



**ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Ηθική ηγεσία και ο ρόλος της στη διαμόρφωση εργασιακών στάσεων και συμπεριφορών.**

**Της**

**ΚΑΡΡΑ ΕΙΡΗΝΗΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Δρ. ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΓΚΟΡΕΖΗΣ**

**Υποβλήθηκε ως αιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού  
διπλώματος στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**

**Ιανουάριος 2024**

## **Ευχαριστίες**

Φτάνοντας στο τέλος αυτής της διπλωματικής εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω πρωτίστως την οικογένεια και τους φίλους μου που στάθηκαν δίπλα μου ηθικά και υλικά καθ' όλη την διάρκεια αυτού του μεταπτυχιακού.

Επιπλέον θα ήθελα να πω ένα μεγάλο ευχαριστώ στον καθηγητή μου, κύριο Γκορέζη Παναγιώτη, καθώς με την δική του καθοδήγηση έφτασε στο τέλος της η παρούσα εργασία. Επίσης, σε όλους όσοι απάντησαν το ερωτηματολόγιο της έρευνας, είμαι ευγνώμων καθώς συμβάλατε σημαντικά στην περάτωση της εργασίας.

Κλείνοντας, ευχαριστώ όποιον με ώθησε, με παρακίνησε και με στήριξε με τον τρόπο του σε αυτό το ταξίδι του μεταπτυχιακού.

## Περίληψη

Ένα από τα κύρια ζητήματα του σύγχρονου οργανωσιακού περιβάλλοντος είναι η αποτελεσματική διοίκηση. Αναπόσπαστο κομμάτι αυτής της προσπάθειας αποτελούν οι ηγέτες οι οποίοι με τις πρακτικές του επηρεάζουν τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, η ηθική πλευρά της ηγεσίας λαμβάνει ολοένα και αυξανόμενη προσοχή διότι θεωρείται βασικός παράγοντας πρόληψης της αξιακής πτώσης των πρακτικών που ακολουθούν οι οργανισμοί. Επιπλέον, είναι βασικός συντελεστής της επιρροής των στάσεων και των συμπεριφορών των εργαζομένων διότι μέσα από την ηθική ηγετική συμπεριφορά που επιδεικνύουν, επηρεάζουν το οργανωσιακό κλίμα, προάγουν τον σεβασμό και στοχεύουν στην διαμόρφωση σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ ηγέτη και εργαζομένων. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μελετήσει πως επηρεάζει η ηθική ηγεσία τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα μελετήθηκε η ψυχολογική ασφάλεια ως διαμεσολαβητικός παράγοντας μεταξύ της ηθικής ηγεσίας και της φωνής των εργαζομένων. Ταυτόχρονα, η εργασία στοχεύει και στην διερεύνηση όσο το δυνατόν μεγαλύτερου μέρους της βιβλιογραφίας ώστε να ρίξει φως σε πτυχές που μέχρι τώρα ήταν ασαφείς.

Για την εξαγωγή συμπερασμάτων, έγινε χρήση έρευνας πεδίου με την χρήση ερωτηματολογίων τα οποία διαμοιράστηκαν μέσα από την διαδικτυακή πλατφόρμα Lime Survey σε εταιρείες και οργανισμούς. Τα αποτελέσματα σε 111 εργαζομένους έδειξαν ότι η σχέση ανάμεσα στην ηθική ηγεσία και στην ψυχολογική ασφάλεια είναι στατιστικώς σημαντική. Ακόμη, η ψυχολογική ασφάλεια λειτουργεί ως διαμεσολαβητικός παράγοντας μεταξύ της ηθικής ηγεσίας και της φωνής των εργαζομένων. Τα παραπάνω ευρήματα θεωρούνται υψηλής βαρύτητας καθώς εξηγούν την σημαντικότητα της ηθικής ηγεσίας και πως αυτή δύναται να επηρεάσει στάσεις και συμπεριφορές που στο σύγχρονο περιβάλλον θεωρούνται σημαντικές τόσο για την λειτουργία του οργανισμού όσο και για την ατομική αίσθηση της σιγουριάς μέσα σε αυτόν. Κλείνοντας, προτείνεται η διεξαγωγή μελλοντικών ερευνών που θα εστιάσουν σε επιπλέον παράγοντες που επηρεάζουν την παραπάνω σχέση.

**Λέξεις-Κλειδιά:** Ηθική ηγεσία, ψυχολογική ασφάλεια, φωνή των εργαζομένων, στάσεις και συμπεριφορές, οργανισμός

## Περιεχόμενα

Ευχαριστίες .....	i
Περίληψη.....	ii
Κατάλογος πινάκων και εικόνων .....	v
Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή.....	1
Κεφάλαιο 2. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση .....	4
2.1 Ηγεσία.....	4
2.2 Ηθική ηγεσία .....	6
2.3 Συμπεριφορές του ηθικού ηγέτη .....	7
2.4 Πυλώνες της ηθικής ηγεσίας .....	10
2.5 Χαρακτηριστικά προσωπικότητας και ηθική ηγεσία .....	13
2.6 Η σχέση της ηθικής ηγεσίας με άλλα στυλ ηγεσίας.....	17
2.6.1 Μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational Leadership).....	17
2.6.1.1 Χαρismatic ηγεσία (Charismatic Leadership).....	19
2.6.2 Συναλλακτική ηγεσία (Transactional Leadership).....	21
2.6.3 Αυθεντική ηγεσία (Authentic Leadership) .....	23
2.6.4 Πνευματική ηγεσία (Spiritual Leadership) .....	25
2.6.5 Δεσποτική ηγεσία (Despotic Leadership).....	27
2.7 Ηθική ηγεσία: Ξεχωριστό είδος ηγεσίας ή παραλλαγή;.....	28
2.8 Ψυχολογική ασφάλεια .....	29
2.8.1 Ιστορική αναδρομή και εννοιολογικό πλαίσιο της ψυχολογικής ασφάλειας.....	30
2.8.2 Ψυχολογική ασφάλεια και εμπιστοσύνη.....	32
2.9 Η φωνή των εργαζομένων .....	33
2.9.1 Εννοιολογικό πλαίσιο .....	34
2.9.2 Οι προσεγγίσεις του όρου .....	35
Κεφάλαιο 3. Ανάλυση Υποθέσεων .....	37
3.1 Η ηθική ηγεσία και η ψυχολογική ασφάλεια .....	37
3.2 Η ψυχολογική ασφάλεια και η φωνή των εργαζομένων .....	38

3.3 Η ηθική ηγεσία και η φωνή των εργαζομένων με την διαμεσολάβηση της ψυχολογικής ασφάλειας των εργαζομένων .....	40
Κεφάλαιο 4. Μεθοδολογία Έρευνας .....	41
4.1 Διαδικασία συλλογής των δεδομένων και δείγμα .....	41
4.2 Μεταβλητές και εργαλεία μέτρησης .....	44
4.2.1 Ηθική ηγεσία.....	44
4.2.2 Ψυχολογική ασφάλεια.....	44
4.2.3 Φωνή των εργαζομένων .....	44
Κεφάλαιο 5. Αποτελέσματα και Ερμηνεία Ευρημάτων.....	45
5.1 Μεθοδολογία έρευνας .....	45
5.2 Εξέταση υποθέσεων .....	46
Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα και Συζήτηση .....	48
6.1 Θεωρητική συζήτηση .....	48
6.2 Πρακτικές εφαρμογές και προτάσεις.....	50
6.3 Περιορισμοί και αδυναμίες.....	52
6.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	53
Βιβλιογραφία.....	54
Παράρτημα.....	71

## **Κατάλογος πινάκων και εικόνων**

Εικόνα 1.....	3
Πίνακας 1.....	42
Πίνακας 2.....	42
Πίνακας 3.....	43
Πίνακας 4.....	43
Πίνακας 5.....	46
Πίνακας 6.....	46
Πίνακας 7.....	47
Πίνακας 8.....	47

## Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή

Η σύσταση των οργανισμών αποτελείται από επίσημα συστήματα προσέλκυσης, επιλογής, εκπαίδευσης, ανταμοιβές και ποινές, πολιτικές, κώδικες και διάφορα συστήματα λήψης αποφάσεων κάθε ένα από τα οποία διακατέχεται από συγκεκριμένες πολιτικές, πρακτικές και διαδικασίες δεοντολογίας και ηθικής (Kuenzi κ.ά., 2020). Τα ηθικά σκάνδαλα αλλά και οι κατηγορίες ότι οι οργανισμοί διαιωνίζουν ανήθικες συμπεριφορές έχουν αυξήσει το ενδιαφέρον για την κατανόηση των πηγών επιρροής στους οργανισμούς και έχουν στρέψει το ενδιαφέρον τους στα διευθυντικά στελέχη τα οποία χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής καθώς θεωρείται ότι παίζουν εξαιρετικά σημαντικό ρόλο την εγκαθίδρυση ενός ηθικού πλαισίου για τα μέλη του οργανισμού (Neubert κ.ά., 2009). Η μελέτη που έχει γίνει γύρω από την ηθική ηγεσία έχει δείξει ότι ο χαρακτήρας του ηγέτη ο οποίος έχει εμψυγηθεί από αξίες όπως η ειλικρίνεια και το ενεργό ενδιαφέρον (Avey κ.ά., 2012), χαρακτηριστικά που είναι εμφανή και διάχυτα στους ηθικούς ηγέτες (Brown κ.ά., 2005; Treviño κ.ά., 2003), είναι πιθανό να οδηγήσουν σε θετικά αποτελέσματα που σχετίζονται με τους εργαζομένους (Avey κ.ά., 2012). όπως η εργασιακή ικανοποίηση (Yidong & Xinxin, 2013a), η συναισθηματική δέσμευση (Demirtas & Akdogan, 2015; Neubert κ.ά., 2013) η εργασία πέρα από τα καθήκοντα του ρόλου (Neubert κ.ά., 2013), η φωνή των εργαζομένων (Avey κ.ά., 2012; Walumbwa & Schaubroeck, 2009), η οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη (Brown & Mitchell, 2010), η εργασιακή απόδοση (Bouckenpooghe κ.ά., 2015) και η ψυχολογική ασφάλεια (Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Έτσι, σύμφωνα με την Mihelič και τους συνεργάτες της, (2010) οι εργαζόμενοι επηρεάζονται, γνωρίζουν και ενστερνίζονται τις ηθικές αξίες του οργανισμού μέσα από τις πράξεις του ηγέτη λόγω της θεωρίας της κοινωνικής μάθησης του Bandura (1977), κάτι που υποστηρίζει και ο Brown με τους συνεργάτες του (2005).

Όπως προαναφέρθηκε, η έννοια της ηθικής ηγεσίας έχει ευρείες συνέπειες τόσο στον βαθμό της ψυχολογικής ασφάλειας που νιώθουν οι εργαζόμενοι στον οργανισμό όσο και στην ευκολία με την οποία ανοίγονται για τυχόν προβλήματα ή και για έκφραση απόψεων και ιδεών στον οργανισμό (Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Πολλοί ερευνητές ομάδων έχουν υιοθετήσει έναν ψυχολογικό προσανατολισμό, δίνοντας έμφαση στο ρόλο που διαδραματίζουν οι ομαδικές καταστάσεις, όπως οι γνωστικές και συναισθηματικές συνθήκες των μελών της ομάδας, που ανακύπτουν σε κάθε στιγμή στον οργανισμό και διαδραματίζουν καίριο ρόλο στην εξήγηση των ομαδικών διαδικασιών και αποτελεσμάτων και κατονομάζουν αυτόν τον προσανατολισμό ως ψυχολογική ασφάλεια

(Schulte κ.ά., 2012). Η έννοια της ψυχολογικής ασφάλειας έχει οριστεί από πολλούς ερευνητές μέσα από διαφορετικές προσεγγίσεις όπως αυτές της Edmondson (1999) και του Kahn (1990). Όπως θεωρεί ο Schulte και οι συνεργάτες του (2012), η ασφάλεια είναι μία αναδυόμενη κατάσταση η οποία είναι αποδεκτή από τα μέλη της ομάδας ή του οργανισμού (Edmondson, 1999) και αναφέρεται στην ευκολία με την οποία τα άτομα αναλαμβάνουν ριψοκίνδυνες αποφάσεις χωρίς να νιώθουν ότι αυτές θα τους οδηγήσουν σε καταστάσεις αμηχανίας, ντροπής, γελοιοποίησης (Wanless, 2016). Έτσι λοιπόν η έννοια της ψυχολογικής ασφάλειας ενέχει την αντίληψη ότι ο ίδιος ο οργανισμός παρέχει το κατάλληλο κλίμα που να οδηγεί τα άτομα να αναλαμβάνουν αποφάσεις υψηλού κινδύνου σε διαπροσωπικό επίπεδο (Kozlowski & Ilgen, 2006). Η ψυχολογική ασφάλεια έχει άμεση σχέση με την ηγεσία (Edmondson, 2011) αφού ένας ηγέτης για να εγκαταστήσει ένα ασφαλές πλαίσιο στην ομάδα και στον οργανισμό, πρέπει να διακατέχεται από εξωστρέφεια (Carmeli, 2007; Carmeli κ.ά., 2010), από ενεργό ενδιαφέρον (Detert & Burris, 2007b), να είναι υποστηρικτικός και να καθοδηγεί (Edmondson, 1999; May κ.ά., 2004) συμπεριφορές οι οποίες είναι διάχυτες στους ηγέτες με ηθική συμπεριφορά. Ωστόσο, πέρα από την σχέση με την ηγεσία, η ψυχολογική ασφάλεια έχει και κάποια ακόμη σημαντικά αποτελέσματα σε διάφορους τομείς τόσο οργανωσιακούς όσο και ατομικούς. Αρχικά δημιουργεί κλίμα σύγκλισης στον οργανισμό (Edmondson, 1999), ωθεί τους εργαζομένους να δώσουν ανατροφοδότηση και να ζητήσουν βοήθεια όταν την χρειάζονται (Wanless, 2016), προάγει την αναφορά σφαλμάτων (Leroy κ.ά., 2012) και τέλος σχετίζεται με την φωνή των εργαζομένων όπως αναλύουν οι Walumbwa και Schaubroeck (2009).

