστία Εσωτερικής Συνέπειας

Αφού συλλέξαμε ικανό αριθμό απαντήσεων στην πιλοτική φάση, υπολογίσαμε τον συντελεστή Cronbach's Alpha για τις μεταβλητές του ερωτηματολογίου μας και βρέθηκε $\alpha=0,921$ στο σύνολο, που σημαίνει ότι η καταλληλότητα των δεδομένων είναι ικανοποιητική. Καθώς το $\alpha>0,70$ θεωρούμε ότι το ερευνητικό εργαλείο μας είναι αξιόπιστο για το σύνολο του δείγματος.

6.4.4 Αξιοπιστία Διαχωρισμού Δείγματος

Εκτελέσαμε ανάλυση διακύμανσης (one-way ANOVA) για να εξετάσουμε αν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές επιδράσεις των ομάδων των ανεξάρτητων μεταβλητών σε κάθε εξεταζόμενη εξαρτημένη μεταβλητή. Παρατηρήσαμε ότι η προϋπηρεσία, ο τομέας απασχόλησης, το φύλο και η ηλικία δεν έχουν στατιστικά σημαντικές επιδράσεις στην πλειονότητα των μεταβλητών (αναλυτική παρουσίαση στο Παράρτημα IV), ενώ το μορφωτικό επίπεδο δεν έχει επίδραση σε καμία μεταβλητή.

6.4.5 Συμπεράσματα Πιλοτικής Έρευνας

Όσον αφορά την αξιοπιστία του εργαλείου μπορούμε να πούμε ότι φαίνεται να υπάρχει υψηλή αξιοπιστία αυτού και επομένως όντως μπορεί να μετρήσει σταθερά τις εξεταζόμενες μεταβλητές. Αυτό που προξένησε ενδιαφέρον είναι όσον αφορά την εγκυρότητα του εργαλείου, καθώς όταν πραγματοποιήσαμε ανάλυση παραγόντων (factor

analysis⁶⁸) χωρίς να θέσουμε περιορισμούς στον αριθμό παραγόντων της ανάλυσης προέκυψαν 7 παράγοντες που εξηγούν το 76,47% της διακύμανσης. Όταν θέσαμε όριο 4 στους εξαγόμενους παράγοντες παρατηρήσαμε ότι εξηγείται το 65,56% της διακύμανσης⁶⁹. Παράλληλα, παρατηρήσαμε ότι οι ερωτήσεις δεν «φόρτωσαν» στους παράγοντες που θα αναμέναμε, εκτός από τις ερωτήσεις που σχετίζονται με τα ατομικά αποτελέσματα. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο μέγεθος του δείγματος, όμως μας ώθησε, σε αυτό το στάδιο, να εξετάσουμε ξανά την διατύπωση των ερωτήσεων, αλλά και τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών. Το τελευταίο μας ώθησε και στην επιλογή της ΜΔΕ ως πιο κατάλληλης μεθόδου ανάλυσης του μοντέλου μας (βλ. Κεφάλαιο 7).

6.4.6 Διεξαγωγή Συνεντεύξεων & Βελτίωση Ερωτηματολογίου

Συγκροτήσαμε μια ομάδα τριών εργαζομένων με διαφορετικά χαρακτηριστικά ως προς το φύλο, την ηλικία, τον τομέα απασχόλησης, το μορφωτικό επίπεδο και τα χρόνια προϋπηρεσίας ώστε να εξετάσουμε τον τρόπο που αντιλαμβάνονται οι ερωτηθέντες το ερωτηματολόγιο. Πραγματοποιήσαμε δομημένες συνεντεύξεις (βλ. Παράρτημα ΙΙΙ- Φόρμα Καταγραφής Απαντήσεων Συνέντευξης Πιλοτικής Έρευνας, σύμφωνα με το πρότυπό του Creswell, 2007) και με βάση τις απαντήσεις τους τροποποιήσαμε την διατύπωση μερικών ερωτήσεων ώστε να είναι πιο κατανοητές, έτσι καταλήξαμε στο τελικό ερωτηματολόγιο (βλ. Παράρτημα ΙΙ). Ο λόγος που επιλέξαμε την διεξαγωγή μερικών συμπληρωματικών συνεντεύξεων είναι ότι τα ποιοτικά εργαλεία έρευνας (όπως η συνέντευξη) βοηθούν στην περαιτέρω κατανόηση ενός φαινομένου σε βάθος και σε αυτή την περίπτωση θέλαμε να δούμε κάποια βαθύτερα στοιχεία ερμηνείας του ερωτηματολογίου (το οποίο δεν θα ήταν εφικτό με την «μηχανική» συμπλήρωση αυτού και την ποσοτικοποίηση των δεδομένων).

⁶⁸ Varimax Rotation με Kaiser Normalisation

⁶⁹ Πάραυτα και στις δυο περιπτώσεις εξηγείται πάνω από το 60% της διακύμανσης, το οποίο είναι το σύνηθες αποδεκτό όριο για έρευνες κοινωνικών επιστημών.

6.5 Τελικό Δείγμα, Έλεγχος και Ανάλυση Δεδομένων

Ο πληθυσμός της έρευνας αφορά το σύνολο των εργαζομένων ιδιωτικού και δημόσιου τομέα⁷⁰ που έχουν άμεσο προϊστάμενο (ηγέτη), στην Ελλάδα. Ως μονάδα θεωρούμε τον εκάστοτε εργαζόμενο. Το δείγμα, ως υποσύνολο του πληθυσμού, στην συγκεκριμένη έρευνα, δεν οφείλει να έχει ορισμένα χαρακτηριστικά ως προς το τύπο εργαζομένου, παρά μόνο ο εργαζόμενος να θεωρεί ότι έχει στην εργασία του κάποιον άμεσα ανώτερο στον οποίο να αποδίδει ηγετικά χαρακτηριστικά⁷¹. Σύμφωνα με τον Adair (2006, σς. 33-34), οι ηγέτες χωρίζονται ανάλογα με το επίπεδο λήψης αποφάσεων σε ηγέτες ομάδας (ο ηγέτης ηγείται μιας ορισμένης μικρής ομάδας εντός του οργανισμού), σε λειτουργικούς ηγέτες (όπου ο ηγέτης ηγείται του λειτουργικού τμήματος του οργανισμού) και σε στρατηγικούς ηγέτες (όπου ο ηγέτης ηγείται στρατηγικά του οργανισμού). Στην έρευνα μας δεν αποκλείσαμε κάποιο ηγετικό επίπεδο.

Προσπαθήσαμε το δείγμα να είναι αντιπροσωπευτικό ως προς τον τομέα απασχόλησης, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, το φύλο και την εργασιακή προϋπηρεσία. Επίσης, για να εξασφαλίσουμε ότι τα αποτελέσματα είναι πιο γενικευμένα προσπαθήσαμε να υπάρχει αντιπροσώπηση από διαφορετικούς κλάδους.

Η συλλογή δεδομένων ακολούθησε την μέθοδο που είχε ακολουθήσει και η Kalshoven (2010), σε γνωστή έρευνα του τομέα της ηθικής ηγεσίας, όπου χρησιμοποίησε την μέθοδο της «χιονοστιβάδας», δηλαδή καλώντας αρχικά συγκεκριμένες επαφές και καλώντας τες με τη σειρά τους να προωθήσουν το ερωτηματολόγιο και σε άλλες, που πληρούσαν το κριτήριο που είχαμε θέσει. Ο λόγος που επιλέξαμε αυτή την μέθοδο είναι για

⁷⁰ Σύμφωνα με την Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία το σύνολο των απασχολούμενων το Δ' τρίμηνο του 2018 ήταν 3.833.745 άτομα (Περισσότερα από ΕΛΣΤΑΤ (2018): [ΕΡΕΥΝΑ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ: Δ τρίμηνο 2018](#)), εκ των οποίων οι δημόσιοι υπάλληλοι ανέρχονται στους 565.464 μόνιμους (Πηγή: Τα Νέα (2018): [Πόσοι είναι οι δημόσιοι υπάλληλοι - Που απασχολούνται \(πίνακες\)](#)). Φυσικά πέρα από το να καθορίσουμε το πλαίσιο δειγματοληψίας ως τους υπάλληλους που δουλεύουν σε δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα είναι πρακτικά αδύνατο να καταστήσουμε έναν κατάλογο όλων των μονάδων (δηλαδή όλων των εργαζομένων που έχουν άμεσο προϊστάμενο), καθώς δεν βρήκαμε κάπου κάποιο σχετικό στατιστικό στοιχείο του πληθυσμού.

⁷¹ Θεωρήσαμε ότι επειδή εξετάζουμε στάσεις και αντιλήψεις η καταλληλότερη πηγή συλλογής δεδομένων είναι ο εκάστοτε εργαζόμενος, καθώς ούτως ή άλλως οι στάσεις είναι υποκειμενικές έννοιες.

να εξασφαλίσουμε ότι το δείγμα μας θα πληροί το κριτήριο της ύπαρξης προϊστάμενου⁷². Παράλληλα, εξασφαλίσουμε μεγαλύτερη ανταπόκριση στο ερωτηματολόγιο. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και η φόρμα συμπλήρωσης ήταν ηλεκτρονική (Google Forms).

Η αρχική μας εκτίμηση για το μέγεθος του δείγματος ήταν ένα συνολικό δείγμα 175 εργαζομένων, ακολουθώντας τον εμπειρικό κανόνα ότι ο αριθμός των ερωτηθέντων για κάθε ερώτηση είναι ίσος με τον αριθμό των επιλογών απάντησης σε κάθε ερώτηση αλλά και μετέπειτα τις προτάσεις των Hair και συνεργατών (2019a). Το μέγεθος του τελικού δείγματος από 357 μονάδες στο σύνολο, εκ των οποίων τα 257 ερωτηματολόγια αφορούσαν τον ιδιωτικό τομέα και τα 100 τον δημόσιο. Το μέγεθος είναι κατάλληλο καθώς και στις δύο περιπτώσεις (υποσύνολα) είναι μεγαλύτερο των 30 μονάδων και μικρότερο των 500⁷³. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε για το χρονικό διάστημα του Φεβρουάριου - Δεκέμβριου 2018. Από τα ερωτηματολόγια που συλλέξαμε δεν απορρίψαμε κανένα καθώς κανένα δεν ήταν ελλιπές ή λάθος συμπληρωμένο. Το τελευταίο θεωρούμε ότι οφείλεται και στην μέθοδο που επιλέξαμε να συλλέξουμε δεδομένα, καθώς εξασφάλισε την προσωπική εμπλοκή των ερωτηθέντων.

Η στατιστική ανάλυση πραγματοποιήθηκε αρχικά με το στατιστικό πακέτο SPSS, και έπειτα με το πακέτο SMART PLS. Όσον αφορά την στατιστική ανάλυση αρχικά κωδικοποιήσαμε τα δημογραφικά στοιχεία (βλ. Πίνακα 6.2), ώστε να είναι δυνατή η στατιστική τους επεξεργασία, ενώ για τα στοιχεία που ανταποκρινόταν σε κλίμακα Likert χρησιμοποιήσαμε τις τιμές τους 1-5. Η αναλυτική καταγραφή των στατιστικών ελέγχων που πραγματοποιήσαμε παρουσιάζεται στο επόμενο κεφάλαιο (Κεφάλαιο 7).

⁷² Καθώς ήταν ανέφικτο να καταστήσουμε έναν κατάλογο όλων των εργαζομένων με άμεσο ανώτερο και έτσι να προβούμε σε άλλη μορφή δειγματοληψίας (όπως πχ. Απλή τυχαία δειγματοληψία).

⁷³ Παράλληλα, για τον ιδιωτικό τομέα στο σύνολο των 3.833.745 εργαζομένων με 95% επίπεδο εμπιστοσύνης και μέγεθος δείγματος 257, το περιθώριο λάθους είναι 6%, ενώ για τον δημόσιο στο σύνολο 565.464 εργαζομένων με επίπεδο εμπιστοσύνης 95% και μέγεθος δείγματος 100 το περιθώριο λάθους είναι 10%. Συνήθως το αποδεκτό περιθώριο λάθους για τις κοινωνικές επιστήμες είναι 4%-8% σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95%, παρόλα αυτά επειδή όπως έχουμε σημειώσει ο ακριβής αριθμός των εργαζομένων που έχουν άμεσο ανώτερο δεν είναι εφικτό να προσδιορισθεί, μπορούμε να αποδεχτούμε το υψηλότερο περιθώριο λάθους βάσει της έλλειψης ακριβών στοιχείων πληθυσμού.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.5: ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ	
Μεταβλητή	Κωδικός
Φύλο	
Ανδρας	1
Γυναίκα	2
Ηλικιακή Ομάδα	
Λιγότερο από 25	1
26-35	2
36-45	3
46-55	4
56-65	5
Περισσότερο από 65	6
Εκπαιδευτικό Επίπεδο	
Απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Γυμνάσιο – Λύκειο)	1
Μεταλυκειακή Εκπαίδευση (Κολλέγιο)	2
Πτυχίο ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	3
Μεταπτυχιακό Δίπλωμα	4
Διδακτορικό Δίπλωμα	5
Χρόνια Προϋπηρεσίας	
Λιγότερο από 1	1
2-5	2
6-10	3
11-20	4

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

21-30	5
Περισσότερο από 30	6
Τομέας Απασχόλησης	
Δημόσιος	1
Ιδιωτικός	2
Κλάδος Οικονομικής Δραστηριότητας	
Εμπόριο	1
Δραστηριότητες υπηρεσιών εστίασης	2
Βιομηχανία Τροφίμων / FMCG	3
Εκπαίδευση	4
Δραστηριότητες ανθρώπινης υγείας, φαρμακευτικές δραστηριότητες	5
Δραστηριότητες χρηματοπιστωτικών και ασφαλιστικών υπηρεσιών, δραστηριότητες συναφείς προς τις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες και τις ασφαλιστικές δραστηριότητες	6
Νομικές και λογιστικές/ελεγκτικές δραστηριότητες	7
Κατασκευαστικές και συναφείς δραστηριότητες	8
Δραστηριότητες προγραμματισμού ηλεκτρονικών υπολογιστών, παροχής συμβουλών και συναφείς δραστηριότητες (IT)	9
Τουριστικές δραστηριότητες και δραστηριότητες συναφείς προς την υποστήριξη του τουριστικού κλάδου	10
Διαφήμιση και έρευνα αγοράς, marketing	11

Μεταφορές (εξ. δραστηριότητες)	Ναυτιλιακές	12
Ναυτιλιακές δραστηριότητες υποστηρικτικές στον ναυτιλιακό κλάδο	δραστηριότητες,	13
Λοιπές		14
Χωρίς Απάντηση		15

Σε δεύτερη φάση χρησιμοποιήσαμε την μέθοδο της Μοντελοποίησης Δομικών Εξισώσεων (ΜΔΕ), μέσω του προγράμματος Smart PLS. Η ΜΔΕ έχει κυριαρχήσει τα τελευταία χρόνια σε διάφορους ακαδημαϊκούς κλάδους (Τσιγγίλης, 2010), εκ των οποίων ο κλάδος της οργανωσιακής ψυχολογίας/συμπεριφοράς δεν αποτελεί εξαίρεση. Βασιζόμενοι στις προτάσεις και στο σχεδιασμό προηγούμενων μελετητών του κλάδου της ηθικής ηγεσίας (πχ. Çelik et al, 2015; Khan et al., 2018; Asif et al., 2019; Kaffashpoor & Sadeghian, 2020; Bhatti, et al., 2021; Kim & Vandenberghe, 2021; Kelebek & Alniacik, 2022), επιλέξαμε την ΜΔΕ για τον έλεγχο των υποθέσεων μας καθώς σκοπός μας ήταν η σύνθεση προηγούμενων αποτελεσμάτων σε ένα ενιαίο, κατανοητό μοντέλο. Η ΜΔΕ λοιπόν προκρίνεται ως μέθοδος όταν το ερευνητικό ερώτημα που τίθεται απαιτεί μια ολιστική προσέγγιση , παρά μια απλή διερεύνηση (Τσιγγίλης, 2010). Σύμφωνα με την Byrne (2013), η ΜΔΕ παρουσιάζει τρία βασικά πλεονεκτήματα:

- i. ρητή αξιολόγηση του σφάλματος μέτρησης.
- ii. εκτίμηση λανθανουσών (μη παρατηρούμενων) μεταβλητών μέσω παρατηρούμενων μεταβλητών.
- iii. δοκιμή μοντέλου όπου μπορεί να επιβληθεί μια δομή και να αξιολογηθεί ως προς την καταλληλότητα (fit) των δεδομένων.

Κεφάλαιο 7: Ανάλυση Αποτελεσμάτων

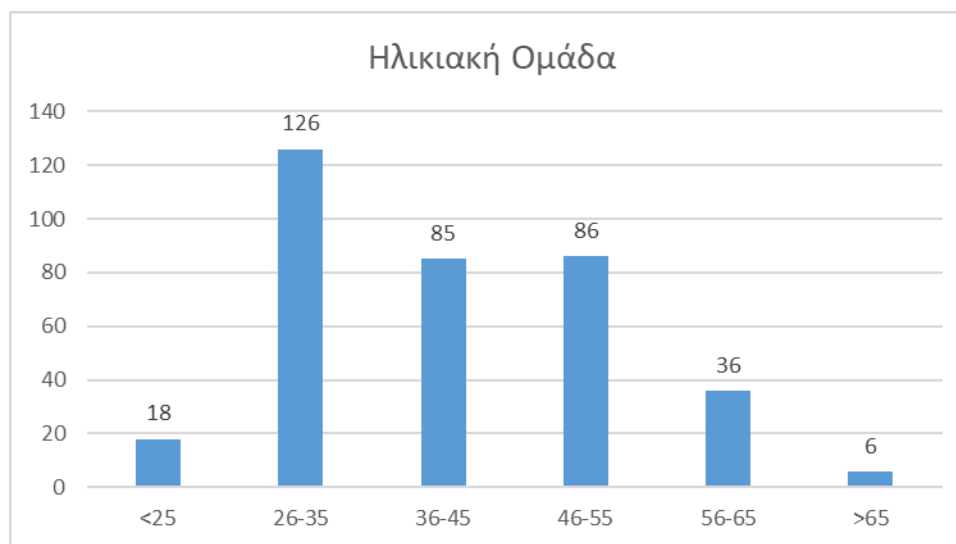
7.1 Αναλυτική Παρουσίαση Τελικού Δείγματος – Περιγραφική Στατιστική

Το συνολικό μας δείγμα, όπως αναφέραμε, αποτελείται από 357 μονάδες, εκ των οποίων οι 153 ήταν άνδρες και οι 204 γυναίκες:

Τομέας Απασχόλησης	Άνδρας	Γυναίκα	Σύνολο
Δημόσιος	39	61	100
Ιδιωτικός	114	143	257
Σύνολο	153	204	357

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.1.1: ΠΙΝΑΚΑΣ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΑΝΑ ΤΟΜΕΑ ΚΑΙ ΦΥΛΟ

Η εκπροσώπηση που είχαμε σε ηλικιακό και εκπαιδευτικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο ετών προϋπηρεσίας είναι αποδεκτή.



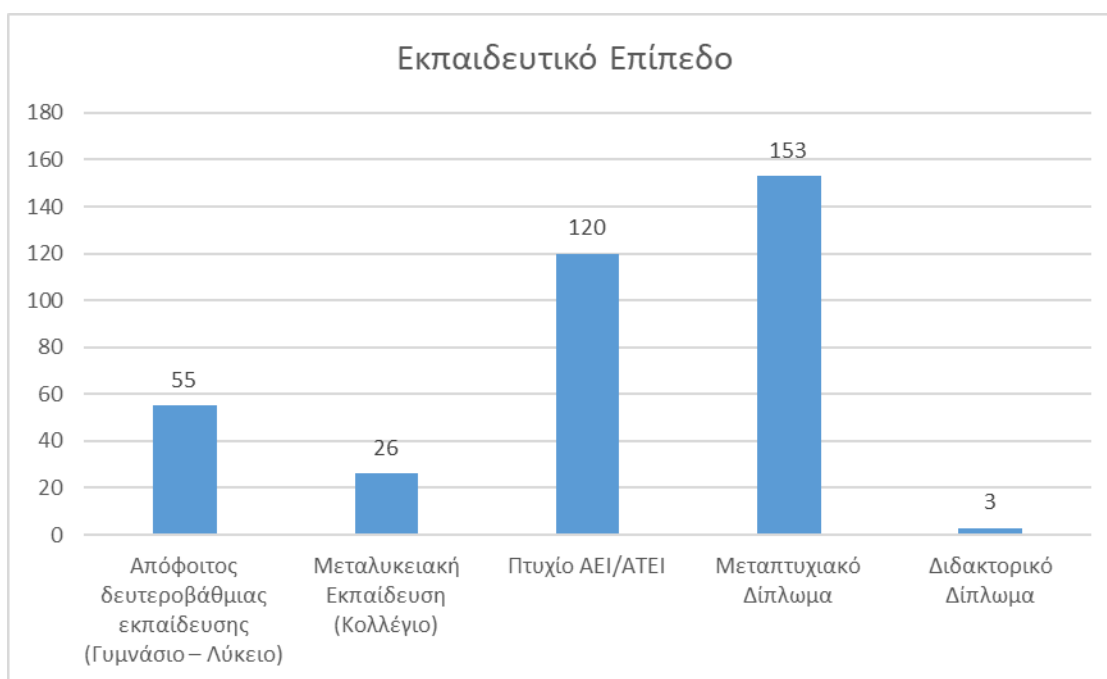
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.1.2: ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΤΑ ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ (ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΔΕΙΓΜΑ)

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

Δημόσιος	100
26-35	27
36-45	24
46-55	38
56-65	9
Λιγότερο από 25	1
Περισσότερο από 65	1
Ιδιωτικός	257
26-35	99
36-45	61
46-55	48
56-65	27
Λιγότερο από 25	17
Περισσότερο από 65	5
Σύνολο	357

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.1.3: ΠΙΝΑΚΑΣ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΑΝΑ ΤΟΜΕΑ ΚΑΙ ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ



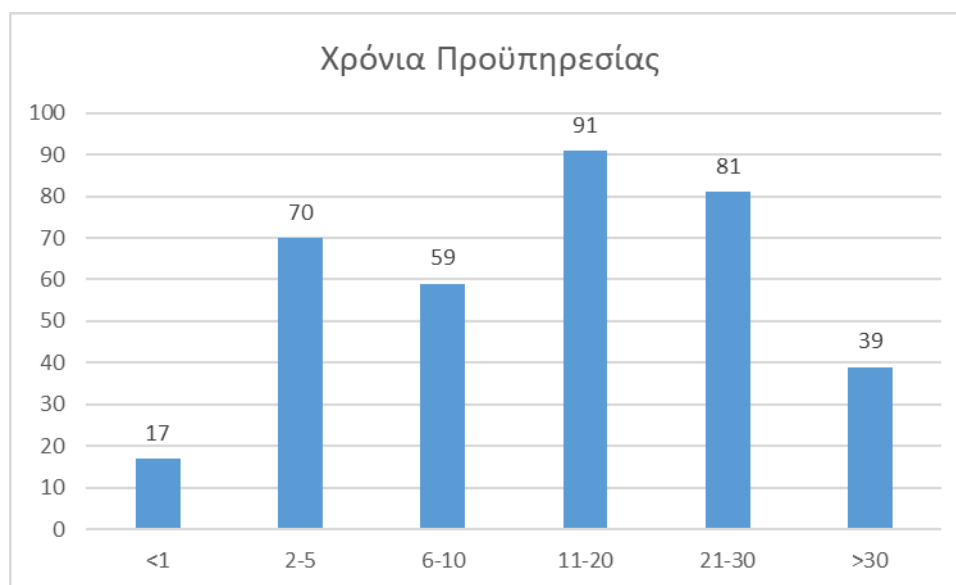
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.1.4: ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΔΕΙΓΜΑ)

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

Δημόσιος	100
Απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Γυμνάσιο – Λύκειο)	12
Διδακτορικό Δίπλωμα	3
Μεταλυκειακή Εκπαίδευση (Κολλέγιο)	5
Μεταπτυχιακό Δίπλωμα	37
Πτυχίο ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	43
Ιδιωτικός	257
Απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Γυμνάσιο – Λύκειο)	43
Απόφοιτος ιδιωτικής σχολής	1
Μεταλυκειακή Εκπαίδευση (Κολλέγιο)	20
Μεταπτυχιακό Δίπλωμα	116
Πτυχίο ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	77
Σύνολο	357

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.1.5: ΠΙΝΑΚΑΣ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΑΝΑ ΤΟΜΕΑ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

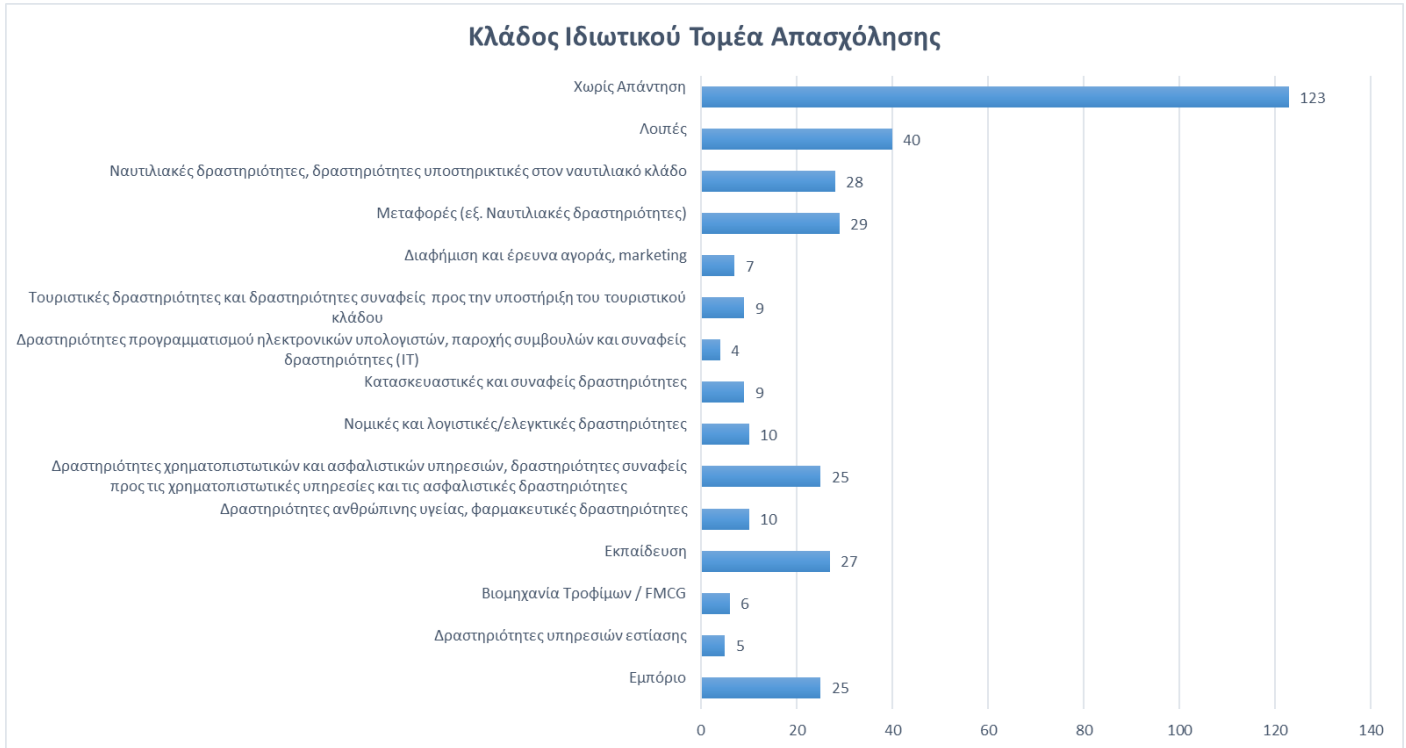


ΠΙΝΑΚΑΣ 7.1.6: ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΤΑ ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ (ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΔΕΙΓΜΑ)

Δημόσιος	100
11-20	29
21-30	30
2-5	10
6-10	18
Λιγότερο από 1	1
Περισσότερο από 30	12
Ιδιωτικός	257
11-20	62
21-30	51
2-5	60
6-10	41
Λιγότερο από 1	16
Περισσότερο από 30	27
Σύνολο	357

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.1.7: ΠΙΝΑΚΑΣ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΑΝΑ ΤΟΜΕΑ ΚΑΙ ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ

Σχετικά με τον τομέα απασχόλησης, όπως αναφέραμε, στον ιδιωτικό είχαμε 257 μονάδες και στον δημόσιο 100. Σε περαιτέρω ανάλυση, παρουσιάζουμε τους κλάδους του ιδιωτικού τομέα που εκπροσωπούνται στο δείγμα μας (σύμφωνα με τον ΣΤΑΚΟΔ), αναφέροντας ότι ο κλάδος ιδιωτικού τομέα δεν ήταν μια ερώτηση απαραίτητη για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου:



ΠΙΝΑΚΑΣ 7.1.8: ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΚΠΡΟΣΩΠΗΣΗΣ ΚΛΑΔΩΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ

7.2 Έλεγχος Καταλληλότητας Δείγματος

Πριν προχωρήσουμε σε οποιαδήποτε άλλη ανάλυση ελέγξαμε την καταλληλότητα του συνολικού δείγματος, αναλύοντας προς όλες τις μεταβλητές (εκτός των δημογραφικών παραγόντων προφανώς). Χρησιμοποιήσαμε το Kaiser-Meyer-Olkin measure για να διαπιστώσουμε την επάρκεια του δείγματος (σύμφωνα με τις οδηγίες των Kaiser & Rice (1974, σ. 112) από .70 έως .80 είναι μέτριο το δείγμα, από .80 έως .90 είναι αξιοπρεπές και από .90 και άνω εξαιρετικά επαρκές). Με βάση το KMO του δείγματος μας το οποίο είναι .954, το δείγμα μας είναι εξαιρετικά επαρκές. Επιπλέον, το Bartlett's Test of Sphericity, το οποίο ελέγχει τη μηδενική υπόθεση ότι ο πίνακας συσχέτισης είναι ένας πίνακας ταυτότητας, έχει τιμή $p < 0,005$ (.000) και άρα επιτρέπει την εφαρμογή ανάλυσης παραγόντων και συσχετίσεων.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.954
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	9774.466
	df	595
	Sig.	.000

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.2: KMO AND BARTLETT'S TEST

7.3 Κανονικότητα Δεδομένων

Χρησιμοποιήσαμε το κριτήριο Kolmogorov – Smirnov (εφόσον το δείγμα είναι άνω των 50 μονάδων) για να ελέγξουμε την κατανομή των δεδομένων σε όλες τις μεταβλητές. Με $p = 0,000$ η H_0 απορρίπτεται και δεν μπορούμε να πούμε ότι το δείγμα προέρχεται από πληθυσμό με κανονική κατανομή (βλ. και Παράρτημα V), το οποίο είναι σύνηθες στις μελέτες που σχετίζονται με ψυχολογικά φαινόμενα (Micceri, 1989).

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
EL	.071	357	.000	.965	357	.000
PositiveAttitudes	.105	357	.000	.959	357	.000
NegativeBehaviors	.138	357	.000	.944	357	.000
PositiveBehaviors	.111	357	.000	.941	357	.000
IndividualOutcomes	.194	357	.000	.825	357	.000
LeaderMember	.113	357	.000	.946	357	.000

a. Lilliefors Significance Correction

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.3: ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΝΟΝΙΚΟΤΗΤΑΣ

7.4 Καταλληλότητα Μοντέλου

Πριν περάσουμε στην μοντελοποίηση με ΜΔΕ, κάναμε μια αρχική αποτύπωση της καταλληλότητας του μοντέλου, χρησιμοποιώντας τακτική ανάλυση παλινδρόμησης (ordinal regression), καθώς δεν αποδείχθηκε κανονική κατανομή του δείγματος. Με $p = 0,000$ το μοντέλο ταιριάζει με μια πρώτη εκτίμηση στα δεδομένα (παίρνοντας ως εξαρτημένη την μεταβλητή ατομικά αποτελέσματα).

Model	-2 Log Likelihood	Chi-Square	df	Sig.
Intercept Only	1068.625			
Final	940.307	128.318	3	.000

Link function: Logit.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.4.1: ΠΙΝΑΚΑΣ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΗΤΑΣ ΜΟΝΤΕΛΟΥ (MODEL FITTING INFORMATION)

Επίσης και στον έλεγχο καταλληλότητας μοντέλου (goodness of fit) δεν βρήκαμε στατιστική σημαντικότητα στους δείκτες Pearson και Deviance ($p = 1.000$) και άρα μπορούμε να απορρίψουμε την μηδενική υπόθεση και να ισχυριστούμε ότι το μοντέλο είναι κατάλληλο.

	Chi-Square	df	Sig.
Pearson	2383.468	2945	1.000
Deviance	877.578	2945	1.000

Link function: Logit.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.4.2: ΠΙΝΑΚΑΣ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΗΤΑΣ ΜΟΝΤΕΛΟΥ (GOODNESS OF FIT)

7.5 Αρχικές Συσχετίσεις

Σε αρχικό στάδιο θέλαμε να ελέγξουμε και την συσχέτιση των μεταβλητών μεταξύ τους, ώστε να διευκρινίσουμε τις πιθανές σχέσεις τους (χωρίς την χρήση διαμεσολαβητικών μεταβλητών). Πραγματοποιήσαμε έλεγχο συσχετίσεων με το κριτήριο Spearman's rho (εφόσον δεν είχαμε κανονική κατανομή) και παρατηρήσαμε ότι η ηθική ηγεσία (EL) συνδέεται θετικά με τις θετικές στάσεις και τα στοιχεία σχέσης ηγέτη – μέλους. Μάλιστα επειδή είδαμε την ισχυρή συσχέτιση της ηθικής ηγεσίας με την συνθετική μεταβλητή των στοιχείων σχέσης ηγέτη μέλους θέλαμε να εξετάσουμε αν κάποια επιμέρους μεταβλητή συσχετίζεται περισσότερο με την ηθική ηγεσία και βρήκαμε μέσω της επιμέρους συσχέτισης ότι όλα τα στοιχεία της σχέσης ηγέτη – μέλους συσχετίζονται πολύ θετικά με την ηθική ηγεσία (βλ. Παράρτημα VI).

Αυτό που μας έκανε εντύπωση είναι ότι η ηθική ηγεσία δεν σχετίζεται άμεσα σε τόσο υψηλό θετικό βαθμό με τις θετικές συμπεριφορές και τα ατομικά αποτελέσματα, ενώ σχετίζεται μέτρια αρνητικά με τις αρνητικές συμπεριφορές (οι συσχετίσεις ήταν όλες στατιστικά σημαντικές, με μικρή απόκλιση της σημαντικότητας των ατομικών αποτελεσμάτων).

			Correlations					
			EL	PositiveAttitudes	NegativeBehaviors	PositiveBehaviors	IndividualOutcomes	LeaderMember
Spearman's rho	EL	Correlation Coefficient	1.000	.564**	-.403**	.185**	.135*	.876**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.011	.000
		N	357	357	357	357	357	357
	PositiveAttitudes	Correlation Coefficient	.564**	1.000	-.542**	.485**	.412**	.628**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000
		N	357	357	357	357	357	357
	NegativeBehaviors	Correlation Coefficient	-.403**	-.542**	1.000	-.115*	-.183**	-.441**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.030	.001	.000
		N	357	357	357	357	357	357
	PositiveBehaviors	Correlation Coefficient	.185**	.485**	-.115*	1.000	.485**	.221**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.030	.	.000	.000
		N	357	357	357	357	357	357
	IndividualOutcomes	Correlation Coefficient	.135*	.412**	-.183**	.485**	1.000	.212**
		Sig. (2-tailed)	.011	.000	.001	.000	.	.000
		N	357	357	357	357	357	357
	LeaderMember	Correlation Coefficient	.876**	.628**	-.441**	.221**	.212**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.
		N	357	357	357	357	357	357

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

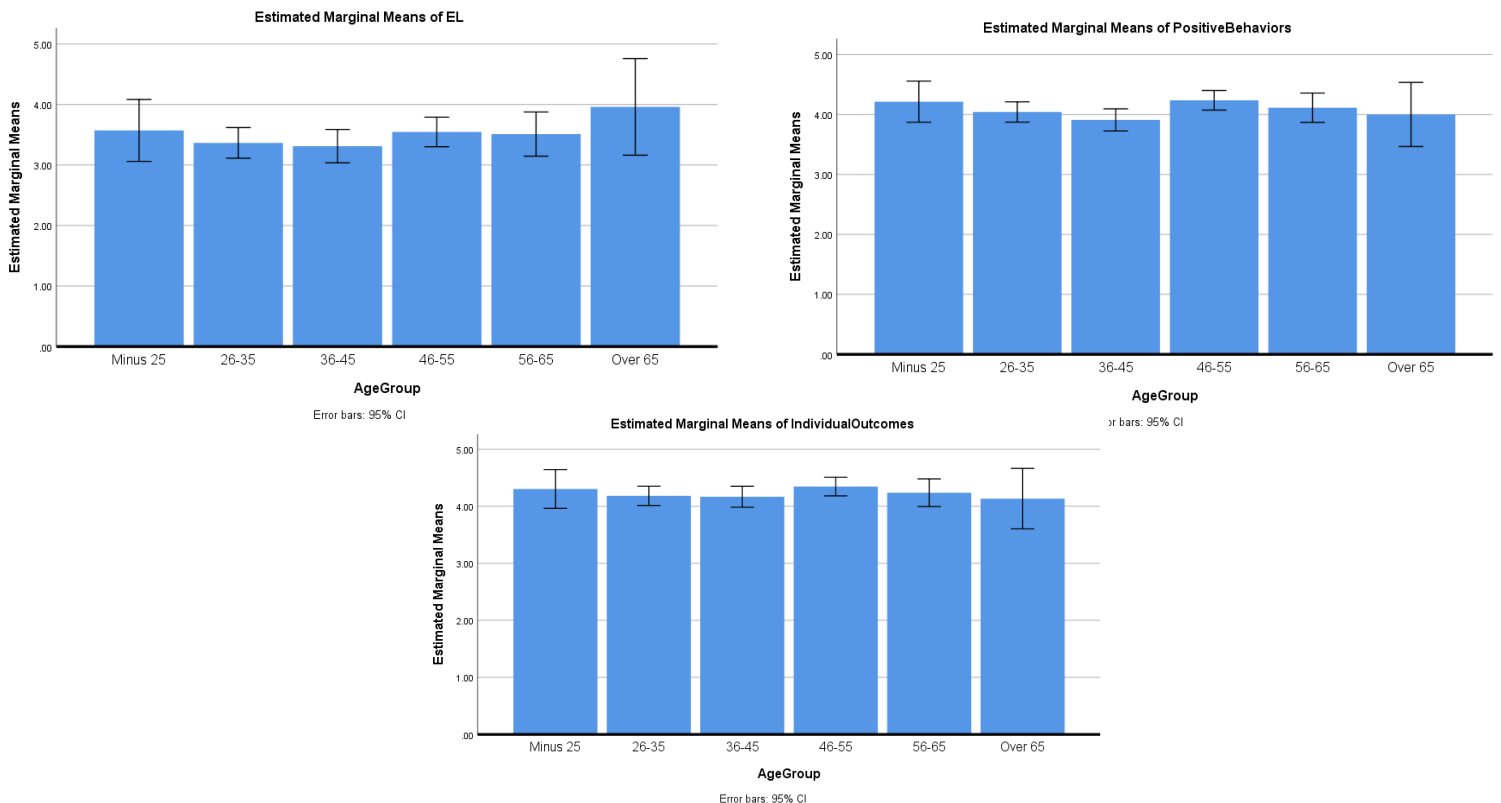
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.5: ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΣΧΕΤΗΣΕΩΝ (SPEARMAN'S RHO) ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ

7.6 Εξέταση Μεταβλητών Ελέγχου

Όπως παρατηρήσαμε και στην πιλοτική έρευνα συγκεκριμένες ανεξάρτητες μεταβλητές, από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά είχαν κάποια επιρροή στην ανάλυση των μεταβλητών και γι' αυτό το λόγο αποφασίσαμε να προβούμε σε πολυπαραγοντική ανάλυση ANOVA (MANOVA) για να δούμε αν το φύλο, η ηλικία, η εκπαίδευση, τα έτη προϋπηρεσίας και ο τομέας απασχόλησης επηρεάζουν κάποια από τις μεταβλητές μας. Με βάση το κριτήριο Wilks Lambda (λόγω της ετερογενούς διακύμανσης) μπορούμε να πούμε ότι η ηλικία (.011) και η εκπαίδευση (.015) έχουν κάποια επίδραση στις μεταβλητές μας. Το φύλο φαίνεται να μην έχει τόσο σημαντική στατιστική διαφορά (.324), όπως και ο τομέας απασχόλησης (.392) και η προϋπηρεσία (.132), σε σχέση με τις λοιπές δημογραφικές μεταβλητές (αναλυτική παρουσίαση των πινάκων στο παράρτημα VII).

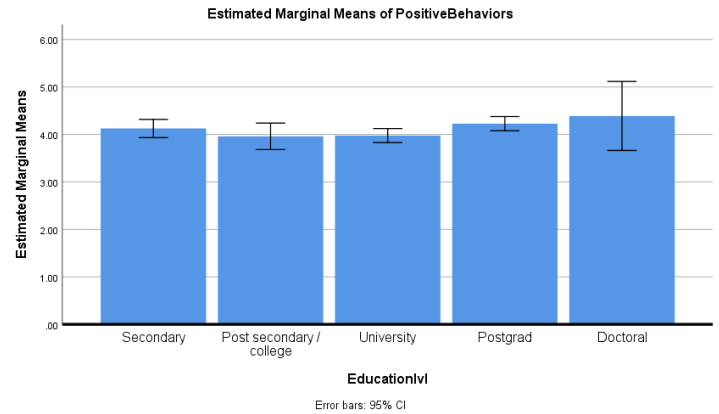
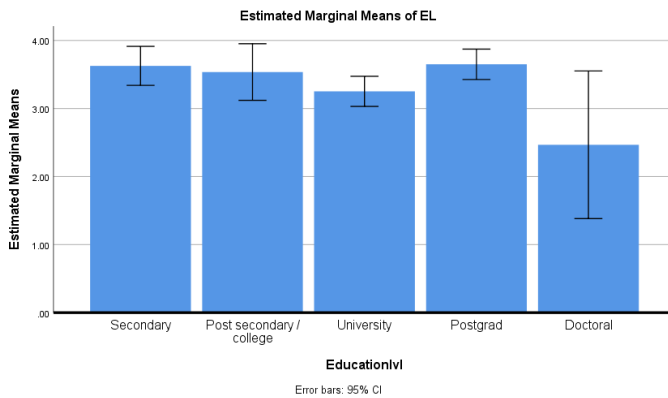
Συγκεκριμένα, η ηλικιακή ομάδα φαίνεται να έχει διαφορές ως προς τις θετικές συμπεριφορές (.011), οριακά τα ατομικά αποτελέσματα (.080) και την ηθική ηγεσία (.056):

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.6.1: ΠΙΝΑΚΕΣ ΟΡΙΑΚΩΝ ΜΕΣΩΝ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΓΙΑ ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ



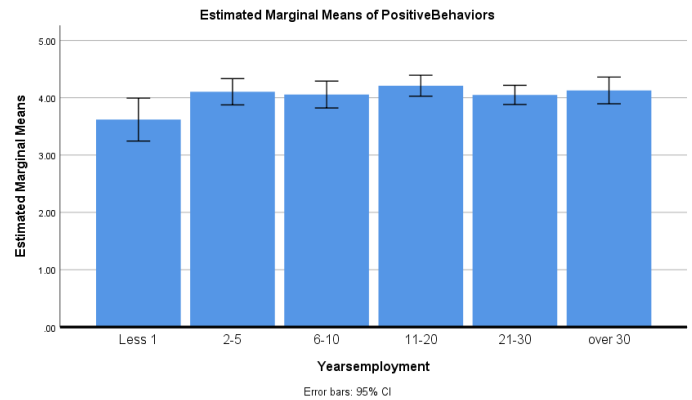
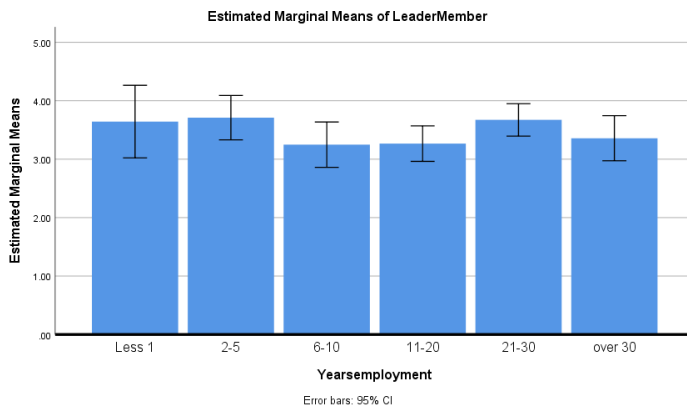
Το εκπαιδευτικό επίπεδο έχει ίσως κάποια διαφορά ως προς την ηθική ηγεσία (.101) και τις θετικές συμπεριφορές (.091):

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.6.2: ΠΙΝΑΚΕΣ ΟΡΙΑΚΩΝ ΜΕΣΩΝ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ



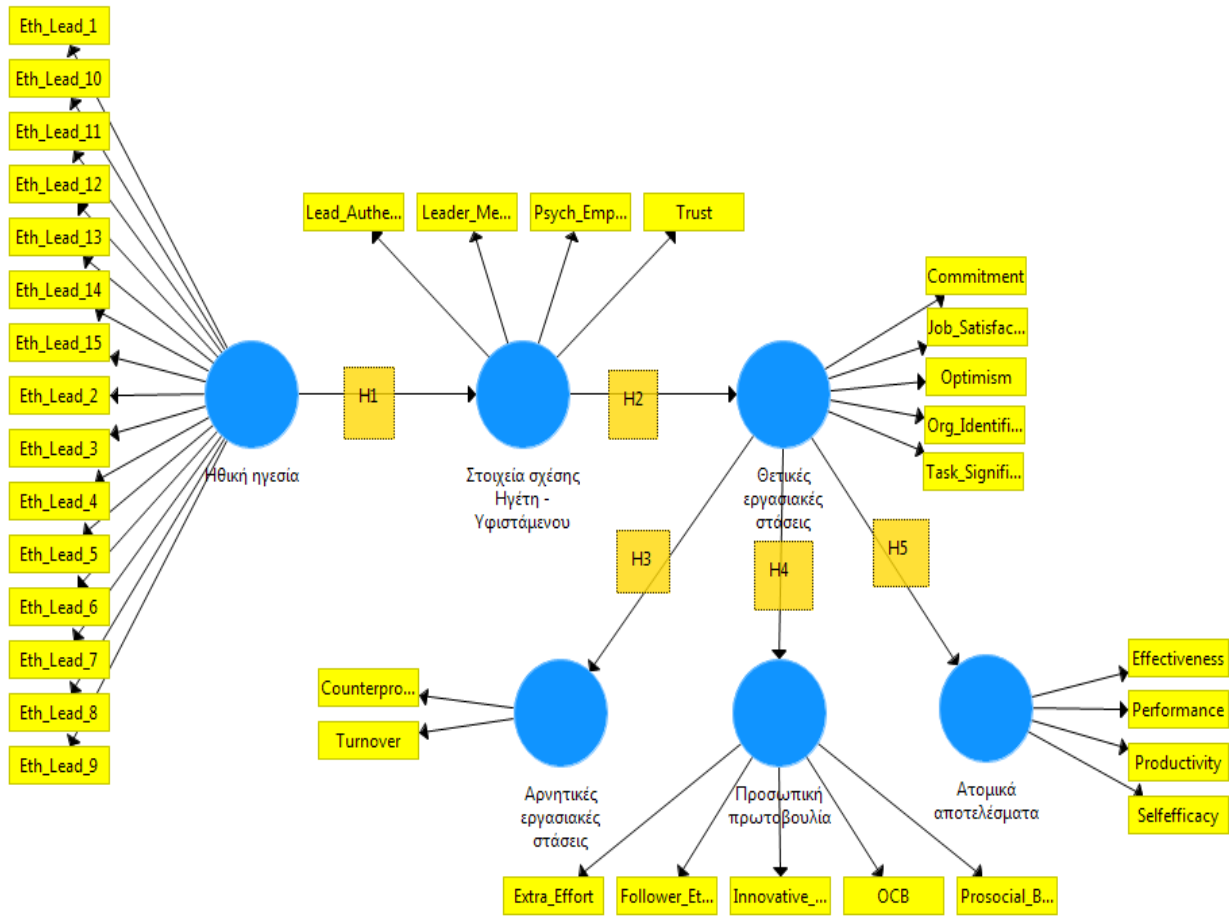
Τα χρόνια προϋπηρεσίας φαίνεται να διαφοροποιούν κάπως τα χαρακτηριστικά της σχέσης ηγέτη-μέλους (.061) και τις θετικές συμπεριφορές (.058):

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.6.3: ΠΙΝΑΚΕΣ ΟΡΙΑΚΩΝ ΜΕΣΩΝ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΓΙΑ ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ



7.7 Μοντελοποίηση Δομικών Εξισώσεων και έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων

Στο σημείο αυτό θα προβούμε στην παρουσίαση του μοντέλου ή αλλιώς του εγχειρήματος της μοντελοποίησης των μεταβλητών προκειμένου να αναδειχθούν αιτιώδεις σχέσεις και συνάφειες μεταξύ των λειτουργικών μεταβλητών που συμπυκνώνουν το θεωρητικό υπόβαθρο της έρευνας. Η εν λόγω μοντελοποίηση κρίθηκε απαραίτητη καθώς αναδεικνύει το είδος των σχέσεων και το μέγεθος των επιδράσεων μεταξύ εκείνων των μεταβλητών που βρίσκονται στον πυρήνα της θεωρητικής ανάλυσης και που συνιστούν τα ερευνητικά ζητούμενα. Πράγματι, οι εν λόγω λειτουργικές μεταβλητές, με την αρχική τους εννοιολογική μορφή έχουν οριοθετήσει την έρευνα με όρους διατύπωσης συγκεκριμένων ερευνητικών στόχων. Με άλλα λόγια, οι τιθέμενοι ερευνητικοί στόχοι περιστρέφονται γύρω από τις θεωρητικές έννοιες εκείνες που μετασχηματίστηκαν, στη συνέχεια, σε λειτουργικές μεταβλητές προκειμένου να καταστεί εφικτή και πραγματοποιήσιμη η ποσοτική ανάλυση και η μοντελοποίηση των μεταβλητών με όρους δομικών εξισώσεων.



ΣΧΗΜΑ 7.7: ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ

Αρχικά, σε ότι αφορά το σχήμα 7.7 με το σύνολο των μεταβλητών έχουμε να παρατηρήσουμε τα εξής:

- i. Ο συνθετικός παράγοντας ηθική ηγεσία αποτελείται από 15 επιμέρους μεταβλητές που πραγματολογικά αφορούν επιμέρους διαστάσεις της ηθικής ηγεσίας, βάση της κλίμακας ELQ. Ο εν λόγω παράγοντας εν είδει ανεξάρτητης μεταβλητής επιδρά στον διαμεσολαβητικό παράγοντα που αφορά τα στοιχεία της σχέσης ηγέτη - υφιστάμενου, ο οποίος αποτελείται από τέσσερις επιμέρους μεταβλητές με αντίστοιχη πραγματολογική συνάφεια.
- ii. Ακολούθως, ο διαμεσολαβητικός παράγοντας της σχέσης ηγέτη-υφισταμένου επιδρά στον συνθετικό παράγοντα που σχετίζεται με τις θετικές εργασιακές στάσεις,

ο οποίος αποτελείται από πέντε επιμέρους μεταβλητές που ως ομάδα συνιστούν επιμέρους όψεις/διαστάσεις του συγκεκριμένου συνολικοποιημένου/συνθετικού παράγοντα.