Αναντίρρητα, η ψυχολογική ασφάλεια και οι επιδράσεις της στους εργαζομένους είναι ευρείες και πολυεπίπεδες. Η επίδραση ωστόσο που μελετάται στην παρούσα εργασία έχει να κάνει με την φωνή των εργαζομένων και πως αυτή προάγεται ή αποκρύπτεται. Ο όρος της φωνής, ιστορικά, έχει να κάνει με τις συλλογικές διαπραγματεύσεις όπως τονίζει ο Dundon και οι συνεργάτες του (2004) ενώ σε πρώιμο στάδιο, ο Hirshman (1970) εξισώνει την έννοια της φωνής με την δυσαρέσκεια των πελατών. Πλέον, ο όρος της εργασιακής φωνής έχει να κάνει με θέματα που υπερβαίνουν τις απαιτήσεις του ρόλου της εκάστοτε θέσης (Wood & Wall, 2007) και αναφέρεται στην συμμετοχή των εργαζομένων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων (Dundon κ.ά., 2004), στην προώθηση των ιδεών τους ώστε να επηρεάσουν μία απόφαση (Farndale κ.ά., 2011) και στην επιρροή του πλαισίου της εργασίας τους (Maynes & Podsakoff, 2014). Η φωνή των εργαζομένων δεν εκφράζεται μόνο μέσω λεκτικής επικοινωνίας αλλά μπορεί να



εμφανιστεί και μέσα από μη λεκτικά σημάδια όπως μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου αλλά και μέσα από την στάση του σώματος των εργαζομένων (Maynes & Podsakoff, 2014; Van Dyne κ.ά., 2003). Η έννοια της φωνής των εργαζομένων, έχει σχέση με την ηγεσία καθώς η τελευταία μπορεί να εμπνεύσει και να ωθήσει τα μέλη του οργανισμού στην ελεύθερη έκφρασή τους (Burris κ.ά., 2013; Detert κ.ά., 2013; Detert & Burris, 2007a) και όπως τονίζει ο Walumbwa και ο Schaubroeck (2009) η ηθική ηγεσία είναι το είδος το οποίο έχει την πιο άμεση σχέση με την προώθηση της φωνής ιδιαίτερα μέσα από την εγκαθίδρυση ενός ασφαλούς κλίματος. Επομένως, η ώθηση των εργαζομένων στην ελεύθερη έκφραση έχει άμεση σχέση με το αίσθημα της ασφάλειας που υφίσταται στον οργανισμό και γίνεται αντιληπτό από τους εργαζομένους (Tangirala & Ramanujam, 2008) αλλά και με την ηγεσία του οργανισμού η οποία ωστόσο πρέπει πρωτίστως να εγκαθιδρύσει και αυτή ένα ασφαλές κλίμα ώστε να υπάρξει εμπιστοσύνη (Walumbwa & Schaubroeck, 2009).

Σκοπός λοιπόν της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να εξεταστεί αναλυτικά η έννοια του ηθικού ηγέτη και η επιρροή του στις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων. Η επίδραση της ηθικής ηγεσίας μελετάται μέσα από την ενίσχυση του αισθήματος της ψυχολογικής ασφάλειας που εκλαμβάνουν οι εργαζόμενοι ότι υπάρχει μέσα στον οργανισμό και στην ομάδα αλλά και πως τελικά αυτό το είδος της ηγεσίας επιδρά στην προαγωγή της φωνής των εργαζομένων μέσα από την ενίσχυση της ασφάλειας αυτής, κάτι που έχει προκύψει ότι συμβαίνει έμπρακτα όπως διαφαίνεται και στα επόμενα κεφάλαια.



*Εικόνα 1. Μοντέλο*

## **Κεφάλαιο 2. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση**

### **2.1 Ηγεσία**

Όπως έχει προκύψει από έρευνες, η ηγεσία δεν έχει έναν σαφή ορισμό αλλά οι ορισμοί της είναι τόσοι πολλοί όσα και τα άτομα που αποπειράθηκαν να την καθορίσουν (Carroll & Levy, 2008; Hogan & Kaiser, 2005). Όλοι οι ορισμοί της ηγεσίας έχουν μεταξύ τους κάτι κοινό: την διαδικασία της επιρροής του ηγέτη προς τα άτομα της ομάδας του αλλά και του συνόλου των μονάδων που αποτελούν τον οργανισμό (Vroom & Jaago, 2007).

Για παράδειγμα, οι Gregoire και Arendt αναφέρονται στην ηγεσία ως «την ικανότητα ενός ανθρώπου να εμπνέει και να καθοδηγεί τους άλλους προς την ανάπτυξη και την επίτευξη ενός κοινού οράματος» (2004, σ. 395). Επιπροσθέτως, πέρα από αυτόν τον γενικό ορισμό, καθορίζουν δύο προσεγγίσεις για την ηγεσία οι οποίες ενέχουν τους αντίστοιχους ορισμούς. Η πρώτη είναι η συμπεριφορική η οποία θεωρεί ιδανικό τον ηγέτη ο οποίος «ενδιαφέρεται για τους ανθρώπους και για τις εργασίες που πρέπει να γίνουν» (2004, σ. 396) και η δεύτερη είναι η προσέγγιση της επιρροής η οποία μετράει τον ηγέτη ανάλογα με «το είδος και το μέγεθος της εξουσίας που κατέχει κάποιος σε θέση ηγεσίας και την επιρροή που ασκεί σε άλλους» (2004, σ. 396). Αυτή η διαδικασία που χρησιμοποιεί ο ηγέτης είναι η παρακίνηση και είναι ένα συγκεκριμένο είδος επιρροής των ατόμων (Vroom & Jaago, 2007).

Ένας άλλος ορισμός που δόθηκε για την ηγεσία δόθηκε από τους Hogan και Kaiser οι οποίοι θεωρούν ότι ηγεσία είναι η δυνατότητα ενός ατόμου να χτίσει μία ομάδα και να διατηρήσει την συνοχή της καθώς και την απόδοσή της παρά τον έντονο ανταγωνισμό (2005). Ακόμα μία προσέγγιση του όρου ήταν αυτή που καθόρισε ο Kruse και αναφέρει ότι η ηγεσία είναι μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής, η οποία μεγιστοποιεί τις προσπάθειες για την επίτευξη ενός στόχου (2013). Επιπλέον είναι σημαντικό να κατανοηθεί ότι η διαδικασία της ηγεσίας είναι μία κοινωνική διεργασία επιρροής των ατόμων και δεν πηγάζει απαραίτητα από κάποια νόμιμη θέση και εξουσία (Kruse, 2013). Συνεπώς, δεν σχετίζεται με την έννοια της διοίκησης (Carroll & Levy, 2008; Kruse, 2013) αφού η διοίκηση αναφέρεται σε ένα προσαρμοστικό έργο κατά ο οποίο το άτομο που ασκεί την διοίκηση βρίσκει λύσεις σε προβλήματα που προκύπτουν

(Carroll & Levy, 2008) ενώ η ηγεσία ενέχει την έννοια της καθοδήγησης και της παρακίνησης (Kruse, 2013).

Ένας τελευταίος αλλά ευρύς ορισμός της ηγεσίας και του ηγέτη, αναπτύχθηκε από τους Winston & Patterson και αναφέρει ότι ο ηγέτης μπορεί να είναι ένα ή περισσότερα άτομα τα οποία επιλέγουν, εφοδιάζουν, εκπαιδεύουν και επηρεάζουν έναν ή περισσότερα άτομα που έχουν διαφορετικά χαρίσματα, ικανότητες και δεξιότητες και εστιάζουν τα άτομα αυτά στην αποστολή και τους στόχους του οργανισμού προκαλώντας τους να δαπανήσουν με προθυμία την πνευματική, συναισθηματική και σωματική τους ενέργεια σε μια συντονισμένη προσπάθεια για την επίτευξη της αποστολής και των στόχων που έχουν τεθεί (2006). Επιπλέον, υποστηρίζεται ότι η διαδικασία της επιρροής και κατ' επέκταση η διαδικασία της ηγεσίας γίνεται με ηθικά μέσα τα οποία θέτει σε λειτουργία ο εκάστοτε ηγέτης ή οι εκάστοτε ηγέτες (Vroom & Jaago, 2007; Winston & Patterson, 2006) κάτι που σχετίζεται άμεσα με την ανάλυση που ακολουθεί για τον ηθικό ηγέτη.

Από την παραπάνω ανάλυση προκύπτει ότι η ηγεσία ενέχει τις έννοιες των αξιών και της ηθικής στις διαδικασίες της αφού ένας ηγέτης πρέπει να είναι αφοσιωμένος στην δεοντολογική συμπεριφορά όπως το ενδιαφέρον για τους γύρω του, την επικέντρωση στους στόχους του οργανισμού και στην επίτευξή τους, στην διαδικασία παρακίνησης και καθοδήγησης και στον καθορισμό των αποδεκτών και μη συμπεριφορών (Winston & Patterson, 2006). Επιπλέον, με βάση την ανάλυση των Hogan και Kaiser, (2005) ένας ηγέτης καθορίζεται από τέσσερις αρχές, τις ονομάζουν αξίες της ηγεσίας και είναι η ακεραιότητα, αποφασιστικότητα, ικανότητα και όραμα αρχές που είναι συνυφασμένες και με την ηθική ηγεσία καθώς αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της όπως υποστηρίζεται ευρέως από την βιβλιογραφία (Brown κ.ά., 2005; Brown & Treviño, 2006b; Kirkpatrick & Locke, 1991; Treviño κ.ά., 2000; Treviño κ.ά., 2003).

Επιπλέον, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη έχουν μεγάλη σημασία για εκείνον αφού είναι αυτά που διακρίνουν ένα άτομο που γίνεται αντιληπτός ως ηγέτης από κάποιον που δεν είναι ηγέτης (Kirkpatrick & Locke, 1991) ενώ πολλά χαρακτηριστικά του ηγέτη στην ευρύτερη έννοιά του, είναι κοινά με την ηθική ηγετική συμπεριφορά κάτι που εντείνει την πεποίθηση ότι η ηθική είναι αναπόσπαστο κομμάτι της ηγεσίας. Παράδειγμα αυτών των χαρακτηριστικών είναι η λήψη αποφάσεων, η επικοινωνία και η γνώση των θεμάτων που αφορούν τον οργανισμό (Toor & Ogunlana, 2008). Ως χαρακτηριστικά ορίζονται εκείνα τα γνωρίσματα που αναφέρονται σε «ικανότητες, κίνητρα και πρότυπα συμπεριφοράς και αποτελούν μία προϋπόθεση της

επιτυχημένης ηγεσίας» (Kirkpatrick & Locke, 1991, σ. 48). Παρακάτω, γίνεται μία ανάλυση της ηθικής ηγεσίας η οποία θεωρείται πλέον από τους ερευνητές αναπόσπαστο κομμάτι του συνόλου της ηγετικής συμπεριφοράς που επιδεικνύει ένα άτομο σε έναν οργανισμό.

## **2.2 Ηθική ηγεσία**

Όπως αναφέρει ο Treviño και οι συνεργάτες του, «Η φήμη ενός στελέχους για ηθική ηγεσία μπορεί να είναι πιο σημαντική από ποτέ σε αυτή τη νέα οργανωσιακή εποχή, στην οποία όλο και περισσότεροι υπάλληλοι εργάζονται ανεξάρτητα και χωρίς άμεση επίβλεψη.» (2000b, σ. 128). Αυτή η φήμη αλλά και οι αντιλήψεις τρίτων για την ηγεσία που επιδεικνύει ένα στέλεχος, είναι το βασικό σημείο για το αν θα θεωρηθεί ηθικός ή ανήθικος ηγέτης (Treviño κ.ά., 2000). Άρα, υπάρχει η πεποίθηση ότι η ηθική ηγεσία ενός στελέχους έγκειται στο πως γίνεται αντιληπτός από τους γύρω του (Treviño κ.ά., 2003). Επιπλέον, σύμφωνα με τους De Hoogh και Den Hartog (2008), ένας ηγέτης για να θεωρείται ηθικός είναι ανάγκη να οδηγείται σε ενάρετες πράξεις αλλά και συμπεριφορές οι οποίες με την σειρά τους θα ωφελούν τους γύρω του αλλά ταυτόχρονα να απομακρύνουν τον περίγυρό του από πράξεις που είναι επιβλαβείς και ανήθικες. Άρα καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως η ηθική είναι βασική για να καθοριστούν ποιες συμπεριφορές είναι λανθασμένες και ποιες είναι σωστές και πως αυτές οι συμπεριφορές επηρεάζουν τους ανθρώπους γύρω από το άτομο που τις ασκεί (Aronson, 2001).

Όπως όρισε ο Brown (2005) και υιοθέτησαν οι De Hoogh και Den Hartog, ως ηθική ηγεσία θεωρείται «η επίδειξη της κανονιστικά κατάλληλης συμπεριφοράς μέσω προσωπικών ενεργειών και διαπροσωπικών σχέσεων και η προώθηση αυτής της συμπεριφοράς στους οπαδούς μέσω αμφίδρομης επικοινωνίας, ενίσχυσης και λήψης αποφάσεων» (2008, σ. 298). Σύμφωνα με τον ορισμό του Brown για την ηθική ηγεσία (2005), ένας ηγέτης για να γίνεται αντιληπτός ως ηθικός πρέπει να είναι αξιόπιστος, ανοιχτός σε οποιαδήποτε επικοινωνία με τον εργασιακό του περίγυρο, να δίνει φωνή στους εργαζομένους στην διαδικασία λήψης αποφάσεων και να θέτει ηθικά πρότυπα συμπεριφοράς ενώ ταυτόχρονα να αποφεύγει ανήθικες συμπεριφορές που βλάπτουν τους άλλους (Brown, 2007; Brown κ.ά., 2005; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Den Hartog & de Hoogh, 2009; Treviño κ.ά., 2000b; Treviño κ.ά., 2003). Επιπλέον, η συμπεριφορά του ηγέτη επηρεάζεται και ωθείται από μία εσωτερική υποχρέωση να κάνει το σωστό βάζοντας έτσι τον εαυτό τους σε μία ηθική κατεύθυνση. (Brown, 2007; Den Hartog & de Hoogh, 2009). Η ηθική ηγεσία είναι ο τρόπος καθοδήγησης των ατόμων που περιέχονται

σε μία ομάδα με τρόπο που σέβεται τα δικαιώματα και την αξιοπρέπεια των μελών της (Resick κ.ά., 2006). Κατά τον Resick και τους συνεργάτες του (2006) τα δομικά χαρακτηριστικά της ηθικής ηγεσίας ο χαρακτήρας και η ακεραιότητα (Brown κ.ά., 2005; Treviño κ.ά., 2000a; Treviño κ.ά., 2003), η επίγνωση της ηθικής (Treviño κ.ά., 2003), ο προσανατολισμός στο άτομο και την κοινωνία (Kalshoven, Den Hartog, & de Hoogh, 2011; Treviño κ.ά., 2003; Weaver κ.ά., 2005), η παρακίνηση (Kirkpatrick & Locke, 1991), η ενδυνάμωση και η διαχείριση της ηθικής ευθύνης στον οργανισμό (Den Hartog & de Hoogh, 2009; Treviño κ.ά., 2000a) (Resick κ.ά., 2006, σ. 347).

### **2.3 Συμπεριφορές του ηθικού ηγέτη**

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, ένας ηγέτης για να θεωρείται ηθικός από τον εργασιακό του περίγυρο, θα πρέπει να επιδίδεται σε ορισμένες συμπεριφορές οι οποίες θα είναι ορατές στα μέλη της ομάδας που ηγείται. Οι Den Hartog και De Hoogh (2009) ανέλυσαν τα βασικά στοιχεία της ηθικής ηγεσίας μέσα από το αίσθημα κοινωνικής ευθύνης που τους διέπει το οποίο «σμιλεύει» την ηθική συμπεριφορά ενός ηθικού ηγέτη και στηρίζεται σε δύο στοιχεία, στην δικαιοσύνη και την ακεραιότητα και στην ενδυναμωτική συμπεριφορά. Οι ηθικοί ηγέτες διακρίνουν ως πυλώνες της κοινωνικά υπεύθυνης χρήσης της εξουσίας που κατέχουν, την αποσαφήνιση των ρόλων, την κατανομή εξουσίας και την φροντίδα για τον εργασιακό περίγυρο (Brown κ.ά., 2005; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Treviño κ.ά., 2000b; Treviño κ.ά., 2003).

Η ακεραιότητα και η δικαιοσύνη, αρχικά, είναι το ένα βασικό στοιχείο σύμφωνα με τους Den Hartog και de Hoogh (2009) ώστε να θεωρηθεί ένας ηγέτης ηθικός. Με τον όρο ακεραιότητα εννοούμε την ευθυγράμμιση υποσχέσεων και πράξεων (Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2011) δηλαδή την συνέπεια και έχει αποδειχθεί ότι αποτελεί βασικό στοιχείο της προσωπικότητας (Den Hartog & de Hoogh, 2009) ενώ παράλληλα αποτελεί και μία ολιστική εικόνα που συμπεριλαμβάνει τα άλλα δύο δομικά χαρακτηριστικά της, (Treviño κ.ά., 2000a) την ειλικρίνεια και την αξιοπιστία (Brown κ.ά., 2005; Treviño κ.ά., 2000b). Η ειλικρίνεια και η ακεραιότητα θεωρούνται βασικά δομικά στοιχεία αυτής της συμπεριφοράς που αποτελεί μία ηθική διάσταση της μετασχηματιστικής ή χαρισματικής ηγεσίας και είναι αρκετά πιθανό η ηθική ηγεσία να συμπίπτει με τέτοιου είδους χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς (Brown κ.α., 2005) ωστόσο όπως παρουσιάζεται και σε άλλες βιβλιογραφίες, η ειλικρίνεια και η ακεραιότητα αποτελούν μόνο μία πτυχή της ηθικής ηγεσίας, γνωστή και ως «ηθική προσωπικότητα» (Trevino κ.ά., 2000, Brown κ.α., 2005).

Το δεύτερο στοιχείο που κάνει έναν ηγέτη να θεωρείται ηθικός είναι η ενδυναμωτική συμπεριφορά (Den Hartog & de Hoogh, 2009). Αυτή η συμπεριφορά ορίστηκε ως διαμοιρασμός εξουσίας (De Hoogh & Den Hartog, 2008) ή διαφορετικά εκχώρηση δύναμης (Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2011) και περιλαμβάνει την συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων και την ακρόασή τους σε περίπτωση που προκύψει κάποιο πρόβλημα που αφορά την εργασία τους (Brown, 2007; Brown κ.ά., 2005; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Den Hartog & de Hoogh, 2009; Treviño κ.ά., 2003).

Μία επιπλέον συμπεριφορική συνιστώσα της ηθικής ηγεσίας είναι η αποσαφήνιση των ρόλων (De Hoogh & Den Hartog, 2008) δηλαδή ένας ηθικός ηγέτης είναι απαραίτητο να διευκρινίζει τις προσδοκίες και τους ρόλους τους οποίους θα έχουν οι εργαζόμενοι σε κάθε πόστο ώστε να θέσει σαφείς τις προσδοκίες και τους στόχους που θα πρέπει να πετύχουν. Επιπλέον θα γνωρίζουν κάθε φορά το επίπεδο της απόδοσής τους και τι περιμένει ο ηγέτης από τον κάθε ένα ξεχωριστά (Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2011). Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από την αξιοπιστία που έχει ο ηγέτης ως πρόσωπο και από την ανοιχτή επικοινωνία (Brown κ.ά., 2005; De Hoogh & Den Hartog, 2008).

Παράλληλα, εξίσου σημαντικό στοιχείο που πρέπει να επιδεικνύει ένας ηγέτης ώστε να θεωρείται ηθικός, είναι ο προσανατολισμός στον άνθρωπο (Treviño κ.ά., 2003) η οποία ορίζεται από τους Kalshoven, Den Hartog, και De Hoogh ως «ηθική καθοδήγηση» (2011, σ. 53). Αυτό σημαίνει πως ο ηγέτης είναι ανάγκη να δείχνει ενεργό ενδιαφέρον για τον εργαζόμενο, να τον σέβεται αλλά και να τον αντιμετωπίζει με την δέουσα συμπεριφορά (Treviño κ.ά., 2003).

Ένα επιπρόσθετο βασικό στοιχείο ενός ηγέτη που θέλει να θεωρείται ηθικός είναι η ηγεσία κατά παράδειγμα (Treviño κ.ά., 2003) ή όπως την ονόμασε ο Brown κ.ά., «εξιδανικευμένη επιρροή» (2005, σ. 118). Σύμφωνα με αυτό το εύρημα, ο αντιλαμβανόμενος ως ηθικός ηγέτης αποτελεί πρότυπο συμπεριφοράς για τον εργασιακό του περίγυρο κάνοντας το σωστό για τον οργανισμό και για τα άτομα που τον αποτελούν (Brown, 2007; Brown κ.ά., 2005; Brown & Treviño, 2006; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Den Hartog & de Hoogh, 2009; Treviño κ.ά., 2000b; Treviño κ.ά., 2003). Ένα πρότυπο ηθικής ηγετικής συμπεριφοράς, δημιουργεί ταύτιση με τον ηγέτη παρέχει ξεκάθαρο όραμα (Brown & Treviño, 2006b) και βοηθάει τα άτομα που βρίσκονται εντός του οργανισμού να αυτοπροσδιοριστούν ως χαρακτήρες (Weaver κ.ά., 2005). Η προτυποποίηση της συμπεριφοράς είναι ένα τεκμηριωμένο μέσο για την μετάδοση αξιών,

στάσεων και συμπεριφορών για τα εργασιακά -και όχι μόνο- πλαίσια (Weaver κ.ά., 2005). Επιπλέον, και σύμφωνα με την θεωρία κοινωνικής μάθησης (Bandura, 1977), εξαιτίας της λειτουργίας των ηγετών ως ηθικά πρότυπα συμπεριφοράς (Brown κ.ά., 2005), οι εργαζόμενοι τείνουν να καταβάλλουν προσπάθεια αύξησης της απόδοσης και τελικώς να την επιτυγχάνουν λόγω της επιρροής που έχουν δεχτεί (Walumbwa κ.ά., 2011). Επιπροσθέτως ως πρότυπο συμπεριφοράς, ο ηγέτης, επιδεικνύει συμπεριφορές όπως ειλικρίνεια, αξιοπιστία και ακεραιότητα (Brown κ.ά., 2005; Treviño κ.ά., 2003) ενώ μέρος της αξιοπιστίας και της ακεραιότητάς του ως άτομο, είναι και η συνέπεια που καταδεικνύει (Treviño κ.ά., 2003).

Τέλος στην κατηγορία των ορατών δράσεων του ηγέτη οι οποίες αποτελούν οδηγό δεοντολογικής συμπεριφοράς, εντάσσεται και η πεποίθηση του ηθικού ηγέτη ως «ανοιχτού συνομιλητή» (Treviño κ.ά., 2003, σ. 18) κάτι που έχει υποστηριχθεί επίσης από προηγούμενες βιβλιογραφίες και αναφέρθηκε ως εκχώρηση δύναμης και αναφέρεται στην ικανότητα του ηγέτη να ακούει και να είναι προσιτός (Brown κ.ά., 2005; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Den Hartog & de Hoogh, 2009; Treviño κ.ά., 2000b). Όταν οι ηγέτες ασκούν ενεργή καθοδήγηση κατά παράδειγμα, παρακολουθούν την απόδοση των οπαδών και διορθώνουν τα λάθη των οπαδών. Η ενεργή καθοδήγηση κατά παράδειγμα είναι αυτό που ανέλυσε ο Brown (2005) ως προτυποποίηση της συμπεριφοράς και την θεώρησε πυλώνα του ηγέτη όταν θέλει να θεωρείται ηθικός. Αντίθετα, όταν οι ηγέτες επιδίδονται σε παθητική καθοδήγηση κατά παράδειγμα, περιμένουν παθητικά να τους υποδειχθούν τα λάθη των οπαδών τους πριν αναλάβουν διορθωτική δράση με αρνητική ανατροφοδότηση ή επιπλήξεις (Kartein, 2008). Ο ηθικός ηγέτης εδράζεται σε αυτή την μορφή συμπεριφορικής συναλλαγής με τους εργαζομένους του καθώς όπως υποστηρίζεται, χρησιμοποιεί διάφορους τύπους συναλλαγής όπως καθορισμός προτύπων, αξιολόγηση των επιδόσεων, ανταμοιβές και τιμωρίες (Brown κ.ά., 2005; Kartein, 2008). Μέσα λοιπόν από τις αξίες που προβάλλουν οδηγούν τους εργαζομένους να υιοθετήσουν ηθικές συμπεριφορές και να απομακρυνθούν από τυχόν επιβλαβείς και ανήθικες (Brown & Treviño, 2006b).

Ένα ακόμη στοιχείο που τον κάνει να γίνεται αντιληπτός ως ηθικός, είναι η θέσπιση δεοντολογικών προτύπων και η λογοδοσία για τις πράξεις των εργαζομένων (Treviño κ.ά., 2003). Οι ηγέτες καθορίζουν τις αποδεκτές και μη συμπεριφορές σε έναν οργανισμό ενώ δεν επιτρέπουν παραπτώματα σε θέματα ηθικής. Αυτή η ηθική ισορροπία επιτυγχάνεται μέσα από χρήση πρακτικών ανταμοιβής των ηθικών συμπεριφορών και τιμωρίας των συμπεριφορών που υποκύπτουν σε δεοντολογικά σφάλματα (Brown κ.ά.,

2005; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Treviño κ.ά., 2000a; Treviño κ.ά., 2003). Σύμφωνα με τον Brown και τους συνεργάτες του (2005), η ηθική ηγεσία σχετίζεται και με την συναλλακτική ηγεσία καθώς όπως υποστηρίζεται, ο ηθικός ηγέτης χρησιμοποιεί διάφορους τύπους συναλλαγής όπως καθορισμός προτύπων, αξιολόγηση των επιδόσεων, ανταμοιβές και τιμωρίες με στόχο να επηρεάσει τους ακολούθους.

Έτσι σύμφωνα με τον Brown και τους συνεργάτες του (2005), οι ηθικοί ηγέτες κάνουν χρήση τόσο μετασχηματιστικών συμπεριφορών, δηλαδή λειτουργούν ως πρότυπα συμπεριφοράς για τον εργασιακό τους περίγυρο, όσο και συναλλακτικών με απώτερο σκοπό την επιρροή των συμπεριφορών των ατόμων που βρίσκονται γύρω τους. Πρόδρομος αυτών που υποστήριξε ο Brown στην έρευνά του για την ηθική ηγεσία, ήταν ο Avolio και οι συνεργάτες του (1999) με την έρευνά τους για την μετασχηματιστική και την συναλλακτική ηγεσία. Όπως υποστηρίζουν, οι πιο ικανοί ηγέτες είναι αυτοί που συνδυάζουν τα δύο είδη ηγεσίας (συναλλακτική και μετασχηματιστική). Επιπλέον, αναφορικά με τα χαρακτηριστικά της συναλλακτικής, υποστηρίζουν ότι είναι η βάση για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης, (Avolio κ.ά., 1999) η οποία είναι και ένα από τα στοιχεία της ηθικής ηγεσίας (Treviño κ.ά., 2000b; Treviño κ.ά., 2003). Έτσι, το κομμάτι της συναλλακτικής ηγεσίας που περιλαμβάνει την εξαρτημένη ανταμοιβή σχετίζεται άμεσα με την μετασχηματιστική και συνεπώς με την ηθική όπως προκύπτει μέσα από την παραπάνω ανάλυση (Avolio κ.ά., 1999; Brown κ.ά., 2005)

Επιπροσθέτως, μία ακόμη συμπεριφορά που άγεται στην ηθική ηγεσία, είναι το ενδιαφέρον που επιδεικνύει ο ηγέτης για βιώσιμη ανάπτυξη (Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2011) κάτι που ο Treviño κ.ά., (2003, σ. 19) όρισε ως «ευρεία ηθική συνείδηση» και αναφερόταν στο κοινωνικό ενδιαφέρον που πρέπει να παρουσιάζει ο ηγέτης που θεωρείται ηθικός. Τέλος, η διαδικασία λήψης αποφάσεων (Treviño κ.ά., 2003) αποτελεί επίσης σημαντική συμπεριφορική διαδικασία για έναν ηγέτη που θέλει να λογίζεται ηθικός (Brown κ.ά., 2005; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Den Hartog & de Hoogh, 2009; Treviño κ.ά., 2000b).