- iii. Στη βάση της αλυσίδας των σχέσεων, ο συνθετικός παράγοντας των θετικών εργασιακών στάσεων επιδρά α. στον συνθετικό παράγοντα που σχετίζεται με τις αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές, β στον συνθετικό παράγοντα που σχετίζεται με τις θετικές συμπεριφορές που βασίζονται στην προσωπική πρωτοβουλία και γ. στον συνθετικό παράγοντα των ατομικών αποτελεσμάτων.

Το είδος και το μέγεθος της επίδρασης θα εξεταστούν στη συνέχεια στη βάση των συγκεκριμένων αποτελεσμάτων. Επίσης, στη βάση της στατιστικής σημαντικότητας των συντελεστών, φαίνεται, πράγματι, να υπάρχει επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής στις ενδιάμεσες μεταβλητές, οι οποίες, ως διαμεσολαβητικές μεταβλητές, στη συνέχεια επηρεάζουν τις ομάδες των εξαρτημένων παραγόντων/μεταβλητών.

Κατά δεύτερον, τα δεδομένα αναλύθηκαν, όπως αναφέραμε και ανώτερα, μέσω του στατιστικού πακέτου Smart PLS 3, με σκοπό την επαλήθευση του αρχικού θεωρητικού μοντέλου. Αρχικά, οι απαντήσεις των ερωτώμενων συγκεντρώθηκαν σε ένα υπολογιστικό φύλλο Microsoft Excel και έπειτα μεταφέρθηκαν στο στατιστικό πακέτο Smart PLS 3 GmbH, όπου πραγματοποιήθηκε η αξιολόγηση του μοντέλου, βάσει των διαδικασιών μοντελοποίησης δομικών εξισώσεων μερικών ελαχίστων τετραγώνων (Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)). Συγκεκριμένα, η μοντελοποίηση διενεργήθηκε διαδοχικά τρεις φορές και συγκεκριμένα: μια μοντελοποίηση για το σύνολο των ερωτηθέντων, και ξεχωριστά για τους ερωτηθέντες που εργάζονται στο δημόσιο/ιδιωτικό τομέα αντίστοιχα. Η εν λόγω διάκριση ήταν αναγκαία προκειμένου να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ ηθικής ηγεσίας και εργασιακής συμπεριφοράς των εργαζομένων, σε διαφορετικά οργανωσιακά περιβάλλοντα. Δηλαδή, η διάκριση δημόσιου/ιδιωτικού τομέα είχε ως ζητούμενο τυχόν εντοπισμό διαφορών ως προς το μέγεθος της επίδρασης των παραγόντων στις μεταξύ των συνάφειες και αιτιώδεις σχέσεις.

Επιπλέον, παρουσιάζοντας, με τρόπο ευσύνοπτο, τα βήματα της μοντελοποίησης αξίζει να σημειώσουμε ότι στο πρώτο στάδιο ελέγχονται οι φορτώσεις (Factor Loadings), οι

οποίες συνιστούν το βάρος της κάθε μεταβλητής στον κάθε συνολικοποιημένο παράγοντα ή διαφορετικά αποτελούν δείκτη συσχέτισης (και γι' αυτό δεν προβήκαμε σε προηγούμενο στάδιο σε ανάλυση παραγόντων μέσω του SPSS). Επιπροσθέτως, παρέχουν κρίσιμες πληροφορίες για την ερμηνεία των παραγόντων, καθώς όσο υψηλότερη είναι η φόρτωση τόσο πιο ισχυρή γίνεται η ερμηνεία του παράγοντα. Επίσης, σημαντικό ρόλο παίζουν και οι δευτερογενείς φορτώσεις, οι οποίες ουσιαστικά απαντώνται σε υψηλές φορτώσεις σε περισσότερους από έναν παράγοντα, οπότε πρέπει να εξεταστούν χωριστά για κάθε παράγοντα.

Έπειτα, εξετάζεται η ενδοσυνέπεια των δεδομένων, η οποία πραγματοποιείται μέσω της τιμής του Cronbach α . Παρόλο που το συγκεκριμένο βήμα πραγματοποιήθηκε και μέσω του στατιστικού πακέτου για τις κοινωνικές επιστήμες SPSS, το στατιστικό πακέτο Smart PLS 3 GmbH παρέχει την δυνατότητα ελέγχου της τιμής του Cronbach α για κάθε ένα ξεχωριστά παράγοντα, ενώ παράλληλα εξετάζει και την αξιοπιστία των δεδομένων η οποία υλοποιείται μέσω της τιμής του Composite Reliability.

Τέλος, γίνεται έλεγχος της διακρίνουσας εγκυρότητας, η οποία σχετίζεται με το κατά πόσο διαφέρει ο ένας παράγοντας από τον άλλο και εκτελείται μέσω δύο κριτηρίων, του Fornell- Larcker και του πιο σύγχρονου κριτηρίου HTMT (Heterotrait- Monotrait Ratio). Κλείνοντας, ακολουθεί η αξιολόγηση του μοντέλου των δομικών εξισώσεων, η οποία επιτυγχάνεται μέσω πέντε σταδίων, τον έλεγχο για ζητήματα πολυσυγγραμμικότητας με βάση τις τιμές Variance Inflation Factor (VIF), την ανάλυση των δομικών σχέσεων, τον καθορισμό του συντελεστή προσδιορισμού R^2 και την εξέταση του μεγέθους της επίδρασης του f^2 για τη συνάφεια της κατασκευής. Αξίζει να αναφερθεί ότι τα δεδομένα υπολογίστηκαν επίσης στο PLS-SEM μέσω της διαδικασίας blindfolding στις τιμές του Q^2 , το οποίο χρησιμοποιείται ως κριτήριο προγνωστικής συνάφειας (Hair et al., 2019b).

7.7.1. Ανάλυση παραγόντων και φορτώσεις δεικτών

Για την εκτίμηση του μοντέλου, χρησιμοποιήθηκε ο βασικός αλγόριθμος PLS-SEM, δηλαδή το κεντροειδές σχήμα στάθμισης, με μέγιστο 300 επαναλήψεις, με βάση το κριτήριο $stop\ 1 \times 10^{-7}$ και ίση στάθμευση των δεικτών για την αρχικοποίηση. Τα αποτελέσματα του ελέγχου PLS-SEM που αφορούν το πρώτο βήμα, έδειξαν πως σχεδόν όλες οι μεταβλητές είτε αναφερόμενοι στο ιδιωτικό είτε στο δημόσιο τομέα εργασίας, είτε στο συνολικοποιημένο μοντέλο κατάφεραν να επιτύχουν την απαραίτητη τιμή φόρτωσης πάνω από 0.700 (> 0.700) (Muhaimin et al., 2019). Να σημειώσουμε ότι ο λόγος που εξετάσαμε ξεχωριστά τις φορτώσεις παραγόντων στα δύο δείγματα (δημόσιο και ιδιωτικό) είναι η συγκριτική φύση της διατριβής αυτής.

Ωστόσο, η μεταβλητή της ηθικής λήψης αποφάσεων (Follower_Eth_Decision) σχετικά με το δείγμα που αφορά τους εργαζομένους του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα, όπως και το σύνολο των εργαζομένων του δείγματος δεν επέτυχε την αποδεκτή τιμή φόρτωσης πάνω από 0.700 (στην περίπτωση των εργαζομένων του δημοσίου τομέα έλαβε τιμή 0.543, στην περίπτωση των εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα έλαβε τιμή 0.534 και στο σύνολο του δείγματος έλαβε την τιμή 0.538). Επομένως αφαιρέθηκε από την ανάλυση και φορτώθηκαν εκ νέου οι μεταβλητές.

Επαναλαμβάνοντας τη διαδικασία της ανάλυσης παραγόντων, αυτή τη φορά η μεταβλητή σημαντικότητα της εργασίας (Task_Significance) όσον αφορά τους εργαζομένους του δημοσίου τομέα, δεν κατάφερε να επιτύχει φόρτωση πάνω από την τιμή 0.700, καθώς προσέγγισε την τιμή 0.699. Παρόλα αυτά, επειδή η τιμή φόρτωσης 0.699 είναι πολύ κοντά στο αποδεκτό όριο 0.700, η μεταβλητή δεν αφαιρέθηκε και διατηρήθηκε για την συνέχεια της ανάλυσης PLS-SEM. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται το σύνολο των φορτώσεων στους ξεχωριστούς παράγοντες κατά την ανάλυση παραγόντων στο σύνολο του δείγματος (βλ. Παράρτημα VIII για τις επιμέρους φορτώσεις σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα).

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.1 ΔΙΑΣΤΑΥΡΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΦΟΡΤΩΣΕΩΝ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

	Αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές	Ατομικά αποτελέσματα	Ηθική ηγεσία	Θετικές εργασιακές στάσεις	Προσωπική πρωτοβουλία	Στοιχεία σχέσης Ηγέτη - Υφιστάμενου
Eth_Lead_1			0,737			
Eth_Lead_10			0,811			
Eth_Lead_11			0,767			
Eth_Lead_12			0,763			
Eth_Lead_13			0,858			
Eth_Lead_14			0,841			
Eth_Lead_15			0,799			
Eth_Lead_2			0,793			
Eth_Lead_3			0,784			
Eth_Lead_4			0,860			
Eth_Lead_5			0,856			
Eth_Lead_6			0,840			
Eth_Lead_7			0,823			
Eth_Lead_8			0,902			
Eth_Lead_9			0,838			
Extra_Effort					0,824	
Innovative_Work					0,778	
OCB					0,727	
Prosocial_Behaviour2					0,725	
Commitment				0,804		
Job_Satisfaction				0,843		
Optimism				0,833		
Org_Identification				0,779		
Task_Significance				0,700		
Lead_Authenticity						0,852
Leader_Member_Exchange						0,936
Psych_Empowerment						0,878
Trust						0,942
Effectiveness		0,921				
Performance		0,896				
Productivity		0,921				
Selfefficacy		0,741				
Counterproductive_Behavior	0,709					
Turnover	0,926					

7.7.2. Ενδοσυνέπεια και αξιοπιστία κλίμακας

Σύμφωνα με τους Hair et al. (2019b), η ενδοσυνέπεια και η αξιοπιστία εξετάζονται μέσω των κριτηρίων Cronbach's alpha (α) και Composite Reliability (CR), όπου οι τιμές τους θα πρέπει να βρίσκονται πάνω από το αποδεκτό όριο (.700) και (.708) αντίστοιχα (Hair et al., 2019b). Στους τρεις πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζονται οι τιμές που έλαβαν οι παράγοντες υπό τον έλεγχο των δύο κριτηρίων για τους εργαζόμενους στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα.

Τα αποτελέσματα δείχνουν πως οι τιμές των παραγόντων αντικατοπτρίζουν ένα πολύ καλό επίπεδο ενδοσυνέπειας και αξιοπιστίας, καθώς για το κριτήριο Cronbach's alpha σε ότι αφορά τους εργαζόμενους του δημοσίου τομέα βρίσκονται από .700 έως .961, στους εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα βρίσκονται από .705 έως .965 και στο σύνολο του δείγματος όλων των εργαζομένων οι τιμές κυμαίνονται από .702 έως .964. Αντίστοιχα, η αξιοπιστία (CR) για τους εργαζόμενους του δημοσίου τομέα βρίσκεται μεταξύ των ορίων .807 - .966, για τους εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα .807 - .968 και για το σύνολο των εργαζομένων μεταξύ των ορίων .807-.968.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.2.1 ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ ΓΙΑ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές	0,700	0,710	0,807	0,679
Ατομικά αποτελέσματα	0,919	0,925	0,944	0,810
Ηθική ηγεσία	0,961	0,966	0,966	0,654
Θετικές εργασιακές στάσεις	0,815	0,818	0,872	0,577
Προσωπική πρωτοβουλία	0,766	0,804	0,832	0,556
Στοιχεία σχέσης Ηγέτη - Υφιστάμενου	0,921	0,930	0,944	0,810

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.2.2 ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ ΓΙΑ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές	0,705	0,729	0,807	0,681
Ατομικά αποτελέσματα	0,875	0,881	0,916	0,733
Ηθική ηγεσία	0,965	0,967	0,968	0,671
Θετικές εργασιακές στάσεις	0,844	0,857	0,891	0,623
Προσωπική πρωτοβουλία	0,762	0,819	0,828	0,548
Στοιχεία σχέσης Ηγέτη - Υφιστάμενου	0,924	0,928	0,946	0,815

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.2.3 ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ ΓΙΑ ΣΥΝΟΛΟ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές	0,702	0,708	0,807	0,680
Ατομικά αποτελέσματα	0,893	0,898	0,927	0,762
Ηθική ηγεσία	0,964	0,967	0,968	0,668
Θετικές εργασιακές στάσεις	0,836	0,845	0,885	0,609
Προσωπική πρωτοβουλία	0,763	0,810	0,829	0,551
Στοιχεία σχέσης Ηγέτη - Υφιστάμενου	0,924	0,928	0,946	0,815

7.7.3. Διακρίνουσα εγκυρότητα

Η διακρίνουσα εγκυρότητα αποτελεί ένα βασικό κριτήριο ελέγχου διάκρισης μεταξύ των παραγόντων. Συγκεκριμένα, εξετάζει κατά πόσο ο ένας παράγοντας διαφέρει από τους άλλους παράγοντες (Hair et al., 2019b). Προβλήματα στη διακρίνουσα εγκυρότητα παρατηρούνται μέσω δύο κριτηρίων του Fornell Larcker και του πιο σύγχρονου HTMT (Heterotrait Monotrait - Ratio) (Henseler et al., 2015). Από την μία πλευρά, το κριτήριο

Fornell Larcker χρησιμοποιεί τις τιμές Average Variance Extracted (AVE), οι οποίες αν θέλουμε το μοντέλο μας να μην παρουσιάζει προβλήματα διακρίνουσας εγκυρότητας, οι τιμές της συνδιακύμανσης όλων των παραγόντων μεταξύ τους θα πρέπει να είναι χαμηλότερες από την τιμή της κοινής διακύμανσης του κάθε παράγοντα με τον εαυτό του.

Ως προς το κριτήριο HTMT εμφανίζονται προβλήματα διακρίνουσας εγκυρότητας όταν τιμές που λαμβάνει είναι πάνω από το αποδεκτό όριο .900. Σε περίπτωση που κάποια τιμή του HTMT είναι υψηλότερη από αυτό το όριο τότε αυξάνεται η πιθανότητα, στη διασταύρωση μεταξύ των παραγόντων στην οποία εμφανίζεται η υψηλή τιμή, να μην διαφέρει ο ένας παράγοντας από τον άλλο. (Hair et al., 2019b).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, οι τιμές AVE για κάθε διασταύρωση παραγόντων είναι σε χαμηλότερο επίπεδο από την τιμή της διασταύρωσης όλων των παραγόντων με τον εαυτό τους, είτε αναφερόμαστε στους εργαζόμενους του δημοσίου τομέα, είτε του ιδιωτικού, είτε στο σύνολο του δείγματος. Δηλαδή, σε όλες τις περιπτώσεις οι τιμές του HTMT ήταν χαμηλότερες από .900.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.3.1 ΔΙΑΚΡΙΝΟΥΣΑ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ ΚΑΤΑ FORNELL- LARCKER ΓΙΑ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

	Αρνητικές εργασιακές συμπεριφορ ές	Ατομικά αποτελέσματα	Ηθική ηγεσία	Θετικές εργασιακές στάσεις	Προσωπική πρωτοβουλία	Στοιχεία σχέσης Ηγέτη - Υφιστάμενου
Αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές	0,824					
Ατομικά αποτελέσματα	-0,128	0,900				
Ηθική ηγεσία	-0,261	-0,037	0,889			
Θετικές εργασιακές στάσεις	-0,414	0,486	0,429	0,760		
Προσωπική πρωτοβουλία	-0,048	0,557	0,027	0,486	0,746	
Στοιχεία σχέσης Ηγέτη - Υφιστάμενου	-0,326	-0,001	0,806	0,448	0,032	0,900

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.3.2 ΔΙΑΚΡΙΝΟΥΣΑ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ ΚΑΤΑ ΗΤΜΤ ΓΙΑ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

	Αρνητικές εργασιακές συμπεριφορ ές	Ατομικά αποτελέσματα	Ηθική ηγεσία	Θετικές εργασιακές στάσεις	Προσωπική πρωτοβουλία	Στοιχεία σχέσης Ηγέτη - Υφιστάμενου
Αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές						
Ατομικά αποτελέσματα	0,232					
Ηθική ηγεσία	0,333	0,093				
Θετικές εργασιακές στάσεις	0,589	0,549	0,499			
Προσωπική πρωτοβουλία	0,171	0,601	0,207	0,529		
Στοιχεία σχέσης Ηγέτη - Υφιστάμενου	0,402	0,063	0,890	0,525	0,137	

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.3.3 ΔΙΑΚΡΙΝΟΥΣΑ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ ΚΑΤΑ FORNELL- LARCKER ΓΙΑ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

	Αρνητικές εργασιακές συμπεριφορ ές	Ατομικά αποτελέσματα	Ηθική ηγεσία	Θετικές εργασιακές στάσεις	Προσωπική πρωτοβουλία	Στοιχεία σχέσης Ηγέτη - Υφιστάμενου
Αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές	0,825					
Ατομικά αποτελέσματα	-0,174	0,856				
Ηθική ηγεσία	-0,477	0,168	0,889			
Θετικές εργασιακές στάσεις	-0,614	0,426	0,581	0,789		
Προσωπική πρωτοβουλία	-0,124	0,536	0,167	0,468	0,741	
Στοιχεία σχέσης Ηγέτη - Υφιστάμενου	-0,507	0,256	0,818	0,665	0,228	0,903

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.3.4 ΔΙΑΚΡΙΝΟΥΣΑ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ ΚΑΤΑ ΗΤΜΤ ΓΙΑ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

	Αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές	Ατομικά αποτελέ σματα	Ηθική ηγεσία	Θετικές εργασιακές στάσεις	Προσωπική πρωτοβουλία	Στοιχεία σχέσης Ηγέτη - Υφιστάμενου
Αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές						
Ατομικά αποτελέσματα	0,235					
Ηθική ηγεσία	0,590	0,182				
Θετικές εργασιακές στάσεις	0,818	0,495	0,648			
Προσωπική πρωτοβουλία	0,172	0,637	0,166	0,493		
Στοιχεία σχέσης Ηγέτη - Υφιστάμενου	0,651	0,285	0,835	0,759	0,214	

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.3.5 ΔΙΑΚΡΙΝΟΥΣΑ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ ΚΑΤΑ FORNELL- LARCKER ΓΙΑ ΣΥΝΟΛΟ

	Αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές	Ατομικά αποτελέσ ματα	Ηθική ηγεσία	Θετικές εργασιακές στάσεις	Προσωπική πρωτοβουλία	Στοιχεία σχέσης Ηγέτη - Υφιστάμενου
Αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές	0,825					
Ατομικά αποτελέσματα	-0,155	0,873				
Ηθική ηγεσία	-0,412	0,105	0,887			
Θετικές εργασιακές στάσεις	-0,560	0,442	0,538	0,780		
Προσωπική πρωτοβουλία	-0,100	0,545	0,128	0,471	0,742	
Στοιχεία σχέσης Ηγέτη - Υφιστάμενου	-0,454	0,175	0,819	0,604	0,169	0,903

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.3.6ΔΙΑΚΡΙΝΟΥΣΑ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ ΚΑΤΑ ΗΤΜΤ ΓΙΑ ΣΥΝΟΛΟ

	Αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές	Ατομικά αποτελέσματα	Ηθική ηγεσία	Θετικές εργασιακές στάσεις	Προσωπική πρωτοβουλία	Στοιχεία σχέσης Ηγέτη - Υφιστάμενου
Αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές						
Ατομικά αποτελέσματα	0,228					
Ηθική ηγεσία	0,505	0,113				
Θετικές εργασιακές στάσεις	0,755	0,508	0,607			
Προσωπική πρωτοβουλία	0,167	0,625	0,151	0,502		
Στοιχεία σχέσης Ηγέτη - Υφιστάμενου	0,577	0,193	0,836	0,696	0,155	

7.7.4. Αξιολόγηση του μοντέλου δομικών εξισώσεων

Όπως αναφέραμε και παραπάνω, η αξιολόγηση του μοντέλου των δομικών εξισώσεων λαμβάνει χώρα μέσω πέντε σταδίων (Hair et al., 2021). Αρχικά, διερευνάται αν υπάρχουν προβλήματα πολυσυγγραμμικότητας στη βάση των τιμών Variance Inflation Factor (VIF) και στη συνέχεια γίνεται η ενδελεχής παρουσίαση των εν λόγω δομικών σχέσεων. Ακολουθεί η ερμηνεία του συντελεστή προσδιορισμού R² και επίσης ελέγχεται το μέγεθος της επίδρασης του f² για τη συνάφεια των παραγόντων (Hair et al., 2021).

Συγκεκριμένα, αν επέλθει οποιαδήποτε αλλαγή στην τιμή του R² του μοντέλου όταν ένας παράγοντας έχει παραληφθεί τότε, αυτό το μέγεθος της αλλαγής ονομάζεται μέγεθος επίδρασης (f²). Τέλος εξετάζεται το μέγεθος της επίδρασης του Q² μέσω της διαδικασίας blindfolding. Το Q² χρησιμοποιείται ως κριτήριο προγνωστικής συνάφειας. Συγκεκριμένα το Q² αξιολογεί κατά πόσο είναι αξιόπιστο ένα μοντέλο ή διαφορετικά το κριτήριο της προγνωστικής συνάφειας Q² είναι κρίσιμο για την αξιολόγηση της προγνωστικής εγκυρότητας ενός μοντέλου (Stone, 1974).

7.7.4.1. Έλεγχος πολυσυγγραμμικότητας

Προϋπόθεση αποτελεί ότι όλοι οι παράγοντες είναι απαραίτητο να εξετάζονται για προβλήματα πολυσυγγραμμικότητας. Συγκεκριμένα, λαμβάνοντας υπόψη τις τιμές VIF, εάν βρίσκονται πάνω από το οιονεί κοινά αποδεκτό όριο 3,000 ($> 3,000$) τότε οι παράγοντες αντιμετωπίζουν πρόβλημα πολυσυγγραμμικότητας (Muhaimin et al., 2019). Στην περίπτωση μας καμία τιμή VIF δεν ξεπερνά την τιμή 3,000 είτε πρόκειται για την περίπτωση του μοντέλου βάσει του δείγματος των εργαζομένων του δημοσίου τομέα, είτε για την περίπτωση του μοντέλου βάσει του δείγματος των εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα, είτε, τέλος, για την περίπτωση του συνόλου του δείγματος. Ως εκ τούτου το προτεινόμενο μοντέλο δεν αντιμετωπίζει προβλήματα πολυσυγγραμμικότητας.

Συγκεκριμένα, ο παράγοντας αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές, ο οποίος ερμηνεύεται από τον παράγοντα θετικές εργασιακές στάσεις λαμβάνει τιμή (VIF 1,000). Ο παράγοντας ατομικά αποτελέσματα, ο οποίος ερμηνεύεται από τον παράγοντα θετικές εργασιακές σχέσεις λαμβάνει τιμή (VIF 1,000). Ο παράγοντας θετικές εργασιακές σχέσεις, ο οποίος ερμηνεύεται από τον παράγοντα στοιχεία σχέσης ηγέτη - υφιστάμενου, λαμβάνει τιμή (VIF 1,000). Ο παράγοντας θετικές συμπεριφορές που βασίζονται στην προσωπική πρωτοβουλία, ο οποίος ερμηνεύεται από τον παράγοντα θετικές εργασιακές σχέσεις, λαμβάνει τιμή (VIF 1,000) και ο παράγοντας Στοιχεία σχέσης Ηγέτη - Υφιστάμενου, ο οποίος ερμηνεύεται από τον παράγοντα ηθική ηγεσία, λαμβάνει τιμή (VIF 1,000). Οι εν λόγω τιμές του VIF είναι ίδιες και στα τρία υποδείγματα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.4.1: ΠΙΝΑΚΑΣ ΤΙΜΩΝ VIF

	Αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές	Ατομικά αποτελέσματα	Ηθική ηγεσία	Θετικές εργασιακές στάσεις	Προσωπική πρωτοβουλία	Στοιχεία σχέσης Ηγέτη - Υφιστάμενου
Αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές						
Ατομικά αποτελέσματα						
Ηθική ηγεσία						1,000
Θετικές εργασιακές στάσεις	1,000	1,000			1,000	
Προσωπική πρωτοβουλία						
Στοιχεία σχέσης Ηγέτη - Υφιστάμενου				1,000		

7.7.4.2. Ανάλυση δομικών σχέσεων

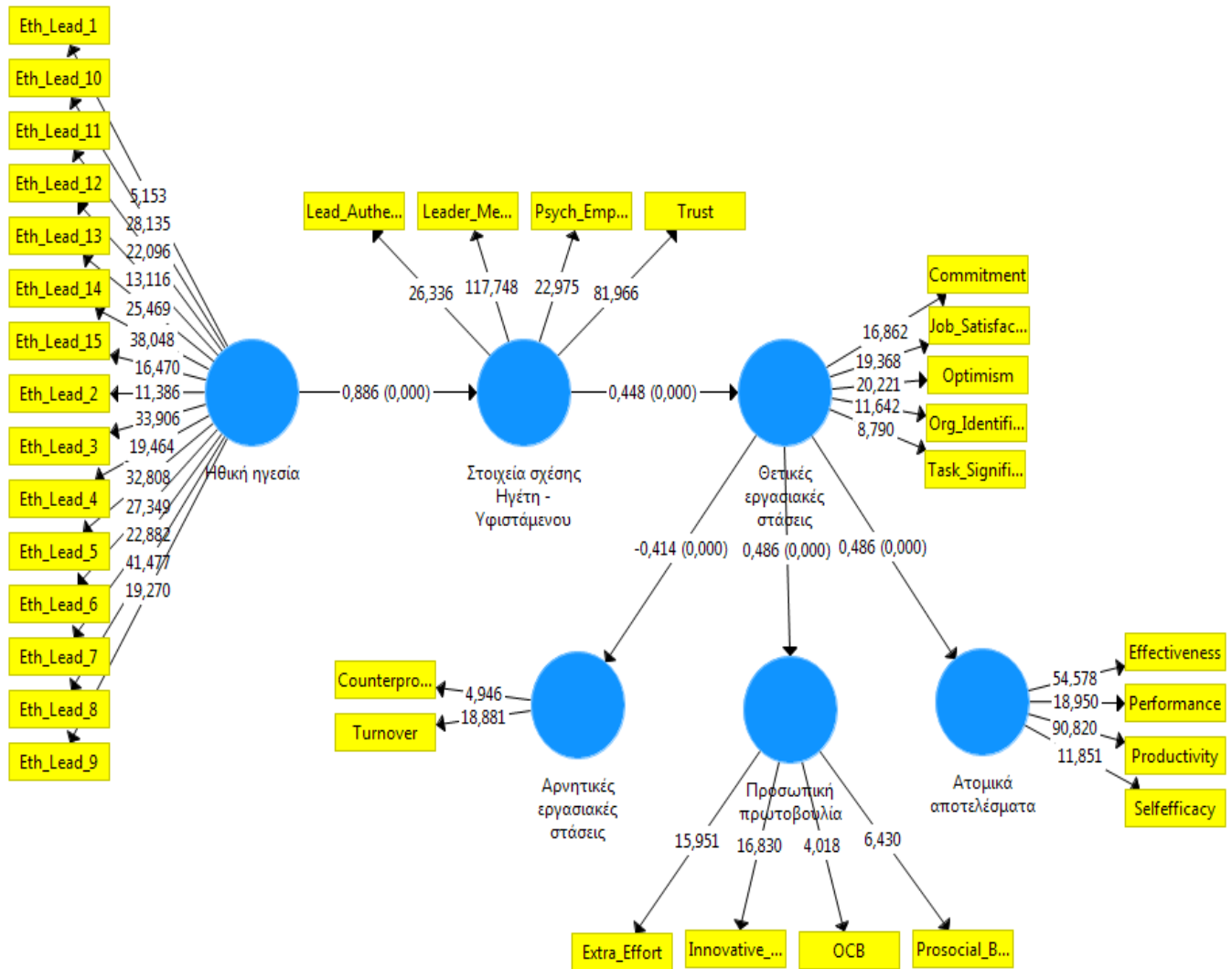
Καταρχάς, όσον αφορά την ανάλυση του μοντέλου, εκτιμήθηκε ο συντελεστής της συνολικής επίδρασης της κάθε ομάδας των παραγόντων, ξεκινώντας από την ομάδα της συνολικοποιημένης ανεξάρτητης μεταβλητής (ο παράγοντας της ηθικής διάστασης της ηγεσίας ως σύνολο επιμέρους διατάξιμων ποιοτικών μεταβλητών με πραγματολογική συνάφεια) ως επιδρώσα προς τις ομάδες των ενδιάμεσων μεταβλητών (παραγόντων) και στη συνέχεια, δια μέσου των ενδιάμεσων μεταβλητών, προς τις διακριτές ομάδες των εξαρτημένων μεταβλητών (παραγόντων). Επιπλέον, το επίπεδο σημαντικότητας ορίστηκε στο 5% (two tailed) και τα αποτελέσματα επαλήθευσαν τις αιτιώδεις σχέσεις και συνάφειες μεταξύ των μεταβλητών, στη βάση της στατιστικής σημαντικότητας των συντελεστών, είτε πρόκειται για το υπόδειγμα που αφορά τους εργαζόμενους στον δημόσιο τομέα, είτε πρόκειται για τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα, είτε για το υπόδειγμα που αφορά το σύνολο του δείγματος. Πράγματι, όπως βλέπουμε και στα κάτωθι γραφήματα οι συντελεστές είναι στατιστικά σημαντικοί.

Αναλυτικότερα, όσον αφορά το υπόδειγμα που σχετίζεται με τους εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα, ο συνθετικός/συνολικοποιημένος παράγοντας της ηθικής ηγεσίας επιδρά θετικά με στατιστικά σημαντικό τρόπο στον πρώτο ενδιάμεσο παράγοντα που σχετίζεται με τα στοιχεία σχέσης ηγέτη - υφιστάμενου (β 0,886, t 38,680, p 0,000). Ο εν λόγω παράγοντας, με τη σειρά του, επηρεάζει θετικά τον δεύτερο ενδιάμεσο παράγοντα που σχετίζεται με τις θετικές εργασιακές στάσεις (β 0,448, t 5,926 p 0,000). Οι τελευταίες, δηλαδή οι θετικές εργασιακές στάσεις, ως συνθετικός παράγοντας, επιδρούν, με στατιστικά σημαντικό τρόπο, α. αρνητικά, στον παράγοντα αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές (β - 0,414, t 4,733, p 0,000), β. θετικά, στον παράγοντα ατομικά αποτελέσματα (β 0,486, t 6,766, p 0,000), και γ. θετικά στον παράγοντα θετικές συμπεριφορές που βασίζονται στην προσωπική πρωτοβουλία (β 0,486, t 7,578, p 0,000).

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.4.2.1 ΤΕΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

	Path Coefficient (β)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Ηθική ηγεσία -> Στοιχεία σχέσης Ηγέτη - Υφιστάμενου	0,886	0,888	0,023	38,680	0,000
Θετικές εργασιακές στάσεις -> Αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές	-0,414	-0,434	0,088	4,733	0,000
Θετικές εργασιακές στάσεις -> Ατομικά αποτελέσματα	0,486	0,489	0,072	6,766	0,000
Θετικές εργασιακές στάσεις -> Προσωπική πρωτοβουλία	0,486	0,498	0,064	7,578	0,000
Στοιχεία σχέσης Ηγέτη - Υφιστάμενου -> Θετικές εργασιακές στάσεις	0,448	0,446	0,076	5,926	0,000

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.4.2.2. ΤΕΛΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΜΕ B, P- VALUES ΚΑΙ T- VALUES.



Σε ότι αφορά τους εργαζόμενους στο ιδιωτικό τομέα ο παράγοντας ηθική ηγεσία επιδρά θετικά με στατιστικά σημαντικό τρόπο στον παράγοντα στοιχεία σχέσης ηγέτη - υφιστάμενου (β 0,888, t 58,454, p 0,000). Ο παράγοντας θετικές εργασιακές στάσεις επιδρά αρνητικά με στατιστικά σημαντικό τρόπο στον παράγοντα αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές (β -0,614, t 12,664, p 0,000). Ο παράγοντας θετικές εργασιακές στάσεις επιδρά θετικά με στατιστικά σημαντικό τρόπο στον παράγοντα ατομικά αποτελέσματα (β

Ηγεσία & Ηθική

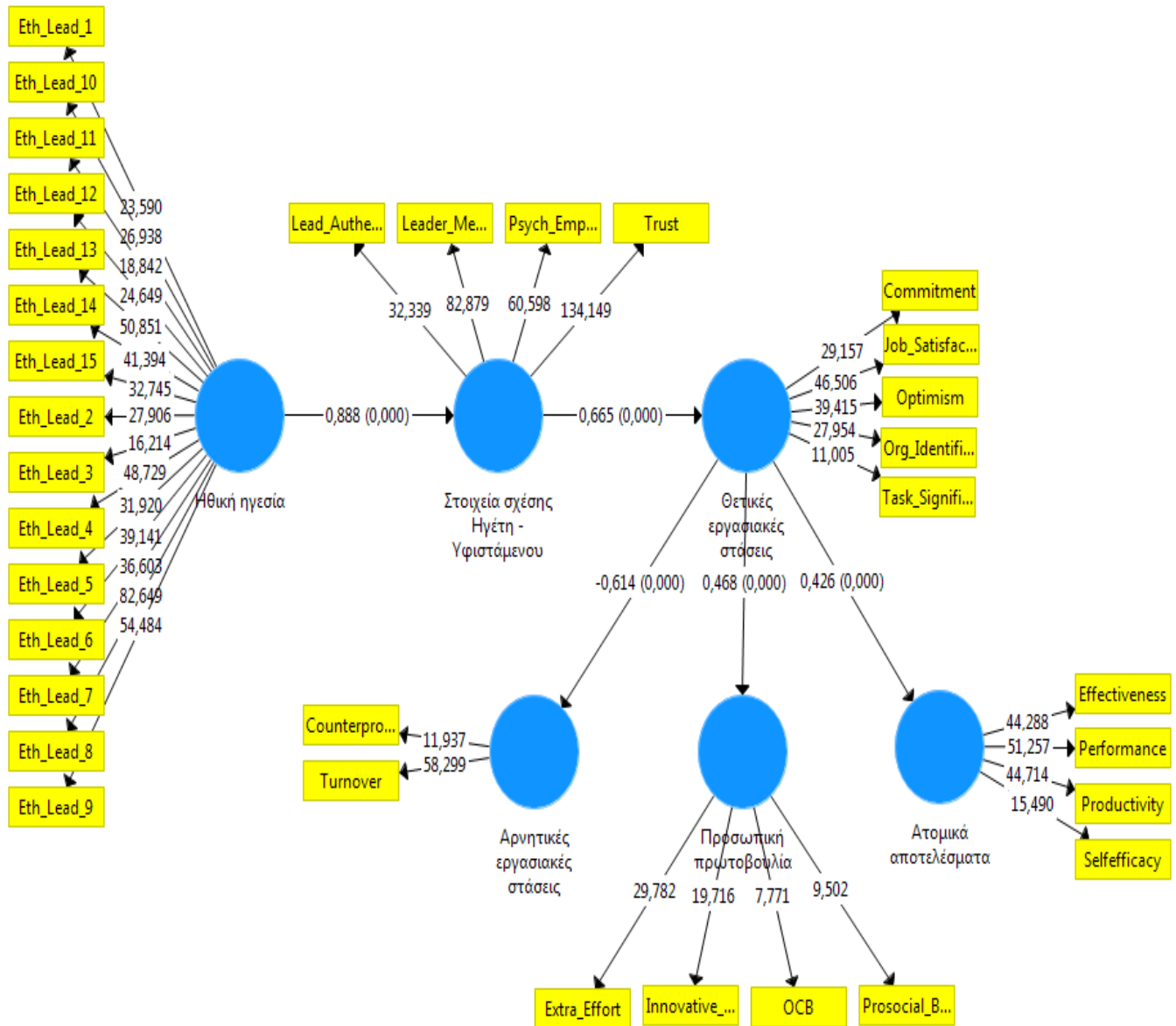
Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

0,426, t 7,362, p 0,00). Ο παράγοντας, θετικές εργασιακές στάσεις επιδρά θετικά με στατιστικά σημαντικό τρόπο στον παράγοντα προσωπική πρωτοβουλία (β 0,468, t 9,630, p 0,00) και ο παράγοντας στοιχεία σχέσης ηγέτη - υφιστάμενου επιδρά θετικά με στατιστικά σημαντικό τρόπο στον παράγοντα θετικές εργασιακές στάσεις (β 0,665, t 18,345 p 0,000).

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.4.2.3 ΤΕΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

	Path Coefficient (β)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Ηθική ηγεσία -> Στοιχεία σχέσης Ηγέτη - Υφιστάμενου	0,888	0,889	0,015	58,454	0,000
Θετικές εργασιακές στάσεις -> Αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές	-0,614	-0,614	0,048	12,664	0,000
Θετικές εργασιακές στάσεις -> Ατομικά αποτελέσματα	0,426	0,428	0,058	7,362	0,000
Θετικές εργασιακές στάσεις -> Προσωπική πρωτοβουλία	0,468	0,473	0,049	9,630	0,000
Στοιχεία σχέσης Ηγέτη - Υφιστάμενου -> Θετικές εργασιακές στάσεις	0,665	0,667	0,036	18,345	0,000

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.4.2.4 ΤΕΛΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ ΜΕ B, P- VALUES ΚΑΙ T- VALUES.



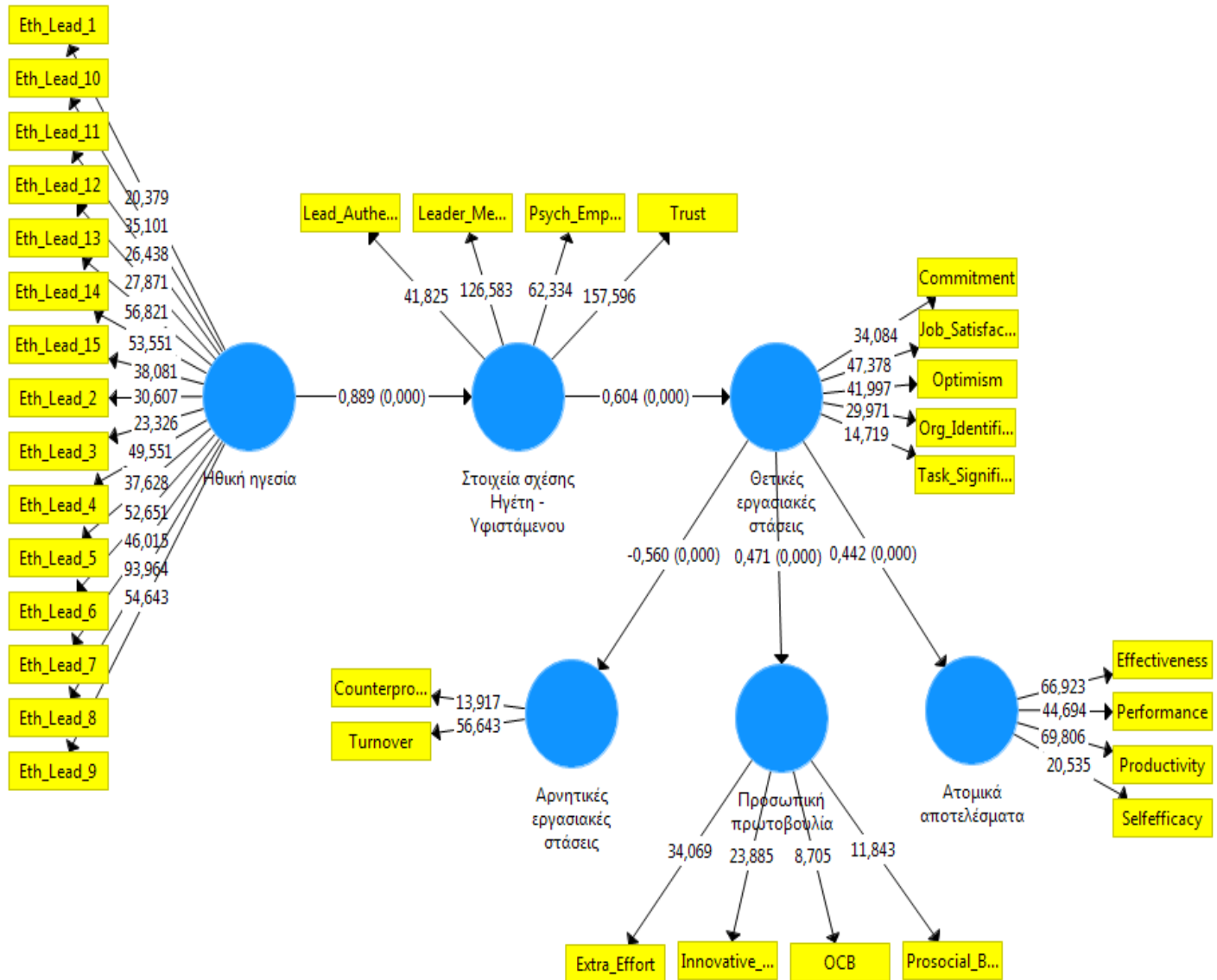
Συγκριτικά μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα φαίνεται να υπάρχει μια μικρή διαφοροποίηση στο μέγεθος των συντελεστών, η οποία όμως είναι περιορισμένη, γεγονός που σημαίνει ότι δεν συνιστά ουσιαστική διαφοροποίηση.

Όσον αφορά τους εργαζόμενους στο σύνολο του δείγματος, ο παράγοντας ηθική ηγεσία επιδρά θετικά με στατιστικά σημαντικό τρόπο στον παράγοντα στοιχεία σχέσης ηγέτη - υφιστάμενου (β 0,889, t 67,893, p 0,000). Ο παράγοντας θετικές εργασιακές στάσεις επιδρά αρνητικά με στατιστικά σημαντικό τρόπο στον παράγοντα αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές (β -0,560, t 13,399, p 0,000). Ο παράγοντας θετικές εργασιακές στάσεις επιδρά θετικά με στατιστικά σημαντικό τρόπο στον παράγοντα ατομικά αποτελέσματα (β 0,442, t 9,756, p 0,00). Ο παράγοντας, θετικές εργασιακές στάσεις επιδρά θετικά με στατιστικά σημαντικό τρόπο στον παράγοντα θετικές συμπεριφορές με βάση την προσωπική πρωτοβουλία (β 0,471, t 13,308, p 0,00) και ο παράγοντας στοιχεία σχέσης ηγέτη - υφιστάμενου επιδρά θετικά με στατιστικά σημαντικό τρόπο στον παράγοντα θετικές εργασιακές στάσεις (β 0,604, t 18,097, p 0,000).

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.4.2.5. ΤΕΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

	Path Coefficient (β)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Ηθική ηγεσία -> Στοιχεία σχέσης Ηγέτη - Υφιστάμενου	0,889	0,890	0,013	67,893	0,000
Θετικές εργασιακές στάσεις -> Αρνητικές εργασιακές συμπεριφορες	-0,560	-0,559	0,042	13,399	0,000
Θετικές εργασιακές στάσεις -> Ατομικά αποτελέσματα	0,442	0,441	0,045	9,756	0,000
Θετικές εργασιακές στάσεις -> Προσωπική πρωτοβουλία	0,471	0,475	0,035	13,308	0,000
Στοιχεία σχέσης Ηγέτη - Υφιστάμενου -> Θετικές εργασιακές στάσεις	0,604	0,604	0,033	18,097	0,000

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.4.2.6 ΤΕΛΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΓΙΑ ΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΜΕ Β, P- VALUES ΚΑΙ T- VALUES.



Τέλος, όπως έχουμε αναφέρει, ως προς την σύγκριση μεταξύ των εργαζομένων δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι όποιες επιμέρους διαφορές δεν είναι και ερευνητικά σημαντικές σε βαθμό που να διαφοροποιούνται, με τρόπο ουσιαστικό, οι επιδράσεις.

Συγκεκριμένα, είτε στον εργασιακό χώρο του δημοσίου είτε στον εργασιακό χώρο του ιδιωτικού τομέα ο παράγοντας ηθική ηγεσία επιδρά με σχεδόν την ίδια ισχύ προς τον παράγοντα στοιχεία σχέσης ηγέτη - υφιστάμενου. Από την άλλη η επίδραση του παράγοντα ηθική ηγεσία προς τον παράγοντα θετικές εργασιακές στάσεις, όταν διαμεσολαβείται από τον παράγοντα στοιχεία σχέσης ηγέτη - υφιστάμενου, φαίνεται να είναι ισχυρότερη όταν αναφερόμαστε στον ιδιωτικό τομέα από όταν αναφερόμαστε στο δημόσιο.

Παρόμοια, η επίδραση του παράγοντα ηθική ηγεσία προς τον παράγοντα αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές, όταν διαμεσολαβείται από τους παράγοντες στοιχεία σχέσης ηγέτη - υφιστάμενου και θετικές εργασιακές στάσεις είναι ισχυρότερη στην περίπτωση των εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα από την περίπτωση των εργαζομένων του δημοσίου τομέα. Στον αντίποδα οι επιδράσεις του παράγοντα ηθική ηγεσία προς τους παράγοντες προσωπική πρωτοβουλία και ατομικά αποτελέσματα, όταν διαμεσολαβούνται από τους παράγοντες στοιχεία σχέσης ηγέτη - υφιστάμενου και θετικές εργασιακές στάσεις εμφανίζονται ελαφρώς ισχυρότερες για τους εργαζόμενους του δημοσίου τομέα από αυτούς του ιδιωτικού.

7.7.4.3. Συντελεστής προσδιορισμού R^2

Η τιμή του συντελεστή προσδιορισμού R^2 ερμηνεύεται ως το ποσοστό της διακύμανσης των ενδογενών παραγόντων που μπορεί να ερμηνευθεί από τους προσδιοριστικούς παράγοντες και εν γένει από τη χρήση του μοντέλου. Ερμηνεύει το βαθμό προσαρμογής του υποδείγματος στα δεδομένα του δείγματος. Λαμβάνει τιμές από 0 έως 1 (ή 0 έως 100%) όπου το μηδέν υποδηλώνει καμία ερμηνευτική αξία και το ένα (ή 100%) υποδηλώνει ότι το μοντέλο ερμηνεύει την διακύμανση της εξαρτημένης μεταβλητής απόλυτα χωρίς να υπάρχουν ελλείπουσες μεταβλητές ή/και τυχαίοι παράγοντες που να επηρεάζουν την διακύμανση της εξαρτημένης μεταβλητής (Hair et al., 2019b).

Βέβαια, το σημαντικό στα εν λόγω υποδείγματα είναι η στατιστική σημαντικότητα των συντελεστών και όχι τόσο το μέγεθος του συντελεστή προσδιορισμού. Αυτό γιατί τα

δεδομένα είναι πρωτογενή και επομένως το αστάθμητο στοιχείο του ανθρώπινου παράγοντα (πχ. social desirability bias) είναι σημαντικό και έχει βαρύνουσα σημασία, γεγονός που μπορεί να επηρεάζει την καλή προσαρμογή του υποδείγματος στα δεδομένα του δείγματος. Έχοντας αυτό ως δεδομένο προχωρήσαμε στην ανάλυση του συντελεστή προσδιορισμού στα επιμέρους υποδείγματα των δομικών εξισώσεων:

Ως προς τη συνολική επίδραση της ηθικής ηγεσίας στα στοιχεία σχέσης ηγέτη-υφιστάμενου ο συντελεστής προσδιορισμού είναι 0,785. Δηλαδή, το 78,5% της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής ηγέτη-υφιστάμενου ερμηνεύεται από την μεταβλητή της ηθικής ηγεσίας. Προφανώς μπορεί να υπάρχουν τυχαίοι παράγοντες που άπτονται του απρόβλεπτου των ανθρώπινων συμπεριφορών ή/και άλλες δυνητικές μεταβλητές που επηρεάζουν υπολειμματικά τη διακύμανση κατά 21,5%.

Η μεταβλητή ηγέτη-υφιστάμενου ερμηνεύει κατά 20,1% τη διακύμανση της μεταβλητής θετικές εργασιακές στάσεις. Επίσης, οι θετικές εργασιακές στάσεις, ακολούθως, επηρεάζουν κατά 17,2%, 23,7% και 23,6% αντίστοιχα τις διακυμάνσεις των αρνητικών εργασιακών συμπεριφορών, της θετικής συμπεριφοράς προσωπικής πρωτοβουλίας και των ατομικών αποτελεσμάτων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.4.3.1. ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ R² ΓΙΑ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

	R Square	Εκτίμηση
Αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές	0,172	Αδύναμη
Ατομικά αποτελέσματα	0,236	Αδύναμη
Θετικές εργασιακές στάσεις	0,201	Αδύναμη
Προσωπική πρωτοβουλία	0,237	Αδύναμη
Στοιχεία σχέσης Ηγέτη - Υφιστάμενου	0,785	Ισχυρή

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.4.3.2. ΤΕΛΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΓΙΑ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΜΕ R² ΚΑΙ ΦΟΡΤΩΣΕΙΣ



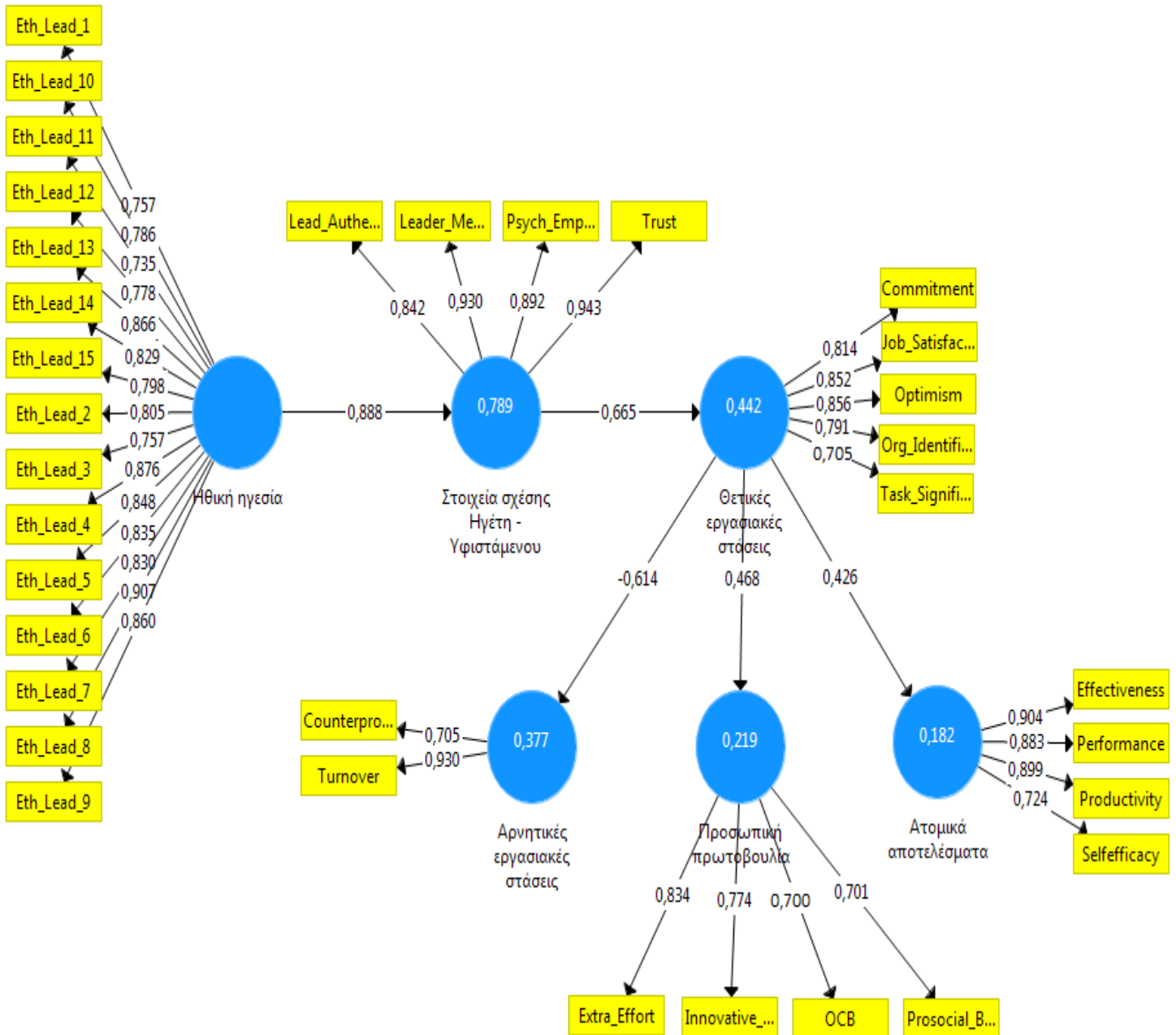
Ως προς την επίδραση της ηθικής ηγεσίας στα στοιχεία σχέσης ηγέτη-υφιστάμενου ο συντελεστής προσδιορισμού είναι 0,789. Δηλαδή, το 78,9% της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής ηγέτη-υφιστάμενου ερμηνεύεται από την μεταβλητή της ηθικής ηγεσίας. Προφανώς μπορεί και εδώ να υπάρχουν τυχαίοι παράγοντες που άπτονται του

απρόβλεπτου των ανθρώπινων συμπεριφορών ή/και άλλες δυνητικές μεταβλητές που επηρεάζουν υπολειμματικά τη διακύμανση κατά 21,1%. Η μεταβλητή ηγέτη-υφιστάμενου ερμηνεύει κατά 44,2% τη διακύμανση της μεταβλητής θετικές εργασιακές στάσεις. Επίσης, οι θετικές εργασιακές στάσεις, ακολούθως, επηρεάζουν κατά 37,7%, 21,9% και 18,2% αντίστοιχα τις διακυμάνσεις των αρνητικών εργασιακών συμπεριφορών, της θετικής συμπεριφοράς προσωπικής πρωτοβουλίας και των ατομικών αποτελεσμάτων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.4.3.3. ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ R² ΓΙΑ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

	R Square	Εκτίμηση
Αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές	0,377	Αδύναμη
Ατομικά αποτελέσματα	0,182	Αδύναμη
Θετικές εργασιακές στάσεις	0,442	Αδύναμη
Προσωπική πρωτοβουλία	0,219	Αδύναμη
Στοιχεία σχέσης Ηγέτη - Υφιστάμενου	0,789	Ισχυρή

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.4.3.4. ΤΕΛΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΓΙΑ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ ΜΕ R² ΚΑΙ ΦΟΡΤΩΣΕΙΣ



Συγκριτικά, η ερμηνευτική ικανότητα είναι μεγαλύτερη στο υπόδειγμα που σχετίζεται με τον ιδιωτικό τομέα, ως προς την επίδραση της σχέσης Ηγέτη-Υφιστάμενου στις θετικές εργασιακές στάσεις, σε ότι αφορά το ποσοστό ερμηνείας της διακύμανσης που είναι αρκετά μεγαλύτερη σε σύγκριση με την αντίστοιχη στο υπόδειγμα που αφορά τους

εργαζόμενους στον δημόσιο τομέα. Επίσης, το ποσοστό ερμηνείας της διακύμανσης των αρνητικών στάσεων από τον παράγοντα των θετικών εργασιακών στάσεων είναι μεγαλύτερο στο υπόδειγμα του ιδιωτικού τομέα εν συγκρίσει με το υπόδειγμα στο δημόσιο τομέα. Με αυτήν την έννοια φαίνεται να υπάρχουν κάποιες μικρές διαφοροποιήσεις οι οποίες όμως, συνολικά, δεν φαίνεται να είναι ουσιώδεις.

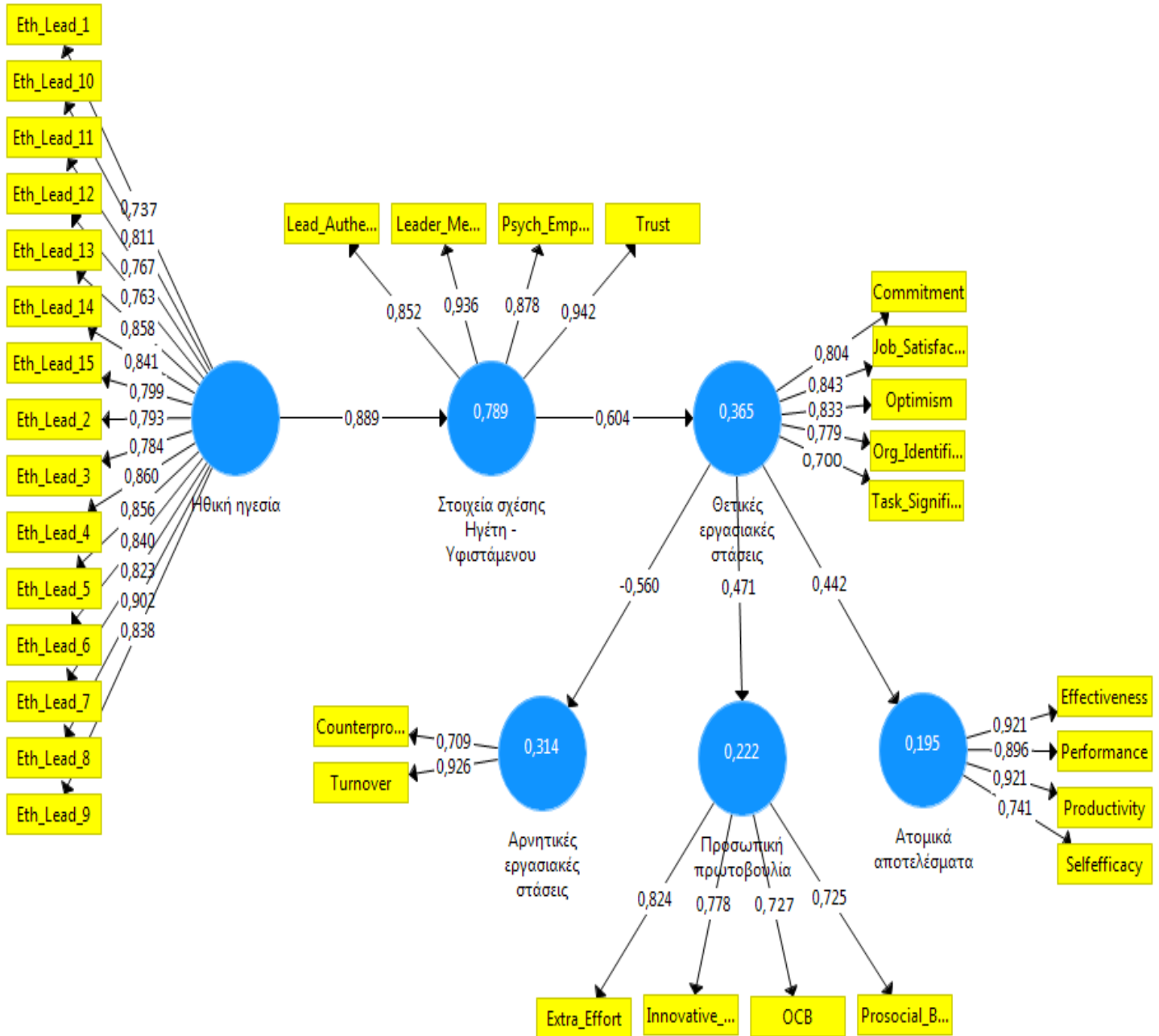
Ως προς το σύνολο του δείγματος παρατηρείται ότι η συνολική επίδραση της ηθικής ηγεσίας στα στοιχεία σχέσης ηγέτη-υφιστάμενου ο συντελεστής προσδιορισμού είναι 0,789. Δηλαδή, το 78,9% της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής ηγέτη-υφιστάμενου ερμηνεύεται από την μεταβλητή της ηθικής ηγεσίας. Προφανώς μπορεί και εδώ να υπάρχουν τυχαίοι παράγοντες που άπτονται του απρόβλεπτου των ανθρώπινων συμπεριφορών ή/και άλλες δυνητικές μεταβλητές που επηρεάζουν υπολειμματικά τη διακύμανση κατά 21,1%.

Η μεταβλητή ηγέτη-υφιστάμενου ερμηνεύει κατά 36,5% τη διακύμανση της μεταβλητής θετικές εργασιακές στάσεις. Επίσης, οι θετικές εργασιακές στάσεις, ακολούθως, επηρεάζουν κατά 31,4%, 22,2% και 19,5% αντίστοιχα τις διακυμάνσεις των αρνητικών εργασιακών συμπεριφορών, της θετικής συμπεριφοράς προσωπικής πρωτοβουλίας και των ατομικών αποτελεσμάτων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.4.3.5. ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ R² ΓΙΑ ΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

	R Square	Εκτίμηση
Αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές	0,314	Αδύναμη
Ατομικά αποτελέσματα	0,195	Αδύναμη
Θετικές εργασιακές στάσεις	0,365	Αδύναμη
Προσωπική πρωτοβουλία	0,222	Αδύναμη
Στοιχεία σχέσης Ηγέτη - Υφιστάμενου	0,789	Ισχυρή

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.4.3.6. ΤΟ ΤΕΛΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΓΙΑ ΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΜΕ R² ΚΑΙ ΦΟΡΤΩΣΕΙΣ



7.7.4.4 Επίδραση του μεγέθους f^2

Η επίδραση του μεγέθους (f^2) αφορά την επίδραση των ερμηνευτικών παραγόντων στους ενδογενείς παράγοντες. Συγκεκριμένα, το f^2 εξετάζει την οποιαδήποτε αλλαγή της τιμής του συντελεστή προσδιορισμού R^2 κατά την αφαίρεση οποιουδήποτε ερμηνευτικού παράγοντα από το μοντέλο- υπόδειγμα. Το κριτήριο f^2 λαμβάνει τιμές 0,02 - 0,149, όπου δηλώνουν οιονεί αδύναμη επίδραση, 0,15 - 0,349 όπου δηλώνουν μέτρια επίδραση και > 0,35 όπου δηλώνουν ισχυρή επίδραση (Cohen, 1988).

Οι τιμές που έλαβε το f^2 για τους εργαζόμενους του δημοσίου τομέα είναι οι ακόλουθες. Η επίδραση του παράγοντα ηθική ηγεσία προς τον παράγοντα στοιχεία σχέσης ηγέτη - υφιστάμενου λαμβάνει την υψηλότερη τιμή (3,666), η οποία χαρακτηρίζεται και ως ισχυρή επίδραση.

Ακολουθούν οι επιδράσεις του παράγοντα θετικές εργασιακές στάσεις προς τους παράγοντες θετικής συμπεριφοράς προσωπικής πρωτοβουλίας και ατομικά αποτελέσματα με τιμές (0,310) και (0,309), οι οποίες υποδηλώνουν μέτρια επίδραση, όπως και του παράγοντα στοιχεία σχέσης ηγέτη - υφιστάμενου προς τον παράγοντα θετικές εργασιακές στάσεις με μέτρια επίδραση και τιμή (0,251). Τέλος τη μικρότερη τιμή λαμβάνει η επίδραση του παράγοντα θετικές εργασιακές στάσεις προς τον παράγοντα αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές (0,207) η οποία χαρακτηρίζεται όπως και οι προηγούμενες τρεις ως μέτρια επίδραση.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.4.4.1 ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ F² ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ
ΤΟΜΕΑ**

	Αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές	Ατομικά αποτελέσματα	Ηθική ηγεσία	Θετικές εργασιακές στάσεις	Προσωπική πρωτοβουλία	Στοιχεία σχέσης Ηγέτη - Υφιστάμενου
Αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές						
Ατομικά αποτελέσματα						
Ηθική ηγεσία						3,660
Θετικές εργασιακές στάσεις	0,207	0,309			0,310	
Προσωπική πρωτοβουλία						
Στοιχεία σχέσης Ηγέτη - Υφιστάμενου				0,251		

Αναφορικά με τις τιμές που έλαβε το f² για τους εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα είναι ελάχιστα διαφοροποιημένες. Η επίδραση του παράγοντα ηθική ηγεσία προς τον παράγοντα στοιχεία σχέσης ηγέτη - υφιστάμενου συνεχίζει να λαμβάνει την υψηλότερη τιμή (3,730), η οποία χαρακτηρίζεται και ως ισχυρή επίδραση. Ακολουθούν οι επιδράσεις του παράγοντα στοιχεία σχέσης ηγέτη υφιστάμενου προς τον παράγοντα θετικές εργασιακές στάσεις και του παράγοντα θετικές εργασιακές στάσεις προς τους παράγοντες αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές και θετικής συμπεριφοράς με προσωπική πρωτοβουλία με τιμές (0,793), (0,605) και (0,280), οι οποίες η πρώτη και η δεύτερη υποδηλώνουν ισχυρή επίδραση και η τρίτη μέτρια επίδραση. Τέλος τη μικρότερη τιμή λαμβάνει η επίδραση του παράγοντα θετικές εργασιακές στάσεις προς τον παράγοντα ατομικά αποτελέσματα (0,222) ή οποία χαρακτηρίζεται όπως και η προηγούμενη ως μέτρια επίδραση.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.4.4.2. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ F² ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΣΤΟΝ
ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ**

	Αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές	Ατομικά αποτελέσματα	Ηθική ηγεσία	Θετικές εργασιακές στάσεις	Προσωπική πρωτοβουλία	Στοιχεία σχέσης Ηγέτη - Υφιστάμενου
Αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές						
Ατομικά αποτελέσματα						
Ηθική ηγεσία						3,730
Θετικές εργασιακές στάσεις	0,605	0,222			0,280	
Προσωπική πρωτοβουλία						
Στοιχεία σχέσης Ηγέτη - Υφιστάμενου				0,793		

Σε ότι αφορά τις τιμές που έλαβε το f² για το σύνολο των εργαζομένων έχουμε να παρατηρήσουμε τα εξής: Η επίδραση του παράγοντα ηθική ηγεσία προς τον παράγοντα στοιχεία σχέσης ηγέτη - υφιστάμενου συνεχίζει να λαμβάνει την υψηλότερη τιμή (3,749), η οποία χαρακτηρίζεται και ως ισχυρή επίδραση. Ακολουθούν οι επιδράσεις του παράγοντα στοιχεία σχέσης ηγέτη υφιστάμενου προς τον παράγοντα θετικές εργασιακές στάσεις και του παράγοντα θετικές εργασιακές στάσεις προς τους παράγοντες αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές και θετικές συμπεριφορές με προσωπική πρωτοβουλία με τιμές (0,574), (0,457) και (0,285), οι οποίες η πρώτη και η δεύτερη υποδηλώνουν ισχυρή επίδραση και η τρίτη μέτρια επίδραση. Τέλος τη μικρότερη τιμή λαμβάνει η επίδραση του παράγοντα θετικές εργασιακές στάσεις προς τον παράγοντα ατομικά αποτελέσματα (0,243) ή οποία χαρακτηρίζεται όπως και η προηγούμενη ως μέτρια επίδραση.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.4.4.3. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ F² ΓΙΑ ΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

	Αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές	Ατομικά αποτελέσματα	Ηθική ηγεσία	Θετικές εργασιακές στάσεις	Προσωπική πρωτοβουλία	Στοιχεία σχέσης Ηγέτη - Υφιστάμενου
Αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές						
Ατομικά αποτελέσματα						
Ηθική ηγεσία						3,749
Θετικές εργασιακές στάσεις	0,457	0,243			0,285	
Προσωπική πρωτοβουλία						
Στοιχεία σχέσης Ηγέτη - Υφιστάμενου				0,574		

7.7.4.5 Προγνωστική συνάφεια Q²

Η προγνωστική συνάφεια Q² κατέχει σημαίνοντα ρόλο για την εκτίμηση της εγκυρότητας ενός μοντέλου. Εάν το μοντέλο χαρακτηρίζεται από υψηλές τιμές προγνωστικής συνάφειας, τότε η έρευνα προβλέπει με ακρίβεια τα δεδομένα (Hair et al., 2019b). Η ανάλυση των τιμών Q² πραγματοποιήθηκε μέσω της διαδικασίας του blindfolding που προσφέρει το Smart PLS. Όσον αφορά το ερμηνευτικό κομμάτι της προγνωστικής συνάφειας, όλες οι τιμές πάνω από το 0 γίνονται αποδεκτές και υποδηλώνουν την ύπαρξη της προγνωστικής συνάφειας. Συγκεκριμένα οι τιμές γύρω από το 0,02 φανερώουν μικρή προγνωστική συνάφεια, τιμές γύρω από το 0,15 μεσαία προγνωστική συνάφεια και τιμές γύρω από το 0,35 μεγάλη προγνωστική συνάφεια (Hair et al., 2019b).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που αφορούν τους εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα ο παράγοντας στοιχεία σχέσης ηγέτη - υφιστάμενου έχει τη μεγαλύτερη προγνωστική συνάφεια (0,627), ενώ ο παράγοντας αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές κατέχει τη μικρότερη προγνωστική συνάφεια (0,090).

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.4.5.1. ΠΡΟΓΝΩΣΤΙΚΗ ΣΥΝΑΦΕΙΑ Q2 ΓΙΑ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

	Q ² (=1-SSE/SSO)	Προγνωστική δεινότητα
Αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές	0,090	Μικρή
Ατομικά αποτελέσματα	0,183	Μέτρια
Ηθική ηγεσία		
Θετικές εργασιακές στάσεις	0,116	Μέτρια
Προσωπική πρωτοβουλία	0,104	Μέτρια
Στοιχεία σχέσης Ηγέτη - Υφιστάμενου	0,627	Μεγάλη

Ελαφρώς διαφοροποιημένα τα αποτελέσματα όσον αφορά τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα, όπου ο παράγοντας στοιχεία σχέσης ηγέτη - υφιστάμενου έχει τη μεγαλύτερη προγνωστική συνάφεια (0,637), ενώ ο παράγοντας θετικές συμπεριφορές με προσωπική πρωτοβουλία κατέχει τη μικρότερη προγνωστική συνάφεια (0,096).

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.4.5.2. Η ΠΡΟΓΝΩΣΤΙΚΗ ΣΥΝΑΦΕΙΑ Q2 ΓΙΑ ΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

	Q ² (=1-SSE/SSO)	Προγνωστική δεινότητα
Αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές	0,238	Μέτρια
Ατομικά αποτελέσματα	0,129	Μέτρια
Ηθική ηγεσία		
Θετικές εργασιακές στάσεις	0,272	Μέτρια
Προσωπική πρωτοβουλία	0,096	Μικρή
Στοιχεία σχέσης Ηγέτη - Υφιστάμενου	0,637	Μεγάλη

Ως προς το σύνολο του δείγματος ο παράγοντας στοιχεία σχέσης ηγέτη - υφιστάμενου έχει τη μεγαλύτερη προγνωστική συνάφεια (0,638), ενώ ο παράγοντας προσωπική πρωτοβουλία κατέχει τη μικρότερη προγνωστική συνάφεια (0,100).

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7.4.5.3 ΠΡΟΓΝΩΣΤΙΚΗ ΣΥΝΑΦΕΙΑ Q² ΓΙΑ ΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

	Q ² (=1-SSE/SSO)	Προγνωστική δεινότητα
Αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές	0,198	Μέτρια
Ατομικά αποτελέσματα	0,146	Μέτρια
Ηθική ηγεσία		
Θετικές εργασιακές στάσεις	0,219	Μέτρια
Προσωπική πρωτοβουλία	0,100	Μέτρια
Στοιχεία σχέσης Ηγέτη - Υφιστάμενου	0,638	Μεγάλη

7.7.5 Συμπεράσματα ανάλυσης ΜΔΕ και επιβεβαίωση υποθέσεων

Εν κατακλείδι, με το σύστημα ΜΔΕ έγινε προσπάθεια της συνολικής μοντελοποίησης των μεταβλητών ενδιαφέροντος οι οποίες κατηγοριοποιήθηκαν σε επιμέρους παράγοντες ως διακριτές ομάδες παραγόντων (συνολικοποιημένων μεταβλητών). Δηλαδή, σε μια συνθετική/συνολικοποιημένη ανεξάρτητη μεταβλητή της Ηθικής Ηγεσίας, σε δυο ενδιάμεσες συνθετικές μεταβλητές, Στοιχεία Ηγέτη-Υφιστάμενου και Θετικές Εργασιακές Στάσεις και τέλος σε τρεις ομάδες εξαρτημένων συνθετικών μεταβλητών, Αρνητικές Εργασιακές Συμπεριφορές, Ατομικά Αποτελέσματα και Θετικές Συμπεριφορές με Προσωπική Πρωτοβουλία. Για όλα τα κριτήρια ελέγχου ελέγξαμε το μοντέλο και συνολικά αλλά και επι μέρους σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα.

Πράγματι, βρήκαμε συντελεστές στατιστικά σημαντικούς και με τα αναμενόμενα πρόσημα που παραπέμπουν σε θετικές επιδράσεις από την ανεξάρτητη μεταβλητή στην ενδιάμεση μεταβλητή, Στοιχεία Ηγέτη-Υφιστάμενου, και από την τελευταία στην μεταβλητή

Θετικές Εργασιακές Στάσεις. Επίσης, θετικές επιδράσεις υπήρξαν από τη μεταβλητή Θετικές Εργασιακές Στάσεις στις δυο εξαρτημένες μεταβλητές που άπτονται των Ατομικών Αποτελεσμάτων και των Θετικών Συμπεριφορών Προσωπικών Πρωτοβουλιών ενώ ήταν αρνητική η σχέση μεταξύ Θετικών Εργασιακών Στάσεων και Αρνητικών Εργασιακών Συμπεριφορών.

Οι συντελεστές προσδιορισμού ήταν ικανοποιητικοί ως τάξη μεγέθους ενώ έμφαση δόθηκε περισσότερο στην στατιστική σημαντικότητα των συντελεστών καθώς τα πρωτογενή δεδομένα ενσωματώνουν και το έντονα απρόβλεπτο στοιχείο των ανθρώπινων συμπεριφορών γεγονός που επηρεάζει την προσαρμογή του υποδείγματος στα δεδομένα του δείγματος, καθώς λειτουργούν διαταρακτικά ως προς την ερμηνευτική ικανότητα του μοντέλου με όρους ερμηνείας του ποσοστού της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής.

Από τα αποτελέσματα των μοντέλων φαίνεται να υπάρχουν κάποιες διαφοροποιήσεις μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, ως προς το μέγεθος ορισμένων συντελεστών ή/και ως προς το μέγεθος του συντελεστή προσδιορισμού, οι οποίες όμως δεν συνιστούν σημαντικές, από ερευνητικά άποψη, δομικές διαφορές μεταξύ των εργαζομένων σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα.

Συνοπτικά, ως προς τις υποθέσεις εργασίας μας μπορούμε να πούμε:

*H1. Η ηθική ηγεσία σχετίζεται θετικά με τα ατομικά αποτελέσματα του εργαζόμενου: α. την αποτελεσματικότητα, β. την παραγωγικότητα γ. την απόδοση δ. την αυτο-αποτελεσματικότητα → **Επιβεβαιώνεται***

*H2. Η ηθική ηγεσία σχετίζεται θετικά με τις θετικές εργασιακές στάσεις: α. την σημαντικότητα της εργασίας, β. την εργασιακή ικανοποίηση, γ. την δέσμευση του εργαζομένου, δ. την οργανωσιακή ταύτιση & ε. την αισιοδοξία → **Επιβεβαιώνεται***

*H3. Η ηθική ηγεσία σχετίζεται θετικά με τις θετικές εργασιακές συμπεριφορές που βασίζονται στην προσωπική πρωτοβουλία: α. την Επιπλέον προσπάθεια στην εργασία, β. την Εθελοντική Κοινωνική Συμπεριφορά, & γ. την Καινοτόμα Εργασιακή Συμπεριφορά → **Επιβεβαιώνεται***

H4. Η ηθική ηγεσία σχετίζεται αρνητικά με τις αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές: α. την πρόθεση για αποχώρηση, & β. τις αντιπαραγωγικές συμπεριφορές → **Επιβεβαιώνεται**

H5. Η σχέση ηθικής ηγεσίας και θετικών εργασιακών στάσεων διαμεσολαβείται από την θετική σύνδεση ηθικής ηγεσίας και α. σχέσης ηγέτη μέλους, β. εμπιστοσύνης, γ. αυθεντικότητας, & δ. ψυχολογικής ενδυνάμωσης → **Επιβεβαιώνεται**

H6. Η σχέση ηθικής ηγεσίας και α. Θετικών εργασιακών συμπεριφορών που βασίζονται στην προσωπική πρωτοβουλία, β. Αρνητικών εργασιακών συμπεριφορών γ. Ατομικών αποτελεσμάτων μεσολαβείται από τις θετικές εργασιακές στάσεις → **Επιβεβαιώνεται**

H7. Υπάρχουν διαφορές α. στα ατομικά αποτελέσματα, β. τις θετικές στάσεις/συμπεριφορές & γ. τις αρνητικές συμπεριφορές των εργαζομένων μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. → **Απορρίπτεται**

Κεφάλαιο 8: Συζήτηση Αποτελεσμάτων & Συνεισφοράς

Όπως έχουμε αναλύσει ο σκοπός της εργασίας αυτής είναι να αναδείξει ένα σφαιρικό πρότυπο των αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας σε επίπεδο εργαζομένου και να αναλύσει τους σχετικούς μηχανισμούς κάτω από τους οποίους επέρχονται αυτά τα αποτελέσματα, συγκριτικά στους εργαζόμενους δημόσιου και ιδιωτικού τομέα στην Ελλάδα. Συνοπτικά, με βάση την προηγούμενη βιβλιογραφία αναμέναμε η αντιλαμβανόμενη ηθική ηγεσία να επηρεάζει θετικά στοιχεία της σχέσης ηγέτη – υφισταμένου (Zhu et al., 2004; Walumbwa et al., 2011; Yanik, 2018; Yuan et al., 2018; Rashed & Ashraf, 2020; Ali et al., 2021), το οποίο με την σειρά του να επενεργεί θετικά στις θετικές εργασιακές στάσεις (Zhu et al, 2004; Brown et al, 2005; Ponnu & Tennakoon, 2009; Kim & Brymer, 2011; Demirtas & Akdogan, 2015; Çelik et al., 2015; Okan & Akyüz, 2015; Naiyananont & Smuthranond, 2017; Grobler & Joubert, 2020), και έτσι να επηρεάζονται θετικά οι συμπεριφορές που βασίζονται στην ατομική πρωτοβουλία (Baker et al., 2006; Mayer, et al. 2009; Toor & Offori, 2009; Avey et al., 2011; Ruiz-Palomino et al., 2011; Haller et al., 2018; Özsungur, 2019; Ullah et al., 2020; Zhang, 2020; Wen et al., 2021) και τα ατομικά αποτελέσματα (Brown et al., 2005; Jordan et al, 2011; Ruiz-Palomino & Martínez-Cañas, 2014; Khokar & Zia-ur-Rehman, 2017; Peng & Lin, 2017) ενώ να επηρεάζονται αρνητικά οι αρνητικές συμπεριφορές (Mayer et al, 2009; Hassan et al. 2010; Göktas et al., 2019; Shareef, 2019; Manara et al., 2020 ; Suifan et al, 2020).

Πράγματι, η ηθική ηγεσία συνδέεται θετικά σε πολύ υψηλό βαθμό με τα στοιχεία της σχέσης ηγέτη-μελους (ποιότητα σχέσης, εμπιστοσύνη, ψυχολογική ενδυνάμωση και αυθεντικότητα), το οποίο συμφωνεί με τα ευρήματα προηγούμενων μελετών (πχ. Kim & Brymer, 2011). Έπειτα, η ηθική ηγεσία συνδέεται άμεσα θετικά με τις θετικές εργασιακές στάσεις σε αρκετά καλό επίπεδο, όπως και συνδέεται άμεσα αρνητικά σε μέτριο επίπεδο με τις αρνητικές συμπεριφορές. Παρόλα αυτά, σε επίπεδο άμεσης συσχέτισης η ηθική ηγεσία συνδέεται μόνο ελαφρώς θετικά με τα ατομικά αποτελέσματα και τις θετικές συμπεριφορές με βάση την προσωπική πρωτοβουλία. Θα μπορούσε άραγε αυτό να σημαίνει ότι η ηθική ηγεσία δεν έχει άμεση επίπτωση στις εργασιακές συμπεριφορές και τα αποτελέσματα αλλά έμμεση;

Το ανώτερο ερώτημα προσπαθήσαμε να απαντήσουμε μέσω της μοντελοποίησης (ΜΔΕ). Μέσα από το μοντέλο αρχικά εξετάσαμε την αξιοπιστία της κλίμακας και των επιμέρους στοιχείων της τόσο στο σύνολο του δείγματος, όσο και στα επιμέρους δείγματα του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Με $\alpha > .700$ σε όλες τις περιπτώσεις η κλίμακα που χρησιμοποιήσαμε είναι αξιόπιστη για του τομείς ενδιαφέροντος στο ελληνικό εργασιακό περιβάλλον. Αυτό είναι αρκετά σημαντικό εύρημα, καθώς προηγούμενες μελέτες δεν είχαν αναλύσει συγκριτικά την αξιοπιστία των εργαλείων μέτρησης τους σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα ταυτόχρονα.

Επιπλέον, όσον αφορά τους μηχανισμούς που διέπουν την ηθική ηγεσία και τα αποτελέσματα αυτής, εξετάσαμε μέσω της ΜΔΕ την περίπτωση διαμεσολάβησης. Πράγματι, τα αποτελέσματα μας αποδεικνύουν ότι η ηθική ηγεσία επηρεάζει περισσότερο τις θετικές στάσεις όταν μεσολαβούν συγκεκριμένα στοιχεία της σχέσης με τον ηγέτη. Όταν, δηλαδή, ο εργαζόμενος θεωρεί ότι ο ηγέτης αυθεντικά ηθικός, τον εμπιστεύεται, νιώθει ότι τον ενδυναμώνει και έχουν μια ποιοτική σχέση, τότε είναι πιο πιθανό να είναι ικανοποιημένος, δεσμευμένος, αισιόδοξος, να ταυτίζεται με τον οργανισμό και να θεωρεί ότι η εργασία του είναι σημαντική. Παράλληλα, η σύνδεση αυτή μεταξύ ηθικής ηγεσίας, σχέσης ηγέτη – μέλους, και θετικών στάσεων του εργαζομένου, ωθεί σε πιο ισχυρές συσχετίσεις με τα ατομικά αποτελέσματα, τις θετικές συμπεριφορές που βασίζονται στην προσωπική πρωτοβουλία και τις αρνητικές συμπεριφορές στο σύνολο του δείγματος. Αυτό όντως αποδεικνύει και την υπόθεση για διαμεσολάβηση που κάναμε και ανταποκρίνεται στην παρότρυνση των Kim & Vandenberghe (2021) για καλύτερη κατανόηση των μεταβλητών που διαμεσολαβούν της ηθικής ηγεσίας και των αποτελεσμάτων αυτής.

Ένα πολύ σημαντικό εύρημα της έρευνας μας είναι και ότι δεν βρήκαμε ουσιώδεις διαφορές μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Για να είμαστε ασφαλείς με το συμπέρασμα μας αυτό, «τρέξαμε» το μοντέλο μας ξεχωριστά για τον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, ώστε να μπορούμε να συγκρίνουμε τις επιδράσεις, αλλά και να δούμε αν το μοντέλο της διαμεσολάβησης (πέρα από το σύνολο του δείγματος) ισχύει τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Το μοντέλο της διαμεσολάβησης αν και ισχύει εξίσου στους δύο τομείς, φαίνεται ότι δεν παρουσιάζει σημαντικές διαφορές για το δείγμα των εργαζόμενων του

ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα. Ίσως το μοναδικό σημείο διαφοροποίησης μεταξύ των δύο δειγμάτων να είναι στην θετική σύνδεση σχέσης ηγέτη και μέλους και θετικών στάσεων, η οποία φαίνεται να είναι πιο θετικά ισχυρή στην περίπτωση του ιδιωτικού τομέα. Παράλληλα, φαίνεται να είναι σχετικά πιο ισχυρή αρνητικά για το δείγμα του ιδιωτικού τομέα η σχέση θετικών στάσεων και αρνητικών συμπεριφορών. Σ' όλες τις περιπτώσεις πάντως είναι πολύ ισχυρή θετικά η σχέση ηθικής ηγεσίας και σχέσης ηγέτη – υφισταμένου. Σε κάθε περίπτωση, οι διαφοροποιήσεις μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα είναι οριακές και δεν θεωρούμε ότι ερευνητικά επηρεάζουν δομικά τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών. Με βάση τα παραπάνω συγκλείουμε με τα ερευνητικά αποτελέσματα του Olanney (2021) και θεωρούμε ότι η ηθική ηγεσία είναι εξίσου σημαντική και για τους δύο τομείς και εξ' ου και οι επιδράσεις στα δύο δείγματα δεν παρουσιάζουν ιδιαίτερες διαφοροποιήσεις.

Ελέγξαμε το μοντέλο μας για πιθανές επιδράσεις στις μεταβλητές μας από δημογραφικά στοιχεία. Βρήκαμε ότι η ηλικία και η εκπαίδευση ίσως επηρεάζουν το μοντέλο, οι λοιπές μεταβλητές ελέγχου φαίνεται να μην διαφοροποιούν τα αποτελέσματα. Η εκπαίδευση φαίνεται να επηρεάζει το προτιμώμενο στυλ ηγεσίας, καθώς έρευνες έχουν δείξει ότι υψηλότερα επίπεδα εκπαίδευσης συνδέονται θετικά με προτίμηση σε μοντέλα ηγεσίας που βασίζονται περισσότερο στην ακεραιότητα (Green et al., 2011). Άλλες μελέτες έχουν δείξει ότι η εκπαίδευση δεν συνδέεται τόσο με την ηθική ηγεσία όσο η ηλικία (Cann & Holt, 2009). Σε κάθε περίπτωση, στόχος μας δεν ήταν τόσο η ανάδειξη αυτής της πτυχής, καθώς τα δημογραφικά στοιχεία χρησιμοποιήθηκαν περισσότερο ως μεταβλητές ελέγχου και άρα μπορούμε να πούμε ότι συγκεκριμένα δημογραφικά στοιχεία μπορεί να επηρεάζουν την αντιληπτή ηθική ηγεσία αλλά και τα αποτελέσματα αυτής. Φυσικά, αξίζει να αναφέρουμε ότι σ' αυτό το σημείο υπεισέρχεται και η ανθρώπινη φύση, καθώς το ζήτημα της ηθικής ηγεσίας δεν μπορεί να είναι πλήρως αντικειμενικό παρά τις μοντελοποιήσεις και τις ποσοτικοποιήσεις, καθώς το κεντρικό ζήτημα της ηθικής αφορά την υποκειμενική αντίληψη του κάθε εργαζόμενου.

Εν κατακλείδι, η μελέτη μας αναδεικνύει ότι οι ηθικοί ηγέτες μπορούν καλλιεργήσουν περιβάλλοντα εργασίας τα οποία βοηθούν τους εργαζομένους, ανεξαρτήτως οργανωσιακού περιβάλλοντος, να είναι πιο ικανοποιημένοι, δεσμευμένοι και αισιόδοξοι, το οποίο έχει

θετικό αποτύπωμα στις συμπεριφορές που συνολικά επιδεικνύουν στον οργανισμό. Το αποτέλεσμα της ανάλυσης μας είναι η επιβεβαίωση έξι από τις εφτά συνολικά ερευνητικές μας υποθέσεις.

Η συζήτηση των συμπερασμάτων αυτών μας οδηγεί στην εξέταση της συνεισφοράς της έρευνας αυτής τόσο σε ακαδημαϊκό επίπεδο όσο και σε πρακτικό. Όσον αφορά το ακαδημαϊκό επίπεδο, ο βασικός μας σκοπός ήταν η προσφορά μιας συνολικής και σφαιρικής θεώρησης των αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στο επίπεδο του εργαζόμενου. Αυτό το πετύχαμε με την δοκιμή ενός μοντέλου διαμεσολάβησης μέσω των δομικών σχέσεων, που προκύπτουν από τις εξεταζόμενες μεταβλητές. Με την δοκιμή αυτού του μοντέλου αναδείξαμε τους μηχανισμούς που ενυπάρχουν και εξηγούν τη σχέση μεταξύ ηθικής ηγεσίας και συμπεριφορών και αποτελεσμάτων. Αυτή η διαμεσολάβηση μπορεί να βοηθήσει στην καλύτερη κατανόηση του φαινομένου, καθώς η ηθική ηγεσία δεν υφίσταται σε ένα «κενό» αλλά απασχολεί την δυναμική μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων.

Επιπλέον, τα δεδομένα μας φαίνεται ότι ανταποκρίνονται τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα. Είναι σημαντικό εύρημα καθώς η συγκριτική ανάλυση των δύο αυτών τομέων δεν εξετάζεται συνήθως στην βιβλιογραφία. Παράλληλα, πέτυχαμε μια σχετικά καλή αντιπροσώπευση των επιμέρους κλάδων του ιδιωτικού τομέα, που σημαίνει ότι η ανάλυση μας μπορεί να έχει εφαρμογή ευρύτερα στον ιδιωτικό τομέα. Είναι αξιόλογο σημείο αυτό καθώς αρκετές έρευνες που εξετάσαμε είχαν δείγματα είτε από μεταπτυχιακούς φοιτητές είτε από συγκεκριμένους οργανισμούς. Επομένως, το στοιχείο της αντιπροσώπευσης είναι σημαντική συνεισφορά στον επιστημονικό διάλογο γύρω από την ηθική ηγεσία. Αυτό ισχύει και για το εργαλείο μέτρησης ELQ το οποίο για πρώτη φορά εξετάστηκε ταυτόχρονα και συγκριτικά για την αξιοπιστία του τόσο στον δημόσιο (.961) όσο και στον ιδιωτικό τομέα (.965).

Δεν μπορούμε να πούμε ότι τα δεδομένα μας έρχονται σε αντίθεση με τις προηγούμενες μελέτες, περισσότερο αναδεικνύουν τις σημαντικές συσχετίσεις που απορρέουν από την ηθική ηγεσία και υπογραμμίζουν ότι η ηθική ηγεσία επενεργεί στο επίπεδο της συμπεριφοράς του εργαζομένου μέσα από τη σχέση που αναπτύσσει με τον ηγέτη. Αυτό το εύρημα είναι πολύ σημαντικό και για την ελληνική ακαδημαϊκή κοινότητα

καθώς στο βαθμό που γνωρίζουμε κάτι αντίστοιχο δεν είχε πραγματοποιηθεί για τα ελληνικά δεδομένα.

Σε πρακτικό επίπεδο, τα ευρήματα μας δεν συνιστούν έναν κατάλογο υποδείξεων προς τους ηγέτες των διάφορων οργανισμών. Περισσότερο, φαίνεται να αναδεικνύουν ότι ανεξαρτήτως οργανωσιακού περιβάλλοντος, η ηθική του ηγέτη είναι ένα σημαντικό γνώρισμα που επηρεάζει τους υφιστάμενους. Όπως αναγνωρίζει και ο Mayer (2010), οι περισσότεροι μελετητές του θέματος της ηθικής ηγεσίας δεν επικεντρώνονται στα θετικά χαρακτηριστικά ενός ηθικού ηγέτη παρά στις συμπεριφορές που κάποιος δεν θα έπρεπε να επιδεικνύει. Έτσι και με αυτή την μελέτη σε πρακτικό επίπεδο αναδεικνύουμε την ηθική ηγεσία και τις συμπεριφορές που σχετίζονται μ' αυτή (πχ. δημιουργία ηθικών προτύπων, παροχή κινήτρων για ηθικά σωστές πράξεις κλπ), ως παράγοντα θετικών αποτελεσμάτων στον οργανισμό.

Οι σταθερές θετικές σχέσεις που βρέθηκαν μεταξύ της ηθικής ηγεσίας και των αποτελεσμάτων σε ατομικό επίπεδο (π.χ. ΦΟΣ, απόδοση, επιπλέον προσπάθεια), παρέχουν ισχυρές αποδείξεις υπέρ της επιλογής και της εκπαίδευσης ηγετών ώστε να ασκούν ηθική ηγεσία. Φαίνεται ότι η ηθική ηγεσία είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για οργανισμούς που επιθυμούν μακροπρόθεσμη ανάπτυξη σχεδιασμένη να ωφελούν όλους τους ενδιαφερόμενους (σε αντίθεση με την εστίαση στα βραχυπρόθεσμα κέρδη μόνο για τους μετόχους). Οι επαγγελματίες πρέπει να κατανοήσουν, λοιπόν, ότι η ηθική ηγεσία έχει έμμεση επιρροή στα οργανωτικά αποτελέσματα. Οι ηθικοί ηγέτες επικεντρώνονται στους υφισταμένους, ώστε να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους, να τους ενδυναμώνουν για να χειρίζονται μόνοι τους τα καθήκοντα και τις αποφάσεις τους με ηθικά κριτήρια και να προσαρμόζονται σε μια κουλτούρα επιβράβευσης των ηθικά σωστών πρακτικών.

Μαζί με τα πολλά οφέλη της ηθικής ηγεσίας, οι επαγγελματίες πρέπει να είναι προετοιμασμένοι να καταβάλουν τεράστια προσπάθεια για την ανάπτυξη μιας τέτοιας, ξεκινώντας από το να θέτουν τους εαυτούς τους ως πρότυπα. Πολλές φορές η ηθική ηγεσία είναι δύσκολο να κυριαρχήσει και αυτό φανερώνεται και από τις περιπτώσεις των εταιριών που ταλανίστηκαν από περιπτώσεις ανήθικης συμπεριφοράς, καθώς στις περισσότερες των περιπτώσεων είχαν κώδικες δεοντολογίας και στα χαρτιά σχετικές διαδικασίες. Επομένως,

απαιτείται σκόπιμη και συνεχής εξάσκηση και εκπαίδευση για να διατηρηθεί ένας προσανατολισμός στην ηθική ηγεσία. Όπως και με άλλες προσπάθειες που απαιτούν μακρά υπακοή προς την ίδια κατεύθυνση, ωστόσο, αξίζει τον κόπο, επειδή τα οφέλη από την ανάπτυξη ισχυρών δεσμών αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ ηγετών και ηφισταμένων αποδίδουν σημαντικά αποτελέσματα στους οργανισμούς. Δηλαδή, οι υφιστάμενοι θέλουν να δουλεύουν για ηγέτες που είναι ηθικοί και μέσω αυτού σχηματίζουν πιο ποιοτικές σχέσεις.

Προτείνουμε, λοιπόν, ότι η οικοδόμηση μιας κουλτούρας ηθικής ηγεσίας απαιτεί έναν συνδυασμό επιλογής ευσυνείδητων ατόμων, σε συνδυασμό με εκπαίδευση σε σχέση με τα ηθικά πρότυπα. Η επιλογή είναι σημαντική γιατί υπάρχει ένα όριο στο κατά πόσο η εκπαίδευση μπορεί να αλλάξει τα σταθερά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ατόμων. Για παράδειγμα, ανεξάρτητα από την ποιότητα ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, υποστηρίζουμε ότι είναι απίθανο εγωκεντρικοί, δογματικοί, ναρκισσιστές άνθρωποι να μπορούν να εκπαιδευτούν ώστε να είναι αλλοκεντρικοί, ευαίσθητοι, συμπονετικοί, και εν τέλει ηθικοί ηγέτες. Όπως συμβαίνει σχεδόν με κάθε σημαντική οργανωτική αλλαγή, η μετακίνηση ενός οργανισμού από μια κουλτούρα ελέγχου σε μια βασισμένη στα ηθικά πρότυπα μπορεί να χρειαστεί αρκετά χρόνια για να ολοκληρωθεί. Με βάση την μελέτη μας θεωρούμε, όμως, ότι ένας προσανατολισμός της ηγεσίας ενός οργανισμού σε ηθικά πρότυπα μπορεί να έχει σημαντικά αποτελέσματα για τον οργανισμό και γι' αυτό θεωρούμε ότι αξίζει μια τέτοια αλλαγή κατεύθυνσης.

Κεφάλαιο 9: Περιορισμοί έρευνας και Προτάσεις για Μελλοντική Μελέτη

9.1 Περιορισμοί έρευνας

Όπως κάθε έρευνα έτσι και η δικιά μας υπόκειται σε ορισμένους περιορισμούς, τους οποίους λαμβάνουμε υπόψη. Αρχικά, θεωρούμε ότι ίσως ο σημαντικότερος περιορισμός έγκειται ενδογενώς από την προσπάθεια μέτρησης ενός φαινομένου που εγκολπώνει το ζήτημα της ηθικής. Ο ίδιος ο όρος «ηθική» διαμορφώνεται από πολιτισμούς και κοινωνίες, και είναι επομένως μια σύνθετη και πολυδιάστατη έννοια, η οποία δεν είναι εφικτό να μετρηθεί με ακρίβεια από οποιοδήποτε εργαλείο. Επιπλέον, για το ζήτημα της μέτρησης της ηθικής ηγεσίας στην Ελλάδα δεν βρήκαμε κάποια άλλη μελέτη που να χρησιμοποιεί μεταφρασμένο το ELQ και σταθμισμένο για τα ελληνικά δεδομένα. Επομένως, αν και προσπαθήσαμε να περιορίσουμε τυχόν σημασιολογικά αλλά και γλωσσολογικά ζητήματα που αφορούν την μετάφραση ενός ερωτηματολογίου, αναγνωρίζουμε ότι υπάρχει η πιθανότητα, κυρίως λόγω της πολυπλοκότητας της φαινομένου, στοιχεία κατανόησης του ερωτηματολογίου να επηρεάζουν τα αποτελέσματα.

Παράλληλα, αν και είναι συνηθής, στην έρευνα του συγκεκριμένου πεδίου, η χρήση δειγματοληψίας με την μέθοδο της «χιονοστιβάδας» κατανοούμε ότι ενέχει ορισμένους περιορισμούς. Για παράδειγμα, με την συγκεκριμένη μέθοδο εφόσον οι αρχικές επαφές παραπέμπουν αυτούς που γνωρίζουν και έχουν παρόμοια χαρακτηριστικά, αυτή η μέθοδος μπορεί να παρουσιάσει πιθανή μεροληψία δειγματοληψίας και υψηλό περιθώριο σφάλματος. Το δεύτερο αποτέλεσε έναν αρχικό προβληματισμό μας, όμως η μετέπειτα στατιστική ανάλυση μας έδειξε ότι το δείγμα σε όλες τις περιπτώσεις (σύνολο, ιδιωτικός και δημόσιος τομέας) ήταν επαρκές και κατάλληλο για τον έλεγχο του συγκεκριμένου μοντέλου. Στον βαθμό που αυτό ήταν εφικτό προσπαθήσαμε να διασφαλίσουμε την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος και σε μεγάλο βαθμό αυτό επιτευχθεί. Δεδομένου, επίσης, ότι ήταν δύσκολο να υπολογίσουμε το σύνολο των εργαζομένων που έχουν ανώτερο και του αποδίδουν ηγετικά χαρακτηριστικά, η μέθοδος της δειγματοληψίας με «χιονοστιβάδα», ίσως ήταν μονόδρομος. Από την άλλη, για τον ίδιο λόγο, ήταν δύσκολος και ο προσδιορισμός της αντιπροσωπευτικότητας. Φυσικά, μεγαλύτερα δείγματα βοηθούν

στην γενίκευση των αποτελεσμάτων, μολταυτά λόγω της φύσης του θέματος που μπορεί να χαρακτηριστεί ευαίσθητο ο βαθμός διείσδυσης στους εργαζόμενους μπορεί να είναι περιορισμένος.

Παρότι η συλλογή των δεδομένων δεν έγινε σε μια μεμονωμένη στιγμή, η έρευνα είναι δια τμηματική και στατική, καθώς θα ήταν πολύ δύσκολο να βρούμε τους ίδιους συμμετέχοντες να μας απαντήσουν ξανά σε διαφορετικές χρονικές στιγμές (πχ. μετά από ένα χρόνο), λόγω της ανωνυμίας του ερωτηματολογίου. Επιπλέον, όπως και σε πολλές μελέτες του κλάδου τα δεδομένα είναι πρωτογενή και αυτό-αναφερόμενα. Δηλαδή, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι απαντούν για το πώς κρίνουν τους ανώτερους τους ως προς την ηθική τους, άρα δεν μπορούμε να είμαστε αντικειμενικοί για τον πραγματικό βαθμό ηθικής ηγεσίας αυτών, παρά μόνο για τον αντιληπτό από τους υφιστάμενους. Αντιστοίχως, για τα ατομικά αποτελέσματα έχουμε δεδομένα που αφορούν την αντίληψη που έχει ο εργαζόμενος για την απόδοση, παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα του. Δεν μπορούμε παρά να σημειώσουμε και τις πιθανές θετικές απαντήσεις που μπορεί να δόθηκαν με βάση το σφάλμα κοινωνικής αποδοχής (social desirability bias). Για παράδειγμα, στις ερωτήσεις που αφορούν τις αντιπαραγωγικές συμπεριφορές ή την πρόθεση για αποχώρηση είναι πιθανό οι συμμετέχοντες να απάντησαν με τρόπο που θα φαινόταν κοινωνικά αποδεκτός. Από την άλλη πλευρά, θα ήταν δύσκολο να μετρήσουμε αντικειμενικά κάποιες έννοιες, όπως η πρόθεση για αποχώρηση, καθώς είναι δυναμικές και ευμετάβλητες, βασιζόμενες στην ανθρώπινη φύση. Παράλληλα, η παρούσα έρευνα εξαρτάται από την θεώρηση των εργαζομένων και δεν έχουμε την οπτική των ανωτέρων.

Είναι επίσης αναγκαίο να σημειωθεί ότι δεν μας απασχόλησε το επίπεδο του ηγέτη, πχ μεσαίο ή ανώτερο επίπεδο διοίκησης. Πιθανώς, τα αποτελέσματα μας να ήταν διαφορετικά αν είχαμε εστιάσει μόνο στο ανώτερο επίπεδο διοίκησης και στον τρόπο που διαχέεται η διοίκηση στα χαμηλότερα επίπεδα. Από την άλλη, οι νεότερες μορφές οργανισμών (που παρουσιάζουν λιγότερα επίπεδα ελέγχου) αλλά και οι νέες μορφές εργασίας που έχουν αναδειχθεί (πχ τηλεργασία) έχουν ίσως επηρεάσει τον τρόπο που παρουσιάζονται και επηρεάζουν αυτά τα φαινόμενα τους εργαζόμενους. Αυτό το δεδομένο

δεν το λάβαμε υπόψη, αν και θα είχε ενδιαφέρον ερευνητικά, καθώς πιθανώς η κουλτούρα του οργανισμού να επηρεάζεται από αυτά τα δεδομένα.

Όπως αναφέραμε σκοπός μας ήταν η παροχή ενός σφαιρικού μοντέλου των αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας, όμως δεν θα ήταν εφικτό να αναλύσουμε όλα τα πιθανά αποτελέσματα και να ποσοτικοποιήσουμε τις παρατηρήσεις μας. Το προτεινόμενο μοντέλο αναδεικνύει τις στάσεις, συμπεριφορές και αποτελέσματα που πλέον αναφέρονται στην βιβλιογραφία. Υπάρχουν σίγουρα και επιπλέον μεταβλητές που θα μπορούσαν να προστεθούν (πχ. δημιουργικότητα), αλλά θεωρούμε ότι περεταίρω προσθήκη μεταβλητών θα περιέπλεκε το μοντέλο, χωρίς να προσθέτει κάτι ερευνητικά. Θα θέλαμε να τονίσουμε ότι η συσχέτιση δεν αποτελεί απαραίτητα σχέση αίτιου – αιτιατού, μια τέτοια σχέση χρήζει περεταίρω διερεύνησης.