## **2.4 Πυλώνες της ηθικής ηγεσίας**

Ο πρώτος πυλώνας είναι η ηθική προσωπικότητα του ηγέτη και το δεύτερο πόσο ηθικός προϊστάμενος είναι ο ίδιος (Treviño κ.ά., 2000). Αρχικά ως ηθική προσωπικότητα ο Treviño ορίζει το άτομο που «χαρακτηρίζεται από ατομικές συμπεριφορές όπως η ειλικρίνεια και η ακεραιότητα» (2000b, σ. 128) και ως ηθικό άτομο ορίζει τον



προϊστάμενο ο οποίος «δημιουργεί ένα ισχυρό μήνυμα ηθικής που τραβάει την προσοχή των εργαζομένων και επηρεάζει τις σκέψεις και τις συμπεριφορές τους» (2000b, σ. 128). Είναι απαραίτητο να υπάρχουν και τα δύο στοιχεία ταυτόχρονα αν θέλει ένας ηγέτης να χαρακτηρίζεται και να γίνεται αντιληπτός (Brown, 2007) ως ηθικός από τον περίγυρό του. Σε διαφορετική περίπτωση χαρακτηρίζεται ως ηθικά ουδέτερος (Treviño κ.ά., 2000).

Προχωρώντας στην ανάλυση των δύο συνιστωσών ώστε να χαρακτηριστεί ένας ηγέτης ηθικός προέκυψε, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, ότι πρέπει να είναι αρχικά ηθική προσωπικότητα και να μεταφέρει αυτή την φήμη της ηθικής προσωπικότητας στον περίγυρό του. (Treviño κ.ά., 2000) Αυτό, όπως εξηγεί ο Treviño και οι συνεργάτες του, σημαίνει πως γίνεται αντιληπτό από τους γύρω του ότι είναι ένα άτομο που παρουσιάζει κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία και επιδίδονται σε συγκεκριμένες συμπεριφορές και λαμβάνει τις αποφάσεις σύμφωνα με ηθικές αρχές (2000b). Επομένως το τρίπτυχο της ηθικής προσωπικότητας οικοδομείται από τα χαρακτηριστικά του ατόμου, από τις συμπεριφορές στις οποίες επιδίδεται βάσει αυτών των χαρακτηριστικών και από την λήψη αποφάσεων που στηρίζονται σε αυτές τις αρχές. Τα χαρακτηριστικά της ηθικής προσωπικότητας του ηγέτη είναι η ειλικρίνεια, η αξιοπιστία, η προβλεψιμότητα στις σχέσεις, η συνέπεια, η ακεραιότητα, η δικαιοσύνη, ηθική συνείδηση, ο προσανατολισμός στους ανθρώπους, η ενδυνάμωση και η διαχείριση της ηθικής λογοδοσίας (Brown, 2007; Den Hartog & de Hoogh, 2009; Treviño κ.ά., 2000b).

Αναφορικά με τις συμπεριφορές που επιδεικνύει ένας ηθικός ηγέτης, αυτές ποικίλλουν και όλες καταλήγουν στην αντίληψη ότι ένας ηγέτης πρέπει να κάνει το σωστό (Treviño κ.ά., 2000b). Με αυτόν τον τρόπο ο ηγέτης δείχνει ενδιαφέρον για τα άτομα που βρίσκονται γύρω του. Αυτό σημαίνει ότι εκδηλώνει συμπεριφορές με ακεραιότητα και σεβασμό προς τα πρόσωπα του περιγυρού του. Επιπλέον, είναι ανοιχτός σε οποιαδήποτε επικοινωνία αφού είναι προσιτός χαρακτήρας και ενεργός ακρατής ενώ σημαντικό στοιχείο στην επικοινωνία με τον ηθικό ηγέτη είναι η δεκτικότητά του σε άσχημα νέα. Τέλος, απαραίτητο στοιχείο είναι να εκδηλώνει ηθική στην προσωπική του ζωή πέρα από την επαγγελματική (Treviño κ.ά., 2000a).

Κλείνοντας, στο εν λόγω τρίπτυχο σύμφωνα με τον Treviño (2000), βασικό στοιχείο της ηθικής συμπεριφοράς του ηγέτη είναι η λήψη αποφάσεων κατά την διάρκεια των οποίων, διατηρούν ένα σταθερό σύνολο ηθικών αξιών και αρχών (2000b) ενώ πρωταρχικό μέλημα του ηθικού ηγέτη είναι η αντικειμενικότητα και η δικαιοσύνη (Treviño κ.ά., 2000a). Τέλος, για έναν ηθικό ηγέτη, η λήψη αποφάσεων δεν προσκολλάται εντός των ορίων του οργανισμού αλλά διεκδικείται σε πεδίο εκτός αυτού

αφού ενδιαφέρεται για την ευρύτερη κοινωνία και το καλό της (Treviño κ.ά., 2000a). Όπως συνοψίζει ο Treviño (2000), ο ηθικός χαρακτήρας του ηγέτη είναι «η ουσία της ηθικής ηγεσίας καθώς μέσα από αυτόν τον χαρακτηρισμό ο ηγέτης χτίζει την φήμη του ως ηθικός ηγέτης γιατί συνδέεται με τα χαρακτηριστικά, τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές» (σ. 133).

Ωστόσο, σημαντικό ρόλο στην αντίληψη του ηγέτη ως ηθικού από τρίτους, παίζει και ο χαρακτηρισμός του ως ηθικό προϊστάμενο (Treviño κ.ά., 2000a). Ένας ηθικός προϊστάμενος σύμφωνα με τον Treviño κ.α. (2000), αναγνωρίζει την σημαντικότητα της ύπαρξης των ηθικών αξιών στην επαγγελματική ζωή και ταυτόχρονα τις εισάγει ενεργά στην «ατζέντα» της ηγεσίας του (2000b).

Υπάρχουν τρεις ηθικοί τρόποι μέσα από τους οποίους ένας προϊστάμενος μπορεί να κάνει ευδιάκριτη την ηθική και τις αξίες και να αναπτύξει την φήμη περί ηθικής ηγεσίας. Αρχικά, πρέπει να αποτελεί πρότυπο συμπεριφοράς μέσω ορατής δράσης (Treviño κ.ά., 2000a) δίνοντας έτσι το σωστό παράδειγμα τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού. Σύμφωνα με τον θεωρία κοινωνικής γνώσης του Bandura (1977) Πρέπει να σημειωθεί ότι ο περίγυρος του ηγέτη δεν μπορεί να γνωρίζει τις εκ των προτέρων προθέσεις της συμπεριφοράς που τους επιδεικνύεται (Treviño κ.ά., 2000a). Επομένως σύμφωνα με τον Treviño, ένας αποτελεσματικός προϊστάμενος με ηθική συμπεριφορά, καταλαβαίνει ποιες ενέργειες παρατηρούνται και πώς θα ερμηνευθούν από τους γύρω του αφού ο τα πορίσματα από τον περίγυρο του ηγέτη εξάγονται μόνο με βάση αυτό που παρατηρούν κάθε δεδομένη χρονική στιγμή (2000b).

Επιπροσθέτως, η δεύτερη βασική πτυχή του ηθικού προϊστάμενου όπως ορίζει ο Treviño (2000b), είναι η επικοινωνία των αξιών και της ηθικής όχι με κηρύττοντα τρόπο αλλά με τρόπο που να δίνει ευθέως στους ακολούθους του τον τρόπο που οι αξίες καθοδηγούν τις αποφάσεις που λαμβάνονται στον οργανισμό. Τελευταίος πυλώνας του ηθικού προϊσταμένου είναι η ύπαρξη ενός συστήματος αμοιβών που θα επιβραβεύει την ηθική συμπεριφορά σύμφωνα με τις προκαθορισμένες αξίες και ταυτόχρονα θα πειθαρχεί τους εργαζομένους που οδηγήθηκαν σε ανήθικη συμπεριφορά (Treviño κ.ά., 2000a). Μέσα από αυτό το σύστημα καθίστανται σαφείς ποιες συμπεριφορές είναι αποδεκτές ως ηθικές και ποιες μη αποδεκτές ως ανήθικες.

Σε αντιστοιχία με τους πυλώνες που ανέλυσαν οι Treviño και οι συνεργάτες του (2000), οι Bass και Steidlmeier, (1999) ανέφεραν ως βασικούς πυλώνες της ηθικής ηγεσίας τον ηθικό χαρακτήρα του ηγέτη, αυτό που οι Treviño και οι συνεργάτες του

(2000) ονόμασαν ηθική προσωπικότητα όπως αναφέρθηκε παραπάνω, την ηθική νομιμοποίηση των αξιών που ενσωματώνονται στο όραμα, τη διατύπωση και το πρόγραμμα του ηγέτη, τις οποίες οι οπαδοί είτε ασπάζονται είτε απορρίπτουν και την ηθική των διαδικασιών κοινωνικής ηθικής επιλογής και δράσης που οι ηγέτες και οι οπαδοί συμμετέχουν και επιδιώκουν συλλογικά (1999). Κλείνοντας, σύμφωνα με τα όσα αναφέρει ο Treviño (2000b) ένας ηγέτης για να θεωρηθεί ηθικός, δεν επαρκεί μόνο η προσωπικότητά του. Είναι αναγκαίο να βρει τρόπους, ως ηθικός προϊστάμενος, ώστε να στρέψει τον οργανισμό στις σωστές αξίες και να τον εμπνεύσει να λαμβάνει αποφάσεις με ηθικό τρόπο καθοδηγώντας τις δράσεις των εργαζομένων.

## **2.5 Χαρακτηριστικά προσωπικότητας και ηθική ηγεσία**

Όταν αναφερόμαστε σε χαρακτηριστικά προσωπικότητας, ορίζουμε εκείνα τα γνωρίσματα που αναφέρονται σε ικανότητες, κίνητρα και πρότυπα συμπεριφοράς και αποτελούν μία προϋπόθεση της επιτυχημένης ηγεσίας (Kirkpatrick & Locke, 1991, σ. 48) και συνήθως εννοούμε το μοντέλο των Πέντε Μεγάλων Παραγόντων το οποίο χρησιμοποιείται από τα άτομα για να περιγράψουν τόσο τον εαυτό τους όσο και τις σχέσεις που έχουν με τον περίγυρό τους (Goldberg, 1992). Τους παράγοντες αυτούς απαρίθμησε και ανέφερε ο Goldberg ως εξής: πρώτος είναι η εξωστρέφεια, δεύτερος η ευσυνειδησία, τρίτος η ενεργητικότητα, τέταρτος η προσήνεια και πέμπτος η συναισθηματική σταθερότητα ή αλλιώς ο νευρωτισμός (1990). Οι παραπάνω παράγοντες αποτελούν ένα ενοποιημένο πλαίσιο στο οποίο εξηγείται το προφίλ και το πλαίσιο της συμπεριφορικά ομαλής ανθρώπινης προσωπικότητας και της επιρροής που φαίνεται να έχει πάνω στην ηγεσία (Bartone κ.ά., 2009). Τα χαρακτηριστικά αυτά έρχονται στην επιφάνεια της συμπεριφοράς των ανθρώπων όταν η εκάστοτε κατάσταση που χειρίζονται έχει απαιτεί το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό της προσωπικότητας για να μπορέσει να την χειριστεί καλύτερα (De Hoogh κ.ά., 2005).

Τα ατομικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας αποτελούν δομικό στοιχείο της ηθικής ηγεσίας καθώς αντανakλούν τις εσωτερικές αξίες του ηγέτη αλλά και των πεποιθήσεών του και συνεπώς η ηθική ηγεσία θα πρέπει να θεωρείται ένα συμπεριφορικό πρότυπο το οποίο είναι σταθερό χρονικά και σε οποιαδήποτε κατάσταση που προκύπτει στον οργανισμό (Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Επιπλέον, εξηγούν γιατί κάποιοι επιλέγουν ηθικές οδούς για την επιρροή του εργασιακού τους περίγυρου ενώ άλλοι επιλέγουν ανήθικες πρακτικές για τον ίδιο ακριβώς λόγο (Kalshoven κ.ά., 2011).

Οι ηθικοί ηγέτες έχουν την τάση να επικοινωνούν ανοιχτά τα προβλήματα και τις λανθασμένες κινήσεις του οργανισμού προάγοντας έτσι το σωστό (Brown, 2007; Brown κ.ά., 2005; Brown & Treviño, 2006; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Den Hartog & de Hoogh, 2009; Treviño κ.ά., 2000b; Treviño κ.ά., 2003) ενώ με αυτή την συμπεριφορά τους, γίνονται και τα κεντρικά πρόσωπα με τα οποία οι ακόλουθοι θέλουν να εξομοιωθούν (Brown κ.ά., 2005; Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Επιπλέον, με την ανοιχτή επικοινωνία, παρέχουν και στους συνεργάτες τους φωνή ώστε να επισημαίνουν τυχόν προβλήματα (Walumbwa & Schaubroeck, 2009) που ανακύπτουν μέσα στον οργανισμό κάτι που όπως αποδεικνύεται από προηγούμενες έρευνες, είναι πυλώνας της ηθικής ηγεσίας (Brown κ.ά., 2005; Treviño κ.ά., 2003).