9.2 Προτάσεις για Μελλοντική Μελέτη

Θεωρούμε ότι η παρούσα εργασία μπορεί να αποτελέσει έναυσμα για περεταίρω μελέτη, τόσο σε θεωρητικό επίπεδο όσο και σε ερευνητικό. Αναγνωρίζουμε ότι η θεωρητική βάση για την έρευνα της ηθικής ηγεσίας μπορεί να επεκταθεί γόνιμα πέρα από την θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής και της κοινωνικής μάθησης. Αυτές οι θεωρίες συνέβαλαν καθοριστικά στην εξήγηση των διαδικασιών μέσω των οποίων η ηθική ηγεσία επηρεάζει τη συμπεριφορά των οπαδών. Μολαταύτα, καθώς η έρευνα αρχίζει να επεκτείνεται πέρα από τα αποτελέσματα, τα προαπαιτούμενα, τις οριακές συνθήκες και τις επιπτώσεις της ηθικής ηγεσίας, χρειάζονται πρόσθετες θεωρητικές προοπτικές. Για παράδειγμα, πρόσφατες μελέτες χρησιμοποιούν την θεωρία της αυτοδιάθεσης για να εξηγήσουν το φαινόμενο της ηθικής ηγεσίας (Lumpkin & Achen, 2018).

Σε επίπεδο μέτρησης, ο τομέας της ηθικής ηγεσίας δεν παρουσιάζει έλλειψη εργαλείων μέτρησης, ποσοτικά. Αντιθέτως, υπάρχουν αρκετά εργαλεία μέτρησης τα οποία συνεχίζουν να υποθέτουν ημιτελώς ότι μια σειρά από βαθμολογίες υφισταμένων σε κλίμακα Likert αποτυπώνει πλήρως ένα περίπλοκο φαινόμενο. Αν και η λογική των

ερωτηματολογίων με αξιολόγηση από τους υφιστάμενους έχει αμφισβητηθεί σε προηγούμενες εργασίες για την ηγεσία (π.χ. Antonakis et al, 2016) η ηθική ηγεσία δεν έχει ακόμη ανέλθει στα ίδια πρότυπα. Με την πρόοδο των στατιστικών διαδικασιών στον τομέα της ηγεσίας, ο τρόπος με τον οποίο μετράμε την ηθική ηγεσία πρέπει να εξελιχθεί και να επεκταθεί. Προτείνουμε, επίσης, σε μεθοδολογικό επίπεδο την περεταίρω χρήση πειραμάτων πεδίου, καθώς μέχρι στιγμής δεν έχουν χρησιμοποιηθεί παρά ελάχιστα στην έρευνα της ηγεσίας. Αυτό μπορεί να οφείλεται στην έλλειψη πρόσβασης στα δεδομένα, όμως προσφέρει μια μοναδική ευκαιρία στους μελετητές της ηθικής ηγεσίας να μπορούν να κάνουν αιτιώδη συμπεράσματα. Για παράδειγμα, λαμβάνοντας υπόψη την έλλειψη στοιχείων σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσονται οι ηθικοί ηγέτες, ενθαρρύνουμε τους ερευνητές να συνεργαστούν με οργανισμούς για να οργανώσουν εργαστήρια εκπαίδευσης ηθικής ηγεσίας, ώστε να προσδιορίσουν εάν οι παρεμβάσεις εκπαίδευσης αυξάνουν τις συμπεριφορές ηθικής ηγεσίας μεταξύ των διευθυντών. Πέρα από την ερευνητική χρησιμότητα, κάτι τέτοιο θα είχε και πρακτική χρησιμότητα καθώς θα εξάπλωνε την χρήση μοντέλων ηθικής ηγεσίας σε επαγγελματικό επίπεδο.

Από άποψη σχεδιασμού, η υπερβολική εξάρτηση από τα δεδομένα αυτοαναφοράς έχει θέσει ένα σημαντικό περιορισμό σχετικά με το νόημα που μπορούμε να αντλήσουμε από αυτά τα ευρήματα, ειδικά αν σκεφτεί κανείς ότι είναι ελάχιστες οι αναφορές στα ζητήματα της ενδογένειας στο πλαίσιο του ερευνητικού σχεδιασμού. Προτείνουμε, λοιπόν, την συλλογή δεδομένων από διαφορετικές χρονικές στιγμές, ώστε τα αποτελέσματα να είναι πιο αντικειμενικά, καθώς και την συλλογή δεδομένων από πολλαπλές πηγές (πχ. τόσο από τον ηγέτη όσο και από τον υφιστάμενο) ώστε να περιορίζεται το σφάλμα προκατάληψης λόγω κοινής μεθόδου. Ειδικά για την ηθική ηγεσία, θα είχε νόημα ο ερευνητικός σχεδιασμός σε διαχρονικό πλαίσιο ώστε να αποτυπώνει την εξέλιξη της σχέσης ηγέτη – μέλους.

Μεθοδολογικά, ένας τέτοιος σχεδιασμός θα βοηθούσε στην απομόνωση των χαρακτηριστικών των υφισταμένων και των συμπεριφορών που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ηγέτη από την επιρροή της ηθικής ηγεσίας στους υφισταμένους. Εάν η ηθική ηγεσία και η συμπεριφορά των υφισταμένων αξιολογηθούν σε τρεις ή περισσότερες χρονικές περιόδους, θα είναι επίσης δυνατή η ανάλυση λανθάνουσας αλλαγής για την

καταγραφή των αμοιβαίων σπειροειδών επιδράσεων. Επιπλέον, αυτό θα επέτρεπε στον ερευνητή να δοκιμάσει την αντίστροφη αιτιότητα, η οποία δεν έχει ακόμη εδραιωθεί στην ηθική ηγεσία. Για την έρευνα και τις μετα-αναλύσεις ηθικής ηγεσίας, συνιστούμε στους μελετητές να εξετάζουν περισσότερο ψυχομετρικά την ηθική ηγεσία, συμπεριλαμβάνοντας διαφορετικές θεωρίες ηγεσίας, οργανωτική κουλτούρα, πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού (π.χ. εκπαίδευση), στα ερευνητικά τους σχέδια, προκειμένου να αποδείξουν την εγκυρότητα κριτηρίου της ηθικής ηγεσίας πάνω και πέρα από αυτή του υπάρχοντος οργανωτικού οικοσυστήματος.

Εν κατακλείδι, προτείνουμε στους ερευνητές, όσο είναι δυνατόν, να συμπεριλαμβάνουν ερωτηθέντες από διαφορετικούς τύπους οργανισμών/κλάδους, αλλά και διαφορετικές κουλτούρες, στις μελέτες τους για να αντιμετωπίσουν το ζήτημα της γενίκευσης των ευρημάτων τους πιο άμεσα και εμπειρικά. Μόνο μέσω αυτών των τύπων μελετών μπορούμε να βελτιώσουμε την κατανόησή μας για την καθολικότητα και την εντοπιότητα των μοντέλων ηγεσίας. Μελέτες όπως η δική μας αντιπροσωπεύουν μικρά βήματα προς αυτή την κατεύθυνση, αλλά απαιτούνται πολλές περισσότερες μελέτες για να δούμε σε ποιο βαθμό οι διάφορες θεωρίες ηγεσίας μπορούν να μας βοηθήσουν να κατανοήσουμε καλύτερα τις ομοιότητες και τις διαφορές μεταξύ των διάφορων οργανωσιακών τομέων.

Κεφάλαιο 10: Επίλογος

Τα τελευταία χρόνια τα εταιρικά σκάνδαλα κάνουν ολοένα και πιο συχνά την εμφάνιση τους και συνήθως σχετίζονται με τα υψηλόβαθμα στελέχη ενός οργανισμού (Brown & Treviño, 2006; Morris, 2014). Παράλληλα εδώ και χρόνια, υπάρχουν στατιστικά δεδομένα σχετικά με τις ανήθικες συμπεριφορές σε οργανισμούς που κρούουν το καμπανάκι του κινδύνου, δείχνοντας υψηλά ποσοστά ανήθικης συμπεριφοράς. Το πιο ενδιαφέρον κομμάτι στα σκάνδαλα αυτά είναι, πως οι οργανισμοί που ενδεχομένως τα βιώνουν, μπορούν και παρουσιάζουν μηχανισμούς και τεχνικές μέσα στον οργανισμό για την προώθηση της ηθικής συμπεριφοράς (Sims & Brinkman, 2003). Η αποτελεσματικότητα αυτών των μηχανισμών και τεχνικών δεν μπορεί παρά να αμφισβητηθεί μετά από κάποιο σκάνδαλο, ειδικότερα στο πλαίσιο της ηθικής που προτείνουν. Είναι χαρακτηριστική η αναφορά των Tamunomiebi & Orianzi (2019) για το σκάνδαλο της Enron, όπου οι μέτοχοι δεν θα μπορούσαν να είχαν προβλέψει την ανήθικη συμπεριφορά των διευθυντών της εταιρίας, καθώς η εταιρία είχε κώδικα δεοντολογίας 65 σελίδων.

Η ανάλυση από τα εμπειρικά αποτελέσματα προηγούμενων ερευνητών αποκαλύπτει ότι οι συνέπειες της ηθικής ηγεσίας φαίνονται αλληλένδετες, με αποτέλεσμα την αυξημένη αποτελεσματικότητα και απόδοση. Ο ηγέτης, που συμπεριφέρεται με ηθικά αποδεκτή και αλτρουιστική συμπεριφορά, δείχνει εντιμότητα, μπαίνει σε ανοιχτή επικοινωνία με τον/την ακόλουθο του, ενώ η τιμωρία ή επιβράβευση για τη συμπεριφορά τους δημιουργεί ένα περιβάλλον αμοιβαίας εμπιστοσύνης μέσα από ένα υψηλότερο επίπεδο ποιότητας της διάδρασης μεταξύ ηγέτη-ακολούθου. Σε αυτό το περιβάλλον αμοιβαίου σεβασμού και εμπιστοσύνης, ο ηθικός ηγέτης είναι σε θέση να αποσαφηνίσει τους ρόλους και τις ευθύνες των υφισταμένων του, ενώ μοιράζεται την εξουσία μαζί τους, το οποίο με τη σειρά του θα οδηγήσει στην ενδυνάμωση των υφισταμένων του. Οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι οι ηθικοί ηγέτες δεν τους θεωρούν απλά ως ένα μέσο για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων τους (Zhu et al, 2004).

Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, ο εργαζόμενος είναι περισσότερο ικανοποιημένος από την εργασία, αλλά και από τον ίδιο τον οργανισμό, και έτσι νιώθει περισσότερο αφοσιωμένος. Αυτή η σχέση είναι ακόμη ισχυρότερη, αν οι ηθικές αξίες του εργαζομένου συμφωνούν με εκείνες του οργανισμού. Είναι αυτονόητο ότι η πρόθεση του εργαζομένου να εγκαταλείψει την εργασία του βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα και είναι περισσότερο πιθανό να ασκήσει πρόσθετη προσπάθεια ή να συμμετέχει σε θετικές οργανωσιακές συμπεριφορές, για παράδειγμα βοηθώντας έναν συνάδελφό του ακόμα και αν χρειαστεί να εργαστεί με υπερωρία. Μια ευρύτερη θετική κοινωνική συμπεριφορά προωθείται, ενώ αντιπαραγωγικές συμπεριφορές θεωρούνται λιγότερο πιθανό να συμβούν.

Παρόλο που η έρευνα στο πεδίο είναι σχετικά νέα, φαίνεται ότι υπάρχει μια γενική συναίνεση ότι προβάλλοντας ηθικές συμπεριφορές στο χώρο εργασίας μπορεί ο οργανισμός να οδηγηθεί σε θετικά αποτελέσματα. Μείζονος σημασίας είναι η γνησιότητα (αυθεντικότητα) του ηγέτη, που σημαίνει ότι οι ηθικές του προθέσεις δεν διαφέρουν από τις ενέργειες του. Ο ηγέτης λειτουργεί ως ένα εξιδανικευμένο πρότυπο για την ομάδα (Kalshoven & Den Hartog, 2009), και την παρακίνηση των υφισταμένων να εμπλακούν ηθικά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η σχέση αυτή απαιτεί την εμπιστοσύνη των υφισταμένων. Εκτός από αυτό, δεν εντοπίζονται στη βιβλιογραφία μεγάλες αντιφάσεις στις μελέτες που επικεντρώνονται στα ατομικά αποτελέσματα της ηθικής ηγεσίας και στα ίδια πλαίσια κινούνται και τα αποτελέσματα της εργασίας αυτής.

Αναδεικνύοντας τις θετικές πτυχές της ηθικής ηγεσίας με ένα ολιστικό μοντέλο για τα ελληνικά πρότυπα, θεωρούμε ότι δίνουμε το έναυσμα για περαιτέρω διερεύνηση του φαινομένου. Το συνολικό μας μοντέλο προβλέπει σημαντικά θετικά οφέλη για τους οργανισμούς, τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα, από την εισαγωγή πρακτικών ηθικής ηγεσίας. Θεωρούμε έτσι, ότι η ερευνητική τεκμηρίωση των θετικών αποτελεσμάτων αποτελεί το εναρκτήριο λάκτισμα για μια πιο ουσιαστική αντιμετώπιση της ηθικής ηγεσίας σε πρακτικό επίπεδο από τους οργανισμούς ανεξαρτήτως τομέα στην Ελλάδα, ευελπιστώντας στο μέλλον οι ηγέτες να μην μας απογοητεύουν ηθικά⁷⁴.

⁷⁴ Αναφερόμαστε στο απόσπασμα από το εμβληματικό άρθρο της Ciulla, Leadership Ethics: Mapping the Territory (1995): «Ζούμε σε ένα κόσμο, όπου οι ηγέτες συχνά μας απογοητεύουν ηθικά».

Βιβλιογραφία

- Abasilim, U. D., Gbervbie, D. E., & Osibanjo, O. A. (2019). Leadership Styles and Employees' Commitment: Empirical Evidence from Nigeria. *SAGE Open*.
- Abbas, I.U., & Cross, O.D. (2019). Impact of leadership on organisational performance. *International Journal of Business Management and Social Research*, 6 (2), pp. 367 – 374.
- Adair, J. (2006). *Leadership and Motivation: The fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others*, London, UK and Philadelphia, US: Kogan Page
- Afshan, G., Serrano-Archimi, C., Landry, G. & Javed, U. (2021). Am I worthy to my leader? Role of leader-based self-esteem and social comparison in the LMX-performance relationship, *Human Systems Management*, pp. 1-16.
- Ahanchian, M., Yazdani, P., & Sadeghian, S. (2018). The effect of Ethical leadership on life Satisfaction and well-being by Mediation of job Satisfaction: The case of Private Hospitals in Mashhad city. *Public Management Researches*, 10(38), pp. 171-196.
- Ahmad, I., Gao, Y., & Hali, S. M. A (2017) Review of Ethical Leadership and Other Ethics-Related Leadership Theories. *European Scientific Journal*, 13(29), pp. 10 - 23.
- Ahmad, S., Yunos, R., Ahmad, R. & Sanusi, Z. (2014). Whistleblowing Behaviour: The Influence of Ethical Climates Theory. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 164, pp 445-450.
- Ajzen, I. (1988). *Attitudes, personality, and behavior*. Chicago: Dorsey Press
- Akaah, I. P. (1992). Social Inclusion as a Marketing Ethics Correlate. *Journal of Business Ethics*, 11(8), pp. 599-608.
- Akaah, I. P. (1996). The influence of organizational rank and role on marketing professionals 'ethical judgments. *Journal of Business Ethics*, 15, pp. 605–613
- Al Khajeh, E.H. (2018), Impact of Leadership Styles on Organizational Performance, *Journal of Human Resources Management Research*, 2018

Alawattage, C., & Fernando, S. (2017). Post-coloniality in corporate social and environmental accountability. *Accounting, Organizations And Society*, 60, pp.1-20.

Alemu, D.S. (2016) Dysfunctional Organization: The Leadership Factor. *Open Journal of Leadership*, 5, pp. 1-7.

Al-husseini, S., & Elbeltagi, I. (2016). Evaluating the effect of transformational leadership on knowledge sharing using structural equation modelling: the case of Iraqi higher education. *International Journal Of Leadership In Education*, pp. 1-12.

Ali, A., Khan, R., Alam, W., Adnan, A. & Aabbas, Z. (2021). Ethical Leadership Enhance Positive Work Outcome: A Mediation Model, *Humanities & Social Sciences Reviews*, 9 (3), pp. 111-120.

AL-Jabari, B. & Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. *International Leadership Journal*. 11, pp. 78-119.

Allan, B. Duffy, R., & Collisson, B. (2017). Task Significance and Performance: Meaningfulness as a Mediator, *Journal of Career Assessment*, 26(1), pp. 1-11.

AlShehhi, H., Alshurideh, M., Al Kurdi, B. & Salloum, S. (2020). The Impact of Ethical Leadership on Employees Performance: A Systematic Review, *AISI 2020: Proceedings of the International Conference on Advanced Intelligent Systems and Informatics 2020*, pp 417–426

Andersen, J.A. (2015), Barking up the wrong tree. On the fallacies of the transformational leadership theory, *Leadership & Organization Development Journal*, 36 (6), pp. 765-777.

Anderson, M., & Sun, P. (2015). Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New 'Full-Range' Theory. *International Journal Of Management Reviews*, 19(1), pp. 76-96.

Angle, H. L., & Lawson, M. B. (1994). Organizational Commitment and Employees' Performance Ratings: Both Type of Commitment and Type of Performance Count. *Psychological Reports*, 75(3_suppl), pp. 1539–1551.

Angus-Leppan, T., Metcalf, L., & Benn, S., (2010). Leadership styles and CSR practice: an examination of sensemaking, institutional drivers and CSR leadership. *Journal of Business Ethics*, 93 (2), pp. 189–213.

Antonakis, J., Bastardo, N., Jacquart, P., & Shamir, B. (2016). Charisma: An ill-defined and ill-measured gift. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, pp. 293-319

Antonakis, J., Bendahan, S., Jacquart, P. & Lalive, R. (2010). On Making Causal Claims: A Review and Recommendations. *The Leadership Quarterly*. 21 (6), pp. 1086-1120.

Appelbaum, S. H., Deguire, K. J., & Lay, M. (2005). The relationship of ethical climate to deviant workplace behavior. *Corporate Governance*, 5(4), pp. 43-55.

Aquino, K., Tripp, T. M. & Bies, R. J. (2001). How Employees Respond to Personal Offense? The Effects of Blame Attribution, Victim Status, and Offender Status on Revenge and Reconciliation in the Workplace. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), pp. 52-59.

Arel, B., Beaudoin, C. A., & Cianci, A. M. (2012). The impact of ethical leadership, the internal audit function, and moral intensity on a financial reporting decision. *Journal of Business Ethics*, 109(3), pp. 351–366

Argyle, M. (1989). Do happy workers work harder? The effect of job satisfaction on work performance. In R. Veenhoven (Ed.), *How harmful is happiness? Consequences of enjoying life or not*. Rotterdam, The Netherlands: Universitaire Pers

Armstrong, A. & Muenjohn, N. (2014). The Ethical Dimension in Transformational Leadership. *Journal of Business Systems, Governance & Ethics*. 3 (3), pp. 21-38.

Arnold, J. (ed.) (2005). *Work Psychology: Understanding Human Behavior in the Workplace*, (4th Ed.), London: Pearson Education Limited

Arnoux-Nicolas, C. S.-L. (2016). Perceived work conditions and turnover intentions: The mediating role of meaning of work. *Frontiers in Psychology*, 704.

Ashkanasy, N., Windsor, C. & Treviño, L. (2006). Bad Apples In Bad Barrels Revisited. *Business Ethics Quarterly*, 16. pp. 449-473.

Asif, M., Qing, M. Hwang, J. & Shi, H. (2019). Ethical Leadership, Affective Commitment, Work Engagement, and Creativity: Testing a Multiple Mediation Approach, *Sustainability*, 11, 4489

Aslan, M. & Korkut, A. (2015). Spiritual Leadership in Primary Schools in Turkey, *Journal of Educational and Social Research*, 5 (2), pp. 123 – 136.

Atkinson, R. F. (1995). *Εισαγωγή στην Ηθική Φιλοσοφία*. Θεσ/νίκη: Εκδόσεις Σύγχρονη Παιδεία.

Auer, S., Hampel, H., Möller, H., & Reisberg, B. (2000). Translations of Measurements and Scales: Opportunities and Diversities. *International Psychogeriatrics*, 12(S1), pp. 391-394.

Avery, G. C. (2004). *Understanding leadership: Paradigms and cases*. London: Sage.

Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), pp. 21–34

Avey, J., Palanski, M. & Walumbwa, F., (2011). When Leadership Goes Unnoticed: The Moderating Role of Follower Self-esteem on the Relationship Between Ethical Leadership and Follower Behaviour. *Journal of Business Ethics*, 98, pp. 573-582.

Avolio B.J. , & Luthans, F. (2006) *The high impact leader: Authentic, resilient leadership that gets results and sustains growth*, New York: McGraw-Hill

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set (3rd ed.)*. Redwood City, CA: Mindgarden

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), pp. 315–338.

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72 (4), pp. 441-462

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, pp. 801-823.

Avolio, B.J., & Yammarino, F.J. (1990). Operationalizing charismatic leadership using a levels of analysis framework. *Leadership Quarterly*, 1, pp. 193-208.

Babbie, E. 2011. *Εισαγωγή στην Κοινωνική Έρευνα*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική

Babič, S. (2014). Ethical Leadership and Leader Member Exchange (LMX) Theory, *CRIS - Bulletin of the Centre for Research and Interdisciplinary Study*, 1, pp. 61-71

Bacha, E. (2014), The relationship between transformational leadership, task performance and job characteristics, *Journal of Management Development*, 33 (4), pp. 410-420.

Badiou, A. (2001). *Ethics: An Essay on Understanding Evil*. London: Verso.

Bae, K. S., Chuma, H., Kato, T., Kim, D. B., & Ohashi, I. (2011). High performance work practices and employee voice: a comparison of Japanese and Korean workers. *Industrial Relations*. 50, pp. 1-29.

Baker, T., Hunt, T. & Andrews, M., (2006). Promoting ethical behavior and organizational citizenship behaviors: The influence of corporate ethical values. *Journal of Business Research*, 59, pp. 849-857.

Bakouni, I.E. (2014). Leadership Ethics and Individual Outcomes: Questions yet to be answered. In: *2014 International Conference of Applied Business & Economics Proceedings*.

Ball, G., Treviño, L., & Sims, H. (1992). Understanding subordinate reactions to punishment incidents: Perspectives from justice and social sides. *Leadership Quarterly*, 3, 307-334.

Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Bandura, A. (1986). Fearful expectations and avoidant actions as coeffects of perceived self-efficacy. *American Psychologist*, 41(12), pp. 1389-1391.

- Banks, G. C., Fischer, T., Gooty, J. & Stock, G. (2021). Ethical leadership: Mapping the terrain for concept cleanup and a future research agenda, *The Leadership Quarterly*, 32(2), 101471
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), pp. 634–652.
- Banks, G.C., Gooty, J., Ross, R.L., Williams, C.E & Harrington, N.T (2018), Construct redundancy in leader behaviors: A review and agenda for the future, *The Leadership Quarterly*, 29 (1), pp. 236-251.
- Bao, Y. & Li, C. (2019) From moral leadership to positive work behaviors: the mediating roles of value congruence and leader-member exchange. *Frontiers of Business Research in China*, 13 (6)
- Baofu, P. (2011). *Beyond Ethics to Post-Ethics: A Preface to a New Theory of Morality and Immorality*. Charlotte: IAP.
- Barbuto, J.E. & Wheeler, D.W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group and Organization Management*, 31, pp. 300–326.
- Bass, B.M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10, pp. 181–217.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York
- Bass, B.M. (1988). Evolving perspectives on charismatic leadership. In J.A. Conger & R.N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 40-77). San Francisco: Jossey-Bass
- Bass, B.M. (1990). *Handbook of leadership*. New York: Macmillian, Inc.
- Bass, B.M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 7(3), pp. 18-40.
- Bass, B.M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). New York, NY: Psychology Press.

- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, pp. 207–218.
- Bauer, T. N., Erdogan, B., Liden, R. C., & Wayne, S. J. (2006). A longitudinal study of the moderating role of extraversion: Leader–member exchange, performance, and turnover during new executive development. *Journal of Applied Psychology*, 91, pp. 298–310.
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139, pp. 517–536.
- Begley, P.T. (2001). In pursuit of authentic school leadership practices. *International Journal of Leadership in Education*, 4, pp. 353–365.
- Bello, S., (2012). Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(10), pp. 228-236.
- Bellou, V. & Dimou, M. (2021). The Impact of Destructive Leadership on Public Servants' Performance: The Mediating Role of Leader-member Exchange, Perceived Organizational Support and Job Satisfaction. *International Journal of Public Administration*, pp. 1-11..
- Benevene, P. D. (2018). Ethical leadership as antecedent of job satisfaction, affective organizational commitment and intention to stay among volunteers of non-profit organizations. *Frontiers in Psychology* (2069), 9.
- Benkhoff, B., (1997). Ignoring Commitment Is Costly: New Approaches Establish the Missing Link Between Commitment and Performance. *Human Relations*, 50(6), pp. 701-726.
- Benmira S, & Agboola M. (2021). Evolution of leadership theory, *BMJ Leader*; 5, pp. 3-5.
- Bennis, W. (2003). *On becoming a leader*. Cambridge, MA: Perseus Books Group.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bennis, W.. (1989) *On becoming a leader*. New York: Addison Wesley

- Bernard, L.L. (1926). *An introduction to social psychology*. New York: Holt.
- Berta, W., Laporte, A., Perreira, T.A., Ginsburg, L., Dass, A.R., Deber, R., Baumann, A., Cranley, L.A., Bourgeault, I.L., Lum, J.M., Gamble, B., Pilkington, K., Haroun, V.A., & Neves, P. (2018). Relationships between work outcomes, work attitudes and work environments of health support workers in Ontario long-term care and home and community care settings. *Human Resources for Health*, 16.
- Bezy, K.G. (2011). *An Operational Definition of Spiritual Leadership*. Dissertation, Virginia Tech University
- Bhal, K. T., & Dadhich, A. (2011). Impact of ethical leadership and leader–member exchange on whistle blowing: The moderating impact of the moral intensity of the issue. *Journal of Business Ethics*, 103(3), pp. 485–496.
- Bhatti, S.H., Kiyani, S.K., Dust, S.B. & Zakariya, R. (2021), The impact of ethical leadership on project success: the mediating role of trust and knowledge sharing, *International Journal of Managing Projects in Business*, 14 (4), pp. 982-998
- Biddle BJ. (1979). *Role theory: Expectations, identities, and behavior*. New York, NY: Academic Press
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston TX: Gulf.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Academic Press.
- Block, P. (2005). Servant-leadership: Creating an alternative future. Keynote address, 2005 International Servant Leadership Conference, Indianapolis, Indiana, United States of Americas. *International Journal of Servant Leadership*, 2, pp. 55-79
- Boddy, C.R. (2011). Corporate psychopaths, bullying and unfair supervision in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 100 (3), pp. 367–379.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. & Dennison, P. (2003). *A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks*, University of Exeter: Centre for Leadership Studies

- Bonner, J. M., Greenbaum, R. L., & Mayer, D. M. (2014). My boss is morally disengaged: The role of ethical leadership in explaining the interactive effect of supervisor and employee moral disengagement on employee behaviors. *Journal of Business Ethics*, 6(6), pp. 1–12
- Borst, R. T., Kruyen, P. M., Lako, C. J., & de Vries, M. S. (2020). The Attitudinal, Behavioral, and Performance Outcomes of Work Engagement: A Comparative Meta-Analysis Across the Public, Semipublic, and Private Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), pp. 613–640.
- Bouckennooghe, D., Zafar, A., & Raja, U. (2014). How ethical leadership shapes employees' job performance: The mediating roles of goal congruence and psychological capital. *Journal of Business Ethics*, 129(2), pp. 251–264.
- Bredeson, D. A. (2011). *Applied Business Ethics: A Skills-Based Approach*. Belmont: Cengage Learning.
- Brockner, J., & Wiesenfeld, B. (2016). Self-as-object and self-as-subject in the workplace. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 136, pp. 36-46.
- Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, M. A., & Dineen, B. R. (2008). A closer look at trust between managers and subordinates: Understanding the effects of both trusting and being trusted on subordinate outcomes. *Journal of Management*. 35, pp. 327-347
- Brown, M. E. & Mitchell, M. (2010) Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research, *Business Ethics Quarterly*, 20(4), pp. 583-616
- Brown, M. E. & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: a review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17, pp. 595-616.
- Brown, M. E. & Treviño, L. K. (2009). Leader–Follower Values Congruence: Are Socialized Charismatic Leaders Better Able to Achieve It? *Journal of Applied Psychology*, 94(2), pp. 478–490

Brown, M. E., Treviño, L.K. & Harrison D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97 (2), pp. 117-134.

Buble, M. (2012). Interdependence of Organizational Culture and Leadership Styles in Large Firms. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 17(2), pp. 85-97.

Buchanan DA & Huczynski A . (2017). *Organizational behaviour*. (9th ed.) Harlow: Pearson Education Limited

Buchanan, B. (1974) Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations *Administrative Science Quarterly*, pp. 533-546.

Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Burns, J.M. (2003). *Transforming leadership*. New York: Atlantic Monthly Press.

Byrne, B. (2013). *Structural Equation Modeling with Mplus: Basic Concepts, Applications, and Programming*, New York: Routledge

Cann, J.M. & Holt, R. (2009). Ethical Leadership and Organizations: An Analysis of Leadership in the Manufacturing Industry Based on the Perceived Leadership Integrity Scale *Journal of Business Ethics*, 87, pp. 211-220.

Carless, S. A. (2004). Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction? *Journal of Business and Psychology*, 18(4), pp. 405-425.

Carlson, J.R., Carlson, D.S., and Ferguson, M. (2011). Deceptive impression management: Does deception pay in established workplace relationships? *Journal of Business Ethics*, 100(3), pp. 497-514.

Case, P. & Gosling, J. (2010). The spiritual organization: Critical reflections on the instrumentality of workplace spirituality. *Journal of Management, Spirituality & Religion*. 7. Pp. 257-282.

Cashman, K. (2008). *Leadership from the inside out: Becoming a leader for life* (2nd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler.

Caza, A. & Jackson, B. (2011). Authentic leadership. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien (Eds.) *Sage Handbook of Leadership* (pp.350-362). Thousand Oaks, CA: Sage.

Çelik, S., Dedeoğlu B.B. & İnanir, A. (2015). Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations, *Ege Akademik Bakis (Ege Academic Review)*, 15(1), pp. 53-53

Chatman, J. A., & Jehn, K. A. (1994). Assessing the Relationship between Industry Characteristics and Organizational Characteristics: How Different Can You Be? *Academy of Management Journal*, 37, pp. 522-553.

Chaurasia, S., & Shukla, A. (2014), Psychological capital, LMX, employee engagement & work role performance, *The Indian Journal of Industrial Relations*, 50, pp. 342-357.

Chen, G., & Kanfer, R. (2006). Toward a systems theory of motivated behavior in work teams. *Research in Organizational Behavior*, 27, pp. 223–267.

Chen, G., & Klimoski, R. J. (2003). The impact of expectations on newcomer performance in teams as mediated by work characteristics, social exchanges, and empowerment. *Academy of Management Journal*, 46, pp. 591– 607

Chen, X.-P., Eberly, M. B., Chiang, T.-J., Farh, J.-L., & Cheng, B.-S. (2014). Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of Management*, 40(3), pp. 796–819.

Chen, Z., Zhu, J., & Zhou, M. (2015). How does a servant leader fuel the service fire? A multilevel model of servant leadership, individual self identity, group competition climate, and customer service performance. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), pp. 511–521.

Chénard Poirier, L., Morin, A., & Boudrias, J. (2017). On the merits of coherent leadership empowerment behaviors: A mixture regression approach. *Journal Of Vocational Behavior*, Vol. 103, pp. 66-75.

Cheng C-Y, Jiang D-Y, Cheng B-S, Riley JH & Jen C-K. (2015) When do subordinates commit to their supervisors? Different effects of perceived supervisor integrity and support on Chinese and American employees. *Leadership Quarterly*, 26(1), pp. 81–97

Chikeleze, M. (2014). *Validation of Ethical Leadership Style Questionnaire (ELSQ)*. Dissertation, Benedictine University.

Chiniara, M. & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction, *The Leadership Quarterly*, 27, pp. 124-141

Choi, S. B., Ullah, S. M., Ebrahim, Kwak, W. J., (2015). Ethical Leadership and Followers' Attitudes Toward Corporate Social Responsibility: The Role of Perceived Ethical Work Climate. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43 (3), pp. 353-365.

Chughtai, A., Byrne, M., & Flood, B. (2014). Linking ethical leadership to employee well-being: The role of trust in supervisor. *Journal of Business Ethics*, 128(3), pp. 653–663

Churchill, L.R. (1982). The teaching of ethics and moral values in teaching: Some contemporary confusion. *The Journal of Higher Education*, 53(3), pp. 296–306.

Ciulla, J. B. (1998). *Ethics, the Heart of Leadership*. Westport, CT: Quorum Books.

Ciulla, J. B. (2020). *The Search for Ethics in Leadership, Business, and Beyond*, Cham, Switzerland: Springer

Ciulla, J. B., (1995). Leadership Ethics: Mapping the Territory. *Business Ethics Quarterly*, 5 (1), pp. 5-28.

Cohen, A., (2003). *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Collins J. (2009) Good to Great - (Why Some Companies Make the Leap and others Don't). *NHRD Network Journal*;2(7), pp. 102-105.
- Collins, D. (2010). Designing Ethical Organizations for Spiritual Growth and Superior Performance: An Organization Systems Approach. *Journal of Management, Spirituality & Religion*. 7 (2), pp. 95-117
- Collinson, D., Smolović J., Owain & Grint, K. (2018). 'No More Heroes': Critical Perspectives on Leadership Romanticism. *Organization Studies*, 39(11) pp. 1625–1647.
- Conchie, S.M., Taylor, P.J. & Donald, I.J. (2012). Promoting safety voice with safety-specific transformational leadership: the mediating role of two dimensions of trust. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17, pp. 105–115.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10(2), pp. 145-179.
- Conger, J.A., Kanungo, R.N. & Menon, S.T. (2000), Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*., 21, pp. 747-767.
- Conway, E. (2015). *Leader–Member Exchange*. In Wiley Encyclopedia of Management (eds C.L. Cooper, P.C. Flood and Y. Freeney).
- Copeland, M. K. (2015). The Importance of Ethics and Ethical Leadership in the Accounting Profession. *Research on Professional Responsibility and Ethics in Accounting* 19 (1), pp. 61-98
- Copeland, M. K.. (2014). The Emerging Significance of Values Based Leadership: A Literature Review. *International Journal of Leadership Studies* 8 (2), pp. 105–135
- Coyle-Shapiro, J. A. M., & Conway, N. (2004). The employment relationship through the lens of social exchange. In J. A. M. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, S. M. Taylor, & L. Tetrick (Eds.), *The*

employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives (pp. 5–28). Oxford, UK: Oxford University Press.

Craig, S. B., & Gustafson, S. B. (1998). Perceived leader integrity scale: An instrument for assessing employee perceptions of leader integrity. *The Leadership Quarterly*, 9, pp. 127–145.

Crawford, J., Dawkins, S., Martin, A. & Lewis, G. (2020). Putting the leader back into authentic leadership: Reconceptualising and rethinking leaders, *Australian Journal of Management*, 45(1), pp, 114–133

Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, pp. 874–900.

Czarnota-Bojarska, J. (2015). Counterproductive work behavior and job satisfaction: A surprisingly rocky relationship. *Journal of Management & Organization*, 21(4), pp. 460-470.

Dalal RS (2005) A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology* 90(6), pp. 1241–1255

Darcy, K.T.. (2010). Ethical Leadership: The past, present and future. *International Journal of Disclosure and Governance*, 7 (3), pp.188-212.

De Cremer, D., & van Knippenberg, D. (2002). How do leaders promote cooperation? The effects of charisma and procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 858–866.

De Cremer, D., & van Knippenberg, D. (2003). Cooperation with leaders in social dilemmas: On the effects of procedural fairness and outcome favorability in structural cooperation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91, pp. 1–11.

De Cremer, D., Brebels, L., & Sedikides, C. (2008). Being uncertain about what? Procedural fairness effects as a function of general uncertainty and belongingness uncertainty. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44, pp. 1520–1525.

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

Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), pp. 580

Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychology Inquiry*. 11, pp. 227-269.

DeConnick, J. B. (2014). Outcomes of ethical leadership among salespeople. *Journal of Business Research*, 5(68), pp. 1086–1093.

Değirmenci, B. (2022). *Examination of organizational behavior in doctoral thesis studies: the case of Turkey*, In: Yönetim, Strateji ve Organizasyon Alanında Bilimsel Tartışmalar , Karabulut , S. (Ed.) (pp.555-568), Turkey: Gazi Kitabevi

Dehler, G.E. & Welsh, M.A. (2003) The experience of work: Spirituality and the new workplace. In *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*; Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L (Eds.); New York, NY, USA : M.E. Sharp. Inc

Deinert, A., Homan, A.C., Boer, D., Voelpel, S.C., & Gutermann, D. (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *Leadership Quarterly*, 26, pp. 1095-1120.

Deluga, R., (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, pp. 315-326.

Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), pp. 59–67.

Demont-Biaggi, F. (2019) How ethical leadership is related to authenticity. *Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal*, 1, pp. 15–28.

den Akker, L., Heres, L., Six, F.E. & Lasthuizen, K. (2009) Ethical leadership and trust: it's all about meeting expectations, *International Journal of Leadership and Organisational Studies*, 5(2), pp. 102–122.

Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*, 107(1), pp. 35–47

Den Hartog, D.N., House, R.J., Hanges, P.J. & Ruiz-Quintanilla, S.A. (1999) Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?, *The Leadership Quarterly*, 10(2), pp. 219–256

Denhardt, R. B. (1984). *Theories of public organization*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.

Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, 6(5), pp. 524–540

Deshpande, S. P., Joseph, J., Prasad, R. (2008). Impact of Managerial Dependencies on Ethical Behavior. *Journal of Business Ethics*, 83(3), pp. 535-542

Detert, J. R., Treviño, L. K., & Sweitzer, V. L. (2008). Moral disengagement in ethical decision making: a study of antecedents and outcomes. *The Journal of applied psychology*, 93(2), pp. 374–391.

Detert, J. R., Treviño, L. K., Burris, E. R., & Andiappan, M. (2007). Managerial modes of influence and counterproductivity in organizations: A longitudinal business-unit-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), pp.993-1005.

- Dhar, R. L. (2016). Ethical leadership and its impact on service innovative behavior: The role of LMX and job autonomy, *Tourism Management*, 57, pp. 139-148
- Dhiman, S.& Marques, J (2016). *Spirituality and Sustainability*; Cham, Switzerland :Springer
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader–member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, pp. 618–634.
- Dierendonck, van D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis, *Journal of Management*, 37 (4), pp. 1228-1261
- Dierendonck, van D., Stam D., Boersma P., Windt N. De, & Alkema J. (2014), Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes, *The Leadership Quarterly*, 25, pp. 544-562
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), pp. 611.
- Djaelani, A.K., Sanusi, A. & Triatmanto, B. (2021) Spiritual leadership, job Satisfaction, and its effect on organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Management Science Letters*, 11 (3). pp. 3907-3914
- Doney, P., Barry, J. & Abratt, R. (2007). Trust determinants and outcomes in global B2B service. *European Journal of Marketing*, 41, pp. 1096-1116.
- Dorfman, P.; Javidan, M.; Hanges, P.; Dastmalchian, A.; House, R. (2012). GLOBE: A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership. *Journal of World Business*, 47, pp 504–518
- Dresch, A., Collatto, D. C., & Lacerda, D. P.. (2018). Theoretical understanding between competitiveness and productivity: firm level. *Ingeniería y competitividad*, 20(2), pp. 69-86
- Duan, J. Y., & Zhang, Q. (2012). The study of voice behavior in the perspective of cognition: cognitive factors, theoretical basis and formation mechanism. *Advances in Psychological Sciences*. 20, pp. 115–126.

Dukerich, J. M., Golden, B. R., & Shortell, S. M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47, pp. 507–533.

Dukerich, J. M., Nichols, M. L., Elm, D. R., & Vollrath, D. A. (1990). Moral Reasoning in Groups: Leaders Make a Difference. *Human Relations*, 43(5), pp. 473-493.

Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader–member exchange: integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*. 38, pp. 1715–1759

Dumaine, B. (1995). Exporting Jobs and Ethics. *Fortune*, Oct 5, p. 10

Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In: Avolio, B. & Yammarino, B. (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: the road ahead* (pp. 35-66), Oxford, UK: Elsevier Science

Duncan, S. (2021), "Thomas Hobbes", *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Spring 2021 Ed.), Ανάκτηση από: <https://plato.stanford.edu/archives/spr2021/entries/hobbes/>, 24/5/2021.

Dust, S., Resick, C., Margolis, J. & Mawritz, M.B. (2018). Ethical leadership and employee success: Examining the roles of psychological empowerment and emotional exhaustion, *The Leadership Quarterly*, 29 (5), pp. 570-583.

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B & Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*. 45, pp. 735-744.

Edwards, P., Roberts, I., Clarke, M., DiGuseppi, C., Pratap, S., Wentz, R., & Kwan, I. (2002), Increasing response rates to postal questionnaires: systematic review, *British Medical Journal*, 324, pp.1183–1191.

Eisenbeiss S. A. & van Knippenberg D. (2015). On ethical leadership impact: the role of follower mindfulness and moral emotions. *Journal of Organizational Behavior*, 36, pp. 182–195.

Eisenbeiss, S. & Brodbeck, F. (2014). Ethical and Unethical Leadership: A Cross-Cultural and Cross-Sectoral Analysis. *Journal of Business Ethics*, 122, pp. 343-359.

Eisenbeiss, S. A. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *The Leadership Quarterly*, (23), pp. 791–808.

Ejaz, T., Anjum, Z.Z., Rasheed, M., Waqas, M. & Hameed A.A. (2021). Impact of ethical leadership on employee well-being: the mediating role of job satisfaction and employee voice, *Middle Eastern Journal of Management*, 1 (1), pp. 1-21.

Elçi, E., Şener, I., & Alpkan L. (2013). The impacts of ethical leadership on the antisocial behavior of employees: the mediating role of ethical climate. *Journal of Global Strategic Management*, 7(2), pp. 57-66.

Elrehail, H., Emeagwali, O., Alsaad, A., & Alzghoul, A. (2018). The impact of Transformational and Authentic leadership on innovation in higher education: The contingent role of knowledge sharing. *Telematics And Informatics*. 35, pp. 55-67.

Eluwole, K., Karatepe, O.M., & Avci, T. (2022). Ethical leadership, trust in organization and their impacts on critical hotel employee outcomes, *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103153

Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), pp. 368–379.

Engle, E. M. & Lord, R. G. (1997). Implicit Theories, Self-Schemas, And Leader–Member Exchange. *Academy Of Management Journal*, 40, pp. 988–1010

Ennis, M. C. (2018). Examining the mediating roles of affective and normative commitment in the relationship between transformational leadership practices and turnover intention of government employees. *International Journal of Public Administration*, 3(41), pp. 203-215.

- Enwereuzor, I.K., Onyishi, I.E., Albi-Oparaocha, F.C. & Amaeshi K. (2020). Perceived leader integrity as a mediator between ethical leadership and ethical climate in a teaching context. *BMC Psychology*, 8 (52)
- Erdogan, B., Liden, R. C., & Kraimer, M. L. (2006). Justice and leader–member exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49, pp. 395–406.
- Ettling, J. T., & Jago, A. G. (1988). Participation under conditions of conflict: More on the validity of the Vroom-Yetton Model. *Journal of Management Studies*, 25(1), pp. 73–83.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), pp. 111–132.
- Evans, M.G. (1970). The effects of supervisory behavior in the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, pp. 277-298.
- Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research. *The Journal of Leadership Studies*, 6, pp. 49-72.
- Farmanesh, P. & Zargar, P. (2021). Trust in Leader as a Psychological Factor on Employee and Organizational Outcome, In: Levine, M. P. (Ed.), *The Psychology of Trust*, IntechOpen.
- Festinger, L. (1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*, Palo Alto: University Press.
- Fichter, R. (2018). Do the Right Thing! Developing Ethical Behavior in Financial Institutions. *Journal Business Ethics*, 151, pp. 69–84.
- Fiedler, F. E. (1967). *The theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process: Advances in experimental social psychology. *Academic Press*, 11, pp. 59-112.
- Field, R. H. G. (1979). A critique of the Vroom-Yetton contingency model of leadership behavior. *The Academy of Management Review*, 4(2), pp. 249-257.

- Field, R. H., & House, R. J. (1990). A test of the Vroom-Yetton model using manager and subordinate reports. *Journal of Applied Psychology*, 75(3), pp. 362-366.
- Fieser, J. (2003). Ethics. *Internet Encyclopedia of Philosophy*. Ανάκτηση από: <http://www.iep.utm.edu/ethics/>, 3/12/2012
- Filabi A. & Bulgarella, A. (2018). *Organizational Culture Drives Ethical Behaviour: Evidence From Pilot Studies*, 2018 OECD Global Anti-Corruption & Integrity Forum.
- Filho, A., Ferreira, M. & Valentini, F. (2019). Validity Evidence of the Ethical Leadership Behavior Scale (ELBS). *Psico-USF*. 24. pp. 349-359.
- Fink, A. (2003) *The Survey Handbook (2nd ed.)*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fiske, S. T., Gilbert, D. T., & Lindzey, G. (2010). *Handbook of Social Psychology* (5th Edition, Vol. 2). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Fleishman EA, Mumford MD, Zaccaro SJ, Levin KY, Korotkin AL, & Hein MB. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly*, 2, pp. 245–287.
- Flores-Zamora, J., & García-Madariaga, J. (2017). Does opinion leadership influence service evaluation and loyalty intentions? Evidence from an arts service's provider. *Journal Of Retailing And Consumer Services*, 39, pp. 114-122.
- Ford, R. C., & Richardson, W. D. (1994). Ethical decision-making: A review of the empirical literature. *Journal of Business Ethics*, 13: pp. 205-221.
- Fragouli, E. (2019). Employee Trust and Ethical Leadership Decision Making, *Journal of Behavior Studies in Organizations*, 1, pp. 1-12
- Frey, R. G., & Wellman, C. H. (2008). *A Companion to Applied Ethics*. Oxford: John Wiley & Sons.
- Friedman, H. H., Lynch, J. A., & Herskovitz, P. J. (2013). Using a comprehensive multi-modal approach to teach values and ethics, *International Journal of Business and Management Research*, 3 (2), pp. 124-143.

Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, 14, pp. 693-727

Fry, L.W (2005). Toward a theory of ethical and spiritual well-being and corporate responsibility through spiritual leadership. In *Positive Psychology in Business Ethics and Corporate Responsibility*; Giaccone, R.A., Jurkiewicz, C.L. (Eds.); Greenwich, UK: Information Age Publishing.

Fry, L.W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *Leadership Quarterly*, 16, pp. 835-862.

Gardner W, Fischer D & Hunt J (2009) Emotional labor and leadership: a threat to authenticity? *The Leadership Quarterly* 20 (3), pp. 466-482.

Gardner, W.L., Cogliser, C.C., Davis, K.M., & Dickens, M.P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda, *The Leadership Quarterly*, 22, pp. 1120-1145

Gardner, J. (1990). *On leadership*. New York: The Free Press.

Garner, R. T., & Rosen, B. (1967). *Moral Philosophy: A Systematic Introduction to Normative Ethics and Meta-ethics*. New York: Macmillan.

Garza Mitchell, R.L. (2012), Doing the Right Thing: Ethical Leadership and Decision Making. *New Directions for Community Colleges*, pp. 63-72

George, W., & Sims, P. (2007). *True north: Discover your authentic leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic Review Of Leader-Member Exchange Theory: Correlates And Construct Issues. *Journal Of Applied Psychology*, 82(6), pp. 827-844

Gert, B. (2004). *Common morality*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.

Ghahroodi, H., Ghazali, M. & Ghorban, Z., (2013). Examining Ethical Leadership and Its Impacts on the Followers' Behavioral Outcomes. *Asian Social Science*, 9(3), pp. 91-96.

- Gigerenzer, G. (2010). Personal Reflections on Theory and Psychology, *Theory & Psychology*, 20 (6), pp. 733 – 743.
- Gini, A. (1997). Moral leadership: A review. *Journal of Business Ethics*, 16(3), pp. 323–330.
- Göktaş Kulualp, H. & Koçoğlu, C. M. (2019). The Open Door to Prevent Counterproductive Work Behavior: ethical leadership, *Anais Brasileiros de Estudos Turísticos – ABET*, 9, pp. 1-13.
- Golam, M. & Mobarak, H. (2016). Ethical Leadership: Its Issues and Impacts in Organization. *International Journal of Islamic Management and Business*, 2(2)
- Goldman, B., & Kernis, M. (2002). The role of authenticity in healthy psychological functioning and subjective well-being. *Annals of the American Psychotherapy Association*, 5(6).
- Golestanipour, M. (2016). Simple and Multiple Relationships between Ethical Leadership, Transformational Leadership and Ethical Climate and Organizational Spirituality among the Employees of the Iran National Steel Industrial Group. *Review Of European Studies*, 8(2), p. 183.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, pp. 161–178.
- Goundar, S. (2012). Chapter 3: Research Methodology and Research Method. In: *Cloud Computing*, S. Goundar (Ed.). Research Gate Publications.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of the leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years. *Leadership Quarterly*, 6, pp. 219-247.
- Graham, J.W. (1991). Servant leadership in organizations: inspirational and moral. *Leadership Quarterly*, 2, pp. 105–119.
- Grant, A. (2008). The Significance of Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanisms, and Boundary Conditions, *Journal of Applied Psychology*, 93(1), pp. 108-124.

- Grant, A.M. (2012). Leading with meaning: beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 55, pp. 458–476.
- Green, M., Chavez, E. , Lopez, D. & Gonzalez, F. (2011). The Impact of Education, Gender, Age and Leadership experience on Preferences in Leadership, *Journal of Business and Leadership*, 7(1), 102-115.
- Greenberg , J. & Baron, R. (2008).*Behavior in Organizations*. Pearson Prentice Hall
- Greenleaf, R. (2002). *Servant-leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (1996). *On becoming a servant-leader*. (D. M. Frick & L. C. Spears, Eds.). Jossey-Bass.
- Griffin, R. W., & Lopez, Y. P. (2005). “Bad Behavior” in Organizations: A Review and Typology for Future Research. *Journal of Management*, 31(6), pp. 988-1005.
- Griffin, R. W., Bateman, T. S., Wayne, S. J., & Head, T. C. (1987). Objective and social factors as determinants of task perceptions and responses: An integrated perspective and empirical investigation. *Academy of Management Journal*, 30, pp. 501–523.
- Griffin, R.W., & O’Leary-Kelly, A. (2004). *The Dark Side of Organizational Behavior*. San Francisco: Jossey-Bass
- Grobler, A. & Joubert, Y.T., (2020), The relationship between hope and optimism, ethical leadership and person-organisation fit, *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 23(1), a2872.
- Groves, K., Vance, C. & Paik, Y. (2007). Linking linear/nonlinear thinking style balance and managerial ethical decision-making. *Journal of Business Ethics*, 80, pp. 305–325
- Gu, Q., Tang, L. P., & Jiang, W. (2015). Does moral leadership enhance employee creativity? Employee identification with leader and leader-member exchange (LMX) in the Chinese context. *Journal of Business Ethics*, 126(3), pp. 513–529.