Ταυτόχρονα, υπάρχουν και κάποια χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τα οποία ωθούν τον ηγέτη να αποκτήσει ηθική συμπεριφορά μελλοντικά αν προϋπάρχουν στην προσωπικότητά του. Όπως αναφέρεται, «η ηθική ηγεσία δεν είναι μία συμπεριφορά που ένας ηγέτης επιλέγει πότε θα χρησιμοποιήσει ανάλογα με την κατάσταση. Η ηθική ηγεσία είναι εξ ορισμού μία συμπεριφορά που απαιτεί σταθερότητα στον χρόνο ενώ αποτελεί και μία σταθερή προδιάθεση του ηγέτη (Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Είναι σημαντικό οι οργανισμοί να γνωρίζουν τι προκαλεί την επιλογή ηθικών πρακτικών από έναν ηγέτη έτσι ώστε «να μπορέσει να οργανώσει καλύτερα την επιλογή, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των ηγετών που επιδεικνύουν τέτοια συμπεριφορά και να επωφεληθεί από τα θετικά αποτελέσματα της ηθικής ηγεσίας (Kalshoven, Den Hartog, & de Hoogh, 2011).

Τα χαρακτηριστικά που φαίνεται να έχουν μεγαλύτερη σχέση με την ηθική ηγεσία σύμφωνα με την βιβλιογραφία, είναι η ευσυνειδησία, η προσήνεια και η συναισθηματική σταθερότητα (Kalshoven, Den Hartog, & de Hoogh, 2011). Η ευσυνειδησία, όπως αναφέρθηκε, είναι ένα από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που δείχνει να έχει άμεση σχέση με την ηθική ηγεσία. Άτομα με υψηλά επίπεδα ενσυνειδησίας, τείνουν να σκέφτονται ενδελεχώς τα δεδομένα πριν προχωρήσουν σε κάποια ενέργεια ενώ παράλληλα μελετούν προσεκτικά τις ηθικές τους υποχρεώσεις (Kalshoven, Den Hartog, & de Hoogh, 2011) κάτι που όπως αποδεικνύεται έχει άμεση σχέση με τους ηγέτες που θεωρούνται ηθικοί (De Hoogh & Den Hartog, 2008; Den Hartog & de Hoogh, 2009). Η ευσυνειδησία σχετίζεται με την αίσθηση καθήκοντος που νιώθουν οι ηγέτες για την εργασία τους και αυτό το χαρακτηριστικό είναι πυλώνας της ηθικής ηγεσίας όπως έχει αναλυθεί αφού έτσι προάγεται το κοινό καλό και όχι τα προσωπικά συμφέροντα (Brown & Treviño, 2006b; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Den

Hartog & de Hoogh, 2009; Kalshoven, Den Hartog, & de Hoogh, 2011; Treviño κ.ά., 2003; Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Επιπλέον είναι αποδεκτό ότι μέσα από την ευσυνειδησία, οι ηγέτες είναι ηθικά συνειδητοποιημένοι και για τον λόγο αυτόν λειτουργούν με συνέπεια (Kalshoven, Den Hartog, & de Hoogh, 2011) η οποία είναι μέρος της ακεραιότητας του χαρακτήρα τους (Treviño κ.ά., 2003). Ακόμη, σημαντικό στοιχείο απόρροια της ευσυνειδησίας, είναι η διαφάνεια του χαρακτήρα τους (Kalshoven, Den Hartog, & de Hoogh, 2011) κάτι που έχει αποδειχτεί και από προηγούμενες έρευνες (Brown κ.ά., 2005; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Den Hartog & de Hoogh, 2009). Ηγέτες με υψηλό επίπεδο ευσυνειδησίας παρουσιάζουν συμπεριφορές όπως αξιοπιστία, ειλικρίνεια, είναι λιγότερο πιθανό να διαφραθούν ενώ παράλληλα έχουν υψηλό το αίσθημα καθήκοντος και ευθύνης (Brown κ.ά., 2005; Treviño κ.ά., 2000a; Treviño κ.ά., 2003; Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Ένα τελευταίο και εξίσου σημαντικό όφελος του ευσυνείδητου χαρακτήρα, είναι η αποσαφήνιση των ρόλων μέσα στον οργανισμό (Kalshoven, Den Hartog, & de Hoogh, 2011) δίνοντας έτσι έμφαση στην ανοιχτή επικοινωνία προάγοντας την ηθική συμπεριφορά (De Hoogh & Den Hartog, 2008; Den Hartog & de Hoogh, 2009).

Ένα ακόμη σημαντικό κομμάτι της προσωπικότητας που θεωρείται πρόδρομος της ηθικής ηγεσίας, είναι η προσήνεια όπως χαρακτηρίζουν οι Kalshoven, Den Hartog, και de Hoogh (2011). Εξ ορισμού η προσήνεια είναι μία τάση που παρουσιάζει το άτομο ώστε να είναι συνεργάσιμος, ευχάριστος, καλοπροαίρετος και αξιόπιστος (Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Ένας προσηνής ηγέτης είναι αποδεκτό ότι θα συμπεριφερθεί στους συνεργάτες του με σεβασμό και θα τους μεταχειρίζεται με αξιοπρέπεια τον εργασιακό του περίγυρο (Brown κ.ά., 2005; Kalshoven, Den Hartog, & de Hoogh, 2011; Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Μέσα από αυτό το χαρακτηριστικό, οι ηγέτες έχουν προσιτή συμπεριφορά, δείχνουν εμπιστοσύνη, σέβονται τους συνεργάτες τους, είναι δίκαιοι απέναντί τους και βοηθούν όποιον έχει ανάγκη από καθοδήγηση στον οργανισμό (Kalshoven, Den Hartog, & de Hoogh, 2011; Walumbwa & Schaubroeck, 2009).

Τέλος, ένα ακόμη βασικό στοιχείο της προσωπικότητας είναι συναισθηματική σταθερότητα (Kalshoven, Den Hartog, & de Hoogh, 2011) ή αλλιώς, το επίπεδο του νευρωτισμού (Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Βάσει των αναλύσεων, ένα νευρωτικό άτομο έχει την τάση να νιώθει αρνητικά συναισθήματα όπως άγχος και θυμός τα οποία βρίσκονται ταυτόχρονα στην προσωπικότητά του και σε μεγάλη ένταση (Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Παράλληλα βρίσκεται σε συναισθηματική αστάθεια, κατάθλιψη, νιώθει ανεπαρκείς ως προς τις ικανότητές τους (Kalshoven, Den Hartog, & de Hoogh,

2011) και καταλήγει σε μία μόνιμη θέση άμυνας αφού αποφεύγει να επιλύσει ενδεχόμενες συγκρούσεις διότι δεν έχει το σθένος να τις διαχειριστεί (Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Σύμφωνα με αυτό, μία νευρωτική προσωπικότητα δεν γίνεται να θεωρείται ηθικός καθώς υπάρχει έντονη αντίθεση με τον εξ ορισμού ηθικό ηγέτη και με το στοιχείο του νευρωτισμού που υπάρχει στην προσωπικότητα ορισμένων ατόμων. Ένα νευρωτικό άτομο θεωρείται παράδειγμα προς αποφυγή (Walumbwa & Schaubroeck, 2009) και όχι ηθικό πρότυπο συμπεριφοράς επομένως υπάρχει αντίθεση με ένα από τα βασικά δομικά στοιχεία που αποτελούν τον ηθικό ηγέτη που είναι η μοντελοποίηση της συμπεριφοράς του (Brown κ.ά., 2005; Brown & Treviño, 2006; Treviño κ.ά., 2000b; Treviño κ.ά., 2003).

Πέρα από τα χαρακτηριστικά που στηρίζονται στο Μοντέλο των Πέντε Μεγάλων παραγόντων, υπάρχουν και κάποια άλλα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που διαδραματίζουν ενεργό ρόλο στην εξέλιξη ενός ηγέτη σε ηθικό (Kirkpatrick & Locke, 1991). Πρώτο στοιχείο είναι αυτό που χαρακτηρίζεται ως «παρακίνηση» και είναι τα στοιχεία εκείνα που ωθούν τον ηγέτη σε υψηλά επίπεδα προσπάθειας (Kirkpatrick & Locke, 1991, σ. 49). Δεύτερο στοιχείο είναι η εσωτερική ανάγκη ενός ατόμου να τα ηνιά μιας ομάδας διότι έχει μία εσωτερική ανάγκη για απόκτηση δύναμης η οποία πηγάζει από την ηγεσία μιας ομάδας (Kirkpatrick & Locke, 1991). Επιπλέον στοιχείο της προσωπικότητας, είναι η αυτοπεποίθηση (Kirkpatrick & Locke, 1991) διότι καλούνται να λάβουν δύσκολες αποφάσεις και να πείσουν τους εργαζομένους για συγκεκριμένες δράσεις που πρέπει να γίνουν. Χωρίς αυτοπεποίθηση οι εργαζόμενοι δεν θα εμπιστευθούν τον ηγέτη τους και δεν θα νιώσουν δέσμευση απέναντι στους κοινούς στόχους και στο όραμα (Kirkpatrick & Locke, 1991). Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί η ανάγκη να επιδεικνύουν συναισθηματική σταθερότητα, δηλαδή χαμηλό επίπεδο νευρωτισμού, μαζί με αυτοπεποίθηση όπως είδαμε σε παρόμοιες έρευνες (Kalshoven, Den Hartog, & de Hoogh, 2011; Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Επιπροσθέτως, βασικό στοιχείο είναι η γνωστική ικανότητα που πρέπει να επιδεικνύει ο ηγέτης (Kirkpatrick & Locke, 1991). Θεωρείται απαραίτητο γιατί ο ηγέτης καταλαμβάνει θέση ευθύνης και καλείται να λύσει προβλήματα, να σχεδιάσει στρατηγικές και να λάβει αποφάσεις σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον (Kirkpatrick & Locke, 1991).

Ο Mayer και οι συνεργάτες (2012) αναφέρθηκαν στην «ηθική ταυτότητα» ως στοιχείο που δεν πρέπει να υπάρχει σε έλλειψη από την προσωπικότητα του ηθικού ηγέτη. Ως ηθική ταυτότητα θεωρείται ένα αυτοσχέδιο σχήμα που οργανώνεται γύρω από ένα σύνολο ηθικών χαρακτηριστικών του ηγέτη και είναι το στοιχείο που τους παρακινεί

να πράξουν με τέτοιο τρόπο που θα επιδεικνύει ανταπόκριση στις ανάγκες και στα συμφέροντα των ατόμων που τον περιβάλλουν (Mayer κ.ά., 2012). Επιπλέον, η ηθική ταυτότητα, επηρεάζει την ηθική συμπεριφορά δρώντας ως μηχανισμός αυτορρύθμισης των αντιλήψεων που έχουν ενστερνιστεί οι ηγέτες σχετικά με το τι θεωρούν σωστό και λάθος (Mayer κ.ά., 2012). Καταλήγοντας ο Mayer και οι συνεργάτες (2012), υποστηρίζουν ότι ο βαθμός στον οποίο ο κάθε ηγέτης βιώνει την ηθική ταυτότητά του είναι αυτό που τους κάνει να ξεχωρίζουν ως προς το πως αυτοπροσδιορίζονται στην άσκηση της ηγεσίας αφού ανάλογα με τον βαθμό που υπάρχει στον χαρακτήρα του καθενός είναι και διαφορετικά διαθέσιμη για κάθε άτομο ώστε να χρησιμοποιηθεί για την επεξεργασία των πληροφοριών και τον καθορισμό της συμπεριφοράς του. Τελευταίο αλλά εξίσου απαραίτητο στοιχείο με όσα προαναφέρθηκαν, είναι η επιχειρησιακή γνώση αλλά και η γνώση για το σύνολο των χαρακτηριστικών του κλάδου στον οποίο υπάγεται ο οργανισμός έτσι ώστε οι αποφάσεις που θα λάβουν να είναι απολύτως ταιριαστές με τις οργανωσιακές και κλαδικές ανάγκες (Kirkpatrick & Locke, 1991).

## **2.6 Η σχέση της ηθικής ηγεσίας με άλλα στυλ ηγεσίας**

Όπως έχει αποδειχτεί από προηγούμενες έρευνες, η ηθική ηγεσία εκτιμάται ότι έχει θετικό αντίκτυπο στις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων, ειδικά σε ηθικό επίπεδο, αλλά επιπροσθέτως, θα έχει και θετικό αντίκτυπο στην συνολική απόδοση του οργανισμού και της επιχειρησιακής μονάδας (Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2011). Μέσα από προηγούμενες έρευνες που έλαβαν χώρα, προκύπτει η πεποίθηση ότι η ηθική ηγετική συμπεριφορά, σχετίζεται με κάποια από τις ήδη γνωστές κατηγορίες ηγεσίας ως προς κάποια χαρακτηριστικά και διαστάσεις. Ωστόσο, με ορισμένα από αυτά είναι εκ διαμέτρου αντίθετες. Παρακάτω υπάρχει η σχετική ανάλυση ανάμεσα στα είδη ηγεσίας με την ηθική ηγετική συμπεριφορά.

### **2.6.1 Μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational Leadership)**

Υπάρχουν πολλά είδη ηγεσίας τα οποία ενέχουν ηθικά στοιχεία συμπεριφοράς. Ένα από αυτά είναι η μετασχηματιστική ηγεσία (Kalshoven, Den Hartog, & de Hoogh, 2011). Είναι αποδεκτό ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι αυτοί που εγείρουν τις επιθυμίες των εργαζομένων τους για την επίτευξη των προσωπικών και ομαδικών στόχων αλλά και για την αυτό-ανάπτυξή τους (Bass & Avolio, 1990). Το στοιχείο της αυτό-ανάπτυξης υπάγεται στην πυραμίδα του Maslow (1943) κάτι που υποστηρίχθηκε από

επιπλέον έρευνες οι οποίες αναφέρονται στην μετασχηματιστική ηγεσία ως το είδος της ηγεσίας που λαμβάνει υπόψη τα επίπεδα αναγκών που ανέπτυξε ο Maslow (1943) με την πυραμίδα του (Bass, 1999; Hay, 2006).