Güngör, S. K. (2016). The Prediction Power of Servant and Ethical Leadership Behaviours of Administrators on Teachers' Job Satisfaction, *Universal Journal of Educational Research*, 4 (5), pp. 1180-1188

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, pp. 250 –279.

Haidt, J. (2008). Morality. *Perspectives on Psychological Science*, 3(1), pp. 65–72.

Hair J.F., Hult G.T.M., Ringle C.M., Sarstedt M., Danks N.P., & Ray S. (2021) *Evaluation of the Structural Model. In: Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R. Classroom Companion: Business. Cham: Springer.*

Hair, J. F., Page, M., & Brunsveld, N. (2019a). *Essentials of business research methods (4th ed.)*. New York, NY: Routledge.

Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M., & Ringle, C.M. (2019b). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*. 31 (1), pp. 2–24.

Haller, D., Fischer, P. & Frey, D. (2018). The Power of Good: A Leader's Personal Power as a Mediator of the Ethical Leadership-Follower Outcomes Link, *Frontiers in Psychology*, 9, 1094

Hamad Aldoseri, A. R., (2020) The Impact of Ethical Leadership on Employee Performance in the Hotel Industry in Bahrain: The Mediating Effect of Employee Voice. *United Arab Emirates University, Business Administration Dissertations*, 18.

Hansen, S. D., Alge, B. J., Brown, M. E., Jackson, C. L., & Dunford, B. B. (2013). Ethical leadership: Assessing the value of a multifoci social exchange perspective. *Journal of Business Ethics*, 115(3), pp. 435–449.

Hansen, S., (2011). Ethical Leadership: A Multifoci Social Exchange Perspective. *Journal of Business Enquiry*, 10(1), pp. 41-55.

Haque, A., Fernando, M. & Caputi, P. (2019) The Relationship Between Responsible Leadership and Organisational Commitment and the Mediating Effect of Employee Turnover

Intentions: An Empirical Study with Australian Employees. *Journal of Business Ethics*, 156, pp. 759–774.

Hardy, B. (2010), *Servant Leadership and Sir Winston Churchill*. Mahurin Honors College Capstone Experience/Thesis Projects. Paper 280. https://digitalcommons.wku.edu/stu_hon_theses/280 , πρόσβαση: Νοέμβριος 2018

Hargis, M. B., Wyatt, J.D., Piotrowski, C. (2001). Developing Leaders: Examining the Role of Transactional and Transformational Leadership across Contexts Business. *Organization Development Journal* 29 (3), pp. 51–66

Harmon, M. M., & Mayer, R. T. (1986). *Organization theory for public administration*. Boston: Little, Brown.

Harris, J. D., Sapienza, H. J., & Bowie, N. E. (2009). Ethics and entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 24, pp. 407-418.

Hassan, S., Yukl, G., & Wright, B. E. (2010). Does Ethical Leadership Matter in Government? Effects on Organizational Commitment, Absenteeism, and Willingness to Report Ethical Problems. *Public Administration Review*, 74(3), pp. 333–343.

Hater, J. and Bass, M. (1988). Superiors Evaluations and Subordinates, Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, pp 695-702

Heilman, M. E., Hornstein, H. A., Cage, J. H., & Herschlag, J. K. (1984). Reactions to prescribed leader behavior as a function of role perspective: The case of the Vroom-Yetton model. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), pp. 50-60

Hellriegel, D., Jackson, S. E., Slocum, J., Staude, G., Amos, T., Klopper, H. B., Louw, L., & Oosthuizen, T. (2004). *Management* (2nd ed.). Cape Town: Oxford University Press Southern Africa.

- Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C., & Chaudhry, A. (2009). LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20, pp. 517– 534.
- Henseler, J., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modelling, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, pp. 115-135.
- Heres, L. & Lasthuizen, K.. (2012). What's the Difference? Ethical Leadership in Public, Hybrid and Private Sector Organizations. *Journal of Change Management*. 12. pp. 441-466.
- Hernandez, M., & Sitkin, S. B. (2012). Who is leading the leader? Follower influence of leader ethicality. In D. De Cremer & A. E. Tenbrunsel (Eds.), *Behavioral business ethics: Shaping an emerging field* (pp. 81–104). New York: Routledge.
- Heyd, D. (1982). *Supererogation*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Hoch, J.E., Bommer, W.H. Dulebohn, J.H. & Wu, D. (2018), Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis, *Journal of Management*, 44 (2018), pp. 501-529
- Homer, Melissa. (1997). Leadership theory: Past, present and future. *Team Performance Management*, 3(4), p. 270
- Hook, S.(1943) *The Hero in History: A Study in Limitation and Possibility*, Beacon Press, Boston, MA
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, pp. 321-338.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23(3), pp. 409–473.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of contemporary business*, 5, pp. 81-94.

House, R.J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

House, R.J., Spangler, D.W., & Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 3, pp. 364-396

Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation? *The Executive*, 6(2), pp. 43-54

Huberts, L., Kaptein, M. & Lasthuizen, K. (2007), A study of the impact of three leadership styles on integrity violations committed by police officers. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 30 (4), pp. 587-607.

Hughes, R. L., Ginnett, R.C., & Curphy, G. J. (1993). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. Boston: Irwin.

Huiping W. & Shing-On L. (2017) Can Likert Scales be Treated as Interval Scales? —A Simulation Study, *Journal of Social Service Research*, 43 (4), pp. 527-532

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, pp. 1332-1356.

Hunsaker, W.D. (2016) Spiritual leadership and organizational citizenship behavior: relationship with Confucian values, *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 13 (3), pp. 206-225

Hunsaker, W.D. (2019). Spiritual leadership and job burnout: Mediating effects of employee well-being and life satisfaction. *Management Science Letters*, 9(8), pp. 1257-1268.

Hunsaker, W.D., & Nam, J. (2017). Counterproductive Work Behavior: Mitigating Role of Spiritual Leadership. *Advanced Science Letters*, 23, pp. 1656-1659.

Hursthouse, R. (1999). *On Virtue Ethics*. Oxford: Oxford University Press.

Ikpefan, O. A. & Ayeni, O (2012) The impact of Ethics and Professionalism in the Nigerian Banking Industry. *International Journal of Social Sciences and Humanities Reviews*, 3 (2). pp. 102-119.

Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), pp. 373–394

Iszatt-White, M. & Saunders, C. (2020). *Leadership*, Oxford: Oxford University Press

Iszatt-White, M. and Kempster, S. (2019), Authentic Leadership: Getting Back to the Roots of the ‘Root Construct’?. *International Journal of Management Reviews*, 21, pp. 356-369.

Jacobs, R. A. (1985). Obligation, Supererogation and Self-Sacrifice. *Philosophy*, 62, pp. 96- 101

Jago, A. G., & Vroom, V. H. (1982). Sex differences in the incidence and evaluation of participative leader behavior. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), pp. 776–783.

Jamnik, A. (2011). The challenges of business ethics – management and the question of ethics. *Tourism and Hospitality Management*, 17(1), pp. 141- 152.

Jaouadi, W. & Lakhal, L. (2021). Ethical Leadership and Attitudinal Outcomes with Reference To Tunisian Companies, *International Journal of Economics Business and Human Behaviour*, 1 (3), pp. 62-74.

Jaroliya, D. & Gyanchandani, R. (2021). Transformational leadership style: a boost or hindrance to team performance in IT sector, *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/XJM-10-2020-0167/full/html>
ανάκτηση: Δεκέμβριος 2021.

Javed, B., Rawwas, M., Khandai, S., Shahid, K., & Tayyeb, H. (2018). Ethical leadership, trust in leader and creativity: The mediated mechanism and an interacting effect. *Journal of Management & Organization*, 24(3), pp. 388-405.

Jensen, M.C. (2001), Value Maximization, Stakeholder Theory, And The Corporate Objective Function. *Journal of Applied Corporate Finance*, 14, pp. 8-21.

- Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A.-L., Jacobsen, C. B., Ladenburg, J., Nielsen, P. A., Salomonsen, H. H., Westergård-Nielsen, N., & Würtz, A. (2019). Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership. *Administration & Society*, 51(1), pp. 3–33.
- Jeon, H., & Choi, B. (2012). The relationship between employee satisfaction and customer satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 26(5), pp. 332–341.
- Jeon, K.S., Passmore D.L., Lee C. & Hunsaker W. (2013) Spiritual leadership: a validation study in a Korean context, *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 10 (4), pp. 342-357
- Jermier, J.M. (1993). Introduction: Charismatic leadership: Neo-Weberian perspectives. *Leadership Quarterly*, 4, pp. 217-234.
- Jondle, D., Ardichvili, A & Mitcheli, J. (2014). Modeling ethical business culture: Development of the Ethical Business Culture Survey and its use to validate the CEBC model of ethical business culture. *Journal of business ethics*, 119(1), pp. 29-43.
- Jones, C., Anand, N., & Alvarez, J. L. (2005). Guest editors' introduction: Manufactured authenticity and creative voice in cultural industries. *Journal of Management Studies*, 42(5), pp. 893-899.
- Jordan, J., Brown, M., Treviño, L. & Finkelstein, S. (2011). Someone to look up to: Executive-Follower Ethical Reasoning and Perceptions of Ethical Leadership. *Journal of Management*, 20(10), pp. 1-24.
- Judge, T.A. & Piccolo, R. (2004) . Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis Test of their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), pp 755-768
- Judge, T.A., Bono, J.E., Ilies, R., & Gerhardt, M.W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *The Journal of applied psychology*, 87 (4), pp. 765-80 .
- Kaçay, Z., Soyer, F. & Eskiler, E. (2020). Analysis of the Ethical Leadership Behaviors' Effect on Life Satisfaction and Mediation Effect of Organizational Commitment, *Khazar Journal of Humanities and Social Sciences*, 23 (1), pp. 114 – 123.

Kacmar, K. M., Bachrach D. G., Harris K. J., & Zivnuska S. (2011) Fostering Good Citizenship through Ethical Leadership: Exploring the Moderating Role of Gender and Organizational Politics. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), pp. 633–642.

Kaffashpoor, A., & Sadeghian, S. (2020) The effect of ethical leadership on subjective wellbeing, given the moderator job satisfaction (a case study of private hospitals in Mashhad). *BMC Nursing*, 19, 111

Kagan, S. (1998). *Normative Ethics*. Colorado: Westview Press.

Kaiser, H. & Rice, J. (1974). Little Jiffy, Mark IV, *Educational and Psychological Measurement*, 34, pp. 111-117.

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(1), pp. 51-69.

Kalshoven, K. & Den Hartog, D. (2009). Ethical Leader Behavior and Leader Effectiveness: The Role of Prototypicality and Trust, *International Journal of Leadership Studies*, 5 (2), pp. 102-120

Kalshoven, K. (2010). *Ethical leadership: through the eyes of employees*. University of Amsterdam.

Kant, I. (1780). Preface. Στο: *The Metaphysical Elements of Ethics* (T. K. Abbott, Μεταφρ.).

Kanungo, R.N. (2001), Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 18, pp. 257-265.

Kaptein, M. (2008). Developing a measure of unethical behavior in the workplace: A stakeholder perspective. *Journal of Management*, 34, pp. 978-1008.

Katz, D., & Kuhn, R. (1968). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.

Kaur & Mittal (2020). Meaningfulness of Work and Employee Engagement: The Role of Affective Commitment, *The Open Psychology Journal*, 13, pp. 115-122.

Kavali, S., Tzoka, N. & Saren, M. (2001). Corporate Ethics: An Exploration of Contemporary Greece. *Journal of Business Ethics*, 30 (1), pp. 87-104

Keck, N., Giessner, S.R., Van Quaquebeke, N. & Kruijff, E. (2020). When do Followers Perceive Their Leaders as Ethical? A Relational Models Perspective of Normatively Appropriate Conduct. *Journal of Business Ethics*, Vol. 164, pp. 477–493

Kelebek, E.E. & Alniacik, E. (2022). Effects of Leader-Member Exchange, Organizational Identification and Leadership Communication on Unethical Pro-Organizational Behavior: A Study on Bank Employees in Turkey. *Sustainability*, 14, 1055.

Khan, A. Z., Nawaz, A. & Khan, I. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*. 16, pp: 1-7.

Khan, S. & Javed, U.. (2018). Revision of Ethical Leadership Scale. *Journal of Research and Reflections in Education* ,12 (2). pp.121-135.

Khan, S. A. R., Jian, C. & Zhang, Y., (2018). The Role of Ethical Leadership in Brand Image Building and Cost Reduction through the Adoption of Green Practices: A Path Analysis Using SEM, *2nd International Conference on Data Science and Business Analytics (ICDSBA)*, pp. 457-462

Khanna, H. & Srinivas, E. (2000) *Spirituality and Leadership Development*; Presented to the Roundtable Conference on Developing Leaders, Teams, and Organizations: Meeting the Challenges of Global Markets and Technology; Management Development Institute: Guragon, India

Khokhar, A.M. & Zia-ur-Rehman, M. (2017), Linking ethical leadership to employees' performance: Mediating role of organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 11(1), pp. 222-251

Khuntia, R. & Suar, D. (2004). A Scale to Assess Ethical Leadership of Indian Private and Public Sector Managers, *Journal of Business Ethics*, 49 (1), pp. 13-26.

- Kim, D. & Vandenberghe, C. (2021), Ethical leadership and organizational commitment: the dual perspective of social exchange and empowerment, *Leadership & Organization Development Journal*, 42 (6), pp. 976-987
- Kim, H.J., Tavitiyaman P. & Kim W.G. (2009) The Effect of Management Commitment to Service on Employee Service Behaviors: the Mediating Role of Job Satisfaction”, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 33(3), pp. 369-390
- Kim, J. E., & Park, E. J. (2015). A Validation Study of the Modified Korean Version of Ethical Leadership at Work Questionnaire (K-ELW), *Journal of Korean Academy of Nursing*, 45(2), pp. 240–250.
- Kim, M.S. & Thapa, B. (2018). Relationship of Ethical Leadership, Corporate Social Responsibility and Organizational Performance, *Sustainability*, 10, 447
- Kim, W. & Brymer, R., (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 1020-1026.
- Kirchmayer, Z., Remisova, A. & Lašáková, A. (2019) The Perception of Ethical Leadership in the Public and Private Sectors in Slovakia, *Journal of East European Management Studies (JEEMS) - Special Issue*, pp. 10-36
- Klein, H. J., & Kim, J. S. (1998). A field study of the influence of situational constraints, leader-member exchange, and goal commitment on performance. *Academy of Management Journal*, 41(1), pp. 88–95.
- Knouse, S. B. (2002). Book Review: Social Influences on Ethical Behavior in Organizations. *Personnel Psychology*, 55(1), 233.
- Ko, C., Ma, J., Bartnik, R., Haney, M.H. & Kang, M. (2018): Ethical Leadership: An Integrative Review and Future Research Agenda, *Ethics & Behavior*, 28 (2), pp. 104-132
- Kohlberg, L. (1981). *Essays on moral development, Vol. I: The philosophy of moral development*. San Francisco, CA: Harper & Row.

- Kohlberg. (1975). The Cognitive- Developmental Approach to Moral Education. *The Phi Delta Kappan* 56 (10), pp. 670-677.
- Komives, S. & Dugan, J. (2010). Contemporary leadership theories. In: *Political and civic leadership: A reference handbook*, Couto, R.A. (ed.), Thousand Oaks, CA: Sage, pp.111-120
- Koonmee, K., Singhapakdi, A., Virakul, B., and Lee, D. J. (2010). Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes: A survey of human resource managers in Thailand. *Journal of Business Research*, Vol. 63, pp. 20-26.
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54(1), pp. 101-114.
- Kutsyuruba, B. & Walker, K.D. (2016). The Destructive Effects of Distrust: Leaders as Brokers of Trust in Organizations, In: Normore A. H. & Brooks, J. S. (eds), *The Dark Side of Leadership: Identifying and Overcoming Unethical Practice in Organizations*, pp.133-154, Emerald Editors
- Lašáková, A. & Remišová, A. (2015). Unethical Leadership: Current Theoretical Trends and Conceptualization, *Procedia Economics and Finance*, 34, pp. 319 – 328
- Lasthuizen, K. (2008). Leading to integrity: Empirical Research into the Effects of Leadership on Ethics and Integrity, Vrije Universiteit Amsterdam
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, pp. 485–516.
- Laub, J. (1999). *Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership (SOLA) Instrument*. Dissertation, Florida Atlantic University
- Lawrence, P. & Lorsch, J. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 12, pp. 1-47.
- Leblebici, D. (2012). Impact of Workplace Quality On Employee's Productivity: Case Study Of A Bank In Turkey, *Journal of Business, Economics & Finance*, 1(1), pp. 38 – 49

Lee, D., Choi, Y., Youn, S., & Chun, J. U. (2015). Ethical leadership and employee moral voice: The mediating role of moral efficacy and the moderating role of leader-follower value congruence. *Journal of Business Ethics*, pp. 1–11.

Lemoine G. J., Hartnell C.A., & Hannes, L., 2019: Taking Stock of Moral Approaches to Leadership: An Integrative Review of Ethical, Authentic, and Servant Leadership. *Academy of Management ANNALS*, 13, pp. 148–187

Leon AC, Davis LL, & Kraemer HC (2011) The role and interpretation of pilot studies in clinical research. *Journal of Psychiatric Research*, 45(5), pp. 626–9

Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, 107(3), pp. 255–264.

Levine, M.P. & Boaks, J. (2014) What Does Ethics Have to do with Leadership?. *Journal of Business Ethics* 124, pp. 225–242.

Lewis, H. S. (1974). *Leaders and followers: Some anthropological perspectives*. Reading: Addison-Wesley

Lewis, R., Yarker, J., & Donaldson-Feilder, E. (2012). The vital role of line managers in managing psychosocial risks. In C. Biron, M. Karanika-Murray, & C. Cooper (Eds.), *Improving Organizational Interventions for Stress and Well-Being: Addressing Process and Context*. Routledge.

Leys, S. (1997). *The analects of Confucius*. New York: Norton.

Li, C. P., Tian, B., & Shi, K. (2006). Transformational leadership and employee work attitudes: the mediating effects of multi-dimensional psychological empowerment. *Acta Psychologica Sinica*. 38, pp. 297–307.

Li, C., Wu, K., Johnson, D. E., & Wu, M. (2012). Moral leadership and psychological empowerment in China. *Journal of Managerial Psychology*, 27(1), pp. 90–108.

Liao, Y., Liu, X.-Y., Kwan, H. K., & Li, J. (2014). Work-family effects of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 128(3), pp. 535–545.

Lichtenstein, B. M., Smith, B. A., & Torbert, W. R. (1995). Leadership and ethical development: Balancing light and shadow. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), pp. 97–116.

Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory. The past and potential for the future. *Research in personnel and human resources management*, 15, pp. 47-119.

Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*. 85, pp. 407–416

Liden, R.C. & Maslyn, J.M. (1998) Multidimensionality Of Leader–Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of Management*, 24, pp. 43–72

Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H. & Henderson, D. (2008). Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 19, pp. 161–177.

Likert, R. (1967) *The human organization: Its management and value*, New York: McGraw-Hill.

Lim, B.-C., & Ployhart, R. E. (2004). Transformational Leadership: Relations to the Five-Factor Model and Team Performance in Typical and Maximum Contexts. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), pp. 610–621.

Lin, C. P. (2017). Examining the effects of corporate social responsibility and ethical leadership on turnover intention. *Personnel Review*, 3(46)

Lowe, K.B., Kroeck, K.G. & Sivasubramaniam, N. (1996) Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the MLQ literature, *The Leadership Quarterly*, 7(3), pp. 385–425.

Lu, C.-S., & Lin, -C.-C. (2014). The effects of ethical leadership and ethical climate on employee ethical behavior in the international port context. *Journal of Business Ethics*, 124(2), pp. 209–223

Lu, C.-S., & Lin, -C.-C. (2014). The effects of ethical leadership and ethical climate on employee ethical behavior in the Employee Ethical Behavior in the International Port Context, *Journal of Business Ethics*, 124 (2), pp. 209-233

Lu, X., Xie, B. & Guo, Y., (2018), The trickle-down of work engagement from leader to follower: The roles of optimism and self-efficacy, *Journal of Business Research*, 84, pp. 186–195

Lumpkin, A. & Achen, R. (2018). Explicating the Synergies of Self-Determination Theory, Ethical Leadership, Servant Leadership, and Emotional Intelligence, *Journal of Leadership Studies*, 12 (1), pp. 6-20.

Lunenburg, F. C.(2010). Leader-Member Exchange Theory: Another Perspective on the Leadership Process. *International Journal of management, business, and administration*, 13 (1), pp. 1-5

Luthans, F., Youssef, C.M. & Avolio, B.J., (2007), *PsyCap: Developing the human competitive edge*, Oxford University Press, Oxford

Mackie, J. (1977). *Ethics: Inventing Right and Wrong*. England: Penguin Books.

Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, pp. 103–123.

Mahyarni, M. (2019), The influence of spiritual leadership and its impacts on the reduction of workplace deviant behavior, *International Journal of Public Leadership*, 15 (3), pp. 170-188

- Manara, M., van Gils, S., Nübold, A. & Ziglstra, F. (2020). Corruption, Fast or Slow? Ethical Leadership Interacts With Machiavellianism to Influence Intuitive Thinking and Corruption, *Frontiers in Psychology*, 13.
- Martin, R. Epitropaki, O., Thomas, G. & Topakas, A. (2010). *A Review of leader- member exchange research :Future prospects and directions*, In G.P.Hodgkinson & K. J. Ford (Eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 2010, 25, pp. 35 -83: Wiley – Balckwell
- Martin, A. & Roodt, G. (2008) Perception of Organisational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intentions in A Post-Merger South African Tertiary Institution *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(1), pp. 23-31
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader–member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 69(1), pp. 67–121
- Martin, S., Emich, K., McClean, E., & Woodruff C. (2022). Keeping Teams Together: How Ethical Leadership Moderates the Effects of Performance on Team Efficacy and Social Integration, *Journal of Business Ethics*, 176, pp. 127-139.
- Marturano & Gosling, J. (2008). *Leadership: the key concepts*. London, Routledge.
- Maryatia, T, Astutib R.J., & Udin, U. (2019). The Effect of Spiritual Leadership and Organizational Culture on Employee Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 9 (3), pp. 130-143.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *The Academy of Management Journal*, 43(4), pp. 738–748.
- Mathieu, J.E. & Zajac D.M. (1990) A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment *Psychological Bulletin*, 108(2), pp. 171.

May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), pp. 11-37

May, DR, Chan, AYL, Hodges, TD and Avolio, BJ (2003) Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), pp. 247-260.

Mayer, D.M. (2010). From Proscriptions to Prescriptions: A call for including prosocial behavior in Behavioral Ethics, In Schminke, M. (Ed.), *Managerial ethics: Managing the psychology of morality* (pp. 257-269). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), pp. 1-13.

Mayer, D. M., Nurmohamed, S., Treviño, L. K., Shapiro, D. L., & Schminke, M. (2013). Encouraging employees to report unethical conduct internally: It takes a village. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(1), pp. 89-103.

Mayer, D.M., Aquino, K., Greenbaum, R.L. and Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55, pp. 151– 171.

Mayer, M. F., Kuenzi, H. A., & Greenbaum, G. C. (2010). Examining the link between Ethical Leadership and Employee Misconduct: The Mediating Role of Ethical Climate. *Journal of Business Ethics*, 95, pp. 7–16.

McClane, W. E. (1991). Implications of member role differentiation: Analysis of a key concept in the LMX model of leadership. *Group and Organization Studies*, 16, pp. 102-113.

McGill, M. & Slocum, J. (1998). A little leadership, please? *Organizational Dynamics*, 26(3), pp. 39-49

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw Hill.

- McKee, M. (2004). The Study of Ethical Leadership: Emerging Issues. *International Business & Economics Research Journal*, 3 (11)
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2010). *Organizational behavior: Emerging knowledge and practice for the real world (5th ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Meade, A. W., & Craig, S. B. (2012). Identifying careless responses in survey data. *Psychological methods*, 17(3), pp. 437–455.
- Ménard, J., & Brunet, L. (2011). Authenticity and well-being in the workplace: a mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 26(4), pp. 331–346.
- Meng, Y. (2016). Spiritual leadership at the workplace: Perspectives and theories (Review). *Biomedical Reports*, 5, pp. 408-412.
- Mercader, V., Galván-Vela, E., Ravina-Ripoll, R., and Popescu, C. R.. (2021). A Focus on Ethical Value under the Vision of Leadership, Teamwork, Effective Communication and Productivity. *Journal of Risk and Financial Management* 14 (522)
- Meyer, J. P. et al., (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts.. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), pp. 152-156.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991) A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment *Human Resource Management Review*, 1, pp. 61-89
- Micceri, T. (1989). The unicorn, the normal curve, and other improbable creatures. *Psychological Bulletin*, 105(1), pp. 156–166.
- Miller, K., & Bromiley, P. (1990), Strategic Risk and Corporate Performance: An Analysis of Alternative Risk Measure, *Academy of Management Journal*, 33(4), pp. 756-779.
- Miller, R. (2009). Morals in a Market Bubble. *University of Dayton Law Review*, 35 (1), pp. 113-137.
- Milliman, J.F., & Ferguson, J.M. (2008). In Search of the "Spiritual" in Spiritual Leadership: A Case Study of Entrepreneur Steve Bigari. *The Business Renaissance Quarterly*, 3 (19).

- Mineo, D. (2014). The Importance of Trust in Leadership, *Research Management Review*, 20 (1).
- Mitchell, T. R., Biglan, A., Oncken, G. R., & Fiedler, F. E. (1970). The Contingency Model: Criticism and Suggestions. *The Academy of Management Journal*, 13(3), pp. 253–267.
- Mitchell, V. (1996) Assessing the reliability and validity of questionnaires: an empirical example, *Journal of Applied Management Studies* 5 (2), pp.199–207.
- Mo, S., & Shi J.. (2017). Linking Ethical Leadership to Employees' Organizational Citizenship Behavior: Testing the Multilevel Mediation Role of Organizational Concern. *Journal of Business Ethics*, 141(1), pp. 151–162.
- Monahan, K. (2012). A Review of the Literature Concerning Ethical Leadership in Organizations, *Emerging Leadership Journeys*, 5 (1), pp. 56 - 66
- Monga, M. (2007). Managers' Moral Reasoning: Evidence from Large Indian Manufacturing Organisations, *Journal of Business Ethics*, 71 (2), pp. 179-194
- Moretti, D. M. (1986). The prediction of employee counter productivity through attitude assessment, *Journal of Business and Psychology*, 1(2), pp. 134-14
- Morris, T. (2014). The impact of authentic leadership and ethical firm culture on auditor behavior. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 7.
- Morse, J.J. & Lorsch, J.W., (May 1970). Beyond Theory Y, *Harvard Business Review*. Ανάκτηση από: <https://hbr.org/1970/05/beyond-theory-y/27/6/2020>
- Mostafa, AMS. (2018) Ethical leadership and organizational citizenship behaviours: the moderating role of organizational identification. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27 (4). pp. 441-449
- Mount, M., Ilies, R. & Johnson, E. (2006), Relationship of Personality Traits And Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effects Of Job Satisfaction. *Personnel Psychology*, 59, pp. 591-622.

Muhaimin, M., Habibi, A., Mukminin, A., Pratama, R., Asrial, A., & Harja, H. (2019). Predicting factors affecting intention to use Web 2.0 in learning: evidence from science education. *Journal of Baltic Science Education*, 18(4), 595.

Murphy, P. E., & Enderle, G. (1995). Managerial ethical leadership: Examples do matter. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), pp. 117–128.

Naiyananont, P. & Smuthranond, T. (2017). Relationships between ethical climate, political behavior, ethical leadership, and job satisfaction of operational officers in a wholesale company, Bangkok Metropolitan region, *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 38 (3), pp. 345 – 351.

Naqvi, S.A.H., Hashmi, M.A., Raza, S.A., Zeeshan, A. & Shaikh, F.F. (2011) Impact of Supportive Leadership and Organizational Learning Culture as a Moderator On The Relationship of Psychological Empowerment and Organizational Commitment *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(8), pp. 65-71.

Nazmun, E.N., & Sharjana, S. A. (2020). How Business Ethics Can Enhance the Brand Image in the Healthcare Sector – A Case Study of Evercare Hospital in Bangladesh. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6).

Negron, D. (2008). *A case study examining the relationship of the path-goal theory leadership styles to profits in El Paso, Texas, Rent-A-Center stores.* (Διδακτορική Διατριβή) Capella University.

Nejati , M. , Yashar S. & Cheng K. L., (2019). Can ethical leaders drive employees' CSR engagement?, *Social Responsibility Journal*, 16(5), pp. 655-669

Nelson, D., Basu, R., & Purdie, R. (1998). An examination of exchange quality and work stressors in leader-follower dyads. *International Journal of Stress Management*, 5, pp. 103-112

Neubert, M. J., Wu, C., & Roberts, J. A. (2013). The influence of ethical leadership and regulatory focus on employee outcomes. *Business Ethics Quarterly*, 23(2), pp. 269-296.

- Neubert, M., Carlson, D., Kacmar, K. & Chonko, L., (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 90(2), pp. 157-170.
- Newman, A., Kiazad, K., Miao, Q., & Cooper, B. (2014). Examining the cognitive and affective trust-based mechanisms underlying the relationship between ethical leadership and organisational citizenship: A case of the head leading the heart? *Journal of Business Ethics*, 123(1), pp. 113–123
- Nguyen, T. T. N., Nguyen, P. N., & Tu T. H., (2021). Ethical leadership, corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: A serial mediation model, *Heliyon*, 7(4), e06809
- Nicolae, M., Ion, I., & Nicolae, E. (2013). The Research Agenda of Spiritual Leadership. Where Do We Stand?, *Revista De Management Comparat International*, 14 (4), pp. 551–566
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work and Stress*, 22, pp. 16-32.
- Niemeyer, J.R.L. & Cavazotte, FDSC (2016). Ethical Leadership, Leader-Follower relationship and performance: a study in the telecommunications company RAM, *Revista de Administração Mackenzie*, 17 (2), pp. 67-92.
- Nieto-Rodriguez, A. (2021). The Project Economy Has Arrived, *Harvard Business Review*, Ανάκτηση από: <https://hbr.org/2021/11/the-project-economy-has-arrived> , 13/1/2021
- Noricevic, M. & Harvey, M. (2006). Authentic Leadership: A Historical Perspective, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (1), pp. 64-78.
- Northouse, P. G. (2006). *Leadership: Theory and practice*, Sage Publications, Inc
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: theory and practice* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Northouse, P.G. (2004) *Leadership: Theory and Practice* (3rd ed.). London: Sage Publications Ltd.

Northouse, P.G. (2016). *Leadership Theory and Practice* (7th ed.) Los Angeles, CA: SAGE Publications.

O'Toole, J. (1995). *Leading change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Odumeru, J. & Ifeanyi, G.O. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature, *International Review of Management and Business Research*, 2 (2), pp. 355 - 361

Ofori, G. (2009). Ethical leadership: Examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture. *Journal of Business Ethics*, 90(4), pp. 533-547

Ogunfowora, B. (2014). The impact of ethical leadership within the recruitment context: The roles of organizational reputation, applicant personality, and value congruence. *The Leadership Quarterly*, 25(3), pp. 528-543.

Oh, J & Wang, J. (2020). Spiritual leadership: current status and Agenda for future research and practice, *Journal of Management, Spirituality and Religion*

Okan, T. & Akyüz, A.M. (2015). Exploring the Relationship between Ethical Leadership and Job Satisfaction with the Mediating Role of the Level of Loyalty to Supervisor, *Business and Economics Research Journal*, 6 (4), pp. 155-177

Olannye, A.A. (2021). Application of Ethical Leadership and Workers' Performance: A Perspectives from Public and Private Owned Enterprises. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, 8 (3), pp. 204-218.

Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: the good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

Organ, D.W. & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior, *Journal of Applied Psychology*, pp. 157-164.

Ortiz-Gómez, M., Giorgi, G., Molina, H. & Ariza-Montes, A. (2020). Development and Validation of a Spanish Short Servant Leadership Survey (SSLS6-3F) among Spanish Workers in Religious Non-Profit Organizations. *Sustainability*, 12, 3766.

Özsongur, F. (2019), The impact of ethical leadership on service innovation behavior: The mediating role of psychological capital, *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13 (1), pp. 73-88.

Page, D., & Wong, P. T. P. (2000). *A conceptual framework for measuring servant leadership*. In S.Adjibolosoo (Ed.), *The human factor in shaping the course of history and development*. Boston, MA: University Press of America.

Paine, L. (1994). Managing for Organizational Integrity, *Harvard Business Review*, Retrieved from: <https://hbr.org/1994/03/managing-for-organizational-integrity>

Palanski, M. A. (2014). The effects of ethical leadership and abusive supervision on job search behaviors in the turnover process. *Journal of Business Ethics*, (121), pp. 135–146

Paloutzian, R.F.; Emmons, R.A.; Keortge, S.G. Spiritual well-being, spiritual intelligence, and healthy workplace policy. In *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*; Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L. (Eds); New York, NY, USA: M.E. Sharp. Inc, pp. 123–137.

Pancasila, I., Haryono, S., & Sulisty, B. A. (2020). Effects of Work Motivation and Leadership toward Work Satisfaction and Employee Performance: Evidence from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), pp. 387–397.

Parboteeah, K.P., Hoegl, M., & Cullen, J.B. (2008). Ethics and Religion: An Empirical Test of a Multidimensional Model, *Journal of Business Ethics*, 80 (2), pp. 387-398.

Parker, S. K., Wall, T. D., & Cordery, J. L. (2001). Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, pp. 413–440.

- Parry, K., & Proctor-Thomson, S. B. (2002). Perceived integrity of transformational leaders in organizational settings. *Journal of Business Ethics*, 35, pp. 75-96
- Pastoriza, D., & Ariño, M.A. (2013). Does the ethical leadership of supervisors generate internal social capital? *Journal of Business Ethics*, 118(1), pp. 1–12
- Paul, E. F., Miller, F., & Paul, J. (2008). *Objectivism, Subjectivism, and Relativism in Ethics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pearce CL, Sims HP, Jr., Cox JF, Ball G, Schnell E, Smith KA & Treviño L. (2003). Transactors, transformers and beyond: A multi-method development of a theoretical typology of leadership. *Journal of Management Development*, 22, pp. 273–307.
- Peng, J.C. & Lin, J. (2017), Mediators of ethical leadership and group performance outcomes, *Journal of Managerial Psychology*, 32 (7), pp. 484-496.
- Perera, H.N. & McIlveen, P., (2014), The role of optimism and engagement coping in college adaptation: A career construction model, *Journal of Vocational Behavior*, 84(3), pp. 395–404
- Perreault, G. (1997). Ethical followers: A link to ethical leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 4(1), pp. 78–89.
- Perri, D. F. (2015). Teaching business ethics: Acknowledging seductive nature of unethical behavior. *Journal of the Academy of Business Education*, 16, pp. 353-365.
- Peterson S.J., Galvin, B.M. & Lange, D. (2012) CEO servant leadership: Exploring executive characteristics and firm performance, *Personnel Psychology*, 65, pp. 565-596
- Peterson, C.M. & Seligman, M.E.P. (2003), Positive organizational studies: Lesson from positive psychology', in K.S. Cameron, J.E. Dutton & R.E. Quinn (eds.), *Positive organizational scholarship*, pp. 14–27, San Francisco, CA: Berrett-Koehler
- Phuong, N.V., Khoa, T.T., Khanh, H.D., & Ho, P.D. (2018). The role of leader's spiritual leadership on organisation outcomes. *Asian Academy of Management Journal*, 23(2), pp. 45–68

Piccolo, R.F., Greenbaum, R., Hartog, D.N.d. & Folger, R. (2010), The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31, pp. 259-278.

Piccolo, R., Greenbaum, R., Den Hartog, D. & Folger, R., (2010). The Relationship Between Ethical Leadership and Core Job Characteristics. *Journal of Organisational Behavior*, 31, pp. 259-278.

Pincoffs, E. L. (1986). *Quandaries and virtues: Against reductivism in ethics*. Lawrence: University of Kansas Press.

Plinio, A. (2009) Ethics and leadership. *International Journal of Disclosure and Governance*, 6, pp. 277–283

Podsakoff, P. M., Bommer, W. H., Podsakoff, N. P., MacKenzie, S. B. (2006). Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99, pp. 113-142.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), pp. 107–142.

Polychroniou, P. (2009). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors: The impact on team effectiveness. *Team Performance Management: An International Journal*, 15 (7/8), pp.343 – 356

Ponnu, C.H., & Tennakoon, G. (2009). The Association Between Ethical Leadership and Employee Outcomes - the Malaysian Case. *EJBO : Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 14, pp. 21-32.

Porter, L., Crampon, W. & Smith, F. (1976) Organizational Commitment and Managerial Turnover: A Longitudinal Study *Organizational Behaviour and Human Performance*, 15(1), pp. 87-98.

Princy, K. & Rebeka, E. (2019). Employee Commitment on Organizational Performance, *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8 (3), pp. 891 - 895

Pucic, J. (2014). Do as i say (and do): Ethical leadership through the eyes of lower ranks. *Journal of Business Ethics*, pp. 1–17.

Pufendorf, S., & Barbeyrac, J. (1734). *Les devoirs de l'homme, et du citoien, tels qu'ils lui sont prescrits par la loi naturelle*. Cambridge: Cambridge University Press.

Qing, M., Asif, M., Hussain, A. & Jameel, A. (2019) Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: The mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, pp. 1-28

Quade, M.J., Perry, S.J. & Hunter, E.M. (2019) Boundary Conditions of Ethical Leadership: Exploring Supervisor-Induced and Job Hindrance Stress as Potential Inhibitors. *Journal of Business Ethics*, 158, pp. 1165–1184

Rashed, S. & Ashraf, N. (2020). Role of Ethical Leadership on Employee Commitment: Mediating effects of Trust and Perceived organizational support, *9th PIMG International Conference*

Raykov, T., & Marcoulides, G. A. (1999). On desirability of parsimony in structural equation model selection. *Structural Equation Modeling*, 6(3), pp. 292–300

Reed, L. L., Vidaver-Cohen, D., & Colwell, S. R. (2011). A New Scale to measure Executive Servant Leadership: Development, Analysis, and Implications for research. *Journal of Business Ethics*, 101, pp.415-434.

Reichenpfader U, Carljford S, & Nilsen P (2015). Leadership in evidence-based practice: a systematic review. *Leadership in Health Services*, 28(4), pp. 298-316.

Resick, C., Hargis, M. Shao, P. & Dust, S.B. (2013). Ethical leadership, moral equity judgments, and discretionary workplace behavior, *Human Relations*, 66 (7), pp. 951-972.

Resick, C.J., Hanges, P.J., Dickson, M.W. & Mitchelson, J.K. (2006) A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership, *Journal of Business Ethics*, 63(4), pp. 345–359.

- Reynolds, S. J. & Ceranic, T. L. (2007). The Effects of Moral Judgment and Moral Identity on Moral Behavior: An Empirical Examination of the Moral Individual. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), pp. 1610 –1624.
- Riggio, R. (2017). Positive Employee Attitudes and Behaviors. In: *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*, 7th ed., pp.247-280, Routledge.
- Riggio, R. E., Zhu, W., Reina, C., & Maroosis, J. A. (2010). Virtue-based measurement of ethical leadership: The Leadership Virtues Questionnaire. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4), pp. 235-250
- Robbins , S. & Judge, T.(2007). *Organizational behavior (12th ed.)*. Upper Saddle River,NJ: Prentice Hall
- Robbins, S. & Coulter, M. (1999), *Management, 6th edition*, New Jersey: Prentice Hall International
- Robbins, S. P. (2001). *Organisational behaviour* (9th ed.). Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Robinson, S. L. & O’Leary-Kelly, A. M. (1998). Monkey See, Monkey Do: The Influence of Work Groups on the Antisocial Behavior of Employees, *Academy of Management Journal*, 41(6), pp. 658–672.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), pp. 555–572.
- Rost J.(1991) . *Leadership for the Twenty – First Century*, Praeger, Westport, CT .
- Rost, J. C. (1993). Leadership development in the new millennium. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), pp. 91-110.
- Rowold, J. (2008). Effects of transactional and transformational leadership of pastors. *Pastoral Psychology*, 56, pp. 403-411
- Ruiz, P., Ruiz, C. & Martinez, R., (2011). The cascading effects of top management' ethical leadership: Supervisors or other lower-hierarchical level individuals? *African Journal of Business Management*, 5(12), pp. 4755-4764.

- Ruiz-Palomino, P., & Martínez-Cañas, R. (2014). Ethical culture, ethical intent, and organizational citizenship behavior: The moderating and mediating role of person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, 120(1), pp. 95–108.
- Ruiz-Palomino, P., Ruiz-Amaya, C., & Knorr H.. (2011) Employee Organizational Citizenship Behaviour: The Direct and Indirect Impact of Ethical Leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences–Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(3) pp. 244–258.
- Rus, M. & Rusu, D.O. (2015). The Organizational Culture in Public and Private Institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , 187, pp. 565 – 569.
- Rutherford, B. N., Wei, Y., Park, J., & Hur, W.-M. (2012). Increasing Job Performance And Reducing Turnover: An Examination Of Female Chinese Salespeople. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(4), pp. 423–436.
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), pp. 395-407.
- Sadeghi, A., & Pihie, Z. A. L. (2012). Transformational leadership and its predictive effects on leadership effectiveness. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), pp. 186-197
- Saha, R, Shashi, R.C., Singh, R & Dahiya, R. (2020) Effect of ethical leadership and corporate social responsibility on firm performance: A systematic review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 27(2), pp. 409– 429.
- Salamon, S. D., & Robinson, S. L. (2008). Trust that binds: The impact of collective felt trust on organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), pp. 593–601.
- Salancik, G. & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design, *Administrative Science Quarterly*, 23, pp. 224-253.

Samidi, S. & Sjahrifa, C. (2018). The Role of Ethical Leadership towards Employee Productivity of Medium Enterprises: An Indonesia Experience. *Conference: International Conference on Entrepreneurship and Business Management (ICEBM) Untar*, pp. 331-336.

Samul, J. (2019). Spiritual Leadership: Meaning in the Sustainable Workplace, *Sustainability*, 12, 267

Sauers, D. A., Kennedy, J. C., & Holland, S. C. (2005). The moderating effects of leadership style on subordinates' perceptions of decision effectiveness: A partial test of the Vroom-Yetton Model. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 9(2), pp. 97- 112.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th Ed.), Essex: Pearson Education.

Schaubroeck, J. & Kuehn, K., (1992). Research design in industrial and organizational psychology. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology 1992 Volume 7 (pp. 99-121)*. Chichester, UK: John Wiley.

Schaubroeck, J., Hannah, S., Avolio, B., Kozlowski, S., Lord, R., Treviño, L., Dimotakis, N., Peng, A. (2012). Embedding Ethical Leadership within and across Organizational Levels. *Academy of Management Journal*, 55(5), pp. 1053-1076.

Schaubroeck, J., Lam, S.S.K. & Peng, A.C. (2011). Cognition-based and affective-based trust as mediators of leader behavior influence on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96, pp. 863-871.

Schaubroeck, J., Woessner, J. & Malonson, B. (2020). *Ethical Leadership*, Oxford Bibliographies.

Ανάκτηση

από:

<https://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo-9780199846740/obo-9780199846740-0038.xml#backToTop> , 5/2/2020

Scheier MF & Carver CS. (1985) Optimism, coping, and health: assessment and implication of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*. 4, pp.219-247

Schumaker, M. (1972). Deontic Morality and the Problem of supererogation, *Philosophical Studies*, 23, pp. 427-428.

Schweitzer, M. E., Hershey, J. C., & Bradlow, E. T. (2006). Promises and Lies: Restoring Violated Trust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101 (1), pp. 1-19

Scott, S.G. & Bruce, R.A. (1994) Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, pp. 580–607

Scotter, J.R.v. (2000). Relationships of Task Performance and Contextual Performance with Turnover, Job Satisfaction, and Affective Commitment, *Human Resource Management Review*, 10 (1), pp. 79-95

Seibert, S., Wang, G. & Courtright, S. (2011). Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review, *Journal of Applied Psychology*, 96(5), pp. 981-1003.

Sendjaya, S. (2015). *Personal and organizational excellence through servant leadership: Learning to serve, serving to lead, leading to transform*, Switzerland: Springer

Sendjaya, S., Sarros, J.C & Santora, J.C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45, pp. 402–424.

Sepdiningtyas, R. & Santoso. C. B. (2017). The Influence of Leader-Member Exchange on Individual Performance: The Roles of Work Engagement as a Mediating Variable and Coworkers Support as a Moderating Variable, *Review of Integrative Business and Economics Research*, 6 (4), pp. 285- 305.

Shafique, I. K., Kalyar, M.N. & Ahmad, B. (2018). The Nexus of Ethical Leadership, Job Performance, and Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, pp. 71-87.

Shakeel, F. (2021). *Ethical Leadership: a broader definition, conceptualization and measurement scale*. Radboud University Nijmegen

Shakeel, F., Kruyen, P. M., & Van Thiel, S. (2019). Ethical Leadership: A structured review into construct, measurement, public sector context and effects. *International journal of public leadership*, 16(1), pp. 88-108

Shakeel, F., Kruyen, P., & Van Thiel, S. (2018). *Development of the broader ethical leadership scale*. Paper presented at the Netherlands Institute of Governance conference, University of Leiden, The Hague, The Netherlands.

Shamir, B., House, R.J., & Artheur, M.,B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory, *Organization Science*, 4 (4), pp. 577-594

Shao, P. (2010). *Ethics-based leadership and employee ethical behavior: Examining the mediating role of ethical regulatory focus*, Thesis, Drexel University

Shapira-Lishchinsky, O. & Tsemach, S. (2014). Psychological Empowerment as a Mediator Between Teachers' Perceptions of Authentic Leadership and Their Withdrawal and Citizenship Behaviors, *Educational Administration Quarterly*, 50 (4), pp. 675-712.

Shareef, R.A. & Atan, T. (2019), The influence of ethical leadership on academic employees' organizational citizenship behavior and turnover intention: Mediating role of intrinsic motivation, *Management Decision*, 57 (3), pp. 583-605

Sharif, M. M., & Scandura, T. A. (2014). Do perceptions of ethical conduct matter during organizational change? Ethical leadership and employee involvement. *Journal of Business Ethics*, 124(2), pp. 185-196

Sharma, A., Agrawal, R. & Khandelwal, U. (2019), Developing ethical leadership for business organizations: A conceptual model of its antecedents and consequences, *Leadership & Organization Development Journal*, 40 (6), pp. 712-734.

Shin, Y. (2012). CEO ethical leadership, ethical climate, climate strength, and collective organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 108(3), pp. 299-312

Simms, A. & Nichols, T. (2014). Social loafing: A review of the literature, *Journal of Management Policy and Practice*, 15 (1), pp. 58 - 67.

Sims, R., & Brinkmann, J. (2003), Enron Ethics (Or: Culture Matters More than Codes), *Journal of Business Ethics*, 45, pp. 243-256.

Sinnott-Armstrong, W. (2012). Consequentialism. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*
 Ανάκτηση από: <http://plato.stanford.edu/archives/win2012/entries/consequentialism/>,
 12/2012

Sison, A., J. G., Ferrero, I., & Guitián, G. (2019). Characterizing virtues in finance. *Journal of Business Ethics*, 155, pp. 995–1007

Skandari, M. (2015). Criticism of the Transactional Leadership Theory with an Emphasis on the Quran Verses, *Islam & Management*, 4(7), pp. 47-64.

Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2008). How relational and organizational identification converge: Processes and conditions. *Organization Science*, 19, pp. 807–823.

Smidts, A., Pruyn, A., & van Riel, C. B. M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 49, pp. 1051–1062.

Smith, H. J., Thomas, T. R., & Tyler, T. R. (2006). Concrete construction employees: When does procedural fairness shape self-evaluations? *Journal of Applied Social Psychology*, 36, pp. 644–663.

Smolović Jones O, Grint K & Cammock C (2015) Public leadership development facilitation and the crossroads blues. *Management Learning* 46(4), pp. 391-411.

Somers, M. J., & Birnbaum, D. (1998). Work-Related Commitment and Job Performance: It's also the Nature of the Performance That Counts. *Journal of Organizational Behavior*, 19(6), pp. 621–634.

Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader–member exchange. *Academy of Management Review*, 22, pp. 522–552.

Spears, L. (1995). *Introduction: Servant – leadership and the Greenleaf Legacy*. In L. Spears (ed.). *Reflections on leadership*, New York: John Wiley & Sons, pp. 1- 16.

- Spears, L. (2004). Practicing servant-leadership, *Leader to Leader*, pp. 7-11
- Spears, L. C., & Lawrence, M. (Eds.). (2002). *Focus on leadership: Servant leadership for the 21st century*. New York: John Wiley & Sons.
- Spector, P. (2005), Research Methods in Industrial and Organizational Psychology: Data Collection and Data Analysis with Special Consideration to International Issues. In N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil & C. Viswesvaran (eds.), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*, 2005 (pp. 10 – 27). London: SAGE Publications
- Spector, P. E. (1988). Development of the Work Locus of Control Scale. *Journal of Occupational Psychology*, 61, pp. 335–340
- Spector, P.E. (2008), *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*, New Jersey: Wiley & Sons
- Spector, P.E., Fox, S., Penney, L.M., Bruursema, K., Goh, A. & Kessler, S. (2006). The Dimensionality of counterproductivity: Are all Counterproductive Behaviors Created Equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), pp. 446-460.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*. 38, pp. 1442–1465.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), pp. 1239–1251.
- Sroka, W. & Lórinczy, M. (2015). The perception of ethics in business: analysis of research results, *Business Economics and Management 2015 Conference, Procedia Economics and Finance*, 34, pp. 156 – 163.
- Steinmann, B., Nübold, A., & Maier, G. W. (2016). Validation of a German Version of the Ethical Leadership at Work Questionnaire by Kalshoven et al. (2011). *Frontiers in psychology*, 7, 446.
- Stentz, J., Clark, V. & Matkin, G. (2012). Applying mixed methods to leadership research: A review of current practices, *The Leadership Quarterly*, 23 (6).

Stone G.A., Russell R.F., & Patterson K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus, *Leadership and Organization Development Journal*, 25, pp. 349-361

Stone, M. (1974). Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions. *Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological)*, 36(2), pp. 111-147

Suifan, T.S. , Diab, H., Alhyari, S. & Sweis, R.J. (2020) Does ethical leadership reduce turnover intention? The mediating effects of psychological empowerment and organizational identification, *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 30(4), pp. 410-428

Sun, P.Y.T. & Anderson, M.H. (2012). Civic capacity: building on transformational leadership to explain successful integrative public leadership. *Leadership Quarterly*, 23, pp. 309–323.

Supriyanto, A., Ekowati, V & Maghfuroh, U. (2020). Do organizational citizenship behavior and work satisfaction mediate the relationship between spiritual leadership and employee performance? *Management Science Letters*, 10(5), pp. 1107-1114.

Swanwick T. (2019). Leadership and management: what's the difference? *BMJ Leader*, Vol. 3, pp. 99–100

Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories: Studies in social psychology*. New York: Cambridge University Press.

Tamunomiebi, M. D., & Orianzi, R. (2019). Ethical leadership: Implications for organizational reputation. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 6 (1), pp. 121 – 134.

Tanner, C., Brügger, A., van Schie, S. & Leberherz, C. (2010). Actions Speak Louder Than Words. The Benefits of Ethical Behaviors of Leaders, *Journal of Psychology*, 218, pp. 225–233.

Tao, W., & Kim, S. (2017). Application of two under-researched typologies in crisis communication: Ethics of justice vs. care and public relations vs. legal strategies. *Public Relations Review*, 43(4), pp. 690-699.