Επιπλέον, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι αυτοί που ωθούν τους εργαζομένους τους να τροποποιήσουν τα κίνητρα, τις αξίες και τις πεποιθήσεις τους με τέτοιον τρόπο ώστε οι στόχοι και τα συμφέροντά τους, να συμβαδίζουν με το όραμα του οργανισμού το οποίο ο ηγέτης έχει μεταδώσει σε εκείνους και οι εργαζόμενοι με την σειρά τους επενδύουν σε αυτό και σε όσα ο ηγέτης έχει δεσμευτεί (Goodwin κ.ά., 2001; Hay, 2006). Ακόμη, τέτοιου είδους ηγέτες ενεργοποιούν στα άτομα μία ευαισθητοποίηση για βασικά ζητήματα που αφορούν τόσο την ομάδα που ανήκουν όσο και τον οργανισμό στο σύνολό του (Bass & Avolio, 1990). Αυτή την πεποίθηση υποστήριξε και ο Hay, (2006) ο οποίος αναφέρει ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες παρακινούν τους εργαζομένους τους να λειτουργήσουν με βάση το συμφέρον της ομάδας χωρίς να προάγουν το ατομικό όφελος που ενδεχομένως να υπάρξει. Έτσι, ένας ηγέτης ο οποίος θεωρείται μετασχηματιστικός, διέπεται από αλτρουιστικά κίνητρα, ευσυνειδησία και αρετές ενώ στόχο του δεν είναι η τιμωρία αλλά μέσα από τα ενδεχόμενα λάθη να βρει ευκαιρίες εκμάθησης, εκπαίδευσης και καθοδήγησης των μελών που απαρτίζουν την ομάδα του (Bass, 1999; Bass & Avolio, 1990). Τέλος, τέτοιου είδους ηγέτες θεωρείται ότι χτίζουν κλίμα εμπιστοσύνης, αφοσίωσης και σεβασμού ενώ τα μέλη της ομάδας τους λογίζονται ως ολόκληρα ανθρώπινα όντα και όχι απλά ως εργαζόμενοι περάτωσης των εργασιών (Hay, 2006).

Επιπροσθέτως, η μετασχηματιστική ηγεσία ενέχει το στοιχείο της ακεραιότητας ωστόσο η ακεραιότητα είναι ένα μόνο στοιχείο της ηθικής συμπεριφοράς (Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2011). Όπως προηγούμενες έρευνες καταλήγουν, είναι και βασικό στοιχείο της ηθικής ηγεσίας (Brown κ.ά., 2005; Brown & Treviño, 2006a, 2014; Den Hartog & de Hoogh, 2009; Treviño κ.ά., 2000b; Treviño κ.ά., 2003). Όπως ανέλυσε ο Brown κ.ά., (2005) η μετασχηματιστική ηγεσία έχει τέσσερις διαστάσεις από τις οποίες, η εξιδανικευμένη επιρροή φαίνεται να σχετίζεται με την ηθική ηγεσία αφού αναφέρεται σε προτυποποίηση της συμπεριφοράς δηλαδή σε μοντελοποίηση της συμπεριφοράς του ηγέτη ώστε να αποτελέσει παράδειγμα προς μίμηση για τους συνεργάτες του. Οι άλλες τρεις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι πρώτον τα κίνητρα που εμπνέουν τους εργαζομένους και τους κάνουν να εμπιστεύονται τον ηγέτη τους, δεύτερον η διέγερση του πνεύματός τους και η συνεχής προσπάθεια εξεύρεσης καινοτόμων πρακτικών και τρίτον η εξατομικευμένη μεταχείριση των εργαζομένων μέσα από



καθοδήγηση (Bass, 1999; Bass & Avolio, 1990; Goodwin κ.ά., 2001; Hay, 2006; Jung κ.ά., 1995; Rafferty & Griffin, 2004; Seltzer & Bass, 1990).

Την μετασχηματιστική ηγεσία την μελέτησε και ο Avolio κ.ά., (1999) και αναφέρθηκε στα δομικά της χαρακτηριστικά τα οποία έχουν σχέση με την ηθική ηγεσία. Για παράδειγμα, πρώτη διάσταση είναι το χάρισμα που αναφέρεται ξεκάθαρη αίσθηση σκοπού που δίνει ο ηγέτης ενώ αποτελεί και παράδειγμα κάτι που για τον Brown, (20005) αποτελεί την εξιδανικευμένη επιρροή, όπως αναφέραμε προηγουμένως. Το ενδιαφέρον για τους συνεργάτες του είναι μία δεύτερη πτυχή η οποία μπορεί να σχετιστεί άμεσα με την ηθική ηγεσία αφού αναφέρεται στην κατανόηση των προβλημάτων και στον στόχο ανάπτυξής τους (Avolio κ.ά., 1999; Brown κ.ά., 2005; Treviño κ.ά., 2000). Τέλος, ο μετασχηματιστικός ηγέτης ενδεχομένως μπορεί να προχωρήσει σε κάποια ανταμοιβή καλής συμπεριφοράς αν οι εργαζόμενοι επιτύχουν τον στόχο που έχει τεθεί (Avolio κ.ά., 1999) κάτι που ανέφερε μετέπειτα σε ανάλυσή του οι Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, (2011) ως καθορισμό ρόλων.

#### **2.6.1.1 Χαρισματική ηγεσία (Charismatic Leadership)**

Μία πτυχή της μετασχηματιστικής ηγεσίας η οποία ενέχει το ηθικό στοιχείο συμπεριφορά, είναι και ο χαρισματικός ηγέτης τον οποίο μελέτησαν οι Brown & Treviño(2006). Ο ορισμός του χαρίσματος εκφράζει ακριβώς την αντίληψη της προαγωγής του κοινού καλού και όχι των προσωπικών συμφερόντων αφού «παρέχει στους ακολούθους μια σαφή αίσθηση του σκοπού που ενεργοποιεί. Ένα πρότυπο ηθικής συμπεριφοράς δηλαδή που «δημιουργεί ταύτιση με τον ηγέτη παρέχει ξεκάθαρο όραμα» (Brown & Treviño, 2006b, σ. 955). Όπως λοιπόν και οι ηθικοί ηγέτες, έτσι και οι χαρισματικοί ηγέτες, έχουν τον ρόλο του προτύπου συμπεριφοράς, υπογραμμίζουν και μεταδίδουν ηθικές αξίες στον περίγυρο και οι δράσεις τους είναι εξ ολοκλήρου επικεντρωμένες στους γύρω τους και όχι στον εαυτό τους. (Brown & Treviño, 2006). Το χάρισμα ονομάστηκε και αλλιώς εξιδανικευμένη επιρροή όπως αναλύθηκε και προηγουμένως στην μετασχηματιστική ηγεσία. Η χαρισματική ηγεσία θεωρείται υποενότητα της μετασχηματιστικής ηγεσίας και η εκφάνσεις της σχετίζονται τόσο με τον ίδιο τον ηγέτη όσο και με τους εργαζομένους που υπάγονται σε εκείνον (Hay, 2006). Ηγέτες με το παραπάνω χάρισμα λαμβάνουν τον σεβασμό από τους εργαζομένους τους αφού λειτουργούν ως πρότυπα συμπεριφοράς την οποία οι ακόλουθοι εργαζόμενοι τείνουν να υιοθετήσουν (Jung κ.ά., 1995). Επιπλέον ο χαρισματικός ηγέτης είναι κάνει χρήση του συναισθήματος το οποίο και προσπαθεί να διεγείρει με σκοπό να ωθήσει τους

εργαζομένους του να υπερβούν το ιδιοτελές συμφέρον τους και να δράσουν με γνώμονα το καλό της ομάδας στο σύνολό της (Rafferty & Griffin, 2004). Ακόμη, ένας ηγέτης που θεωρείται χαρισματικός, είναι ικανός να πείσει τους εργαζομένους του πως έχουν την ικανότητα να επιτύχουν υψηλά επίπεδα απόδοσης βάζοντας επιπλέον προσπάθεια στην εργασία τους (Fuller κ.ά., 1996) και τους ωθεί να ξεπεράσουν τα προσωπικά τους συμφέροντα για το καλό των ευρύτερων στόχων του οργανισμού και των συνεργατών τους (Howell & Frost, 1989). Η πειθώ αυτή σύμφωνα με τους Fuller και τους συνεργάτες (1996) στηρίζεται στην έντονη ταύτιση που νιώθει ο ηγέτης με τους εργαζομένους του αλλά και στους συναισθηματικούς δεσμούς που αναπτύσσουν λόγω της στενής συνεργασίας τους και όχι στους ορθολογικούς δεσμούς (Howell & Frost, 1989).

Ο όρος της χαρισματικής ηγεσίας είναι ένας προσδιορισμός ο οποίος δίνεται στον ηγέτη από τους ίδιους τους εργαζομένους του οι οποίοι του αποδίδουν το χαρακτηριστικό της ύπαρξης κάποιου χαρίσματος -ή μη χαρίσματος- πέρα από τα βασικά ηγετικά γνωρίσματα που κατέχει και αυτή η συμπεριφορά γίνεται αντιληπτή ως απόρροια των χαρισματικών του ικανοτήτων (Conger, 2014). Η χαρισματική αυτή συμπεριφορά είναι ικανή να διεγείρει τα επίπεδα αφοσίωσης των εργαζομένων όπως υποστηρίζουν οι (Fuller κ.ά., 1996) ωστόσο αυτή η συμπεριφορά έχει τρία βασικά στοιχεία που την καθορίζουν σύμφωνα με τον Conger (2014). Το πρώτο στοιχείο έχει να κάνει με την ευαισθησία του ηγέτη αρχικά αναφορικά με τις ελλείψεις που εμφανίζονται στο εργασιακό περιβάλλον και με ευκαιρίες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος που έμειναν ανεκμετάλλευτες και επιπλέον αναφορικά με τις συναισθηματικές ανάγκες των συνεργατών τους και με τις ικανότητες που αυτοί κατέχουν. Δεύτερο στοιχείο της χαρισματικής συμπεριφοράς έχει να κάνει με την μακροπρόθεσμη προοπτική του ηγέτη και με την τάση του να θέτει μελλοντικούς στόχους και κατευθυντήριες γραμμές (Conger, 2014). Αυτό αναφέρεται ως όραμα του χαρισματικού ηγέτη (Conger, 2014; Fuller κ.ά., 1996; Klein & House, 1995). Τρίτο και τελευταίο στοιχείο είναι η εμπιστοσύνη που προσπαθούν να καλλιεργήσουν στις σχέσεις τους με τους εργαζομένους τους μέσα από την συμπεριφορά τους οι οποίες πολλές φορές μπορεί να ενέχουν κινδύνους με προσωπικό κόστος αλλά είναι αυτές που δίνουν τις κατευθυντήριες γραμμές και το παράδειγμα για να χτιστεί εμπιστοσύνη μεταξύ ηγέτη και ακολούθου (Conger, 2014).

Σε αυτό το σημείο όμως πρέπει να τονιστεί ο λόγος για τον οποίο η μετασχηματιστική ηγεσία δεν ταυτίζεται πλήρως με την ηθική. Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι πιθανό να μην διέπεται από αγαθά κίνητρα αλλά από εγωιστικά και μη αλτρουιστικά κίνητρα (Brown κ.ά., 2005). Άρα, η μετασχηματιστική ηγεσία ανάλογα με

το κίνητρό της μπορεί να χαρακτηριστεί τόσο ηθική αν ο στόχος είναι η δικαιοσύνη όσο και ανήθικη αν ο στόχος είναι η επίτευξη των ατομικών σκοπών και όχι η προαγωγή του κοινού καλού (Brown & Treviño, 2006a). Η τελευταία περίπτωση έρχεται σε πλήρη αντίθεση με τον εξ ορισμού ηθικό ηγέτη ο οποίος δεν προάγει τα ατομικά του συμφέροντα αλλά το κοινό καλό και δεν χρησιμοποιεί την νόμιμη εξουσία που κατέχει για να επιτύχει πρωτίστως τους σκοπούς του και δευτερευόντως τους στόχους της ομάδας και του οργανισμού συνολικά. Η προαγωγή των ατομικών συμφερόντων, ονομάστηκε «ηθικός εγωισμός» (Aronson, 2001, σ. 249) και εξηγεί ακριβώς αυτή την μη αλτρουιστική διάθεση του ηγέτη που αντιτίθεται στην ηθική ηγετική συμπεριφορά.

### **2.6.2 Συναλλακτική ηγεσία (Transactional Leadership)**

Ακόμη ένα είδος ηγεσίας που σχετίζεται με την ηθική ηγεσία, είναι η συναλλακτική ηγεσία καθώς όπως υποστηρίζεται, ο ηθικός ηγέτης χρησιμοποιεί διάφορους τύπους συναλλαγής όπως «καθορισμός προτύπων, αξιολόγηση των επιδόσεων, ανταμοιβές και τιμωρίες» (Brown κ.α., 2005, σ. 118) με στόχο να επηρεάσει τους ακολούθους. Έτσι σύμφωνα με τον Brown κ.α., οι ηθικοί ηγέτες κάνουν χρήση τόσο μετασχηματιστικών συμπεριφορών όσο και συναλλακτικών με απώτερο σκοπό την επιρροή των συμπεριφορών των ατόμων που βρίσκονται γύρω τους. Τους οδηγούν σε ηθικά μονοπάτια συμπεριφοράς αφού χρησιμοποιούν πρακτικές επιβράβευσης της ηθικής συμπεριφοράς και τιμωρίας όταν υπάρχει κάποια αξιακή πτώση (Brown κ.α., 2005).