Taylor, S. G., & Pattie, M. W. (2014). When does ethical leadership affect workplace incivility? The moderating role of follower personality. *Business Ethics Quarterly*, 24(4), pp. 595–616

- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), pp. 666-681
- Thompson, S. (2005). .Habits of spiritually grounded leaders. *School Administrator*. 62 (10), pp. 26–29.
- Tichy, N. (1997). *The leadership engine*. New York: Harper Collins Publishers, Inc.
- Tjosvold, D., Wedley, W. C., & Field, R. H. (1986). Constructive controversy, the Vroom-Yetton model, and managerial decision-making. *Journal of Organizational Behavior*, 7(2), pp. 125–138.
- Toor, S., & Ofori, G. (2009). Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture. *Journal of Business Ethics*, 90 (4), pp. 533-547.
- Torlak, N.G., Kuzey, C. & Ragom, M. (2018), Human resource management, commitment and performance links in Iran and Turkey, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67 (9), pp. 1994-2017
- Treviño, L. K. (1986). Ethical decision-making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11(3), pp. 601–617.
- Treviño, L. K., & Weaver, G. R. & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: a review. *Journal of Management*, 32, pp. 951-990
- Treviño, L. K., & Weaver, G. R. (2003). *Managing ethics in business organizations*. Stanford University Press.
- Treviño, L. K., Brown, M. E., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), pp. 5–37.
- Treviño, L. K., Butterfield, K., & McCabe, D. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), pp. 447-476.

- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), pp. 128–142.
- Treviño, L., Haidt, J., & Filabi, A. (2017). Regulating for ethical culture, *Behavioral Science & Policy*, 3 (2), pp. 56-70
- Tsai, P.C.F., Yen, Y.F., Huang, L.C. & Huang, I.C. (2007) A Study on Motivating Employees' Learning Commitment in the Post-Downsizing Era: Job Satisfaction Perspective. *Journal of World Business*, 42(2), pp. 157-169.
- Tu, Y., & Lu, X. (2014). Do ethical leaders give followers the confidence to go the extra mile? The moderating role of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, pp. 1–16.
- Tuckey, M.R., Bakker, A.B. & Dollard, M.F., (2012), Empowering leaders optimize working conditions for engagement: A multilevel study, *Journal of Occupational Health Psychology* 17(1), pp. 15–27
- Turnipseed, D. L. (2002). Are good soldiers good? Exploring the link between organizational citizenship behavior and personal ethics. *Journal of Business Research*, 55, pp. 1–15.
- Tyler, T. R. (1997). The psychology of legitimacy: A relational perspective on voluntary deference to authorities. *Personality and Social Psychology Review*, 1, pp. 323–345.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2000). *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*. Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Ullah, I., Mirza, B., & Jamil, A. (2020) The influence of ethical leadership on innovative performance: modeling the mediating role of intellectual capital. *Journal of Management Development*, 40(4), pp. 273-292.
- Upadhyay, Y., & Singh, S. K. (2010). In Favour of Ethics in Business: The Linkage between Ethical Behaviour and Performance. *Journal of Human Value*, 16(1), pp. 9-19.

Valentine, S., Godkin, L., Fleischman, G. & Kidwell, R., (2011). Corporate ethical values, group creativity, job satisfaction and turnover intention: the impact of work context on work response. *Journal of Business Ethics*, 98(3), pp. 353-372.

Van den Bosch, R., & Taris, T. W. (2014). The authentic worker's well-being and performance: the relationship between authenticity at work, well-being, and work outcomes. *The Journal of Psychology*, 148(6), pp. 659–681.

van Gils, S., van Quaquebeke, N., van Knippenberg, D., van Dijke, M., & De Cremer, D. (2015). Ethical leadership and follower organizational deviance: The moderating role of follower moral attentiveness. *The Leadership Quarterly*, 26(2), pp. 190–203

van Knippenberg, D., & Hogg, M. A. (2001). Social identity processes in organizations. *Group Processes and Intergroup Relations*, 4, pp. 185–189.

van Knippenberg, D., & van Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, pp. 137–147.

van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *Leadership Quarterly*, 15, pp. 825–856.

Van Wart, M. (2014). Contemporary varieties of ethical leadership in organizations. *International Journal of Business Administration*, 5(5), 27

Vance, RV. (2006). *Employee Engagement and Commitment A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*, SHRM Foundation

Vardi, Y. & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework, *Organization Science*, 7(2), pp. 151-165.

Velasquez, M., & Andre, C. (2009). What is Ethics?, *Markkula Center for Applied Ethics*:

Ανάκτηση

από:

<http://albert.sacredsf.org/~mcmichael/World%20Religions/Symposium/What%20is%20Ethics.pdf> . 30/4/2011

Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). *The new leadership: managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc.

Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburg, PA: University of Pittsburg Press.

Waldman, D. A., Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1990). Adding to contingent-reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership. *Group and Organization Studies*, 15 (4), pp. 381-394.

Waldman, D. A., Ramírez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty. *The Academy of Management Journal*, 44(1), pp. 134–143.

Walumbwa, F. Mayer, D., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A., (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 115, pp. 204-213.

Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), pp.1275–1286

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34, pp. 89–126

Walumbwa, F. O., Cropanzano, R., & Hartnell, C. A. (2009). Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance: A test of the mediating effects of identification and leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 30, pp. 1103–1126

Walumbwa, F., Hartnell, C. & Misati, E., (2017). Does ethical leadership enhance group learning behavior? Examining the mediating influence of group ethical conduct, justice climate, and peer justice. *Journal of Business Research*, 72, pp. 14-23

Walumbwa, F.O., Peterson, S.J., Avolio, B.J. & Hartnell, C.A. (2010), An Investigation of the Relationships Among Leader and Follower Psychological Capital, Service Climate, And Job Performance. *Personnel Psychology*, 63, pp. 937-963.

Wang, D., Feng, T. & Lawton, A. (2017) Linking Ethical Leadership with Firm Performance: A Multi-dimensional Perspective. *Journal of Business Ethics*, 145, pp. 95–109.

Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader–member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers’ performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48, pp. 420–432.

Wang, L., Chu, X. P., & Ni, J. (2009). The role exchange between the leader and the subordinate, the cognition of insiders’ status and the behavior of organizational citizens. *Management World*, 1, pp. 97–107.

Wang, Q., Bowling, N. & Eschleman, K. (2010). A Meta-Analytic Examination of Work and General Locus of Control, *Journal of Applied Psychology*, 95 (4), pp. 761-768.

Wang, Y.-D., & Sung, W.-C. (2014). Predictors of organizational citizenship behavior: Ethical leadership and workplace jealousy. *Journal of Business Ethics*, pp. 1–12

Wayne, S. J., & Green, S. A. (1993). The effects of leader–member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human Relations*, 46, pp. 1431–1440.

Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader–member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 590–598.

Weaver, G. R., Treviño, L. K., & Agle, B. (2005). “Somebody I look up to:” Ethical role models in organizations. *Organizational Dynamics*, 34(4), pp. 313–330.

Weber, J. (1990). Managers' Moral Reasoning: Assessing Their Responses to Three Moral Dilemmas, *Human Relations*, 43(7), pp. 687 – 702.

Weber, M. (1968). *Economy and Society.: An Outline of interpretative Sociology*, University of California Press, Berkeley, CA,

Weber, M.(1947).*The Theory of Social and Economic Organization*, A.R.Henderson and Parsons(eds), Hodge &Co., London

Webster, J. & Watson, R. T., (2002). Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. *MIS Quarterly*, 26(2), pp. 13-23.

Wen, Q., Wu, Y. & Long, J. (2021) Influence of Ethical Leadership on Employees' Innovative Behavior: The Role of Organization-Based Self-Esteem and Flexible Human Resource Management. *Sustainability*, 13, 1359

Wei, X. & Zhang, L. (2019). Single-item measures: Queries, responses and suggestions, *Advances in Psychological Science*, 27 (7), pp. 1194 - 1204

Whelan, T. J., Stoughton, J. W., Craig, S. B., & Parry, K. W. (2014, May). *A short form of the Perceived Leadership Integrity Scale (sPLIS)*. Paper presented at the 29th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Honolulu, HI.

White, M. & Bryson, A. (2013) Positive employee attitudes: how much human resource management do you need? *Human Relations*, 66 (3). pp. 385-406

Witmer, D.F., Colman, R.W. & Katzman, S.L. (1999) From paper and pen to screen and keyboard: towards a methodology for survey research on the Internet, in Jones, S. (ed.), *Doing Internet Research*, Thousand Oaks, CA, Sage, pp. 145-162.

Wolde, A., Groenendaal, J., Helsloot, I. & Schmid, A 2014. An Explorative Study on the Connection between Ethical Leadership, Prototypicality and Organizational Misbehavior in a Dutch Fire Service. *International Journal of Leadership Studies*, 8(2), pp.18-43.

Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Baliouis, M., & Joseph, S. (2008). The authentic personality: A theoretical and empirical conceptualization and the development of the Authenticity Scale. *Journal of Counseling Psychology*, 55(3), pp. 385-399.

- Wu, M. (2012). Moral leadership and work performance: Testing the mediating and interaction effects in China. *Chinese Management Studies*, 6(2), 284–299.
- Xu, G. & Wang, Z. (2008). The impact of transformational leadership style on organizational performance: The intermediary effects of leader-member exchange. *2008 International Conference on Management Science and Engineering 15th Annual Conference Proceedings*, pp. 1090-1097.
- Yaakobi, E. & Weisberg, J. (2020). Organizational Citizenship Behavior Predicts Quality, Creativity, and Efficiency Performance: The Roles of Occupational and Collective Efficacies, *Frontiers in Psychology*, 11
- Yang, C, 2014. Does Ethical Leadership Lead to Happy Workers? A Study on The Impact of Ethical Leadership, Subjective Well-Being, and Life Happiness in the Chinese Culture. *Journal of Business Ethics*, 123 (3), pp. 513 - 525.
- Yang, C. (2014). Does ethical leadership lead to happy workers? a study on the impact of ethical leadership, subjective well-being, and life happiness in the Chinese culture. *Journal of Business Ethics*, 123(3), pp. 513–525
- Yang, C., Ding, C. G. & Lo, K. W. (2016). Ethical Leadership and Multidimensional Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Effects of Self-Efficacy, Respect, and Leader-Member Exchange. *Group & Organization Management*, 41(3), pp. 343–374.
- Yang, M. & Fry, L.W. (2018) The role of spiritual leadership in reducing healthcare worker burnout, *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 15 (4), pp. 305-324
- Yanik, O. (2018). The Mediating Role of Trust in the Effect of Ethical Leadership on Employee Attitudes and Behaviors, *Journal of Business Research – Turk*, 10 (10), pp. 447 -464
- Yew, L.T. (2008) Job Satisfaction and Affective Commitment: A Study of Employees in the Tourism Industry in Sarawak, Malaysia. *World Review of Entrepreneurship Management and Sustainable Development*, 4(1), pp. 85-101.

- Yidong, T. & Xinxin, L., (2012). How Ethical Leadership Influence Employee's Innovative Work Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation. *Journal of Business Ethics*, 16, pp. 441-455.
- Yuan, J., Zhou, Z., Zhou, N. and Zhan, G. (2019), Product market competition, market munificence and firms' unethical behavior, *Chinese Management Studies*, 13 (2), pp. 468-488.
- Yuan, L. , Vu., M-C.,& Nguyen TTN (2018). Ethical leadership, leader-member exchange and voice behavior: Test of mediation and moderation processes, *ICMSS 2018: Proceedings of the 2018 2nd International Conference on Management Engineering, Software Engineering and Service Sciences*, pp. 33-42.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson
- Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. Στο: M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 147–197), Consulting Psychologists Press.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), pp. 38-48.
- Yurtkoru, E. S. (2018). . To what extent trust in leader and ethical climate affect turnover intention? A research on private and public bank employees. *International Journal of Organizational Leadership*, pp. 12-24.
- Zeigler-Hill, V. & Marcus, D.K.(eds.) (2016). *The Dark Side of Personality: Science and Practice in Social, Personality, and Clinical Psychology*, American Psychological Association.
- Zhang, G. & Wang, Y. (2021), Organizational identification and employees' innovative behavior: the mediating role of work engagement and the moderating role of creative self-efficacy, *Chinese Management Studies*, At print

Zhang Y. (2017). Ethical Leadership and Counterproductive Work Behavior: Mechanism of Trust in Leadership, Leadership Identification and Traditionality, *Management Review*, 29(12), pp. 106-115.

Zhang, S., & Tu, Y. (2018). Cross-Domain Effects of Ethical Leadership on Employee Family and Life Satisfaction: the Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 152(4), pp. 1085–1097.

Zhang, X., Liang, L., Tian, G. & Tian, Y. (2020). Heroes or Villains? The Dark Side of Charismatic Leadership and Unethical Pro-organizational Behavior, *Environmental Research and Public Health*, 17, 5546

Zhang, N. (2020). Research on the Influence of Ethical Leadership on Employee Innovation—A cross-level adjustment model, *2020 International Conference on Economics, Education and Social Research (ICEESR 2020)*

Zhu, W., He H., Treviño L. K., Chao M. M., & Want W. (2015) Ethical Leadership and Follower Voice Performance: The Role of Follower Identifications and Entity Morality Beliefs. *Leadership Quarterly* 26 (5), pp. 702–718.

Zhu, W., May, D. R., & Avolio, B. J. (2004). The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), pp. 16–26.

Zhu, Y., Sun, LY. & Leung, A.S.M. (2014) Corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: The role of ethical leadership. *Asia Pacific Journal of Management* , 31, pp. 925–947

Zoghbi-Manrique-de-Lara, P., & Suárez-Acosta, M. (2014). Employees' reactions to peers' unfair treatment by supervisors: The role of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 122(4), pp. 537–549

Zsolnai, L. (2015) *Post-Materialistic Business: Spiritual Value-Oriented in Renewing Management*; New York, NY, USA: Palgrave

Zwingmann, I., Wegge, J., Wolf, S., Rudolf, M., Schmidt, M., & Richter, P. (2014). Is transformational leadership healthy for employees? A multilevel analysis in 16 nations. *German Journal of Human Resource Management*, 28 (1-2), pp. 24–51.

Zyglidopoulos, S (2020). On Becoming and Being an Ethical Leader: A Platonic Interpretation. *Journal of Business Ethics*, 10.1007/s10551-020-04544-yconger

Αριστοτέλης (2002). *Ρητορική Α'*. Εισαγωγή, Μετάφραση, Σχόλια: Δ. Λυπουρλής. Θεσσαλονίκη: Ζήτρος

Βακόλα, Μ. & Νικολάου, Ι.(2012). *Οργανωσιακή ψυχολογία & συμπεριφορά*. Εκδόσεις Rosili

Γεωργαντά, Κ. & Ξενίκου, Α. (2007). Μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία: Η υπόθεση της επαύξησης αναφορικά με την οργανωτική κουλτούρα και την ταύτιση με τον οργανισμό, *Ψυχολογία*, 14 (4), σς. 410 – 423.

ΕΥ (2021). *Σύνοψη Μελέτης: Το αύριο είναι εδώ. Η ηγεσία του μέλλοντος, είναι; Σκιαγραφώντας το προφίλ του ιδανικού ηγέτη στην Ελλάδα του μέλλοντος, σήμερα*. Ανάκτηση από: https://www.ey.com/el_gr/workforce-resources/greek--leadership-survey-, 23/5/2021

Ζαβλανός, Μ. (2002), *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Σταμούλης .

Θανόπουλος, Γ. (2021). *Επιχειρηματική Ηθική & Δεοντολογία - στην Εποχή της Εταιρικής Διακυβέρνησης*, 4^η Έκδοση, Εκδόσεις Φαίδιμος

Κάντας, Α.(1997). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία* . Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

Καρκαλά, Α. (2020). *Το στοίχημα για μια αποτελεσματική ηγεσία στο σύγχρονο Δημόσιο Τομέα*, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής

Μπουραντάς, Δ. (2001). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου

Παλιβάνης, Σ. (2021), *Ηθική Ηγεσία – Αριστοτελική Ηθική και Διοίκηση – Τα χαρακτηριστικά του Αριστοτελικού Ηγέτη σε Διευθυντές/τριες της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής

Πελεγρίνης, Θ. (2009). *Ηθική Φιλοσοφία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

Σταμάτης, Γ. (2019). *Η επίδραση της ηθικής ηγεσίας στους εκπαιδευτικούς*, Διπλωματική Εργασία, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

Σταμοβλάσης, Δ. (2013). *Μεθοδολογία Έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες: Εξελίξεις*, Συμπόσιο με θέμα: 'Εκπαίδευση και Κοινωνία', Τμήμα Φιλοσοφίας και Παιδαγωγικής

Τριαντάρη, Σ. (2020). *ΗΓΕΣΙΑ - ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ: Από τον αριστοτελικό Ρήτορα στο σύγχρονο Ηγέτη*, Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Μ. Σταμούλη

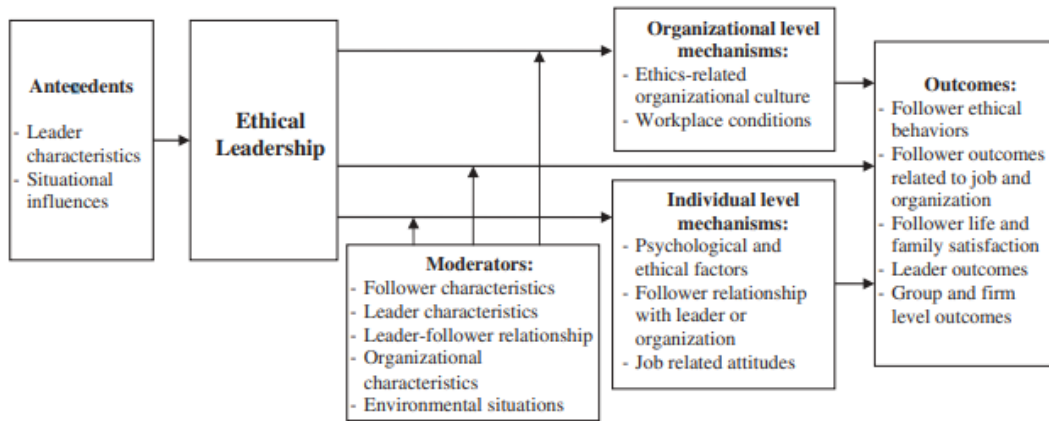
Τσιγγίλης, Ν. (2010). Βασικές Έννοιες και Εφαρμογή της Μοντελοποίησης Δομικών Εξισώσεων στις Κοινωνικές Επιστήμες, *Επιστημονική Επετηρίδα - Ψυχολογική Εταιρεία Βορείου Ελλάδος*, 8

Χαλκιά, Ε. (2010). *Η Ηγεσία στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Μελέτη Περίπτωσης: Υπουργείο Πολιτισμού*, Διπλωματική Εργασία, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης.

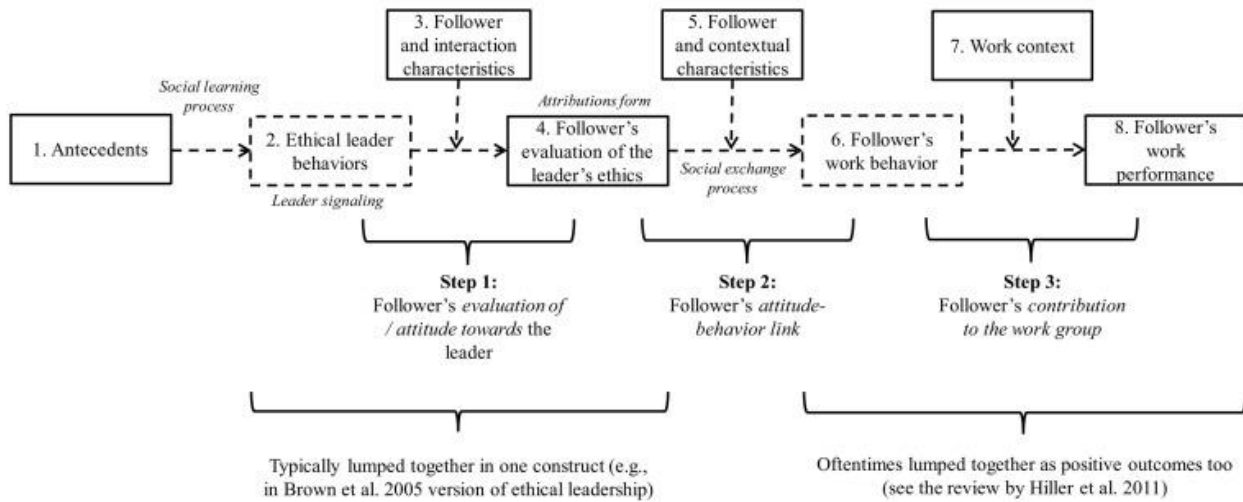
Χυτήρης, Λ. (2017). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Παραρτήματα

Παράρτημα Ι: Μοντέλα Ηθικής Ηγεσίας



ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ ΚΟ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ (2018)



ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ BANKS ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ (2021)

Παράρτημα II: Ερωτηματολόγιο Έρευνας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αφορά στην εμπειρική τεκμηρίωση της διδακτορικής μου διατριβής. Η έρευνα αυτή τελείται υπό την εποπτεία του καθηγητή κ. Λ. Χυτήρη και στόχο έχει την καταγραφή και ανάλυση συμπεριφορικών εκδηλώσεων του ηγέτη/προϊστάμενου, όπως αυτές γίνονται αντιληπτές από τους υφιστάμενους.

Σας παρακαλούμε να συμπληρώσετε το παρόν ερωτηματολόγιο (απαιτούμενος χρόνος 5') συμβάλλοντας έτσι στην έρευνα αυτή. Παρακαλώ σημειώστε ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις.

Η έρευνα είναι ανώνυμη και το απόρρητο των απαντήσεών σας διασφαλίζεται.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τον χρόνο σας!

Μπακούνη Ιωάννα-Ευγενία

Υποψήφια Διδάκτωρ

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

(Email: jbakouni@yahoo.com)

Λεωνίδας Χυτήρης, Ph.D.

Καθηγητής

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

(Email: leon@unipi.gr)

ΜΕΡΟΣ Α:

Παρακαλούμε σημειώστε με Ντην δήλωση που σας ταιριάζει περισσότερο, με βάση το παρακάτω :

1 = Διαφωνώ πλήρως

2 = Διαφωνώ

3= Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ

4 = Συμφωνώ

5 = Συμφωνώ πλήρως

	Διαφωνώ Πλήρως	1	2	3	4	5	Συμφωνώ Πλήρως
1. Τον προϊστάμενό μου τον απασχολούν ιδιαίτερα οι δεοντολογικές και ηθικές αξίες	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2. Ο προϊστάμενος μου επικοινωνεί/υποδεικνύει ξεκάθαρα ηθικά πρότυπα στα μέλη της ομάδας του	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3. Ο προϊστάμενος μου αποτελεί υπόδειγμα δεοντολογικής συμπεριφοράς μέσω των πράξεων του	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4. Ο προϊστάμενος μου είναι ειλικρινής και τα μέλη της ομάδας μπορούν να τον εμπιστευτούν ότι λέει την αλήθεια	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
5. Τα έργα του προϊστάμενου μου συμβαδίζουν με τις αξίες που εκφράζει με λόγια	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6. Ο προϊστάμενος μου είναι δίκαιος και αμερόληπτος όταν μοιράζει εργασίες/αρμοδιότητες στα μέλη της ομάδας	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
7. Εμπιστεύομαι ότι ο προϊστάμενός μου θα κάνει πράξη τις υποσχέσεις και τις δεσμεύσεις του	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
8. Ο προϊστάμενος μου επιμένει να κάνει αυτό που είναι δίκαιο και ηθικό ακόμα και όταν αυτό δεν είναι εύκολο	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
9. Ο προϊστάμενος μου αναγνωρίζει τα λάθη του και αναλαμβάνει την ευθύνη αυτών	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
10. Ο προϊστάμενος μου θεωρεί ότι η ειλικρίνεια και η ακεραιότητα είναι σημαντικές προσωπικές αξίες	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

11. Ο προϊστάμενος μου αποτελεί υπόδειγμα αφοσίωσης και αυτοθυσίας για τον οργανισμό/εταιρεία	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5
12. Ο προϊστάμενος μου είναι εναντίον της χρήσης ανήθικων πρακτικών που οδηγούν στην αύξηση της παραγωγικότητας	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5
13. Ο προϊστάμενος μου είναι δίκαιος και αντικειμενικός όταν αξιολογεί και όταν επιβραβεύει για την απόδοση του κάποιο μέλος της ομάδας	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5
14. Ο προϊστάμενος μου θέτει τις ανάγκες των άλλων πάνω από τα συμφέροντα του ίδιου	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5
15. Ο προϊστάμενος μου φέρει προ των ευθυνών τους τα μέλη της ομάδας ώστε να χρησιμοποιούν ηθικές πρακτικές στην δουλειά τους	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5
16. Ο προϊστάμενος μου με ενθαρρύνει ψυχολογικά	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5
17. Θεωρώ ότι ο προϊστάμενος μου είναι αυθεντικός, δηλαδή όπως νιώθει/σκέφτεται έτσι ενεργεί	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5
18. Εμπιστεύομαι τον προϊστάμενο μου	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5
19. Η σχέση μου με τον προϊστάμενο μου είναι ποιοτική	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5
20. Οι αρμοδιότητες/εργασίες που μου αναθέτει ο προϊστάμενος μου είναι σημαντικές	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5
21. Είμαι ικανοποιημένος/η από την δουλειά μου	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5
22. Νιώθω συναισθηματικά δεσμευμένος / αφοσιωμένος στον οργανισμό/εταιρεία που εργάζομαι αυτή την περίοδο	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5
23. Θα σκεφτόμουν να φύγω από τον οργανισμό / εταιρεία που εργάζομαι αυτήν την περίοδο	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5
24. Οι αποφάσεις που λαμβάνω στην δουλειά μου βασίζονται σε ηθικά κριτήρια	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5
25. Καταβάλλω επιπλέον προσπάθεια για να βοηθήσω τον οργανισμό / εταιρεία που εργάζομαι αυτή τη περίοδο	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

26. Γενικά, προσπαθώ να βοηθώ τους άλλους χωρίς να ζητάω ανταλλάγματα	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5
27. Η συμπεριφορά μου, είτε εσκεμμένα είτε όχι, έρχεται συχνά σε αντίθεση με τους στόχους του οργανισμού/εταιρείας που εργάζομαι αυτή την περίοδο	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5
28. Μερικά από όσα κάνω ή προσφέρω στον οργανισμό / εταιρεία που εργάζομαι δεν αποτελούν όρους του συμβολαίου μου (ούτε μου τα έχει επιβάλει κανείς)	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5
29. Προσπαθώ να είμαι καινοτόμος στην εργασία μου	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5
30. Πιστεύω ότι μπορώ να χειριστώ κάθε έργο που μου αναθέτουν	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5
31. Ταυτίζομαι με τους στόχους του οργανισμού για τον οποίο δουλεύω	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5
32. Αντιμετωπίζω με αισιοδοξία την δουλειά μου	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5
33. Γενικά, πιστεύω ότι είμαι αποτελεσματικός στην δουλειά μου	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5
34. Γενικά, πιστεύω ότι είμαι παραγωγικός στην δουλειά μου	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5
35. Γενικά, θεωρώ ότι έχω υψηλή απόδοση στην δουλειά μου	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5

ΜΕΡΟΣ Β – ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ:

Παρακαλούμε σημειώστε με Ντα στοιχεία που ανταποκρίνονται στο προφίλ σας:

I. Φύλο:

Γυναίκα Άντρας

II. Ηλικιακή ομάδα:

Λιγότερο από 25 26-35 36-45 46-55 56-65 Περισσότερο από 65

III. Εκπαιδευτικό Επίπεδο:

- Απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Γυμνάσιο – Λύκειο)
- Μεταλυκειακή Εκπαίδευση (Κολλέγιο)
- Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ
- Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
- Διδακτορικό Δίπλωμα
- Άλλο.....

IV. Χρόνια Προϋπηρεσίας:

Λιγότερο από 1 2-5 6-10 11-20 21-30 Περισσότερο από 30

V. Τομέας Απασχόλησης:

- Ιδιωτικός – Τομέας δραστηριοποίησης εταιρείας:
- Δημόσιος - Φορέας απασχόλησης:

Παράρτημα III: Διαδικασία Συνεντεύξεων και καταγραφή απαντήσεων

A. Πρωτόκολλο Συνέντευξης για Κατανόηση Ερωτηματολογίου:

I. ΟΔΗΓΙΕΣ

Συνεντευξιαστής: Γεία σας και σας ευχαριστώ που παίρνετε μέρος στην έρευνα αυτή. Η έρευνα αυτή έχει ως στόχο να διερευνήσει τα αποτελέσματα της ηθικής ηγεσίας στον εργαζόμενο. Ο σκοπός μας με αυτή την συνέντευξη είναι να εξετάσουμε το πως αντιλαμβάνεστε κάποιες ερωτήσεις και έννοιες, που θα χρησιμοποιηθούν για να εξακριβωθεί η παραπάνω σχέση. Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις, ούτε επιθυμητές και μη. Θα θέλαμε να νιώσετε άνετα να απαντήσετε ειλικρινά. Αν συμφωνείτε, η συζήτηση μας θα μαγνητοφωνηθεί, ώστε να καταγραφούν οι απαντήσεις σας με ακρίβεια. Σας διαβεβαιώνω ότι τα προσωπικά στοιχεία σας θα παραμείνουν εμπιστευτικά και μόνο οι απαντήσεις σας ή μέρος αυτών θα χρησιμοποιηθούν στην διδακτορική μου διατριβή.

II. ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

E1. Πώς κατανοείτε τον όρο “Ηθική Ηγεσία”; Ποιά θα λέγατε ότι είναι τα χαρακτηριστικά ενός ηθικού ηγέτη;

E2. Πώς κατανοείτε την παρακάτω δήλωση: Ο προϊστάμενος μου ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για τις ηθικές αξίες;

E3. Πώς κατανοείτε την παρακάτω δήλωση: Ο προϊστάμενος μου επικοινωνεί στα μέλη της ομάδας του ξεκάθαρα ηθικά πρότυπα;

E4. Πώς κατανοείτε την παρακάτω δήλωση: Ο προϊστάμενος μου μέσω των αποφάσεων και των πράξεων του θέτει το παράδειγμα ηθικής συμπεριφοράς;

E5. Πώς κατανοείτε την παρακάτω δήλωση: Ο προϊστάμενος μου είναι ειλικρινής και λέει την αλήθεια;

E6. Πώς κατανοείτε την παρακάτω δήλωση: Ο προϊστάμενος μου κάνει πράξη τις αξίες του;

E7. Πώς κατανοείτε την παρακάτω δήλωση: Ο προϊστάμενος μου είναι δίκαιος και αμερόληπτος όταν αναθέτει εργασίες στα μέλη της ομάδας;

E8. Πώς κατανοείτε την παρακάτω δήλωση: Εμπιστεύομαι ότι ο προϊστάμενος μου θα κάνει πράξη τις υποσχέσεις και τις δεσμεύσεις του

E9. Πώς κατανοείτε την παρακάτω δήλωση: Ο προϊστάμενος μου επιμένει να κάνει αυτό που είναι δίκαιο και ηθικό ακόμα και όταν αυτό δεν είναι εύκολο

E10. Πώς κατανοείτε την παρακάτω δήλωση: Ο προϊστάμενος μου αναγνωρίζει τα λάθη του και παίρνει την ευθύνη τους

E11. Πώς κατανοείτε την παρακάτω δήλωση: Ο προϊστάμενος μου θεωρεί ότι η ειλικρίνεια και η ακεραιότητα είναι σημαντικές προσωπικές αρχές

E12. Πώς κατανοείτε την παρακάτω δήλωση: Ο προϊστάμενος μου δίνει το παράδειγμα αφοσίωσης και αυτοθυσίας στον οργανισμό

E13. Πώς κατανοείτε την παρακάτω δήλωση: Ο προϊστάμενος μου είναι αντίθετος στη χρήση ανήθικων πρακτικών που στοχεύουν στην αύξηση της παραγωγικότητας

E14. Πώς κατανοείτε την παρακάτω δήλωση: Ο προϊστάμενος μου είναι δίκαιος και αντικειμενικός όταν αξιολογεί την απόδοση των μελών της ομάδας και όταν επιβραβεύει κάποιο μέλος

E15. Πώς κατανοείτε την παρακάτω δήλωση: Ο προϊστάμενος μου βάζει τις ανάγκες των άλλων πάνω από το ατομικό του συμφέρον

E16. Πώς κατανοείτε την παρακάτω δήλωση: Ο προϊστάμενος μου φέρει προ των ευθυνών τους τα μέλη της ομάδας ώστε να χρησιμοποιούν ηθικές πρακτικές στην δουλειά τους

E17. Πώς κατανοείτε την παρακάτω δήλωση: Θεωρώ ότι ο προϊστάμενος μου με στηρίζει/ ενδυναμώνει ψυχολογικά. Τι θεωρείτε θα έκανε ένας προϊστάμενος που θα σας ενδυνάμωνε ψυχολογικά;

E18. Πώς κατανοείτε την παρακάτω δήλωση: Θεωρώ ότι ο προϊστάμενος μου είναι αυθεντικός, δηλαδή όπως νιώθει/σκέφτεται έτσι ενεργεί. Τι θεωρείτε θα έκανε ένας προϊστάμενος που είναι αυθεντικός;

E19. Πώς κατανοείτε την παρακάτω δήλωση: Εμπιστεύομαι τον προϊστάμενο μου. Τι θεωρείτε θα έδειχνε την εμπιστοσύνη σας προς τον προϊστάμενο σας;

E20. Πώς κατανοείτε την παρακάτω δήλωση: Η σχέση μου με τον προϊστάμενο μου είναι καλή / ποιοτική. Τι θεωρείτε θα ήταν παράδειγμα μιας τέτοιας σχέσης;

E21. Πώς κατανοείτε την παρακάτω δήλωση: Βρίσκω ότι οι εργασίες που μου ανατίθενται από τον προϊστάμενο μου έχουν νόημα/είναι σημαντικές. Πώς κατανοείται την σημαντικότητα στην εργασία;

E22. Πώς κατανοείτε την παρακάτω δήλωση: Είμαι ικανοποιημένος/η από την δουλειά μου. Πώς κατανοείτε την εργασιακή ικανοποίηση ως έννοια;

E23. Πώς κατανοείτε την παρακάτω δήλωση: Νιώθω (συναισθηματική) δέσμευση για τον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι. Πώς κατανοείτε την εργασιακή δέσμευση;

E24. Πώς κατανοείτε την παρακάτω δήλωση: Θα σκεφτόμουν να φύγω από τον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι

E25. Πώς κατανοείτε την παρακάτω δήλωση: Στην δουλειά μου αποφασίζω με ηθικά κριτήρια. Πώς κατανοείτε την έννοια ηθική λήψη αποφάσεων;

E26. Πώς κατανοείτε την παρακάτω δήλωση: Καταβάλω επιπλέον προσπάθεια με στόχο να ωφελήσω τον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι. Πείτε μας ένα παράδειγμα επιπλέον εργασιακής προσπάθειας.

E27. Πώς κατανοείτε την παρακάτω δήλωση: Γενικά, προσπαθώ να βοηθώ τους άλλους χωρίς αντάλλαγμα.

E28. Πώς κατανοείτε την παρακάτω δήλωση: Η συμπεριφορά μου μερικές φορές, ακούσια ή εκκούσια, έρχεται σε αντίθεση με τους στόχους του οργανισμού. Πείτε μας ένα παράδειγμα συμπεριφοράς που θα ερχόταν σε αντίθεση με τους στόχους του οργανισμού;

E29. Πώς κατανοείτε την παρακάτω δήλωση: Κάνω/προσφέρω πράγματα για τον οργανισμό μου πέρα και άνω των συμβατικών μου υποχρεώσεων (και δεν μου επιβάλλονται). Πείτε μας ένα παράδειγμα όπου προσφέρατε στον οργανισμό σας κάτι πέρα από τις συμβατικές σας υποχρεώσεις.

E30. Πώς κατανοείτε την παρακάτω δήλωση: Προσπαθώ να καινοτομώ στην δουλειά μου. Πείτε μας ένα παράδειγμα καινοτόμου συμπεριφοράς.

E31. Πώς κατανοείτε την παρακάτω δήλωση: Πιστεύω ότι μπορώ να φέρω εις πέρας όποια εργασία μου ανατεθεί.

E32. Πώς κατανοείτε την παρακάτω δήλωση: Ταυτίζομαι με τους στόχους του οργανισμού για τον οποίο δουλεύω

E33. Πώς κατανοείτε την παρακάτω δήλωση: Αντιμετωπίζω με αισιοδοξία την δουλειά μου

E34. Πώς κατανοείτε την παρακάτω δήλωση: Γενικά, θεωρώ ότι είμαι αποτελεσματικός/η την δουλειά μου. Πως αντιλαμβάνεστε την αποτελεσματικότητα ως έννοια;

E35. Πώς κατανοείτε την παρακάτω δήλωση: Γενικά, θεωρώ ότι είμαι παραγωγικός στην δουλειά μου. Πως αντιλαμβάνεστε την παραγωγικότητα ως έννοια;

E36. Πώς κατανοείτε την παρακάτω δήλωση: Γενικά, θεωρώ ότι έχω υψηλή απόδοση στην δουλειά μου. Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της απόδοσης;

Σας ευχαριστούμε για τον χρόνο σας. Τα σχόλια σας μας βοήθησαν πολύ.

Β. Ενδεικτική Φόρμα Καταγραφής Απαντήσεων Συνέντευξης

I. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

ΦΥΛΟ	
ΗΛΙΚΙΑ	
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	
ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	
ΤΟΜΕΑΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	

II. ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.
11.
12.
13.

Γ. Συλλογή Δεδομένων από τις Συνεντεύξεις

ΦΟΡΜΑ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΟΥ 1

I. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

ΦΥΛΟ	ΑΡΡΕΝ
ΗΛΙΚΙΑ	36
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	ΑΝΩΤΑΤΟ (ΠΤΥΧΙΟ ΑΕΙ)
ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	13
ΤΟΜΕΑΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ

II. ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ

1. Να μπορείς να αντιμετωπίζεις ισότιμα τους εργαζόμενους & να μπορείς να παρέχεις ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον. Ένας ηθικός ηγέτης δεν κάνει διακρίσεις με κριτήρια πέρα από την αξία του εργαζομένου. Ότι δηλαδή αντιμετωπίζει ισότητα τους εργαζομένους. Ότι οι εργαζόμενοι δεν νιώθουν την απειλή πχ από παρενόχληση.

2. Ότι προσπαθεί να μπει στον ρόλο του ηθικού ηγέτη. Ότι έχει αντίληψη για τον ρόλο ενός ηθικού ηγέτη και προσπαθεί να συμμορφώνεται με αυτόν τον ρόλο.

3. Ότι μπορεί και θέτει συγκεκριμένους κανόνες στα μέλη της ομάδας.

4. Ότι αυτά τα οποία θέτει ως κανόνες στην υπόλοιπη ομάδα μεριμνεί ο ίδιος πρώτα να τα τηρεί.

5. Ότι διατηρεί ένα περιβάλλον διαφάνειας και δεν αποκρύπτει στοιχεία από τα μέλη της ομάδας που αφορούν εργασιακά θέματα, αλλά παραμένει εχέμυθος σε προσωπικά ζητήματα (πχ αν του εκμυστηρευτεί κάποιος κάτι).

6. Θεωρώντας ότι οι αξίες είναι διαφορετικές από την ηθική ηγεσία - πχ μια αξία είναι η οικογένεια - , αν κάνει πράξη τις αξίες του ότι εντός εργασιακού περιβάλλοντος

προσπαθεί να ενσωματώσει τις προσωπικές του αξίες ασχέτως αν ενσωματώνονται στους κανόνες ηθικής ηγεσίας.

7. Αναθέτει τις εργασίες σύμφωνα με τις ικανότητες των μελών της ομάδας και προσπαθώντας να διατηρήσει ένα ίσο φόρτο εργασίας.

8. Έχει δώσει δείγματα μέσω της συμπεριφοράς του, αν κάποιος δουλεύει καιρό μαζί του, ότι τηρεί τις υποσχέσεις του.

9. Πρώτον αναλαμβάνει τις ευθύνες που του αναλογούν τόσο και με πελάτες όσο και με την ανώτατη διοίκηση. Δεύτερον αναγνωρίζει τα λάθη του. Ακόμα και αν τον φέρουν σε σύγκρουση οι αξίες του με μέλη της ομάδας, παραμένει πιστός σε αυτές.

10. Ως υπεύθυνος μιας ομάδας αναλαμβάνει πλήρη ευθύνη για όποια λάθη γίνουν εντός ομάδας. Έπειτα όταν είναι προσωπικό του λάθος το αναφέρει άμεσα χωρίς να ρίχνει αλλού την ευθύνη.

11. Προσπαθεί να είναι ειλικρινής απέναντι στους υφιστάμενους και στους δικούς του προϊστάμενους ή πελάτες. Είναι ειλικρινής μεν αλλά σε θέματα εμπιστευτικά παραμένει εχέμυθος και αυτό δείχνει την ακεραιότητα του.

12. Συμπαραστέκεται στα μέλη της ομάδας, αναλαμβάνει τις ευθύνες που του αναλογούν καθώς και το φορτίο εργασίας που του αναλογεί. Επίσης, βάζει το συμφέρον της ομάδας πάνω από το δικό του.

13. Ότι αν πέσει στην αντίληψη του χρήση τέτοιων πρακτικών θα φροντίσει να τις σταματήσει εφόσον διατηρεί ένα δίκαιο προφίλ προς τα μέλη της ομάδας. Δεν κάνει outsourcing εργασιών ώστε να αυξήσει την παραγωγικότητα.

14. Ότι αξιολογεί με βάση αντικειμενικά κριτήρια και λαμβάνοντας υπόψη τις προσωπικές δυνατότητες των μελών, για παράδειγμα αν ένα μέλος έχει ένα προσωπικό πρόβλημα. Δεν μπορείς να πεις ότι μια εργαζόμενη που γέννησε είναι λιγότερο παραγωγική.

15. Ακόμα και αν κάτι τον βλάπτει προσωπικά θα βάλει το συμφέρον της ομάδας από πάνω.

16. Σε περίπτωση που αντιληφθεί μέλος της ομάδας ότι δεν ενεργεί ηθικά με σαφή τρόπο ξεκαθαρίζει ότι δεν μπορεί να συνεχιστεί αυτή η πρακτική.

17. Ότι αναγνωρίζει ικανότητες και αδυναμίες και προσπαθεί να με ενθαρρύνει χωρίς να με μειώνει απέναντι σε τρίτους. Θα με επιβραβεύσει για την προσπάθεια και όχι μόνο για το καλό αποτέλεσμα.

18. Ότι οι αρχές που δηλώνει ότι πρεσβεύει και οι πράξεις του συνάδουν. Για παράδειγμα, δεν θα παρεκλείνει από τις αρχές του όταν βρεθεί αντιμέτωπος με μια δύσκολη κατάσταση.

19. Θεωρώ ότι μου λέει αλήθεια, δεν μου κρύβει λεπτομέρειες για εργασιακά ζητήματα. Θεωρώ αυτομάτως ότι ό,τι μου λέει είναι αλήθεια χωρίς να αναρωτιέμαι για τα κίνητρό του.

20. Είναι όταν συμπεριφέρεται (ο προϊστάμενος) επαγγελματικά και φιλικά. Για παράδειγμα ενδιαφέρεται για τις σχέσεις μου με τους συναδέλφους μου παραμένοντας διακριτικός για προσωπικά μου θέματα.

21. Ότι οι εργασίες που μου αναθέτει απευθύνονται στις ικανότητες μου και σχετίζονται με το αντικείμενο απασχόλησης μου. Η σημαντικότητα είναι ότι δεν μου αναθέτει εργασίες άσχετες με το αντικείμενο μου ή που μπορεί να με μειώνουν σε σχέση με τους συναδέλφους μου.

22. Θεωρώ ότι στο τέλος της ημέρας αυτό που έκανα συνέβαλε στο να παραδώσω ένα σωστό αποτέλεσμα. Την ικανοποίηση που λαμβάνεις στο τέλος της ημέρας, δεν σε εξαντλεί αλλά νιώθεις ότι αυτό που έκανες είναι σημαντικό.

23. Διατηρώ καλές σχέσεις με το προσωπικό του οργανισμού και λαμβάνω μέσα από αυτή την δουλειά ικανοποίηση. Κατανοώ την έννοια ως πίστη στον οργανισμό που ανήκω, ότι δεν ψάχνω να φύγω με την πρώτη ευκαιρία.

24. Δεν είμαι ικανοποιημένος όποτε δεν νιώθω κάτι να με κρατάει.

25. Ότι διατηρώ ηθικές αρχές ώστε να φτάσω στο ζητούμενο αποτέλεσμα, στην εργασία που μου έχει ανατεθεί. Ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται μέσα στην ομάδα γίνονται με γνώμονα τις ηθικές αρχές της ομάδας.

26. Χωρίς να μου ζητηθεί αναλαμβάνω επιπλέον φόρτο εργασίας ώστε να αυξήσω την παραγωγικότητα του οργανισμού. Για παράδειγμα θα κάνω υπερωρίες προκειμένου να παραδώσω ένα προτζεκτ γρηγορότερα.

27. Ότι έρχεται κάποιος να βοηθήσει χωρίς συμφέρον.

28. Όταν κάποιος δρα ανήθικα, δηλαδή όταν υπάρχει σύγκρουση μεταξύ προσωπικών αρχών και αρχών οργανισμού. Για παράδειγμα αδυναμία να κρατηθούν κάποια επαγγελματικά μυστικά.

29. Οικειωθελώς αναλαμβάνω επιπλέον ευθύνες. Για παράδειγμα πηγαίνω στον προϊστάμενο μου για να αναλάβω επιπλέον κομμάτια ενός προτζεκτ.

30. Προσπαθώ να προσφέρω λύσεις που ίσως δεν έχουν σκεφτεί άτομα της ομάδας ή προϊστάμενοι μου. Για παράδειγμα προσφέρω μια πιο απλή λύση σε ένα πρήβλημα που θα μειώσει τον φόρτο εργασίας.

31. Ότι είναι εντός των ικανοτήτων και δυνατοτήτων μου.

32. Οι πρακτικές που ακολουθούνται στον οργανισμό δεν έρχονται σε αντίθεση με τις αξίες μου.

33. Ότι δεν πηγαίνω με κακή διάθεση στην δουλειά.

34. Ότι το αποτέλεσμα της εργασίας μου είναι στους στόχους και είναι ποιοτικό. Είναι ένας συνδυασμός ποιότητας και ταχύτητας.

35. Ότι μπορώ να παράγω αποτέλεσμα χωρίς να αποσπάται η προσοχή μου. Παραγωγικότητα είναι όταν επικεντρώνεσαι στον στόχο χωρίς να παρεκκλίνεις.

36. Ότι παράγω ένα αποτέλεσμα το οποίο είναι εντός ή και υπερβαίνει το αναμενόμενο. Η έννοια της απόδοσης είναι κατα πόσο είναι η εργασία εντός των κριτηρίων που θέτει ο οργανισμός σε ότι αφορά την ποιότητα του αποτελέσματος και τον τρόπο που φτάνει σε αυτό.

ΦΟΡΜΑ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΟΥ 2

I. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

ΦΥΛΟ	ΓΥΝΑΙΚΑ
ΗΛΙΚΙΑ	52
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	ΑΕΙ
ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	25
ΤΟΜΕΑΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ

II. ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ

1. Ηθική ηγεσία εννοώ οποιονδήποτε έχει μια διοικητική θέση και φέρεται στους άλλους δίκαια, έντιμα, τηρεί τους κανόνες της εταιρείας, προσπαθεί να είναι αντικειμενικός και προσπαθεί να εφαρμόζει ένα σωστό σύστημα ανταμοιβών ή ποινών.

2. Ότι είναι ένας σωστός και δίκαιος άνθρωπος που θέλει να κάνει έντιμα την δουλειά του.

3. Είναι ο ίδιος παράδειγμα και έχει κάποια ηθικά πρότυπα. Και κάποιες αρχές της εταιρείας τις έχει γραπτές για όλους τους εργαζόμενους. Δηλαδή γνωρίζουν όλοι τι θέλει.

4. Ο προϊστάμενος μου είναι ο ίδιος ηθικός εργάζεται ηθικά και έντιμα και μας το δείχνει.

5. Οι πράξεις του συμβαδίζουν με τα έργα του.

6. Δεν έχω μάθει κάτι αντίθετο για την προσωπική ή επαγγελματική του ζωή.

7. Κάνει σωστό καταμερισμό εργασίας και δίνει σαφείς οδηγίες. Και δίνει την κατάλληλη δουλειά στον κατάλληλο άνθρωπο.

8. Τον εμπιστεύομαι γιατί το έχει ξανακάνει.

9. Μπροστά στην ηθική δεν υπολογίζει τις δυσκολίες.

10. Καταλαβαίνω ότι είναι τόσο δίκαιος και ηθικός που κρίνει τον εαυτό του.

11. Είναι και ο ίδιος ειλικρινής και το απαιτεί και από τους άλλους.

12. Αγαπάει την δουλειά του και θέλει να είναι τέλειος.

13. Θέλει να είναι έντιμος και ηθικός και δεν τον ενδιαφέρει ο αθέμητος ανταγωνισμός.

14. Παρακολουθεί συνεχώς την εργασία και την απόδοση της ομάδας, γνωρίζει και ο ίδιος το αντικείμενο εργασίας και μπορεί να μας αξιολογήσει.

15. Ο προϊστάμενος μου είναι ιδεαλιστής.

16. Είναι σαφής και είναι ένας από τους κανόνες που έχει βάλει (να είναι ηθικοί)

17. Ο προϊστάμενος μου είναι εκεί για ότι χρειαστώ, από μια απλή ερώτηση μέχρι να δώσει σαφείς οδηγίες.

18. Είναι ειλικρινής και δεν έχει να κρύψει κάτι. Για παράδειγμα είναι αντικειμενικός και δίκαιος.

19. Εμπιστεύομαι τον προϊστάμενο μου μου δίνει σαφείς οδηγίες και αναγνωρίζει την δουλειά μου. Με το να εργάζομαι όσο καλύτερα μπορώ.

20. Δηλαδή είναι ειλικρινής και έντιμη με αμοιβαία εμπιστοσύνη. Για παράδειγμα να μπορούμε να μιλήσουμε ανοιχτά ο ένας στον άλλον για ότι αφορά την δουλειά μας.

21. Ο προϊστάμενος μου έχει τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση. Να κάνω κάτι που μου αρέσει και είναι παραγωγικό.

22. Έχω καλές εργασιακές συνθήκες και αμοίβομαι ικανοποιητικά. Κάνω την δουλειά που μου αρέσει σε καλές συνθήκες και με καλή αμοιβή.

23. Αγαπώ πολύ την δουλειά μου και τους υπόλοιπους εργαζομένους.

24. Είμαι απογοητευμένος και ψάχνω άλλη δουλειά.

25. Τηρώ τους κανόνες της εταιρείας και τους δικούς μου ηθικούς κανόνες. Πχ. Αν μου πουν από την εταιρεία να κλέψω δεν θα το κάνω.

26. Αξίζει η εταιρεία που εργάζομαι να δώσω το παραπάνω. Πχ να μείνω περισσότερες ώρες ή από το σπίτι μου.

27. Μ' άρεσει να προσφέρω στους συνανθρώπους μου.

28. Παρόλο που ξέρω τους κανόνες δεν τους τηρώ. Πχ αργώ κάθε μέρα.

29. Δουλεύω πολύ παραπάνω.

30. Προσπάθω να μην κάνω τα ίδια, να βρίσκω καινούριες λύσεις και να ενημερώνομαι για καινούριες ιδέες. Πχ δημιουργώ ένα πρόγραμμα στον υπολογιστή που θα με βοηθήσει.

31. Ότι έχω την εμπειρία και τις γνώσεις να ανταπεξέλθω σε ότι μου ζητήσουν.