Η συναλλακτική ηγεσία -σε συνδυασμό με την μετασχηματιστική που προαναφέρθηκε- θεωρούνται θεμελιώδεις ηγετικές συμπεριφορές αφού και στις δύο περιπτώσεις οι ηγέτες προωθούν στους εργαζομένους του οργανισμού τις γνώσεις (Bryant, 2003) και προσανατολίζονται στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Jensen κ.α., 2019). Η ομοιότητα των δύο ειδών ηγεσίας ωστόσο σταματάει σε αυτά τα σημεία.

Οι συναλλακτικοί ηγέτες στηρίζουν την δράση τους στις συναλλαγές ή ανταλλαγές οι οποίες αποτελούν την βάση για την διάσταση της ηγεσίας που σχετίζεται με την διαχείριση ενώ παράλληλα με την προληπτική δράση τους προσπαθούν να ελαχιστοποιήσουν τυχόν αστοχίες (Bass & Avolio, 1990). Πέρα από την συνολική τους δράση η οποία στηρίζεται σε μορφές ανταλλαγών, η σχέση τους με τους εργαζομένους βασίζεται επίσης σε ένα μοντέλο συναλλαγών στο οποίο οι εργαζόμενοι δρουν και

συνεισφέρουν την προσπάθειά τους στις δράσεις του οργανισμού προσδοκώντας κάποια υποστήριξη ή διευκόλυνση από τον ηγέτη (Fields & Herold, 1997). Επιπλέον, φιλοδοξούν να εξασφαλίσουν σταθερή και συνεπή απόδοση που να ανταποκρίνεται στους προκαθορισμένους στόχους, του οποίους έχουν προηγουμένως διαπραγματευτεί (Howell & Avolio, 1993), κάτι που επιτυγχάνεται μέσα από την στενή σχέση που έχουν αποδώσει μεταξύ ανταλλαγών και στόχων (Bryant, 2003). Στόχος αυτής της σχέσης μεταξύ στόχων και συναλλαγών είναι η καλλιέργεια του ιδιοτελούς συμφέροντος των εργαζομένων ώστε να πραγματώσουν τους στόχους που καθορίστηκαν (Jensen κ.ά., 2019). Το παραπάνω μοντέλο συναλλαγών στο οποίο στηρίζεται η συναλλακτική ηγεσία οδήγησε τον Bryant, (2003) στην άποψη ότι οι ηγέτες που επιδίδονται σε διάφορες μορφές ανταλλαγών έχουν στόχο την ενθάρρυνση της απόδοσης αλλά ταυτόχρονα καθιστούν τη σχέση ηγέτη και εργαζόμενου μια οικονομική συναλλαγή.

Οι συναλλακτικοί ηγέτες χρησιμοποιούν τρία μέσα επηρεασμού ώστε να ωθήσουν τους εργαζομένους τους στην υιοθέτηση ηθικών συμπεριφορών. Η πρώτη πρακτική περιλαμβάνει αυτό που οι Bass & Steidlmeier, ονόμασαν «εξαρτημένη ενίσχυση» (1999, σ. 184) και υποστηρίζει ότι «οι εργαζόμενοι παρακινούνται από τις υποσχέσεις, τους επαίνους και τις ανταμοιβές των ηγετών και σωφρονίζονται από την αρνητική ανατροφοδότηση, την επίπληξη, τις απειλές ή τις πειθαρχικές ενέργειες.» (1999, σ. 184).

Η δεύτερη πρακτική ονομάζεται «εξαρτημένη αμοιβή» (1999, σ. 184) και σε αυτήν την περίπτωση ο ηγέτης μέσα από ανάθεση καθηκόντων και μέσα από διαδικασία διαβουλεύσεων καθορίζει αυτό που πρέπει να γίνει από τους εργαζομένους, λαμβάνοντας ως αντάλλαγμα την ανάθεση των πόρων και τις έμμεσες και σαφείς ανταμοιβές (Bass & Steidlmeier, 1999)

Η τελευταία πρακτική που χρησιμοποιείται είναι αυτή «κατ' εξαίρεση διαχείρισης» (Bass & Steidlmeier, 1999, σ. 184) με υποκατηγορίες την ενεργή διαχείριση κατ' εξαίρεση στην οποία ο ηγέτης είναι ενεργός και λαμβάνει μέτρα διόρθωσης των αντιδεοντολογικών συμπεριφορών που υιοθετούν οι εργαζόμενοί τους και την παθητική διαχείριση κατ' εξαίρεση στην οποία ο ηγέτης δεν έχει άμεση επίβλεψη των συμπεριφορών αλλά περιμένει παθητικά να του εμφανιστούν ώστε να λάβει μέτρα διόρθωσης και να δώσει ανατροφοδότηση (Bass & Steidlmeier, 1999).

Οι οπαδοί παρακινούνται από τις υποσχέσεις, τους επαίνους και τις ανταμοιβές των ηγετών ή διορθώνονται από την αρνητική ανατροφοδότηση, την επίπληξη, τις

απειλές ή τις πειθαρχικές ενέργειες. Εφόσον ο ηγέτης και ο ακόλουθος βρίσκουν την ανταλλαγή αυτή αμοιβαία επωφελής, η σχέση είναι πιθανό να συνεχιστεί (Howell & Avolio, 1993). Πρόδρομος αυτών που υποστήριξε ο Brown στην έρευνά του για την ηθική ηγεσία, ήταν ο Avolio και οι συνεργάτες του (1999) με την έρευνά τους για την μετασχηματιστική και την συναλλακτική ηγεσία. Όπως υποστηρίζουν, οι πιο ικανοί ηγέτες είναι αυτοί που συνδυάζουν τα δύο είδη ηγεσίας, την συναλλακτική και την μετασχηματιστική. Επιπλέον, αναφορικά με τα χαρακτηριστικά της συναλλακτικής, υποστηρίζουν ότι είναι η βάση για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης, (Avolio κ.ά., 1999) η οποία είναι και ένα από τα στοιχεία της ηθικής ηγεσίας (Treviño κ.ά., 2000b; Treviño κ.ά., 2003). Έτσι, το κομμάτι της συναλλακτικής ηγεσίας που περιλαμβάνει την εξαρτημένη ανταμοιβή σχετίζεται άμεσα με την μετασχηματιστική και συνεπώς με την ηθική όπως προκύπτει μέσα από την παραπάνω ανάλυση (Avolio κ.ά., 1999; Brown κ.ά., 2005) και οδηγεί σε αύξηση της ικανοποίησης όπως υποστήριξε οι Howell και Frost, (1989). Ωστόσο η συσχέτιση αναφέρεται και πάλι σε ορισμένα χαρακτηριστικά και όχι στο σύνολο του είδους της ηγεσίας.

### **2.6.3 Αυθεντική ηγεσία (Authentic Leadership)**

Η αυθεντική ηγεσία φαίνεται να έχει και εκείνη κάποια ηθικά στοιχεία ενσωματωμένα στις πρακτικές και στις συμπεριφορές που την προσδιορίζουν και σχετίζεται με την ηθική ηγεσία όπως για παράδειγμα η δεοντολογία η οποία όπως υποστηρίζουν οι Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, (2011) και όπως απέδειξαν οι Treviño κ.ά., (2000b) είναι δομικό στοιχείο της ηθικής ηγεσίας αφού για να ασκήσει ένας ηγέτης ηθική ηγεσία πρέπει να συνδυάζει την ηθική προσωπικότητα με το στοιχείο του ηθικού προϊσταμένου για τους συνεργάτες του (2000a).

Πριν οριστεί και αναλυθεί η αυθεντική ηγεσία, θεωρείται απαραίτητο να καθοριστεί η έννοια της αυθεντικότητας. Κατά την πιο ευρεία έννοια και από την σκοπιά της ψυχολογίας, η αυθεντικότητα αναφέρεται σε αυτόν που δύναται να παρουσιάζει τις γνήσιες πτυχές του εαυτού του στην καθημερινή του ζωή ενώ από οργανωσιακή σκοπιά, αυθεντικότητα ονομάζεται η προσπάθεια επίδειξης του αληθινού εαυτού με τέτοιο τρόπο που θα οδηγεί σε ευδαιμονία, αυτοπραγμάτωση, ευημερία των εργαζομένων που βρίσκονται γύρω από τον γνήσιο ηγέτη αλλά και σε μία καλή ζωή στο σύνολό της (Pies κ.ά., 2005).

Η αυθεντική ηγεσία είναι ένα πολυεπίπεδο και πολυδιάστατο είδος γιατί αναφέρεται τόσο σε ατομικό, ομαδικό αλλά και οργανωσιακό επίπεδο αλλά και σε πολλές και διαφορετικές διαστάσεις όπως χαρακτηριστικά, καταστάσεις, συμπεριφορές, πλαίσια και αποδόσεις (Cooper κ.ά., 2005). Γνήσιος ηγέτης θεωρείται το άτομο που έχει επίγνωση του τρόπου με τον οποίο σκέφτονται και συμπεριφέρονται τα άτομα γύρω του και γίνεται αντιληπτός από τους άλλους ως πρόσωπο που γνωρίζει τις δικές του ηθικές προοπτικές, αξίες και γνώσεις αλλά και των άλλων ενώ παράλληλα έχει επίγνωση του πλαισίου λειτουργίας του αλλά και του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται (Avolio & Gardner, 2005). Ο αυθεντικός ηγέτης έχει αυτοπεποίθηση, αισιοδοξία, ανθεκτικότητα, δεοντολογικό χαρακτήρα, είναι προσανατολισμένος στο μέλλον ενώ ταυτόχρονα δίνει προτεραιότητα στην ανάπτυξη των ατόμων που βρίσκονται γύρω του με την προοπτική να γίνουν με την σειρά τους ηγέτες (Avolio & Gardner, 2005; Brown & Treviño, 2006a, σ. 599; Luthans & Avolio, 2003). Παράλληλα ενεργεί και εκφράζεται στον περίγυρό του σύμφωνα με αυτά που πραγματικά σκέφτεται (Luthans & Avolio, 2003).

Σύμφωνα με τον Luthans και τον Avolio, (2003) υπάρχουν κάποια χαρακτηριστικά που χτίζουν το προφίλ ενός αυθεντικού ηγέτη. Πρώτο, είναι η εσωτερική τους καθοδήγηση από ένα σύνολο αξιών και παράλληλα προσπαθούν να ελαχιστοποιήσουν το κενό ανάμεσα στις αξίες που υποστηρίζουν και αυτές που κάνουν χρήση εμπράκτως μέσα από τις αποφάσεις τους. Ένα ακόμη χαρακτηριστικό είναι η γνώση που έχουν για τα τρωτά τους σημεία τα οποία και συζητάνε με τον εργασιακό τους περίγυρο, αυτό που ο Ilies και οι συνεργάτες του (2005) και ο May και οι συνεργάτες (2003) -πρωταρχικά- ονόμασαν αυτογνωσία. Επιπροσθέτως, οι αυθεντικοί ηγέτες λαμβάνουν θέση στην πρώτη γραμμή ειδικά όταν η επικείμενη απόφαση που πρέπει να παρθεί είναι περίπλοκη. Τέλος, ένας γνήσιος ηγέτης είναι ανάγκη να εξετάζει όλα τα ενδεχόμενα πριν λάβει την τελική απόφαση

Οι αυθεντικοί ηγέτες έχουν ισχυρό ηθικό οδηγό, ηθικό χαρακτήρα και προάγουν το κοινό καλό (Brown κ.ά., 2005; Brown & Treviño, 2006b; Treviño κ.ά., 2003). Είναι αυτοί που διαμορφώνουν με τέτοιο τρόπο το κλίμα του οργανισμού και τις διαδικασίες μέσα σε αυτόν, ώστε να προάγεται η ηθική συμπεριφορά (May κ.ά., 2003). Επιπροσθέτως, οι ηγέτες που χαρακτηρίζονται από γνησιότητα, είναι άτομα που επηρεάζουν θετικά την αυτογνωσία αλλά και τις διάφορες εποικοδομητικές συμπεριφορές σε έναν οργανισμό τόσο σε προσωπικό επίπεδο όσο και σε ατομικό (Ilies κ.ά., 2005) αφού τα επίπεδα που επηρεάζει είναι διευρυμένα, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω. Επιπλέον, οι αυθεντικοί ηγέτες νοιάζονται για τους συνεργάτες τους με

ενεργό τρόπο (Brown & Treviño, 2006a), εργάζονται για την εξέλιξη δεοντολογικών προοπτικών (Luthans & Avolio, 2003) ενώ ταυτόχρονα αποτελούν οδηγό ηθικής για τον οργανισμό και την εξυπηρέτηση των στόχων του (Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2011). Τέλος, οι αυθεντικοί ηγέτες παρουσιάζουν ισχυρές ικανότητες να κρίνουν τα διλήμματα που προκύπτουν στον χώρο εργασίας από την ηθική σκοπιά που απαιτείται ώστε να λάβουν υπόψη τις διαφορετικές ανάγκες των συνεργαζόμενων μερών και τελικά να λάβουν την πιο ολοκληρωμένη απόφαση (May κ.ά., 2003).

Άρρηκτα συνδεδεμένοι με την αυθεντικοί ηγεσία θα πρέπει να θεωρούνται και οι εργαζόμενοι που ακολουθούν τον ηγέτη για αυθεντικούς λόγους και η συμπεριφορά τους είναι γνήσια απέναντί του (Avolio & Gardner, 2005). Τέτοιου είδους άτομα επιδίδονται σε ρυθμιστικές συμπεριφορές οι οποίες έρχονται να παραλληλιστούν με αυτές του αυθεντικού ηγέτη (Avolio & Gardner, 2005). Ωστόσο όπως και στην μετασχηματιστικοί, έτσι και στην αυθεντική, η σχέση με την ηθική ηγεσία υπάρχει μόνο σε επίπεδο συγκεκριμένων χαρακτηριστικών και όχι στο σύνολό της ηγεσίας.