32. Ξέρω τους στόχους και προσπαθώ να τους ακολουθώ.

33. Δηλαδή υπάρχει μέλλον και με εξέλιξη.

34. Ότι δουλειά μου αναθέσουν την κάνω σωστά και στον συγκεκριμένο χρόνο.

35. Διεκπεραιώνω όποια δουλειά μου ανατεθεί.

36. Εργάζομαι γρήγορα και σωστά.

ΦΟΡΜΑ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΟΥ 3

I. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

ΦΥΛΟ	ΓΥΝΑΙΚΑ
ΗΛΙΚΙΑ	26
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	ΜΕΤΑΛΥΚΕΙΑΚΑ ΚΟΛΕΓΙΟ
ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	7
ΤΟΜΕΑΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	ΔΗΜΟΣΙΟΣ (ΔΗΜΟΣ)

II. ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ

1. Καταλαβαίνω ότι αφορά μια μορφή ηγεσίας όπου ο ηγέτης είναι σωστός προς τους υπαλλήλους του. Είναι δίκαιος προς τις αμοιβές και δεν χρηματίζεται.

2. Δηλαδή έχει κάποιες αξίες και δείχνει στους υπόλοιπους ότι και τις πιστεύει και τις εφαρμόζει.

3. Μας συμβουλεύει σχετικά με τις αρχές της εταιρείας. Μα δίνει να καταλάβουμε τι ζητάει από εμάς.

4. Δεν κάνει ανήθικες πράξεις. Αντίθετα προσπαθεί να κάνει το σωστό.

5. Δεν λέει ψέματα.

6. Οι πράξεις του ακολουθούν τις αξίες που έχει. Δεν κάνει άλλα από όσα λέει ότι είναι ηθικά.

7. Δηλαδή δεν δίνει σε κάποια μέλη της ομάδας παραπάνω δουλειά και σε άλλους λιγότερη.

8. Μου έχει δείξει ότι όταν λέει κάτι το κάνει.

9. Πολλές φορές έρχεται αντιμέτωπος με δύσκολες αποφάσεις αλλά δεν επιλέγει τον εύκολο δρόμο.

10. Αν κάνει λάθος θα το αναγνωρίσει μπροστά σε όλους, χωρίς να μπλέξει άλλους.

11. Δηλαδή θεωρεί ότι πρέπει να λέμε την αλήθεια μεταξύ της ομάδας.

12. Δεν μας ζητάει να κάνουμε πράγματα που εκείνος δεν θα έκανε πρώτος.

13. Δεν προσπαθεί να μας βάζει να κάνουμε πράγματα με ανήθικο τρόπο παρόλο που θα ήταν πιο γρήγορα.

14. Δηλαδή δεν αξιολογεί με βάση τον ποιον συμπαθεί. Ασχέτα με το αν κάποιον το συμπαθεί τον κρίνει μόνο με βάση την δουλειά του και τις ικανότητες του.

15. Αν πρέπει να κάνει κάτι για το καλό της ομάδας θα το κάνει χωρίς να σκεφτεί αν τον συμφέρει.

16. Αν κάποιος κάνει λάθος ή κάτι ανήθικο θα τον τιμωρήσει.

17. Δηλαδή προσπαθεί να μου δείχνει ότι κάνω κάτι σημαντικό και θέλει να εξελιχθώ. Θα μπορούσε να με αναγνωρίζει όταν κάνω κάτι σωστά.

18 Αυτά που λέει τα κάνει κιολάς. Για παράδειγμα δεν λέει ψέματα.

19. Όταν μου λέει κάτι πιστεύω ότι είναι αλήθεια. Δεν προσπαθώ να δω αν μου λέει ψέματα και όταν μου λέει να κάνω κάτι το κάνω επειδή θεωρώ ότι ξέρει καλύτερα.

20. Μπορώ να του εκμυστηρευτώ κάποιο προσωπικό ζήτημα. Για παράδειγμα, μιλάμε σε προσωπικό επίπεδο και δεν τον φοβάμαι.

21. Δεν με βάζει να κάνω πράγματα που με μειώνουν. Νομίζω ότι αυτό σημαίνει ότι η εργασία μου είναι σχτική με το αντικείμενο μου και με γεμίζει.

22 Δεν σκοπεύω να φύγω γιατί η εργασία μου με καλύπτει. Είναι όταν ο χώρος εργασίας, η ίδια η εργασία και ο μισθός είναι ικανοποιητικά.

23. Νιώθω ότι συνδέομαι με την εταιρεία και τους συναδέλφους μου.

24. Ψάχνω αλλού δουλειά.

25. Δηλαδή δεν κάνω κάτι που δεν είναι σωστό ακόμα και αν είναι πιο εύκολο. Είναι αυτό ακριβώς, να κάνεις το σωστό όταν πρέπει να πάρεις μια απόφαση.

26. Δηλαδή προσπαθώ να δίνω το 101% των δυνατοτήτων μου. Για παράδειγμα κάθομαι μια ώρα παραπάνω.

27. Βοηθαώ κάποιον χωρίς να περιμένω ότι θα με βοηθήσει.

28. Δηλαδή μπορεί να κάνω κάτι κακό προς την εταιρεία, για παράδειγμα να κλέψω.

29. Μπορεί κάτι να μην το ζητήσουν αλλά εγώ να το κάνω, όπως να βοηθήσω κάποιον να τελειώσει στην ώρα του.

30. Κάνω πράγματα που είναι καινούρια. Μπορεί να βρώ μια άλλη λύση να κάνω μια καθημερινή δουλειά πιο γρήγορα.

31. Νιώθω εμπιστοσύνη ότι εγώ μπορώ να κάνω αυτό που μου ανατίθεται.

32. Νιώθω ότι με την δουλειά μου βοηθαώ τον οργανισμό να πετύχει τους στόχους του.

33. Νιώθω χαρά για το μέλλον της δουλειάς μου.

34. Δηλαδή θα καταφέρω να κάνω αυτό που μου ανατίθεται σωστά. Η αποτελεσματικότητα είναι όταν στην δουλειά σου έχεις ένα σωστό αποτέλεσμα.

35. Δηλαδή βγάζω πολλή δουλειά. Παραγωγικός είσαι όταν χρησιμοποιείς τα μέσα της εταιρείας και τις ικανότητές σου ώστε να υπάρχει σωστό αποτέλεσμα.

36. Δηλαδή όταν είμαι στην δουλειά καταβάλω την μέγιστη προσπάθεια.

Παράρτημα IV: Στατιστικοί Πίνακες Πιλοτικής Έρευνας (Απόσπασμα)

A. ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ

Cronbach's Alpha	N of Items
,921	35

B. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΎΜΑΝΣΗΣ (ANOVA)

.

1. Επίδραση του φύλου

Αρχικά εξετάσαμε την επίδραση της μεταβλητής «Φύλο». Παρατηρούμε ότι από τα αποτελέσματα του ακόλουθου Πίνακα ANOVA ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές επιδράσεις στη πλειονότητα των μεταβλητών. Οι μεταβλητές στις οποίες βρέθηκε στατιστικά σημαντική επίδραση του φύλου είναι οι εξής:

- Το φύλο έχει στατιστικά σημαντική επίδραση στην εμπιστοσύνη του εργαζομένου ότι ο προϊστάμενος του επιμένει να κάνει αυτό που είναι δίκαιο και ηθικό, ακόμα και όταν αυτό δεν είναι εύκολο ($F=8.165$, $p=0.006<0.05$).
- Το φύλο έχει στατιστικά σημαντική επίδραση στην αντίληψη του εργαζομένου ότι ο προϊστάμενος θεωρεί ότι η ειλικρίνεια και η ακεραιότητα είναι σημαντικές προσωπικές αρχές ($F=5.719$, $p=0.021<0.05$).
- Το φύλο έχει στατιστικά σημαντική επίδραση στην αντίληψη του εργαζομένου ότι ο προϊστάμενος του είναι δίκαιος και αντικειμενικός όταν αξιολογεί την απόδοση των μελών της ομάδας και όταν επιβραβεύει κάποιο μέλος ($F=7.143$, $p=0.01<0.05$).
- Το φύλο έχει στατιστικά σημαντική επίδραση στην αντίληψη του εργαζομένου ότι ο προϊστάμενος του βάζει τις ανάγκες των άλλων πάνω από το ατομικό του συμφέρον ($F=5.906$, $p=0.019<0.05$).
- Το φύλο έχει στατιστικά σημαντική επίδραση στην αντίληψη του εργαζομένου ότι ο προϊστάμενος του φέρει προ των ευθυνών τους τα μέλη της ομάδας ώστε να χρησιμοποιούν ηθικές πρακτικές στην δουλειά τους ($F=10.778$, $p=0.002<0.05$).
- Το φύλο έχει στατιστικά σημαντική επίδραση στην αντίληψη του εργαζομένου ότι ζείναι αποτελεσματικός/η στην δουλειά του/της ($F=5.391$, $p=0.024<0.05$).

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

		Άθροισμα τετραγώνων	df	Μέσος τετραγώνων	F	Σημαν.
1. Ο προϊστάμενος μου ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για τις ηθικές αξίες	Μεταξύ ομάδων	3,491	1	3,491	2,420	,126
	Εντός ομάδων	70,666	49	1,442		
	Σύνολο	74,157	50			
2. Ο προϊστάμενος μου επικοινωνεί στα μέλη της ομάδας του ξεκάθαρα ηθικά πρότυπα	Μεταξύ ομάδων	,899	1	,899	,620	,435
	Εντός ομάδων	71,140	49	1,452		
	Σύνολο	72,039	50			
3. Ο προϊστάμενος μου μέσω των αποφάσεων και των πράξεων του θέτει το παράδειγμα ηθικής συμπεριφοράς	Μεταξύ ομάδων	2,941	1	2,941	1,620	,209
	Εντός ομάδων	88,980	49	1,816		
	Σύνολο	91,922	50			
4. Ο προϊστάμενος μου είναι ειλικρινής και λέει την αλήθεια	Μεταξύ ομάδων	2,826	1	2,826	1,987	,165
	Εντός ομάδων	69,684	49	1,422		
	Σύνολο	72,510	50			
5. Ο προϊστάμενος μου κάνει πράξη τις αξίες του	Μεταξύ ομάδων	,545	1	,545	,373	,544
	Εντός ομάδων	71,612	49	1,461		
	Σύνολο	72,157	50			
6. Ο προϊστάμενος μου είναι δίκαιος και αμερόληπτος όταν αναθέτει εργασίες στα μέλη της ομάδας	Μεταξύ ομάδων	2,922	1	2,922	1,670	,202
	Εντός ομάδων	85,706	49	1,749		
	Σύνολο	88,627	50			
7. Εμπιστεύομαι ότι ο προϊστάμενος μου θα	Μεταξύ ομάδων	5,264	1	5,264	3,650	,062

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

κάνει πράξη τις υποσχέσεις και τις δεσμεύσεις του	Εντός ομάδων	70,658	49	1,442		
	Σύνολο	75,922	50			
8. Ο προϊστάμενος μου επιμένει να κάνει αυτό που είναι δίκαιο και ηθικό, ακόμα και όταν αυτό δεν είναι εύκολο	Μεταξύ ομάδων	12,357	1	12,357	8,165	,006
	Εντός ομάδων	74,153	49	1,513		
	Σύνολο	86,510	50			
9. Ο προϊστάμενος μου αναγνωρίζει τα λάθη του και παίρνει την ευθύνη τους	Μεταξύ ομάδων	2,368	1	2,368	1,922	,172
	Εντός ομάδων	60,377	49	1,232		
	Σύνολο	62,745	50			
10. Ο προϊστάμενος μου θεωρεί ότι η ειλικρίνεια και η ακεραιότητα είναι σημαντικές προσωπικές αρχές	Μεταξύ ομάδων	5,501	1	5,501	5,719	,021
	Εντός ομάδων	47,127	49	,962		
	Σύνολο	52,627	50			
11. Ο προϊστάμενος μου δίνει το παράδειγμα αφοσίωσης και αυτοθυσίας στον οργανισμό	Μεταξύ ομάδων	2,016	1	2,016	1,439	,236
	Εντός ομάδων	68,612	49	1,400		
	Σύνολο	70,627	50			
12. Ο προϊστάμενος μου είναι αντίθετος στη χρήση ανήθικων πρακτικών που στοχεύουν στην αύξηση της παραγωγικότητας	Μεταξύ ομάδων	5,635	1	5,635	4,009	,051
	Εντός ομάδων	68,875	49	1,406		
	Σύνολο	74,510	50			
13. Ο προϊστάμενος μου είναι δίκαιος και αντικειμενικός όταν αξιολογεί την απόδοση των μελών της ομάδας και όταν επιβραβεύει κάποιο μέλος	Μεταξύ ομάδων	8,487	1	8,487	7,143	,010
	Εντός ομάδων	58,219	49	1,188		
	Σύνολο	66,706	50			

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

14. Ο προϊστάμενος μου βάζει τις ανάγκες των άλλων πάνω από το ατομικό του συμφέρον	Μεταξύ ομάδων	6,973	1	6,973	5,906	,019
	Εντός ομάδων	57,850	49	1,181		
	Σύνολο	64,824	50			
15. Ο προϊστάμενος μου φέρει προ των ευθυνών τους τα μέλη της ομάδας ώστε να χρησιμοποιούν ηθικές πρακτικές στην δουλειά τους	Μεταξύ ομάδων	10,924	1	10,924	10,778	,002
	Εντός ομάδων	49,664	49	1,014		
	Σύνολο	60,588	50			
16. Θεωρώ ότι ο προϊστάμενος μου με στηρίζει/ ενδυναμώνει ψυχολογικά	Μεταξύ ομάδων	2,334	1	2,334	1,220	,275
	Εντός ομάδων	93,706	49	1,912		
	Σύνολο	96,039	50			
17. Θεωρώ ότι ο προϊστάμενος μου είναι αυθεντικός, δηλαδή όπως νιώθει/σκέφτεται έτσι ενεργεί	Μεταξύ ομάδων	5,448	1	5,448	4,090	,049
	Εντός ομάδων	65,258	49	1,332		
	Σύνολο	70,706	50			
18. Εμπιστεύομαι τον προϊστάμενο μου	Μεταξύ ομάδων	,397	1	,397	,250	,619
	Εντός ομάδων	77,956	49	1,591		
	Σύνολο	78,353	50			
19. Η σχέση μου με τον προϊστάμενο μου είναι καλή / ποιοτική	Μεταξύ ομάδων	1,983	1	1,983	2,003	,163
	Εντός ομάδων	48,526	49	,990		
	Σύνολο	50,510	50			
20. Βρίσκω ότι οι εργασίες που μου ανατίθενται από τον	Μεταξύ ομάδων	,212	1	,212	,156	,694
	Εντός ομάδων	66,377	49	1,355		

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

προϊστάμενο μου έχουν νόημα/είναι σημαντικές	Σύνολο	66,588	50			
21. Είμαι ικανοποιημένος/η από την δουλειά μου	Μεταξύ ομάδων	,206	1	,206	,162	,689
	Εντός ομάδων	62,421	49	1,274		
	Σύνολο	62,627	50			
22. Νιώθω (συναισθηματική) δέσμευση για τον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι	Μεταξύ ομάδων	,044	1	,044	,026	,872
	Εντός ομάδων	81,995	49	1,673		
	Σύνολο	82,039	50			
23. Θα σκεφτόμουν να φύγω από τον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι	Μεταξύ ομάδων	,329	1	,329	,206	,652
	Εντός ομάδων	78,416	49	1,600		
	Σύνολο	78,745	50			
24. Στην δουλειά μου αποφασίζω με ηθικά κριτήρια	Μεταξύ ομάδων	,033	1	,033	,027	,869
	Εντός ομάδων	58,947	49	1,203		
	Σύνολο	58,980	50			
25. Καταβάλω επιπλέον προσπάθεια με στόχο να ωφελήσω τον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι	Μεταξύ ομάδων	,623	1	,623	,672	,416
	Εντός ομάδων	45,416	49	,927		
	Σύνολο	46,039	50			
26. Γενικά, προσπαθώ να βοηθώ τους άλλους χωρίς ανταλλαγμα	Μεταξύ ομάδων	1,618	1	1,618	2,177	,146
	Εντός ομάδων	36,421	49	,743		
	Σύνολο	38,039	50			
27. Η συμπεριφορά μου μερικές φορές, ακούσια ή	Μεταξύ ομάδων	,562	1	,562	,475	,494

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

εκκούσια, έρχεται σε αντίθεση με τους στόχους του οργανισμού	Εντός ομάδων	58,026	49	1,184		
	Σύνολο	58,588	50			
28. Κάνω/προσφέρω πράγματα για τον οργανισμό μου πέρα και άνω των συμβατικών μου υποχρεώσεων (χωρίς να μου επιβάλλονται)	Μεταξύ ομάδων	,003	1	,003	,002	,963
	Εντός ομάδων	72,507	49	1,480		
	Σύνολο	72,510	50			
29. Προσπαθώ να καινοτομώ στην δουλειά μου	Μεταξύ ομάδων	,013	1	,013	,014	,907
	Εντός ομάδων	46,026	49	,939		
	Σύνολο	46,039	50			
30. Πιστεύω ότι μπορώ να φέρω εις πέρας όποια εργασία μου ανατεθεί	Μεταξύ ομάδων	,004	1	,004	,008	,929
	Εντός ομάδων	24,153	49	,493		
	Σύνολο	24,157	50			
31. Ταυτίζομαι με τους στόχους του οργανισμού για τον οποίο δουλεύω	Μεταξύ ομάδων	3,470	1	3,470	2,874	,096
	Εντός ομάδων	59,158	49	1,207		
	Σύνολο	62,627	50			
32. Αντιμετωπίζω με αισιοδοξία την δουλειά μου	Μεταξύ ομάδων	,002	1	,002	,002	,961
	Εντός ομάδων	41,684	49	,851		
	Σύνολο	41,686	50			
33. Γενικά, θεωρώ ότι είμαι αποτελεσματικός/η στην δουλειά μου	Μεταξύ ομάδων	2,826	1	2,826	5,391	,024
	Εντός ομάδων	25,684	49	,524		
	Σύνολο	28,510	50			

34. Γενικά, θεωρώ ότι είμαι παραγωγικός στην δουλειά μου	Μεταξύ ομάδων	,910	1	,910	1,668	,203
	Εντός ομάδων	26,737	49	,546		
	Σύνολο	27,647	50			
35. Γενικά, θεωρώ ότι έχω υψηλή απόδοση στην δουλειά μου	Μεταξύ ομάδων	1,827	1	1,827	3,808	,057
	Εντός ομάδων	23,507	49	,480		
	Σύνολο	25,333	50			

2. Επίδραση ηλικίας

Στη συνέχεια εξετάσαμε την επίδραση της μεταβλητής «Ηλικιακή ομάδα». Παρατηρούμε ότι από τα αποτελέσματα του ακόλουθου Πίνακα ANOVA ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές επιδράσεις στη πλειονότητα των μεταβλητών. Οι μεταβλητές στις οποίες βρέθηκε στατιστικά σημαντική επίδραση της ηλικίας είναι οι εξής:

- Η ηλικία έχει στατιστικά σημαντική επίδραση στην αντίληψη του εργαζομένου ότι ο προϊστάμενος είναι ειλικρινής και λέει την αλήθεια ($F=2.882, p=0.033<0.05$).
- Η ηλικία έχει στατιστικά σημαντική επίδραση στην αντίληψη του εργαζομένου ότι ο προϊστάμενος του φέρει προ των ευθυνών τους τα μέλη της ομάδας ώστε να χρησιμοποιούν ηθικές πρακτικές στην δουλειά τους ($F=3.073, p=0.025<0.05$).
- Η ηλικία έχει στατιστικά σημαντική επίδραση στην αντίληψη του εργαζομένου ότι αποφασίζει με ηθικά κριτήρια στη δουλειά του ($F=4.368, p=0.004<0.05$).
- Η ηλικία έχει στατιστικά σημαντική επίδραση στην αντίληψη του εργαζομένου ότι προσπαθεί να βοηθά τους άλλους χωρίς αντάλλαγμα ($F=3.339, p=0.018<0.05$).
- Η ηλικία έχει στατιστικά σημαντική επίδραση στην αντίληψη του εργαζομένου ότι μπορεί να φέρει εις πέρας όποια εργασία του ανατεθεί ($F=2.663, p=0.044<0.05$).
- Η ηλικία έχει στατιστικά σημαντική επίδραση στην αντίληψη του εργαζομένου ότι μπορεί να είναι αποτελεσματικός στη δουλειά του ($F=5.547, p=0.001<0.05$).
- Η ηλικία έχει στατιστικά σημαντική επίδραση στην αντίληψη του εργαζομένου ότι μπορεί να είναι παραγωγικός στη δουλειά του ($F=4.441, p=0.004<0.05$).
- Η ηλικία έχει στατιστικά σημαντική επίδραση στην αντίληψη του εργαζομένου ότι έχει υψηλή απόδοση στη δουλειά του ($F=2.763, p=0.039<0.05$).

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

		Άθροισμα τετραγώνων	df	Μέσος τετραγώνων	F	Σημαν.
1. Ο προϊστάμενος μου ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για τις ηθικές αξίες	Μεταξύ ομάδων	7,718	4	1,930	1,336	,271
	Εντός ομάδων	66,438	46	1,444		
	Σύνολο	74,157	50			
2. Ο προϊστάμενος μου επικοινωνεί στα μέλη της ομάδας του ξεκάθαρα ηθικά πρότυπα	Μεταξύ ομάδων	4,984	4	1,246	,855	,498
	Εντός ομάδων	67,055	46	1,458		
	Σύνολο	72,039	50			
3. Ο προϊστάμενος μου μέσω των αποφάσεων και των πράξεων του θέτει το παράδειγμα ηθικής συμπεριφοράς	Μεταξύ ομάδων	6,683	4	1,671	,902	,471
	Εντός ομάδων	85,238	46	1,853		
	Σύνολο	91,922	50			
4. Ο προϊστάμενος μου είναι ειλικρινής και λέει την αλήθεια	Μεταξύ ομάδων	14,528	4	3,632	2,882	,033
	Εντός ομάδων	57,981	46	1,260		
	Σύνολο	72,510	50			
5. Ο προϊστάμενος μου κάνει πράξη τις αξίες του	Μεταξύ ομάδων	11,550	4	2,888	2,192	,085
	Εντός ομάδων	60,607	46	1,318		
	Σύνολο	72,157	50			
6. Ο προϊστάμενος μου είναι δίκαιος και αμερόληπτος όταν αναθέτει εργασίες στα μέλη της ομάδας	Μεταξύ ομάδων	9,713	4	2,428	1,415	,244
	Εντός ομάδων	78,915	46	1,716		
	Σύνολο	88,627	50			

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

7. Εμπιστεύομαι ότι ο προϊστάμενος μου θα κάνει πράξη τις υποσχέσεις και τις δεσμεύσεις του	Μεταξύ ομάδων	5,701	4	1,425	,934	,453
	Εντός ομάδων	70,221	46	1,527		
	Σύνολο	75,922	50			
8. Ο προϊστάμενος μου επιμένει να κάνει αυτό που είναι δίκαιο και ηθικό, ακόμα και όταν αυτό δεν είναι εύκολο	Μεταξύ ομάδων	9,988	4	2,497	1,501	,218
	Εντός ομάδων	76,522	46	1,664		
	Σύνολο	86,510	50			
9. Ο προϊστάμενος μου αναγνωρίζει τα λάθη του και παίρνει την ευθύνη τους	Μεταξύ ομάδων	2,753	4	,688	,528	,716
	Εντός ομάδων	59,992	46	1,304		
	Σύνολο	62,745	50			
10. Ο προϊστάμενος μου θεωρεί ότι η ειλικρίνεια και η ακεραιότητα είναι σημαντικές προσωπικές αρχές	Μεταξύ ομάδων	4,900	4	1,225	1,181	,332
	Εντός ομάδων	47,728	46	1,038		
	Σύνολο	52,627	50			
11. Ο προϊστάμενος μου δίνει το παράδειγμα αφοσίωσης και αυτοθυσίας στον οργανισμό	Μεταξύ ομάδων	5,268	4	1,317	,927	,457
	Εντός ομάδων	65,359	46	1,421		
	Σύνολο	70,627	50			
12. Ο προϊστάμενος μου είναι αντίθετος στη χρήση ανήθικων πρακτικών που στοχεύουν στην αύξηση της παραγωγικότητας	Μεταξύ ομάδων	4,879	4	1,220	,806	,528
	Εντός ομάδων	69,630	46	1,514		
	Σύνολο	74,510	50			
13. Ο προϊστάμενος μου είναι δίκαιος και αντικειμενικός όταν αξιολογεί την απόδοση των μελών της ομάδας και	Μεταξύ ομάδων	11,954	4	2,988	2,511	,055
	Εντός ομάδων	54,752	46	1,190		

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

όταν επιβραβεύει κάποιο μέλος	Σύνολο	66,706	50			
14. Ο προϊστάμενος μου βάζει τις ανάγκες των άλλων πάνω από το ατομικό του συμφέρον	Μεταξύ ομάδων	6,632	4	1,658	1,311	,280
	Εντός ομάδων	58,192	46	1,265		
	Σύνολο	64,824	50			
15. Ο προϊστάμενος μου φέρει προ των ευθυνών τους τα μέλη της ομάδας ώστε να χρησιμοποιούν ηθικές πρακτικές στην δουλειά τους	Μεταξύ ομάδων	12,777	4	3,194	3,073	,025
	Εντός ομάδων	47,811	46	1,039		
	Σύνολο	60,588	50			
16. Θεωρώ ότι ο προϊστάμενος μου με στηρίζει/ ενδυναμώνει ψυχολογικά	Μεταξύ ομάδων	6,668	4	1,667	,858	,496
	Εντός ομάδων	89,372	46	1,943		
	Σύνολο	96,039	50			
17. Θεωρώ ότι ο προϊστάμενος μου είναι αυθεντικός, δηλαδή όπως νιώθει/σκέφτεται έτσι ενεργεί	Μεταξύ ομάδων	11,042	4	2,761	2,128	,092
	Εντός ομάδων	59,664	46	1,297		
	Σύνολο	70,706	50			
18. Εμπιστεύομαι τον προϊστάμενο μου	Μεταξύ ομάδων	5,465	4	1,366	,862	,494
	Εντός ομάδων	72,888	46	1,585		
	Σύνολο	78,353	50			
19. Η σχέση μου με τον προϊστάμενο μου είναι καλή / ποιοτική	Μεταξύ ομάδων	2,122	4	,530	,504	,733
	Εντός ομάδων	48,388	46	1,052		
	Σύνολο	50,510	50			
20. Βρίσκω ότι οι εργασίες που μου ανατίθενται από	Μεταξύ ομάδων	5,656	4	1,414	1,068	,383

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

τον προϊστάμενο μου έχουν νόημα/είναι σημαντικές	Εντός ομάδων	60,932	46	1,325		
	Σύνολο	66,588	50			
21. Είμαι ικανοποιημένος/η από την δουλειά μου	Μεταξύ ομάδων	3,222	4	,806	,624	,648
	Εντός ομάδων	59,405	46	1,291		
	Σύνολο	62,627	50			
22. Νιώθω (συναισθηματική) δέσμευση για τον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι	Μεταξύ ομάδων	1,454	4	,364	,208	,933
	Εντός ομάδων	80,585	46	1,752		
	Σύνολο	82,039	50			
23. Θα σκεφτόμουν να φύγω από τον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι	Μεταξύ ομάδων	3,480	4	,870	,532	,713
	Εντός ομάδων	75,265	46	1,636		
	Σύνολο	78,745	50			
24. Στην δουλειά μου αποφασίζω με ηθικά κριτήρια	Μεταξύ ομάδων	16,236	4	4,059	4,368	,004
	Εντός ομάδων	42,744	46	,929		
	Σύνολο	58,980	50			
25. Καταβάλω επιπλέον προσπάθεια με στόχο να ωφελήσω τον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι	Μεταξύ ομάδων	2,060	4	,515	,539	,708
	Εντός ομάδων	43,979	46	,956		
	Σύνολο	46,039	50			
26. Γενικά, προσπαθώ να βοηθώ τους άλλους χωρίς αντάλλαγμα	Μεταξύ ομάδων	8,560	4	2,140	3,339	,018
	Εντός ομάδων	29,479	46	,641		
	Σύνολο	38,039	50			

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

27. Η συμπεριφορά μου μερικές φορές, ακούσια ή εκκούσια, έρχεται σε αντίθεση με τους στόχους του οργανισμού	Μεταξύ ομάδων	6,302	4	1,576	1,386	,254
	Εντός ομάδων	52,286	46	1,137		
	Σύνολο	58,588	50			
28. Κάνω/προσφέρω πράγματα για τον οργανισμό μου πέρα και άνω των συμβατικών μου υποχρεώσεων (χωρίς να μου επιβάλλονται)	Μεταξύ ομάδων	6,348	4	1,587	1,103	,366
	Εντός ομάδων	66,162	46	1,438		
	Σύνολο	72,510	50			
29. Προσπαθώ να καινοτομώ στην δουλειά μου	Μεταξύ ομάδων	3,223	4	,806	,866	,492
	Εντός ομάδων	42,816	46	,931		
	Σύνολο	46,039	50			
30. Πιστεύω ότι μπορώ να φέρω εις πέρας όποια εργασία μου ανατεθεί	Μεταξύ ομάδων	4,543	4	1,136	2,663	,044
	Εντός ομάδων	19,614	46	,426		
	Σύνολο	24,157	50			
31. Ταυτίζομαι με τους στόχους του οργανισμού για τον οποίο δουλεύω	Μεταξύ ομάδων	9,501	4	2,375	2,057	,102
	Εντός ομάδων	53,126	46	1,155		
	Σύνολο	62,627	50			
32. Αντιμετωπίζω με αισιοδοξία την δουλειά μου	Μεταξύ ομάδων	3,700	4	,925	1,120	,359
	Εντός ομάδων	37,987	46	,826		
	Σύνολο	41,686	50			
33. Γενικά, θεωρώ ότι είμαι αποτελεσματικός/η την δουλειά μου	Μεταξύ ομάδων	9,277	4	2,319	5,547	,001
	Εντός ομάδων	19,233	46	,418		

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

	Σύνολο	28,510	50			
34. Γενικά, θεωρώ ότι είμαι παραγωγικός στην δουλειά μου	Μεταξύ ομάδων	7,703	4	1,926	4,441	,004
	Εντός ομάδων	19,944	46	,434		
	Σύνολο	27,647	50			
35. Γενικά, θεωρώ ότι έχω υψηλή απόδοση στην δουλειά μου	Μεταξύ ομάδων	4,907	4	1,227	2,763	,039
	Εντός ομάδων	20,426	46	,444		
	Σύνολο	25,333	50			

3. Επίδραση μορφωτικού επιπέδου

Παρατηρείται ότι το επίπεδο εκπαίδευσης δεν έχει επίδραση σε καμία μεταβλητή καθώς $p > 0.05$ για τις επιδράσεις της ανεξάρτητης μεταβλητής «επίπεδο εκπαίδευσης» σε κάθε μια από τις εξαρτημένες μεταβλητές.

		Άθροισμα τετραγώνων	df	Μέσος τετραγώνων	F	Σημαν.
1. Ο προϊστάμενος μου ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για τις ηθικές αξίες	Μεταξύ ομάδων	1,467	3	,489	,316	,814
	Εντός ομάδων	72,690	47	1,547		
	Σύνολο	74,157	50			
2. Ο προϊστάμενος μου επικοινωνεί στα μέλη της ομάδας του ξεκάθαρα ηθικά πρότυπα	Μεταξύ ομάδων	3,094	3	1,031	,703	,555
	Εντός ομάδων	68,945	47	1,467		
	Σύνολο	72,039	50			
3. Ο προϊστάμενος μου μέσω των αποφάσεων και	Μεταξύ ομάδων	2,603	3	,868	,457	,714

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

των πράξεων του θέτει το παράδειγμα ηθικής συμπεριφοράς	Εντός ομάδων	89,318	47	1,900		
	Σύνολο	91,922	50			
4. Ο προϊστάμενος μου είναι ειλικρινής και λέει την αλήθεια	Μεταξύ ομάδων	2,389	3	,796	,534	,661
	Εντός ομάδων	70,121	47	1,492		
	Σύνολο	72,510	50			
5. Ο προϊστάμενος μου κάνει πράξη τις αξίες του	Μεταξύ ομάδων	1,662	3	,554	,369	,775
	Εντός ομάδων	70,495	47	1,500		
	Σύνολο	72,157	50			
6. Ο προϊστάμενος μου είναι δίκαιος και αμερόληπτος όταν αναθέτει εργασίες στα μέλη της ομάδας	Μεταξύ ομάδων	5,501	3	1,834	1,037	,385
	Εντός ομάδων	83,127	47	1,769		
	Σύνολο	88,627	50			
7. Εμπιστεύομαι ότι ο προϊστάμενος μου θα κάνει πράξη τις υποσχέσεις και τις δεσμεύσεις του	Μεταξύ ομάδων	,164	3	,055	,034	,992
	Εντός ομάδων	75,758	47	1,612		
	Σύνολο	75,922	50			
8. Ο προϊστάμενος μου επιμένει να κάνει αυτό που είναι δίκαιο και ηθικό, ακόμα και όταν αυτό δεν είναι εύκολο	Μεταξύ ομάδων	,665	3	,222	,121	,947
	Εντός ομάδων	85,845	47	1,826		
	Σύνολο	86,510	50			
9. Ο προϊστάμενος μου αναγνωρίζει τα λάθη του και παίρνει την ευθύνη τους	Μεταξύ ομάδων	,338	3	,113	,085	,968
	Εντός ομάδων	62,407	47	1,328		
	Σύνολο	62,745	50			

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

10. Ο προϊστάμενος μου θεωρεί ότι η ειλικρίνεια και η ακεραιότητα είναι σημαντικές προσωπικές αρχές	Μεταξύ ομάδων	1,103	3	,368	,335	,800
	Εντός ομάδων	51,525	47	1,096		
	Σύνολο	52,627	50			
11. Ο προϊστάμενος μου δίνει το παράδειγμα αφοσίωσης και αυτοθυσίας στον οργανισμό	Μεταξύ ομάδων	,810	3	,270	,182	,908
	Εντός ομάδων	69,818	47	1,485		
	Σύνολο	70,627	50			
12. Ο προϊστάμενος μου είναι αντίθετος στη χρήση ανήθικων πρακτικών που στοχεύουν στην αύξηση της παραγωγικότητας	Μεταξύ ομάδων	5,349	3	1,783	1,212	,316
	Εντός ομάδων	69,161	47	1,472		
	Σύνολο	74,510	50			
13. Ο προϊστάμενος μου είναι δίκαιος και αντικειμενικός όταν αξιολογεί την απόδοση των μελών της ομάδας και όταν επιβραβεύει κάποιο μέλος	Μεταξύ ομάδων	5,433	3	1,811	1,389	,258
	Εντός ομάδων	61,273	47	1,304		
	Σύνολο	66,706	50			
14. Ο προϊστάμενος μου βάζει τις ανάγκες των άλλων πάνω από το ατομικό του συμφέρον	Μεταξύ ομάδων	,317	3	,106	,077	,972
	Εντός ομάδων	64,507	47	1,372		
	Σύνολο	64,824	50			
15. Ο προϊστάμενος μου φέρει προ των ευθυνών τους τα μέλη της ομάδας ώστε να χρησιμοποιούν ηθικές πρακτικές στην δουλειά τους	Μεταξύ ομάδων	1,391	3	,464	,368	,776
	Εντός ομάδων	59,198	47	1,260		
	Σύνολο	60,588	50			
16. Θεωρώ ότι ο προϊστάμενος μου με	Μεταξύ ομάδων	2,469	3	,823	,413	,744

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

στηρίζει/ ενδυναμώνει ψυχολογικά	Εντός ομάδων	93,570	47	1,991		
	Σύνολο	96,039	50			
17. Θεωρώ ότι ο προϊστάμενος μου είναι αυθεντικός, δηλαδή όπως νιώθει/σκέφτεται έτσι ενεργεί	Μεταξύ ομάδων	,345	3	,115	,077	,972
	Εντός ομάδων	70,361	47	1,497		
	Σύνολο	70,706	50			
18. Εμπιστεύομαι τον προϊστάμενο μου	Μεταξύ ομάδων	1,275	3	,425	,259	,854
	Εντός ομάδων	77,078	47	1,640		
	Σύνολο	78,353	50			
19. Η σχέση μου με τον προϊστάμενο μου είναι καλή / ποιοτική	Μεταξύ ομάδων	1,465	3	,488	,468	,706
	Εντός ομάδων	49,045	47	1,044		
	Σύνολο	50,510	50			
20. Βρίσκω ότι οι εργασίες που μου ανατίθενται από τον προϊστάμενο μου έχουν νόημα/είναι σημαντικές	Μεταξύ ομάδων	,618	3	,206	,147	,931
	Εντός ομάδων	65,970	47	1,404		
	Σύνολο	66,588	50			
21. Είμαι ικανοποιημένος/η από την δουλειά μου	Μεταξύ ομάδων	4,528	3	1,509	1,221	,313
	Εντός ομάδων	58,099	47	1,236		
	Σύνολο	62,627	50			
22. Νιώθω (συναισθηματική) δέσμευση για τον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι	Μεταξύ ομάδων	2,100	3	,700	,412	,745
	Εντός ομάδων	79,939	47	1,701		
	Σύνολο	82,039	50			

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

23. Θα σκεφτόμουν να φύγω από τον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι	Μεταξύ ομάδων	5,306	3	1,769	1,132	,346
	Εντός ομάδων	73,439	47	1,563		
	Σύνολο	78,745	50			
24. Στην δουλειά μου αποφασίζω με ηθικά κριτήρια	Μεταξύ ομάδων	5,863	3	1,954	1,729	,174
	Εντός ομάδων	53,118	47	1,130		
	Σύνολο	58,980	50			
25. Καταβάλω επιπλέον προσπάθεια με στόχο να ωφελήσω τον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι	Μεταξύ ομάδων	,206	3	,069	,071	,975
	Εντός ομάδων	45,833	47	,975		
	Σύνολο	46,039	50			
26. Γενικά, προσπαθώ να βοηθώ τους άλλους χωρίς αντάλλαγμα	Μεταξύ ομάδων	1,378	3	,459	,589	,625
	Εντός ομάδων	36,661	47	,780		
	Σύνολο	38,039	50			
27. Η συμπεριφορά μου μερικές φορές, ακούσια ή εκκούσια, έρχεται σε αντίθεση με τους στόχους του οργανισμού	Μεταξύ ομάδων	,457	3	,152	,123	,946
	Εντός ομάδων	58,131	47	1,237		
	Σύνολο	58,588	50			
28. Κάνω/προσφέρω πράγματα για τον οργανισμό μου πέρα και άνω των συμβατικών μου υποχρεώσεων (χωρίς να μου επιβάλλονται)	Μεταξύ ομάδων	2,810	3	,937	,632	,598
	Εντός ομάδων	69,699	47	1,483		
	Σύνολο	72,510	50			
29. Προσπαθώ να καινοτομώ στην δουλειά μου	Μεταξύ ομάδων	1,933	3	,644	,686	,565
	Εντός ομάδων	44,107	47	,938		

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

	Σύνολο	46,039	50			
30. Πιστεύω ότι μπορώ να φέρω εις πέρας όποια εργασία μου ανατεθεί	Μεταξύ ομάδων	1,177	3	,392	,803	,499
	Εντός ομάδων	22,979	47	,489		
	Σύνολο	24,157	50			
31. Ταυτίζομαι με τους στόχους του οργανισμού για τον οποίο δουλεύω	Μεταξύ ομάδων	2,977	3	,992	,782	,510
	Εντός ομάδων	59,651	47	1,269		
	Σύνολο	62,627	50			
32. Αντιμετωπίζω με αισιοδοξία την δουλειά μου	Μεταξύ ομάδων	,707	3	,236	,270	,847
	Εντός ομάδων	40,979	47	,872		
	Σύνολο	41,686	50			
33. Γενικά, θεωρώ ότι είμαι αποτελεσματικός/η την δουλειά μου	Μεταξύ ομάδων	,365	3	,122	,203	,894
	Εντός ομάδων	28,145	47	,599		
	Σύνολο	28,510	50			
34. Γενικά, θεωρώ ότι είμαι παραγωγικός στην δουλειά μου	Μεταξύ ομάδων	,448	3	,149	,258	,855
	Εντός ομάδων	27,199	47	,579		
	Σύνολο	27,647	50			
35. Γενικά, θεωρώ ότι έχω υψηλή απόδοση στην δουλειά μου	Μεταξύ ομάδων	,543	3	,181	,343	,794
	Εντός ομάδων	24,790	47	,527		
	Σύνολο	25,333	50			

4. Επίδραση προϋπηρεσίας

Εξετάσαμε την επίδραση της μεταβλητής «Έτη προϋπηρεσίας». Παρατηρούμε ότι από τα αποτελέσματα του ακόλουθου Πίνακα ANOVA ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές επιδράσεις στη πλειονότητα των μεταβλητών. Οι μεταβλητές στις οποίες βρέθηκε στατιστικά σημαντική επίδραση της προϋπηρεσίας είναι οι εξής:

- Τα έτη προϋπηρεσίας έχουν στατιστικά σημαντική επίδραση στην αντίληψη του εργαζομένου ότι ο προϊστάμενος είναι ειλικρινής και λέει την αλήθεια ($F=3.231, p=0.014<0.05$).
- Τα έτη προϋπηρεσίας έχουν στατιστικά σημαντική επίδραση στην αντίληψη του εργαζομένου ότι ο προϊστάμενος του επιμένει να κάνει αυτό που είναι δίκαιο και ηθικό, ακόμα και όταν αυτό δεν είναι εύκολο ($F=3.073, p=0.025<0.05$).
- Η ηλικία έχει στατιστικά σημαντική επίδραση στην αντίληψη του εργαζομένου ότι ο προϊστάμενος κάνει πράξη τις υποσχέσεις και τις δεσμεύσεις του ($F=4.368, p=0.004<0.05$).
- Η ηλικία έχει στατιστικά σημαντική επίδραση στην αντίληψη του εργαζομένου ότι προσπαθεί να βοηθά τους άλλους χωρίς αντάλλαγμα ($F=2.759, p=0.029<0.05$).

		Άθροισμα τετραγώνων	df	Μέσος τετραγώνων	F	Σημαν.
1. Ο προϊστάμενος μου ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για τις ηθικές αξίες	Μεταξύ ομάδων	8,040	5	1,608	1,094	,377
	Εντός ομάδων	66,117	45	1,469		
	Σύνολο	74,157	50			
2. Ο προϊστάμενος μου επικοινωνεί στα μέλη της ομάδας του ξεκάθαρα ηθικά πρότυπα	Μεταξύ ομάδων	6,879	5	1,376	,950	,458
	Εντός ομάδων	65,160	45	1,448		
	Σύνολο	72,039	50			
3. Ο προϊστάμενος μου μέσω των αποφάσεων και των πράξεων του θέτει το παράδειγμα ηθικής συμπεριφοράς	Μεταξύ ομάδων	13,645	5	2,729	1,569	,188
	Εντός ομάδων	78,277	45	1,739		
	Σύνολο	91,922	50			

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

4. Ο προϊστάμενος μου είναι ειλικρινής και λέει την αλήθεια	Μεταξύ ομάδων	19,156	5	3,831	3,231	,014
	Εντός ομάδων	53,354	45	1,186		
	Σύνολο	72,510	50			
5. Ο προϊστάμενος μου κάνει πράξη τις αξίες του	Μεταξύ ομάδων	13,859	5	2,772	2,140	,078
	Εντός ομάδων	58,298	45	1,296		
	Σύνολο	72,157	50			
6. Ο προϊστάμενος μου είναι δίκαιος και αμερόληπτος όταν αναθέτει εργασίες στα μέλη της ομάδας	Μεταξύ ομάδων	15,008	5	3,002	1,835	,125
	Εντός ομάδων	73,620	45	1,636		
	Σύνολο	88,627	50			
7. Εμπιστεύομαι ότι ο προϊστάμενος μου θα κάνει πράξη τις υποσχέσεις και τις δεσμεύσεις του	Μεταξύ ομάδων	11,439	5	2,288	1,597	,180
	Εντός ομάδων	64,482	45	1,433		
	Σύνολο	75,922	50			
8. Ο προϊστάμενος μου επιμένει να κάνει αυτό που είναι δίκαιο και ηθικό, ακόμα και όταν αυτό δεν είναι εύκολο	Μεταξύ ομάδων	20,296	5	4,059	2,759	,029
	Εντός ομάδων	66,214	45	1,471		
	Σύνολο	86,510	50			
9. Ο προϊστάμενος μου αναγνωρίζει τα λάθη του και παίρνει την ευθύνη τους	Μεταξύ ομάδων	6,287	5	1,257	1,002	,427
	Εντός ομάδων	56,458	45	1,255		
	Σύνολο	62,745	50			
10. Ο προϊστάμενος μου θεωρεί ότι η ειλικρίνεια και η ακεραιότητα είναι	Μεταξύ ομάδων	4,112	5	,822	,763	,581
	Εντός ομάδων	48,515	45	1,078		

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

σημαντικές προσωπικές αρχές	Σύνολο	52,627	50			
11. Ο προϊστάμενος μου δίνει το παράδειγμα αφοσίωσης και αυτοθυσίας στον οργανισμό	Μεταξύ ομάδων	8,163	5	1,633	1,176	,336
	Εντός ομάδων	62,464	45	1,388		
	Σύνολο	70,627	50			
12. Ο προϊστάμενος μου είναι αντίθετος στη χρήση ανήθικων πρακτικών που στοχεύουν στην αύξηση της παραγωγικότητας	Μεταξύ ομάδων	5,462	5	1,092	,712	,618
	Εντός ομάδων	69,048	45	1,534		
	Σύνολο	74,510	50			
13. Ο προϊστάμενος μου είναι δίκαιος και αντικειμενικός όταν αξιολογεί την απόδοση των μελών της ομάδας και όταν επιβραβεύει κάποιο μέλος	Μεταξύ ομάδων	15,545	5	3,109	2,735	,031
	Εντός ομάδων	51,161	45	1,137		
	Σύνολο	66,706	50			
14. Ο προϊστάμενος μου βάζει τις ανάγκες των άλλων πάνω από το ατομικό του συμφέρον	Μεταξύ ομάδων	5,241	5	1,048	,792	,561
	Εντός ομάδων	59,583	45	1,324		
	Σύνολο	64,824	50			
15. Ο προϊστάμενος μου φέρει προ των ευθυνών τους τα μέλη της ομάδας ώστε να χρησιμοποιούν ηθικές πρακτικές στην δουλειά τους	Μεταξύ ομάδων	9,005	5	1,801	1,571	,188
	Εντός ομάδων	51,583	45	1,146		
	Σύνολο	60,588	50			
16. Θεωρώ ότι ο προϊστάμενος μου με στηρίζει/ ενδυναμώνει ψυχολογικά	Μεταξύ ομάδων	9,854	5	1,971	1,029	,412
	Εντός ομάδων	86,185	45	1,915		
	Σύνολο	96,039	50			

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

17. Θεωρώ ότι ο προϊστάμενος μου είναι αυθεντικός, δηλαδή όπως νιώθει/σκέφτεται έτσι ενεργεί	Μεταξύ ομάδων	7,840	5	1,568	1,122	,362
	Εντός ομάδων	62,865	45	1,397		
	Σύνολο	70,706	50			
18. Εμπιστεύομαι τον προϊστάμενο μου	Μεταξύ ομάδων	6,984	5	1,397	,881	,502
	Εντός ομάδων	71,368	45	1,586		
	Σύνολο	78,353	50			
19. Η σχέση μου με τον προϊστάμενο μου είναι καλή / ποιοτική	Μεταξύ ομάδων	6,602	5	1,320	1,353	,260
	Εντός ομάδων	43,908	45	,976		
	Σύνολο	50,510	50			
20. Βρίσκω ότι οι εργασίες που μου ανατίθενται από τον προϊστάμενο μου έχουν νόημα/είναι σημαντικές	Μεταξύ ομάδων	8,364	5	1,673	1,293	,284
	Εντός ομάδων	58,224	45	1,294		
	Σύνολο	66,588	50			
21. Είμαι ικανοποιημένος/η από την δουλειά μου	Μεταξύ ομάδων	3,499	5	,700	,533	,750
	Εντός ομάδων	59,128	45	1,314		
	Σύνολο	62,627	50			
22. Νιώθω (συναισθηματική) δέσμευση για τον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι	Μεταξύ ομάδων	7,869	5	1,574	,955	,455
	Εντός ομάδων	74,170	45	1,648		
	Σύνολο	82,039	50			
23. Θα σκεφτόμουν να φύγω από τον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι	Μεταξύ ομάδων	13,534	5	2,707	1,868	,119
	Εντός ομάδων	65,211	45	1,449		

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

	Σύνολο	78,745	50			
24. Στην δουλειά μου αποφασίζω με ηθικά κριτήρια	Μεταξύ ομάδων	6,656	5	1,331	1,145	,351
	Εντός ομάδων	52,324	45	1,163		
	Σύνολο	58,980	50			
25. Καταβάλω επιπλέον προσπάθεια με στόχο να ωφελήσω τον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι	Μεταξύ ομάδων	1,790	5	,358	,364	,870
	Εντός ομάδων	44,249	45	,983		
	Σύνολο	46,039	50			
26. Γενικά, προσπαθώ να βοηθώ τους άλλους χωρίς αντάλλαγμα	Μεταξύ ομάδων	6,698	5	1,340	1,923	,109
	Εντός ομάδων	31,342	45	,696		
	Σύνολο	38,039	50			
27. Η συμπεριφορά μου μερικές φορές, ακούσια ή εκκούσια, έρχεται σε αντίθεση με τους στόχους του οργανισμού	Μεταξύ ομάδων	7,845	5	1,569	1,391	,246
	Εντός ομάδων	50,743	45	1,128		
	Σύνολο	58,588	50			
28. Κάνω/προσφέρω πράγματα για τον οργανισμό μου πέρα και άνω των συμβατικών μου υποχρεώσεων (χωρίς να μου επιβάλλονται)	Μεταξύ ομάδων	5,016	5	1,003	,669	,649
	Εντός ομάδων	67,493	45	1,500		
	Σύνολο	72,510	50			
29. Προσπαθώ να καινοτομώ στην δουλειά μου	Μεταξύ ομάδων	2,031	5	,406	,415	,836
	Εντός ομάδων	44,008	45	,978		
	Σύνολο	46,039	50			
	Μεταξύ ομάδων	,699	5	,140	,268	,928

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

30. Πιστεύω ότι μπορώ να φέρω εις πέρας όποια εργασία μου ανατεθεί	Εντός ομάδων	23,458	45	,521		
	Σύνολο	24,157	50			
31. Ταυτίζομαι με τους στόχους του οργανισμού για τον οποίο δουλεύω	Μεταξύ ομάδων	4,427	5	,885	,685	,637
	Εντός ομάδων	58,200	45	1,293		
	Σύνολο	62,627	50			
32. Αντιμετωπίζω με αισιοδοξία την δουλειά μου	Μεταξύ ομάδων	5,704	5	1,141	1,427	,233
	Εντός ομάδων	35,983	45	,800		
	Σύνολο	41,686	50			
33. Γενικά, θεωρώ ότι είμαι αποτελεσματικός/η την δουλειά μου	Μεταξύ ομάδων	1,712	5	,342	,575	,719
	Εντός ομάδων	26,798	45	,596		
	Σύνολο	28,510	50			
34. Γενικά, θεωρώ ότι είμαι παραγωγικός στην δουλειά μου	Μεταξύ ομάδων	1,266	5	,253	,432	,824
	Εντός ομάδων	26,381	45	,586		
	Σύνολο	27,647	50			
35. Γενικά, θεωρώ ότι έχω υψηλή απόδοση στην δουλειά μου	Μεταξύ ομάδων	,723	5	,145	,264	,930
	Εντός ομάδων	24,610	45	,547		
	Σύνολο	25,333	50			

5. Επίδραση τομέα απασχόλησης

Τέλος εξετάσαμε την επίδραση της μεταβλητής «Τομέας απασχόλησης». Παρατηρούμε ότι από τα αποτελέσματα του ακόλουθου Πίνακα ANOVA ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές επιδράσεις στη πλειονότητα των μεταβλητών.

- Ο τομέας απασχόλησης έχει στατιστικά σημαντική επίδραση στην αντίληψη του εργαζομένου ότι κάνει/προσφέρει πράγματα για τον οργανισμό του πέρα και άνω των συμβατικών του υποχρεώσεων (χωρίς να του επιβάλλονται) ($F=4.233$, $p=0.045<0.05$).
- Ο τομέας απασχόλησης έχει στατιστικά σημαντική επίδραση στην αντίληψη του εργαζομένου ότι ταυτίζεται με τους στόχους του οργανισμού για τον οποίο δουλεύει ($F=14.034$, $p=0.000<0.05$).

		Άθροισμα τετραγώνων	df	Μέσος τετραγώνων	F	Σημαν.
1. Ο προϊστάμενος μου ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για τις ηθικές αξίες	Μεταξύ ομάδων	1,215	1	1,215	,816	,371
	Εντός ομάδων	72,942	49	1,489		
	Σύνολο	74,157	50			
2. Ο προϊστάμενος μου επικοινωνεί στα μέλη της ομάδας του ξεκάθαρα ηθικά πρότυπα	Μεταξύ ομάδων	2,121	1	2,121	1,487	,229
	Εντός ομάδων	69,918	49	1,427		
	Σύνολο	72,039	50			
3. Ο προϊστάμενος μου μέσω των αποφάσεων και των πράξεων του θέτει το παράδειγμα ηθικής συμπεριφοράς	Μεταξύ ομάδων	1,702	1	1,702	,925	,341
	Εντός ομάδων	90,219	49	1,841		
	Σύνολο	91,922	50			
4. Ο προϊστάμενος μου είναι ειλικρινής και λέει την αλήθεια	Μεταξύ ομάδων	,463	1	,463	,315	,577
	Εντός ομάδων	72,047	49	1,470		
	Σύνολο	72,510	50			

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

5. Ο προϊστάμενος μου κάνει πράξη τις αξίες του	Μεταξύ ομάδων	,383	1	,383	,261	,612
	Εντός ομάδων	71,774	49	1,465		
	Σύνολο	72,157	50			
6. Ο προϊστάμενος μου είναι δίκαιος και αμερόληπτος όταν αναθέτει εργασίες στα μέλη της ομάδας	Μεταξύ ομάδων	1,531	1	1,531	,861	,358
	Εντός ομάδων	87,097	49	1,777		
	Σύνολο	88,627	50			
7. Εμπιστεύομαι ότι ο προϊστάμενος μου θα κάνει πράξη τις υποσχέσεις και τις δεσμεύσεις του	Μεταξύ ομάδων	,017	1	,017	,011	,918
	Εντός ομάδων	75,905	49	1,549		
	Σύνολο	75,922	50			
8. Ο προϊστάμενος μου επιμένει να κάνει αυτό που είναι δίκαιο και ηθικό, ακόμα και όταν αυτό δεν είναι εύκολο	Μεταξύ ομάδων	,089	1	,089	,050	,823
	Εντός ομάδων	86,421	49	1,764		
	Σύνολο	86,510	50			
9. Ο προϊστάμενος μου αναγνωρίζει τα λάθη του και παίρνει την ευθύνη τους	Μεταξύ ομάδων	1,190	1	1,190	,947	,335
	Εντός ομάδων	61,555	49	1,256		
	Σύνολο	62,745	50			
10. Ο προϊστάμενος μου θεωρεί ότι η ειλικρίνεια και η ακεραιότητα είναι σημαντικές προσωπικές αρχές	Μεταξύ ομάδων	,594	1	,594	,559	,458
	Εντός ομάδων	52,034	49	1,062		
	Σύνολο	52,627	50			
11. Ο προϊστάμενος μου δίνει το παράδειγμα αφοσίωσης και	Μεταξύ ομάδων	,142	1	,142	,099	,755
	Εντός ομάδων	70,485	49	1,438		

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

αυτοθυσίας στον οργανισμό	Σύνολο	70,627	50			
12. Ο προϊστάμενος μου είναι αντίθετος στη χρήση ανήθικων πρακτικών που στοχεύουν στην αύξηση της παραγωγικότητας	Μεταξύ ομάδων	1,761	1	1,761	1,186	,281
	Εντός ομάδων	72,748	49	1,485		
	Σύνολο	74,510	50			
13. Ο προϊστάμενος μου είναι δίκαιος και αντικειμενικός όταν αξιολογεί την απόδοση των μελών της ομάδας και όταν επιβραβεύει κάποιο μέλος	Μεταξύ ομάδων	,957	1	,957	,714	,402
	Εντός ομάδων	65,748	49	1,342		
	Σύνολο	66,706	50			
14. Ο προϊστάμενος μου βάζει τις ανάγκες των άλλων πάνω από το ατομικό του συμφέρον	Μεταξύ ομάδων	,830	1	,830	,636	,429
	Εντός ομάδων	63,994	49	1,306		
	Σύνολο	64,824	50			
15. Ο προϊστάμενος μου φέρει προ των ευθυνών τους τα μέλη της ομάδας ώστε να χρησιμοποιούν ηθικές πρακτικές στην δουλειά τους	Μεταξύ ομάδων	,064	1	,064	,052	,821
	Εντός ομάδων	60,524	49	1,235		
	Σύνολο	60,588	50			
16. Θεωρώ ότι ο προϊστάμενος μου με στηρίζει/ ενδυναμώνει ψυχολογικά	Μεταξύ ομάδων	2,121	1	2,121	1,107	,298
	Εντός ομάδων	93,918	49	1,917		
	Σύνολο	96,039	50			
17. Θεωρώ ότι ο προϊστάμενος μου είναι αυθεντικός, δηλαδή όπως νιώθει/σκέφτεται έτσι ενεργεί	Μεταξύ ομάδων	,478	1	,478	,334	,566
	Εντός ομάδων	70,227	49	1,433		
	Σύνολο	70,706	50			

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

18. Εμπιστεύομαι τον προϊστάμενο μου	Μεταξύ ομάδων	1,166	1	1,166	,740	,394
	Εντός ομάδων	77,187	49	1,575		
	Σύνολο	78,353	50			
19. Η σχέση μου με τον προϊστάμενο μου είναι καλή / ποιοτική	Μεταξύ ομάδων	2,024	1	2,024	2,046	,159
	Εντός ομάδων	48,485	49	,989		
	Σύνολο	50,510	50			
20. Βρίσκω ότι οι εργασίες που μου ανατίθενται από τον προϊστάμενο μου έχουν νόημα/είναι σημαντικές	Μεταξύ ομάδων	,103	1	,103	,076	,784
	Εντός ομάδων	66,485	49	1,357		
	Σύνολο	66,588	50			
21. Είμαι ικανοποιημένος/η από την δουλειά μου	Μεταξύ ομάδων	,750	1	,750	,594	,445
	Εντός ομάδων	61,877	49	1,263		
	Σύνολο	62,627	50			
22. Νιώθω (συναισθηματική) δέσμευση για τον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι	Μεταξύ ομάδων	1,265	1	1,265	,767	,385
	Εντός ομάδων	80,774	49	1,648		
	Σύνολο	82,039	50			
23. Θα σκεφτόμουν να φύγω από τον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι	Μεταξύ ομάδων	,061	1	,061	,038	,846
	Εντός ομάδων	78,684	49	1,606		
	Σύνολο	78,745	50			
24. Στην δουλειά μου αποφασίζω με ηθικά κριτήρια	Μεταξύ ομάδων	,559	1	,559	,469	,497
	Εντός ομάδων	58,421	49	1,192		

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

	Σύνολο	58,980	50			
25. Καταβάλω επιπλέον προσπάθεια με στόχο να ωφελησω τον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι	Μεταξύ ομάδων	2,121	1	2,121	2,367	,130
	Εντός ομάδων	43,918	49	,896		
	Σύνολο	46,039	50			
26. Γενικά, προσπαθώ να βοηθώ τους άλλους χωρίς αντάλλαγμα	Μεταξύ ομάδων	,046	1	,046	,059	,809
	Εντός ομάδων	37,994	49	,775		
	Σύνολο	38,039	50			
27. Η συμπεριφορά μου μερικές φορές, ακούσια ή εκκούσια, έρχεται σε αντίθεση με τους στόχους του οργανισμού	Μεταξύ ομάδων	,683	1	,683	,578	,451
	Εντός ομάδων	57,905	49	1,182		
	Σύνολο	58,588	50			
28. Κάνω/προσφέρω πράγματα για τον οργανισμό μου πέρα και άνω των συμβατικών μου υποχρεώσεων (χωρίς να μου επιβάλλονται)	Μεταξύ ομάδων	5,766	1	5,766	4,233	,045
	Εντός ομάδων	66,744	49	1,362		
	Σύνολο	72,510	50			
29. Προσπαθώ να καινοτομώ στην δουλειά μου	Μεταξύ ομάδων	2,271	1	2,271	2,543	,117
	Εντός ομάδων	43,768	49	,893		
	Σύνολο	46,039	50			
30. Πιστεύω ότι μπορώ να φέρω εις πέρας όποια εργασία μου ανατεθεί	Μεταξύ ομάδων	,510	1	,510	1,057	,309
	Εντός ομάδων	23,647	49	,483		
	Σύνολο	24,157	50			
	Μεταξύ ομάδων	13,944	1	13,944	14,034	,000

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

31. Ταυτίζομαι με τους στόχους του οργανισμού για τον οποίο δουλεύω	Εντός ομάδων	48,684	49	,994		
	Σύνολο	62,627	50			
32. Αντιμετωπίζω με αισιοδοξία την δουλειά μου	Μεταξύ ομάδων	,693	1	,693	,828	,367
	Εντός ομάδων	40,994	49	,837		
	Σύνολο	41,686	50			
33. Γενικά, θεωρώ ότι είμαι αποτελεσματικός/η την δουλειά μου	Μεταξύ ομάδων	1,082	1	1,082	1,934	,171
	Εντός ομάδων	27,427	49	,560		
	Σύνολο	28,510	50			
34. Γενικά, θεωρώ ότι είμαι παραγωγικός στην δουλειά μου	Μεταξύ ομάδων	,092	1	,092	,164	,687
	Εντός ομάδων	27,555	49	,562		
	Σύνολο	27,647	50			
35. Γενικά, θεωρώ ότι έχω υψηλή απόδοση στην δουλειά μου	Μεταξύ ομάδων	,228	1	,228	,446	,507
	Εντός ομάδων	25,105	49	,512		
	Σύνολο	25,333	50			

Παράρτημα V: Στατιστικοί Πίνακες Συμμετρίας και Κυρτότητας

Descriptives

		Statistic	Std. Error	
EL	Mean	3.4814	.05209	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.3790	
		Upper Bound	3.5839	
	5% Trimmed Mean	3.5208		
	Median	3.6000		
	Variance	.969		
	Std. Deviation	.98422		
	Minimum	1.00		
	Maximum	5.00		
	Range	4.00		
	Interquartile Range	1.53		
	Skewness	-.472	.129	
	Kurtosis	-.456	.257	
PositiveAttitudes	Mean	3.8067	.04284	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.7225	
		Upper Bound	3.8910	
	5% Trimmed Mean	3.8440		
	Median	4.0000		
	Variance	.655		
	Std. Deviation	.80947		
	Minimum	1.00		
	Maximum	5.00		

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

	Range	4.00	
	Interquartile Range	1.20	
	Skewness	-.546	.129
	Kurtosis	-.095	.257
NegativeBehaviors	Mean	2.4972	.05585
	95% Confidence Interval Lower Bound for Mean	2.3874	
	Upper Bound	2.6070	
	5% Trimmed Mean	2.4613	
	Median	2.5000	
	Variance	1.114	
	Std. Deviation	1.05535	
	Minimum	1.00	
	Maximum	5.00	
	Range	4.00	
	Interquartile Range	2.00	
	Skewness	.339	.129
	Kurtosis	-.783	.257
PositiveBehaviors	Mean	4.1195	.03474
	95% Confidence Interval Lower Bound for Mean	4.0512	
	Upper Bound	4.1878	
	5% Trimmed Mean	4.1587	
	Median	4.1667	
	Variance	.431	
	Std. Deviation	.65631	
	Minimum	1.33	

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

	Maximum	5.00	
	Range	3.67	
	Interquartile Range	.83	
	Skewness	-.780	.129
	Kurtosis	.946	.257
IndividualOutcomes	Mean	4.2792	.03615
	95% Confidence Interval Lower Bound for Mean	4.2081	
	Upper Bound	4.3503	
	5% Trimmed Mean	4.3392	
	Median	4.0000	
	Variance	.466	
	Std. Deviation	.68299	
	Minimum	1.00	
	Maximum	5.00	
	Range	4.00	
	Interquartile Range	1.00	
	Skewness	-1.174	.129
	Kurtosis	3.004	.257
LeaderMember	Mean	3.4706	.05850
	95% Confidence Interval Lower Bound for Mean	3.3555	
	Upper Bound	3.5856	
	5% Trimmed Mean	3.5175	
	Median	3.7500	
	Variance	1.222	
	Std. Deviation	1.10533	

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθική ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

Minimum	1.00	
Maximum	5.00	
Range	4.00	
Interquartile Range	1.50	
Skewness	-.485	.129
Kurtosis	-.579	.257

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

Παράρτημα VI: Στατιστικοί Πίνακες Αρχικών Συσχετίσεων

Correlations

			EL	PsychEmpow erment	Authenticity	Trust	LMX
Spearman's rho	EL	Correlation Coefficient	1.000	.738**	.715**	.851**	.847**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000
		N	357	357	357	357	357
	PsychEmpowerment	Correlation Coefficient	.738**	1.000	.644**	.754**	.761**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000
		N	357	357	357	357	357
	Authenticity	Correlation Coefficient	.715**	.644**	1.000	.753**	.705**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000
		N	357	357	357	357	357
	Trust	Correlation Coefficient	.851**	.754**	.753**	1.000	.863**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000
		N	357	357	357	357	357
	LMX	Correlation Coefficient	.847**	.761**	.705**	.863**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
		N	357	357	357	357	357

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

Παράρτημα VII: Στατιστικοί Πίνακες MANOVA

Multivariate Tests^a

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	.973	1334.680 ^b	6.000	223.000	.000
	Wilks' Lambda	.027	1334.680 ^b	6.000	223.000	.000
	Hotelling's Trace	35.911	1334.680 ^b	6.000	223.000	.000
	Roy's Largest Root	35.911	1334.680 ^b	6.000	223.000	.000
Gender	Pillai's Trace	.031	1.169 ^b	6.000	223.000	.324
	Wilks' Lambda	.969	1.169 ^b	6.000	223.000	.324
	Hotelling's Trace	.031	1.169 ^b	6.000	223.000	.324
	Roy's Largest Root	.031	1.169 ^b	6.000	223.000	.324
AgeGroup	Pillai's Trace	.209	1.652	30.000	1135.000	.015
	Wilks' Lambda	.801	1.703	30.000	894.000	.011
	Hotelling's Trace	.237	1.749	30.000	1107.000	.008
	Roy's Largest Root	.176	6.668 ^c	6.000	227.000	.000
Educationlvl	Pillai's Trace	.175	1.728	24.000	904.000	.016
	Wilks' Lambda	.833	1.746	24.000	779.164	.015
	Hotelling's Trace	.190	1.758	24.000	886.000	.014
	Roy's Largest Root	.107	4.015 ^c	6.000	226.000	.001
Yearsemployment	Pillai's Trace	.166	1.297	30.000	1135.000	.132
	Wilks' Lambda	.843	1.299	30.000	894.000	.132
	Hotelling's Trace	.176	1.298	30.000	1107.000	.131
	Roy's Largest Root	.087	3.302 ^c	6.000	227.000	.004
SectorEmployment	Pillai's Trace	.028	1.053 ^b	6.000	223.000	.392
	Wilks' Lambda	.972	1.053 ^b	6.000	223.000	.392
	Hotelling's Trace	.028	1.053 ^b	6.000	223.000	.392
	Roy's Largest Root	.028	1.053 ^b	6.000	223.000	.392
Gender * AgeGroup	Pillai's Trace	.156	1.525	24.000	904.000	.051
	Wilks' Lambda	.851	1.534	24.000	779.164	.049
	Hotelling's Trace	.167	1.540	24.000	886.000	.047
	Roy's Largest Root	.105	3.938 ^c	6.000	226.000	.001
Gender * Educationlvl	Pillai's Trace	.177	1.740	24.000	904.000	.015
	Wilks' Lambda	.833	1.751	24.000	779.164	.015
	Hotelling's Trace	.190	1.756	24.000	886.000	.014
	Roy's Largest Root	.110	4.138 ^c	6.000	226.000	.001
Gender * Yearsemployment	Pillai's Trace	.102	.791	30.000	1135.000	.782

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

	Wilks' Lambda	.901	.787	30.000	894.000	.787
	Hotelling's Trace	.106	.783	30.000	1107.000	.793
	Roy's Largest Root	.050	1.890 ^c	6.000	227.000	.083
Gender * SectorEmployment	Pillai's Trace	.046	1.794 ^b	6.000	223.000	.101
	Wilks' Lambda	.954	1.794 ^b	6.000	223.000	.101
	Hotelling's Trace	.048	1.794 ^b	6.000	223.000	.101
	Roy's Largest Root	.048	1.794 ^b	6.000	223.000	.101
AgeGroup * Educationlvl	Pillai's Trace	.312	1.138	66.000	1368.000	.214
	Wilks' Lambda	.722	1.141	66.000	1198.695	.211
	Hotelling's Trace	.341	1.142	66.000	1328.000	.208
	Roy's Largest Root	.140	2.909 ^c	11.000	228.000	.001
AgeGroup * Yearsemployment	Pillai's Trace	.353	1.582	54.000	1368.000	.005
	Wilks' Lambda	.685	1.627	54.000	1141.675	.003
	Hotelling's Trace	.407	1.667	54.000	1328.000	.002
	Roy's Largest Root	.232	5.888 ^c	9.000	228.000	.000
AgeGroup * SectorEmployment	Pillai's Trace	.118	1.144	24.000	904.000	.287
	Wilks' Lambda	.886	1.144	24.000	779.164	.288
	Hotelling's Trace	.124	1.143	24.000	886.000	.289
	Roy's Largest Root	.073	2.752 ^c	6.000	226.000	.013
Educationlvl * Yearsemployment	Pillai's Trace	.290	1.156	60.000	1368.000	.197
	Wilks' Lambda	.740	1.159	60.000	1173.422	.194
	Hotelling's Trace	.315	1.160	60.000	1328.000	.192
	Roy's Largest Root	.126	2.866 ^c	10.000	228.000	.002
Educationlvl * SectorEmployment	Pillai's Trace	.131	1.713	18.000	675.000	.033
	Wilks' Lambda	.873	1.718	18.000	631.225	.032
	Hotelling's Trace	.140	1.721	18.000	665.000	.032
	Roy's Largest Root	.086	3.235 ^c	6.000	225.000	.005
Yearsemployment * SectorEmployment	Pillai's Trace	.191	1.892	24.000	904.000	.006
	Wilks' Lambda	.820	1.900	24.000	779.164	.006
	Hotelling's Trace	.206	1.900	24.000	886.000	.006
	Roy's Largest Root	.094	3.549 ^c	6.000	226.000	.002
Gender * AgeGroup * Educationlvl	Pillai's Trace	.089	1.142	18.000	675.000	.306
	Wilks' Lambda	.913	1.145	18.000	631.225	.303
	Hotelling's Trace	.093	1.148	18.000	665.000	.300
	Roy's Largest Root	.063	2.373 ^c	6.000	225.000	.030
Gender * AgeGroup * Yearsemployment	Pillai's Trace	.067	1.299	12.000	448.000	.216
	Wilks' Lambda	.934	1.295 ^b	12.000	446.000	.218

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

	Hotelling's Trace	.070	1.291	12.000	444.000	.220
	Roy's Largest Root	.046	1.718 ^c	6.000	224.000	.118
Gender * AgeGroup *	Pillai's Trace	.019	.739 ^b	6.000	223.000	.619
SectorEmployment	Wilks' Lambda	.981	.739 ^b	6.000	223.000	.619
	Hotelling's Trace	.020	.739 ^b	6.000	223.000	.619
	Roy's Largest Root	.020	.739 ^b	6.000	223.000	.619
Gender * EducationIvl *	Pillai's Trace	.053	.672	18.000	675.000	.841
Yearsemployment	Wilks' Lambda	.948	.670	18.000	631.225	.842
	Hotelling's Trace	.054	.669	18.000	665.000	.843
	Roy's Largest Root	.038	1.440 ^c	6.000	225.000	.200
Gender * EducationIvl *	Pillai's Trace	.075	1.454	12.000	448.000	.138
SectorEmployment	Wilks' Lambda	.926	1.464 ^b	12.000	446.000	.134
	Hotelling's Trace	.080	1.474	12.000	444.000	.130
	Roy's Largest Root	.070	2.624 ^c	6.000	224.000	.018
Gender * Yearsemployment *	Pillai's Trace	.109	1.415	18.000	675.000	.117
SectorEmployment	Wilks' Lambda	.893	1.426	18.000	631.225	.112
	Hotelling's Trace	.117	1.437	18.000	665.000	.107
	Roy's Largest Root	.088	3.304 ^c	6.000	225.000	.004
AgeGroup * EducationIvl *	Pillai's Trace	.051	.646	18.000	675.000	.864
Yearsemployment	Wilks' Lambda	.950	.645	18.000	631.225	.865
	Hotelling's Trace	.052	.643	18.000	665.000	.867
	Roy's Largest Root	.033	1.228 ^c	6.000	225.000	.293
AgeGroup * EducationIvl *	Pillai's Trace	.056	1.085	12.000	448.000	.371
SectorEmployment	Wilks' Lambda	.944	1.082 ^b	12.000	446.000	.373
	Hotelling's Trace	.058	1.080	12.000	444.000	.375
	Roy's Largest Root	.041	1.517 ^c	6.000	224.000	.174
AgeGroup *	Pillai's Trace	.015	.563 ^b	6.000	223.000	.760
Yearsemployment *	Wilks' Lambda	.985	.563 ^b	6.000	223.000	.760
SectorEmployment	Hotelling's Trace	.015	.563 ^b	6.000	223.000	.760
	Roy's Largest Root	.015	.563 ^b	6.000	223.000	.760
EducationIvl *	Pillai's Trace	.079	1.020	18.000	675.000	.434
Yearsemployment *	Wilks' Lambda	.922	1.018	18.000	631.225	.437
SectorEmployment	Hotelling's Trace	.082	1.015	18.000	665.000	.440
	Roy's Largest Root	.045	1.678 ^c	6.000	225.000	.127
Gender * AgeGroup *	Pillai's Trace	.000	. ^b	.000	.000	.
EducationIvl *	Wilks' Lambda	1.000	. ^b	.000	225.500	.
Yearsemployment	Hotelling's Trace	.000	. ^b	.000	2.000	.

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

	Roy's Largest Root	.000	.000 ^b	6.000	222.000	1.000
Gender * AgeGroup *	Pillai's Trace	.000	. ^b	.000	.000	.
Educationlvl *	Wilks' Lambda	1.000	. ^b	.000	225.500	.
SectorEmployment	Hotelling's Trace	.000	. ^b	.000	2.000	.
	Roy's Largest Root	.000	.000 ^b	6.000	222.000	1.000
Gender * AgeGroup *	Pillai's Trace	.000	. ^b	.000	.000	.
Yearsemployment *	Wilks' Lambda	1.000	. ^b	.000	225.500	.
SectorEmployment	Hotelling's Trace	.000	. ^b	.000	2.000	.
	Roy's Largest Root	.000	.000 ^b	6.000	222.000	1.000
Gender * Educationlvl *	Pillai's Trace	.000	. ^b	.000	.000	.
Yearsemployment *	Wilks' Lambda	1.000	. ^b	.000	225.500	.
SectorEmployment	Hotelling's Trace	.000	. ^b	.000	2.000	.
	Roy's Largest Root	.000	.000 ^b	6.000	222.000	1.000
AgeGroup * Educationlvl *	Pillai's Trace	.000	. ^b	.000	.000	.
Yearsemployment *	Wilks' Lambda	1.000	. ^b	.000	225.500	.
SectorEmployment	Hotelling's Trace	.000	. ^b	.000	2.000	.
	Roy's Largest Root	.000	.000 ^b	6.000	222.000	1.000
Gender * AgeGroup *	Pillai's Trace	.000	. ^b	.000	.000	.
Educationlvl *	Wilks' Lambda	1.000	. ^b	.000	225.500	.
Yearsemployment *	Hotelling's Trace	.000	. ^b	.000	2.000	.
SectorEmployment	Roy's Largest Root	.000	.000 ^b	6.000	222.000	1.000

a. Design: Intercept + Gender + AgeGroup + Educationlvl + Yearsemployment + SectorEmployment + Gender * AgeGroup + Gender * Educationlvl + Gender * Yearsemployment + Gender * SectorEmployment + AgeGroup * Educationlvl + AgeGroup * Yearsemployment + AgeGroup * SectorEmployment + Educationlvl * Yearsemployment + Educationlvl * SectorEmployment + Yearsemployment * SectorEmployment + Gender * AgeGroup * Educationlvl + Gender * AgeGroup * Yearsemployment + Gender * AgeGroup * SectorEmployment + Gender * Educationlvl * Yearsemployment + Gender * Educationlvl * SectorEmployment + Gender * Yearsemployment * SectorEmployment + AgeGroup * Educationlvl * Yearsemployment + AgeGroup * Educationlvl * SectorEmployment + AgeGroup * Yearsemployment * SectorEmployment + Educationlvl * Yearsemployment * SectorEmployment + Gender * AgeGroup * Educationlvl * Yearsemployment + Gender * AgeGroup * Educationlvl * SectorEmployment + Gender * AgeGroup * Yearsemployment * SectorEmployment + Gender * Educationlvl * Yearsemployment * SectorEmployment + AgeGroup * Educationlvl * Yearsemployment * SectorEmployment + Gender * AgeGroup * Educationlvl * Yearsemployment * SectorEmployment

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	EL	137.412 ^a	128	1.074	1.180	.140
	PositiveAttitudes	103.180 ^b	128	.806	1.413	.012
	NegativeBehaviors	151.584 ^c	128	1.184	1.102	.261
	PositiveBehaviors	60.181 ^d	128	.470	1.151	.180
	IndividualOutcomes	74.482 ^e	128	.582	1.449	.008
	LeaderMember	178.971 ^f	128	1.398	1.245	.076
Intercept	EL	788.362	1	788.362	866.501	.000
	PositiveAttitudes	965.347	1	965.347	1691.981	.000
	NegativeBehaviors	475.486	1	475.486	442.651	.000
	PositiveBehaviors	1149.384	1	1149.384	2812.889	.000
	IndividualOutcomes	1205.329	1	1205.329	3000.762	.000
	LeaderMember	803.658	1	803.658	715.841	.000
Gender	EL	.518	1	.518	.570	.451
	PositiveAttitudes	.012	1	.012	.021	.885
	NegativeBehaviors	1.228	1	1.228	1.143	.286
	PositiveBehaviors	.670	1	.670	1.640	.202
	IndividualOutcomes	.041	1	.041	.102	.749
	LeaderMember	.595	1	.595	.530	.467
AgeGroup	EL	9.972	5	1.994	2.192	.056
	PositiveAttitudes	3.968	5	.794	1.391	.229
	NegativeBehaviors	1.476	5	.295	.275	.927
	PositiveBehaviors	6.262	5	1.252	3.065	.011
	IndividualOutcomes	4.009	5	.802	1.996	.080
	LeaderMember	7.391	5	1.478	1.317	.258
Educationlvl	EL	7.142	4	1.785	1.962	.101
	PositiveAttitudes	3.295	4	.824	1.444	.220
	NegativeBehaviors	3.350	4	.838	.780	.539
	PositiveBehaviors	3.319	4	.830	2.031	.091
	IndividualOutcomes	.609	4	.152	.379	.824
	LeaderMember	4.706	4	1.176	1.048	.383
Yearemployment	EL	7.729	5	1.546	1.699	.136
	PositiveAttitudes	4.167	5	.833	1.461	.204
	NegativeBehaviors	7.382	5	1.476	1.374	.235

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

	PositiveBehaviors	4.448	5	.890	2.177	.058
	IndividualOutcomes	2.854	5	.571	1.421	.217
	LeaderMember	12.048	5	2.410	2.146	.061
SectorEmployment	EL	3.079	1	3.079	3.384	.067
	PositiveAttitudes	.133	1	.133	.232	.630
	NegativeBehaviors	2.645	1	2.645	2.462	.118
	PositiveBehaviors	.295	1	.295	.721	.397
	IndividualOutcomes	.011	1	.011	.029	.866
	LeaderMember	2.517	1	2.517	2.242	.136
Gender * AgeGroup	EL	4.745	4	1.186	1.304	.269
	PositiveAttitudes	1.670	4	.417	.732	.571
	NegativeBehaviors	11.772	4	2.943	2.740	.030
	PositiveBehaviors	1.718	4	.430	1.051	.382
	IndividualOutcomes	3.033	4	.758	1.888	.113
	LeaderMember	6.544	4	1.636	1.457	.216
Gender * Educationlvl	EL	1.543	4	.386	.424	.791
	PositiveAttitudes	3.864	4	.966	1.693	.152
	NegativeBehaviors	19.263	4	4.816	4.483	.002
	PositiveBehaviors	.610	4	.153	.373	.828
	IndividualOutcomes	.932	4	.233	.580	.678
	LeaderMember	4.576	4	1.144	1.019	.398
Gender * Yearsemployment	EL	2.615	5	.523	.575	.719
	PositiveAttitudes	.633	5	.127	.222	.953
	NegativeBehaviors	4.576	5	.915	.852	.514
	PositiveBehaviors	3.924	5	.785	1.921	.092
	IndividualOutcomes	1.052	5	.210	.524	.758
	LeaderMember	2.315	5	.463	.412	.840
Gender * SectorEmployment	EL	.403	1	.403	.443	.506
	PositiveAttitudes	.667	1	.667	1.169	.281
	NegativeBehaviors	2.497	1	2.497	2.325	.129
	PositiveBehaviors	.922	1	.922	2.255	.135
	IndividualOutcomes	.248	1	.248	.617	.433
	LeaderMember	.200	1	.200	.178	.673
AgeGroup * Educationlvl	EL	9.137	11	.831	.913	.529
	PositiveAttitudes	12.765	11	1.160	2.034	.026
	NegativeBehaviors	16.105	11	1.464	1.363	.192
	PositiveBehaviors	3.210	11	.292	.714	.724

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

	IndividualOutcomes	4.024	11	.366	.911	.531
	LeaderMember	12.930	11	1.175	1.047	.406
AgeGroup *	EL	13.717	9	1.524	1.675	.096
Yearsemployment	PositiveAttitudes	4.982	9	.554	.970	.465
	NegativeBehaviors	19.615	9	2.179	2.029	.037
	PositiveBehaviors	2.854	9	.317	.776	.639
	IndividualOutcomes	4.418	9	.491	1.222	.282
	LeaderMember	11.230	9	1.248	1.111	.355
AgeGroup *	EL	3.437	4	.859	.944	.439
SectorEmployment	PositiveAttitudes	1.973	4	.493	.865	.486
	NegativeBehaviors	12.748	4	3.187	2.967	.020
	PositiveBehaviors	.730	4	.183	.447	.775
	IndividualOutcomes	1.110	4	.277	.691	.599
	LeaderMember	3.623	4	.906	.807	.522
Educationlvl *	EL	5.310	10	.531	.584	.827
Yearsemployment	PositiveAttitudes	7.447	10	.745	1.305	.229
	NegativeBehaviors	18.412	10	1.841	1.714	.079
	PositiveBehaviors	5.711	10	.571	1.398	.182
	IndividualOutcomes	2.830	10	.283	.705	.720
	LeaderMember	6.589	10	.659	.587	.824
Educationlvl *	EL	2.592	3	.864	.950	.417
SectorEmployment	PositiveAttitudes	1.806	3	.602	1.055	.369
	NegativeBehaviors	1.275	3	.425	.395	.756
	PositiveBehaviors	3.871	3	1.290	3.158	.026
	IndividualOutcomes	1.232	3	.411	1.023	.383
	LeaderMember	9.396	3	3.132	2.790	.041
Yearsemployment *	EL	7.502	4	1.875	2.061	.087
SectorEmployment	PositiveAttitudes	4.350	4	1.087	1.906	.110
	NegativeBehaviors	11.106	4	2.776	2.585	.038
	PositiveBehaviors	5.129	4	1.282	3.138	.015
	IndividualOutcomes	6.772	4	1.693	4.215	.003
	LeaderMember	7.719	4	1.930	1.719	.147
Gender * AgeGroup *	EL	3.122	3	1.041	1.144	.332
Educationlvl	PositiveAttitudes	.722	3	.241	.422	.737
	NegativeBehaviors	7.193	3	2.398	2.232	.085
	PositiveBehaviors	.999	3	.333	.815	.487
	IndividualOutcomes	1.465	3	.488	1.216	.305

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

	LeaderMember	2.064	3	.688	.613	.607
Gender * AgeGroup *	EL	4.301	2	2.150	2.363	.096
Yearsemployment	PositiveAttitudes	4.800	2	2.400	4.207	.016
	NegativeBehaviors	6.151	2	3.075	2.863	.059
	PositiveBehaviors	.013	2	.006	.016	.985
	IndividualOutcomes	.167	2	.083	.207	.813
	LeaderMember	6.487	2	3.244	2.889	.058
Gender * AgeGroup *	EL	2.232	1	2.232	2.453	.119
SectorEmployment	PositiveAttitudes	.105	1	.105	.184	.668
	NegativeBehaviors	.162	1	.162	.150	.699
	PositiveBehaviors	.031	1	.031	.076	.783
	IndividualOutcomes	.050	1	.050	.125	.724
	LeaderMember	1.454	1	1.454	1.295	.256
Gender * EducationIvI *	EL	.138	3	.046	.051	.985
Yearsemployment	PositiveAttitudes	2.238	3	.746	1.307	.273
	NegativeBehaviors	6.164	3	2.055	1.913	.128
	PositiveBehaviors	.792	3	.264	.646	.586
	IndividualOutcomes	1.578	3	.526	1.310	.272
	LeaderMember	.648	3	.216	.192	.902
Gender * EducationIvI *	EL	1.479	2	.740	.813	.445
SectorEmployment	PositiveAttitudes	.599	2	.300	.525	.592
	NegativeBehaviors	4.241	2	2.120	1.974	.141
	PositiveBehaviors	.496	2	.248	.607	.546
	IndividualOutcomes	1.520	2	.760	1.892	.153
	LeaderMember	.177	2	.089	.079	.924
Gender * Yearsemployment *	EL	1.980	3	.660	.725	.538
SectorEmployment	PositiveAttitudes	1.298	3	.433	.758	.519
	NegativeBehaviors	12.169	3	4.056	3.776	.011
	PositiveBehaviors	1.316	3	.439	1.074	.361
	IndividualOutcomes	1.173	3	.391	.973	.406
	LeaderMember	1.635	3	.545	.485	.693
AgeGroup * EducationIvI *	EL	.385	3	.128	.141	.935
Yearsemployment	PositiveAttitudes	.392	3	.131	.229	.876
	NegativeBehaviors	1.597	3	.532	.496	.686
	PositiveBehaviors	.895	3	.298	.730	.535
	IndividualOutcomes	1.495	3	.498	1.241	.296
	LeaderMember	.424	3	.141	.126	.945

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

AgeGroup * Educationlvl *	EL	2.013	2	1.006	1.106	.333
SectorEmployment	PositiveAttitudes	2.099	2	1.050	1.840	.161
	NegativeBehaviors	1.223	2	.611	.569	.567
	PositiveBehaviors	.575	2	.288	.704	.496
	IndividualOutcomes	.729	2	.365	.908	.405
	LeaderMember	1.488	2	.744	.663	.516
	AgeGroup *	EL	1.579	1	1.579	1.736
Yearsemployment * SectorEmployment	PositiveAttitudes	.142	1	.142	.249	.618
	NegativeBehaviors	.000	1	.000	.000	.986
	PositiveBehaviors	.165	1	.165	.405	.525
	IndividualOutcomes	.012	1	.012	.031	.861
	LeaderMember	2.410	1	2.410	2.147	.144
	Educationlvl *	EL	1.877	3	.626	.688
Yearsemployment * SectorEmployment	PositiveAttitudes	.421	3	.140	.246	.864
	NegativeBehaviors	3.111	3	1.037	.965	.410
	PositiveBehaviors	.278	3	.093	.227	.878
	IndividualOutcomes	1.802	3	.601	1.496	.217
	LeaderMember	1.296	3	.432	.385	.764
	Gender * AgeGroup *	EL	.000	0	.	.
Educationlvl * Yearsemployment	PositiveAttitudes	.000	0	.	.	.
	NegativeBehaviors	.000	0	.	.	.
	PositiveBehaviors	.000	0	.	.	.
	IndividualOutcomes	.000	0	.	.	.
	LeaderMember	.000	0	.	.	.
	Gender * AgeGroup *	EL	.000	0	.	.
Educationlvl * SectorEmployment	PositiveAttitudes	.000	0	.	.	.
	NegativeBehaviors	.000	0	.	.	.
	PositiveBehaviors	.000	0	.	.	.
	IndividualOutcomes	.000	0	.	.	.
	LeaderMember	.000	0	.	.	.
	Gender * AgeGroup *	EL	.000	0	.	.
Yearsemployment * SectorEmployment	PositiveAttitudes	.000	0	.	.	.
	NegativeBehaviors	.000	0	.	.	.
	PositiveBehaviors	.000	0	.	.	.
	IndividualOutcomes	.000	0	.	.	.
	LeaderMember	.000	0	.	.	.
		EL	.000	0	.	.

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθική ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

Gender * EducationIvl *	PositiveAttitudes	.000	0	.	.	.
Yearsemployment *	NegativeBehaviors	.000	0	.	.	.
SectorEmployment	PositiveBehaviors	.000	0	.	.	.
	IndividualOutcomes	.000	0	.	.	.
	LeaderMember	.000	0	.	.	.
AgeGroup * EducationIvl *	EL	.000	0	.	.	.
Yearsemployment *	PositiveAttitudes	.000	0	.	.	.
SectorEmployment	NegativeBehaviors	.000	0	.	.	.
	PositiveBehaviors	.000	0	.	.	.
	IndividualOutcomes	.000	0	.	.	.
	LeaderMember	.000	0	.	.	.
Gender * AgeGroup *	EL	.000	0	.	.	.
EducationIvl *	PositiveAttitudes	.000	0	.	.	.
Yearsemployment *	NegativeBehaviors	.000	0	.	.	.
SectorEmployment	PositiveBehaviors	.000	0	.	.	.
	IndividualOutcomes	.000	0	.	.	.
	LeaderMember	.000	0	.	.	.
Error	EL	207.439	228	.910		
	PositiveAttitudes	130.084	228	.571		
	NegativeBehaviors	244.913	228	1.074		
	PositiveBehaviors	93.164	228	.409		
	IndividualOutcomes	91.582	228	.402		
	LeaderMember	255.970	228	1.123		
Total	EL	4671.791	357			
	PositiveAttitudes	5406.600	357			
	NegativeBehaviors	2622.750	357			
	PositiveBehaviors	6211.778	357			
	IndividualOutcomes	6703.222	357			
	LeaderMember	4735.000	357			
Corrected Total	EL	344.851	356			
	PositiveAttitudes	233.264	356			
	NegativeBehaviors	396.497	356			
	PositiveBehaviors	153.345	356			
	IndividualOutcomes	166.064	356			
	LeaderMember	434.941	356			

a. R Squared = .398 (Adjusted R Squared = .061)

b. R Squared = .442 (Adjusted R Squared = .129)

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

- c. R Squared = .382 (Adjusted R Squared = .036)
 d. R Squared = .392 (Adjusted R Squared = .051)
 e. R Squared = .449 (Adjusted R Squared = .139)
 f. R Squared = .411 (Adjusted R Squared = .081)

2. Gender

Dependent Variable	Gender	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
EL	male	3.457 ^a	.097	3.265	3.648
	female	3.464 ^a	.092	3.282	3.646
PositiveAttitudes	male	3.811 ^a	.077	3.659	3.962
	female	3.797 ^a	.073	3.652	3.941
NegativeBehaviors	male	2.518 ^a	.106	2.310	2.726
	female	2.579 ^a	.100	2.382	2.777
PositiveBehaviors	male	4.155 ^a	.065	4.027	4.284
	female	4.015 ^a	.062	3.893	4.137
IndividualOutcomes	male	4.216 ^a	.065	4.088	4.343
	female	4.261 ^a	.061	4.140	4.381
LeaderMember	male	3.453 ^a	.108	3.241	3.666
	female	3.490 ^a	.103	3.288	3.692

a. Based on modified population marginal mean.

3. AgeGroup

Dependent Variable	AgeGroup	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
EL	Minus 25	3.572 ^a	.260	3.060	4.084
	26-35	3.365 ^a	.128	3.112	3.618
	36-45	3.311 ^a	.140	3.036	3.587
	46-55	3.546 ^a	.124	3.301	3.791
	56-65	3.511 ^a	.185	3.146	3.876
	Over 65	3.960 ^a	.405	3.163	4.757
PositiveAttitudes	Minus 25	3.705 ^a	.206	3.300	4.110
	26-35	3.664 ^a	.102	3.463	3.864
	36-45	3.726 ^a	.111	3.507	3.944
	46-55	3.894 ^a	.098	3.700	4.087

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

	56-65	3.957 ^a	.147	3.668	4.246
	Over 65	4.140 ^a	.320	3.509	4.771
NegativeBehaviors	Minus 25	2.646 ^a	.282	2.090	3.202
	26-35	2.506 ^a	.140	2.231	2.781
	36-45	2.423 ^a	.152	2.124	2.723
	46-55	2.623 ^a	.135	2.358	2.889
	56-65	2.613 ^a	.201	2.216	3.010
	Over 65	2.650 ^a	.440	1.784	3.516
PositiveBehaviors	Minus 25	4.214 ^a	.174	3.871	4.557
	26-35	4.042 ^a	.086	3.872	4.212
	36-45	3.910 ^a	.094	3.725	4.095
	46-55	4.237 ^a	.083	4.073	4.401
	56-65	4.113 ^a	.124	3.868	4.358
	Over 65	4.000 ^a	.271	3.466	4.534
IndividualOutcomes	Minus 25	4.303 ^a	.173	3.963	4.643
	26-35	4.182 ^a	.085	4.014	4.350
	36-45	4.166 ^a	.093	3.983	4.350
	46-55	4.345 ^a	.083	4.182	4.507
	56-65	4.237 ^a	.123	3.994	4.480
	Over 65	4.133 ^a	.269	3.604	4.663
LeaderMember	Minus 25	3.533 ^a	.289	2.965	4.102
	26-35	3.348 ^a	.143	3.067	3.629
	36-45	3.474 ^a	.156	3.168	3.781
	46-55	3.416 ^a	.138	3.144	3.688
	56-65	3.589 ^a	.206	3.184	3.995
	Over 65	4.050 ^a	.450	3.164	4.936

a. Based on modified population marginal mean.

4. EducationIvl

Dependent Variable	EducationIvl	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
EL	Secondary	3.626 ^a	.145	3.340	3.913
	Post secondary / college	3.536 ^a	.211	3.120	3.952
	University	3.252 ^a	.112	3.030	3.473
	Postgrad	3.649 ^a	.113	3.427	3.872
	Doctoral	2.467 ^a	.551	1.382	3.552

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

PositiveAttitudes	Secondary	3.949 ^a	.115	3.722	4.176
	Post secondary / college	3.590 ^a	.167	3.261	3.920
	University	3.725 ^a	.089	3.549	3.900
	Postgrad	3.912 ^a	.090	3.736	4.089
	Doctoral	3.467 ^a	.436	2.607	4.326
NegativeBehaviors	Secondary	2.388 ^a	.158	2.076	2.699
	Post secondary / college	2.876 ^a	.229	2.424	3.328
	University	2.532 ^a	.122	2.292	2.773
	Postgrad	2.607 ^a	.123	2.365	2.850
	Doctoral	2.000 ^a	.598	.821	3.179
PositiveBehaviors	Secondary	4.125 ^a	.097	3.933	4.317
	Post secondary / college	3.960 ^a	.141	3.682	4.239
	University	3.976 ^a	.075	3.828	4.125
	Postgrad	4.227 ^a	.076	4.078	4.377
	Doctoral	4.389 ^a	.369	3.662	5.116
IndividualOutcomes	Secondary	4.105 ^a	.097	3.914	4.295
	Post secondary / college	4.158 ^a	.140	3.882	4.435
	University	4.298 ^a	.075	4.151	4.445
	Postgrad	4.304 ^a	.075	4.156	4.452
	Doctoral	4.333 ^a	.366	3.612	5.054
LeaderMember	Secondary	3.637 ^a	.162	3.319	3.956
	Post secondary / college	3.493 ^a	.234	3.031	3.955
	University	3.363 ^a	.125	3.117	3.609
	Postgrad	3.555 ^a	.126	3.308	3.803
	Doctoral	2.417 ^a	.612	1.211	3.622

a. Based on modified population marginal mean.

5. Yearsemployment

Dependent Variable	Yearsemployment	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
EL	Less 1	3.519 ^a	.284	2.960	4.078
	2-5	3.535 ^a	.173	3.193	3.877
	6-10	3.327 ^a	.177	2.977	3.676
	11-20	3.255 ^a	.139	2.982	3.528
	21-30	3.672 ^a	.127	3.422	3.922
	over 30	3.443 ^a	.176	3.095	3.790

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

PositiveAttitudes	Less 1	3.462 ^a	.225	3.019	3.905
	2-5	3.907 ^a	.137	3.636	4.177
	6-10	3.609 ^a	.140	3.332	3.886
	11-20	3.802 ^a	.110	3.586	4.018
	21-30	3.942 ^a	.100	3.744	4.140
	over 30	3.779 ^a	.140	3.504	4.055
NegativeBehaviors	Less 1	2.250 ^a	.308	1.643	2.857
	2-5	2.467 ^a	.189	2.096	2.839
	6-10	2.704 ^a	.193	2.324	3.083
	11-20	2.526 ^a	.151	2.229	2.823
	21-30	2.424 ^a	.138	2.153	2.695
	over 30	2.813 ^a	.192	2.436	3.191
PositiveBehaviors	Less 1	3.619 ^a	.190	3.244	3.994
	2-5	4.104 ^a	.116	3.875	4.333
	6-10	4.056 ^a	.119	3.822	4.290
	11-20	4.210 ^a	.093	4.027	4.393
	21-30	4.050 ^a	.085	3.883	4.217
	over 30	4.128 ^a	.118	3.895	4.361
IndividualOutcomes	Less 1	4.127 ^a	.188	3.756	4.498
	2-5	4.193 ^a	.115	3.966	4.420
	6-10	4.308 ^a	.118	4.076	4.541
	11-20	4.326 ^a	.092	4.145	4.508
	21-30	4.213 ^a	.084	4.047	4.379
	over 30	4.173 ^a	.117	3.942	4.404
LeaderMember	Less 1	3.643 ^a	.315	3.022	4.264
	2-5	3.711 ^a	.193	3.331	4.090
	6-10	3.248 ^a	.197	2.860	3.637
	11-20	3.266 ^a	.154	2.963	3.570
	21-30	3.672 ^a	.141	3.395	3.949
	over 30	3.358 ^a	.196	2.972	3.744

a. Based on modified population marginal mean.

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

6. SectorEmployment

Dependent Variable	SectorEmployment	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
EL	Public	3.321 ^a	.117	3.091	3.551
	Private	3.546 ^a	.081	3.387	3.706
PositiveAttitudes	Public	3.781 ^a	.092	3.599	3.963
	Private	3.817 ^a	.064	3.691	3.944
NegativeBehaviors	Public	2.545 ^a	.127	2.295	2.794
	Private	2.551 ^a	.088	2.378	2.725
PositiveBehaviors	Public	4.068 ^a	.078	3.914	4.222
	Private	4.095 ^a	.054	3.988	4.202
IndividualOutcomes	Public	4.239 ^a	.078	4.086	4.392
	Private	4.238 ^a	.054	4.132	4.344
LeaderMember	Public	3.347 ^a	.130	3.092	3.602
	Private	3.548 ^a	.090	3.371	3.726

a. Based on modified population marginal mean.

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

Παράρτημα VIII: Στατιστικοί Πίνακες Ανάλυσης Παραγόντων σε Δημόσιο και Ιδιωτικό Τομέα

ΔΙΑΣΤΑΥΡΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΦΟΡΤΩΣΕΩΝ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

	Αρνητικές εργασιακές στάσεις	Ατομικά αποτελέσματα	Ηθική ηγεσία	Θετικές εργασιακές στάσεις	Προσωπική πρωτοβουλία	Στοιχεία σχέσης Ηγέτη - Υφιστάμενου
Eth_Lead_1			0,700			
Eth_Lead_10			0,862			
Eth_Lead_11			0,823			
Eth_Lead_12			0,715			
Eth_Lead_13			0,833			
Eth_Lead_14			0,863			
Eth_Lead_15			0,790			
Eth_Lead_2			0,747			
Eth_Lead_3			0,872			
Eth_Lead_4			0,816			
Eth_Lead_5			0,870			
Eth_Lead_6			0,850			
Eth_Lead_7			0,805			
Eth_Lead_8			0,885			
Eth_Lead_9			0,791			
Extra_Effort					0,803	
Innovative_Work					0,795	
OCB					0,700	
Prosocial_Behaviour2					0,766	
Optimism				0,767		
Org_Identification				0,746		
Commitment				0,779		
Job_Satisfaction				0,829		
Task_Significance				0,699		
Lead_Authenticity						0,869
Leader_Member_Exchange						0,949
Psych_Empowerment						0,837
Trust						0,938
Effectiveness		0,945				
Performance		0,918				
Productivity		0,955				
Selfefficacy		0,769				
Turnover	0,912					
Counterproductive_Behavior	0,725					

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

ΔΙΑΣΤΑΥΡΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΦΟΡΤΩΣΕΩΝ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΤΟΥ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ

	Αρνητικές εργασιακές στάσεις	Ατομικά αποτελέσματα	Ηθική ηγεσία	Θετικές εργασιακές στάσεις	Προσωπική προτοβουλία	Στοιχεία σχέσης Ηγέτη - Υφιστάμενου
Eth_Lead_1			0,757			
Eth_Lead_10			0,786			
Eth_Lead_11			0,735			
Eth_Lead_12			0,778			
Eth_Lead_13			0,866			
Eth_Lead_14			0,829			
Eth_Lead_15			0,798			
Eth_Lead_2			0,805			
Eth_Lead_3			0,757			
Eth_Lead_4			0,876			
Eth_Lead_5			0,848			
Eth_Lead_6			0,835			
Eth_Lead_7			0,830			
Eth_Lead_8			0,907			
Eth_Lead_9			0,860			
Extra_Effort					0,834	
Innovative_Work					0,774	
OCB					0,700	
Prosocial_Behaviour2					0,701	
Commitment				0,814		
Job_Satisfaction				0,852		
Optimism				0,856		
Org_Identification				0,791		
Task_Significance				0,705		
Lead_Authenticity						0,842
Leader_Member_Exchange						0,930
Psych_Empowerment						0,892
Trust						0,943
Effectiveness		0,904				
Performance		0,883				
Productivity		0,899				
Selfefficacy		0,724				
Counterproductive_Behavior	0,705					
Turnover	0,930					

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

Ηγεσία & Ηθική

Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.