#### **2.6.4 Πνευματική ηγεσία (Spiritual Leadership)**

Μία ακόμη διάσταση της ηγεσίας η οποία ωστόσο φαίνεται να σχετίζεται με την ηθική, είναι η πνευματική ηγεσία. Ηγέτες αυτού του είδους, προκαλούν ανοιχτά τα παραδοσιακά είδη ηγεσίας, δέχονται την ανωτερότητα της πνευματικής ηγεσίας έναντι των άλλων ειδών και χρησιμοποιούν τις παραδοσιακές λειτουργίες και ρόλους, με ηθικό τρόπο (Fairholm, 1996). Η πνευματική ηγεσία αναφέρεται στην θρησκευτική, αξιακή και ηθική διάσταση της ηγεσίας Brown και Treviño, (2006a), και μπορεί να οριστεί ως την ηγεσία που «αποτελείται από τις αξίες, τις στάσεις και τις συμπεριφορές που είναι απαραίτητες για να παρακινήσει κανείς εγγενώς τον εαυτό του και τους άλλους, έτσι ώστε να έχουν μια αίσθηση πνευματικής επιβίωσης μέσω της ιδιότητας του μέλους» (Fry, 2003, σ. 695). Οι ηγέτες που υπάγονται σε αυτήν την κατηγορία, χρησιμοποιούν διάφορες πνευματικές πρακτικές, όπως τον διαλογισμό και την προσευχή, οι οποίες τους βοηθούν να μένουν πιστοί στις αξίες τους αλλά και στην εφαρμογή της πνευματικότητας σε όλα τα οργανωσιακά επίπεδα (Benefiel & Lips-Wiersma, 2010). Η πνευματική ηγεσία περιλαμβάνει δύο συνιστώσες. Πρώτη είναι η δημιουργία ενός κοινού οράματος που θα μεταλαμπαδεύεται στους εργαζομένους του οργανισμού και θα τους ενεργοποιεί δίνοντας νόημα στην εργασιακή και προσωπική ζωή τους (Fry, 2003). Δεύτερη συνιστώσα θεωρείται από τον Fry, (2003) η εγκαθίδρυση μίας αλτρουιστικής κουλτούρας στην οποία οι εργαζόμενοι αισθάνονται αναπόσπαστα μέλη και στην οποία

υφίσταται αμοιβαία εκτίμηση. Αυτό το είδος ηγεσίας όπως εξηγεί ο Fairholm, (1996) ζητά από τους ηγέτες που την ενστερνίζονται, να απορρίψουν τα είδη ηγεσίας που επικεντρώνονται αξίες του προσωπικού συμφέροντος, στην δύναμη, στην στο κύρος και τον πλούτο που ενδεχομένως επιφέρουν για τον ηγέτη.

Στόχος των πνευματικών ηγετών είναι να αξιοποιήσουν και να καλύψουν τις πνευματικές ανάγκες των ατόμων που αποτελούν έναν οργανισμό ώστε να εγκαθιδρύσουν σε αυτόν την δέσμευση την παραγωγικότητα και την ευημερία των εργαζομένων (Fry, 2003, 2005). Αυτή η προσέγγιση και τελικώς η κάλυψη των πνευματικών αναγκών των εργαζομένων από τους ηγέτες τους είναι και ο βασικός μοχλός παρακίνησής τους κάτι που επιτυγχάνεται με την δημιουργία ενός οράματος με πυλώνα τον αλτρουισμό και την φροντίδα (Markow & Klenke, 2005), όπως αναφέρθηκε και παραπάνω.

Σε αυτό το σημείο κρίνεται αναγκαίο να επεξηγηθεί ο όρος της πνευματικότητας ο οποίος αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της πνευματικής ηγεσίας. Η πνευματικότητα λοιπόν, είναι ένα σύνθετο και πολυσχιδές κατασκεύασμα που περιλαμβάνει απόλυτες και προσωπικές αλήθειες τις οποίες τα άτομα θεωρούν απαραβίαστες στη ζωή τους (Markow & Klenke, 2005). Όπως εξήγησε ο Fry, (2005) οι πνευματικές ανάγκες που αναδύονται είναι ότι αυτό που χρειάζεται για την πνευματικότητα στην εργασία, είναι μια εσωτερική ζωή που τρέφεται και συντηρείται από την κλήση ή την υπέρβαση του εαυτού μέσα στο πλαίσιο μιας κοινότητας που θεμελιώνεται στα ιδανικά της αλτρουιστικής αγάπης είναι.

Οι ηγέτες που εισάγουν την πνευματικότητά τους μέσα στους οργανισμούς, καταφέρνουν και μετατρέπουν το περιβάλλον τους από χώρους εργασίες με απλή αποστολή σε χώρους όπου ενθαρρύνεται η ατομική και συλλογική πνευματικότητα ενώ ταυτόχρονα, η πνευματική ανάπτυξη ενσωματώνεται στην καθημερινή εργασιακή ζωή των ατόμων που αποτελούν τον οργανισμό (Dent κ.ά., 2005). Επιπλέον, η πνευματική ηγεσία περιλαμβάνει και χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την ακεραιότητα και με τις ηθικές συμπεριφορές που πρέπει να επιδεικνύει ο ηγέτης στον χώρο εργασίας (De Hoogh & Den Hartog, 2008) ενώ τα κίνητρά τους φαίνεται να ενέχουν το στοιχείο του αλτρουισμού (Brown & Treviño, 2006a). Είναι σημαντικό να τονιστεί πως η πνευματική ηγεσία διακατέχεται στο σύνολό της από αξίες οι οποίες ονομάζονται πνευματικά ιδανικά, όπως η ακεραιότητα, η ειλικρίνεια και η ταπεινότητα (Fry, 2005) και είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τις αρχές που διακατέχουν την ηθική ηγεσία. Επιπροσθέτως, οι πνευματικοί ηγέτες έχουν την τάση να παρακινούν τους εργαζομένους τους με γνώμονα το κοινό καλό (Dent κ.ά., 2005) κάτι που φαίνεται να είναι και χαρακτηριστικό



της ηγετικής ηθικής συμπεριφοράς όπως υποστήριξε ο Treviño και οι συνεργάτες του, (2003) στην ανάλυσή τους.

Ωστόσο υπάρχουν ορισμένες διαφορές που την ξεχωρίζουν από την ηθική ηγεσία. Αρχικά, όπως αναφέρθηκε και στον ορισμό, ο πνευματικός ηγέτης έχει θρησκευτικά κίνητρα αφού νιώθει ότι έτσι υπηρετεί τον Θεό και όχι το κοινό καλό και το καλό του οργανισμού, κάτι που είναι αναπόσπαστο στοιχείο της ηθικής ηγεσίας (Brown & Treviño, 2006a; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Den Hartog & de Hoogh, 2009; Treviño κ.ά., 2003; Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Απόρροια αυτού του θρησκευτικού κινήτρου είναι η απουσία ρεαλισμού στον τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς κάτι που αντιτίθεται επίσης στην ηθική ηγεσία και στον τρόπο που εκείνη λειτουργεί (Brown & Treviño, 2006a).

#### **2.6.5 Δεσποτική ηγεσία (Despotic Leadership)**

Η δεσποτική ηγεσία είναι το είδος της ηγεσίας που εξ αρχής αντιτίθεται στην ηθική ηγετική συμπεριφορά και στα χαρακτηριστικά της. Οι δεσποτικοί ηγέτες φαίνεται να είναι αυταρχικοί και να έχουν τάσεις ελέγχου των εργαζομένων τους σε ό,τι κάνουν στον εργασιακό χώρο ενώ παράλληλα βασίζονται στην προσωπική κυριαρχία και εκμεταλλεύονται την νόμιμη θέση ισχύος που τους παρέχεται ώστε να εκμαιεύουν οτιδήποτε μπορούν από τους εργαζομένους τους (De Hoogh & Den Hartog, 2008). Επιπλέον, οι δεσποτικές οντότητες είναι πιθανό -και βρίσκει αποδοχή- να ασκούν μορφές βίας στους εργαζομένους τους (De Vries, 2006) κάτι που τους κατηγοριοποιεί στις αρνητικές μορφές ηγεσίας (Schilling, 2009).

Οι δεσποτικοί ηγέτες εγκαθιστούν μία μορφή καθεστώτος μέσα στον οργανισμό στο οποίο επικρατεί κλίμα τρομοκρατίας (De Vries, 2006). Αυτή λοιπόν η ηγεσία μέσα από την εγκαθίδρυση του τρόμου, μπορεί να θεωρηθεί ως μια μορφή ηγεσίας που επιτυγχάνει τους σκοπούς της και εξασφαλίζει την συμμόρφωση των εργαζομένων μέσω της εκούσιας χρήσης βίας και φόβου, πέρα από τα όρια που επιτρέπει ο νόμος, το έθιμο και η παράδοση (De Vries, 2006). Οι ηγέτες που χαρακτηρίζονται δεσποτικοί, απαιτούν την απόλυτη συμμόρφωση και υποταγή από τους υφισταμένους τους, η οποία επιβάλλεται με τη χρήση ενός ρητού στυλ διοίκησης, όπως το να είναι απαιτητικοί και ελεγκτικοί και να συμπεριφέρονται ανάλγητα και εγωιστικά απέναντι στις ανάγκες των οπαδών τους (Naseer κ.ά., 2016). Παράλληλα είναι ηθικά διεφθαρμένοι ενώ δεν διακατέχονται από κάποιο είδος δεοντολογίας λειτουργώντας απολύτως εγωιστικά

(Naseer κ.ά., 2016). Με λίγα λόγια, η δεσποτική ηγεσία αποτελεί μία αυταρχική κατηγορία διοίκησης η οποία είναι προσανατολισμένη στον έλεγχο, δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο σχέσεις οι οποίες έχουν μεγάλη ιεραρχική απόσταση (Schilling, 2009). Όλα αυτά έρχονται σε πλήρη αντίθεση με την ηθική ηγεσία κυρίως γιατί οι ηθικοί ηγέτες έχουν ως χαρακτηριστικό της δεοντολογικής τους συμπεριφοράς, να μην εκμεταλλεύονται την θέση ισχύος που κατέχουν ώστε να οδηγηθούν σε επίτευξη οποιουδήποτε προσωπικού κινήτρου αλλά να οδηγούνται σε κοινωνικά υπεύθυνα χρήση της εξουσίας που κατέχουν (De Hoogh & Den Hartog, 2008; Den Hartog & de Hoogh, 2009).

Εν κατακλείδι, όλα τα θετικά είδη ηγεσίας ενέχουν ως βασικό στοιχείο την ηθική και την δεοντολογία. Ένας ηγέτης, είτε είναι αυθεντικός, είναι μετασχηματιστικός, πνευματικός ή υπηρετικός, έχει σαν στοιχείο του χαρακτήρα του πτυχές όπως η ακεραιότητα, η ειλικρίνεια, η αξιοπιστία, ο αλτρουισμός, η διαφάνεια και η αυτογνωσία (Toor & Ofori, 2009). Η μόνη διαφοροποίηση που υπάρχει είναι με το δεσποτικό στυλ ηγεσίας το οποίο όπως προέκυψε είναι εκ διαμέτρου αντίθετο με όλα τα θετικά είδη και ιδιαίτερα με αυτό της ηθικής ηγεσίας.

## **2.7 Ηθική ηγεσία: Ξεχωριστό είδος ηγεσίας ή παραλλαγή;**

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, εξάγεται το συμπέρασμα ότι η ηθική ηγεσία αποτελεί ένα ξεχωριστό είδος ηγεσία (Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2011; Kalshoven, Den Hartog, & de Hoogh, 2011) ενώ ο ηθικός ηγέτης καθοδηγείται από ένα σύστημα αποδεκτών πεποιθήσεων, και όχι από το προσωπικό του συμφέρον, το οποίο είναι επωφελές για τους ακολούθους, τους οργανισμούς και την κοινωνία στο σύνολό της (Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2011, σ. 52). Οι ηθικοί ηγέτες λειτουργούν ως πρότυπα σωστής συμπεριφοράς, χρησιμοποιώντας μέσα τιμωρίας και ανταμοιβής για να διεγείρουν ηθικές συμπεριφορές και μέσα από αυτήν την διαδικασία οι ακόλουθοι θα καταλήξουν να συμπεριφέρονται παρόμοια με τον ηγέτη μέσα από την διαδικασία της μίμησης και της παρατήρησης (Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2011, σ. 52). Παράλληλα με την ενθάρρυνση των εργαζομένων τους για ηθική συμπεριφορά και ανιδιοτέλεια και οι ίδιοι οι ηγέτες, πρέπει να επιδεικνύουν «δεοντολογική συνείδηση» (Treviño κ.ά., 2003, σ. 19) και να δρουν, όπως και οι εργαζόμενοι, με ένα αίσθημα εσωτερικής υποχρέωσης να υπηρετήσουν το κοινό καλό (Treviño κ.ά., 2003). Άρα, για έναν ηγέτη που χαρακτηρίζεται ηθικός, είναι σημαντικό να γίνεται αντιληπτός ως ηθικό άτομο (Avey κ.ά., 2012) του οποίου η προσωπικότητα διακρίνεται από ειλικρίνεια,

ακεραιότητα, ενεργό ενδιαφέρον, αξιοπιστία, συμπερίληψη κατά λήψη αποφάσεων και επικοινωνία (Treviño κ.ά., 2000a). Επιπλέον πρέπει να παρουσιάζει χαρακτηριστικά ηθικού προϊστάμενου κάτι που μεταφράζεται στην ανάγκη να προάγουν την ηθική μέσα στην καθημερινή στάση που υιοθετούν στην εργασία τους (Avey κ.ά., 2012; Treviño κ.ά., 2000a). Ένας ηθικός προϊστάμενος, πρέπει να χρησιμοποιεί πρακτικές επιβράβευσης της ηθικής συμπεριφοράς και κυρώσεις της ανήθικης (Avey κ.ά., 2012) κάτι που όπως υποστηρίζει ο (Avolio κ.ά., 1999) είναι απαραίτητο όταν ένας ηγέτης θέλει να χαρακτηρίζεται ως αποτελεσματικός.

## **2.8 Ψυχολογική ασφάλεια**

Στο σύγχρονο οργανωσιακό περιβάλλον, πολλές δραστηριότητες στους οργανισμούς πραγματοποιούνται μέσω συλλογικής προσπάθειας και ομαδικής εργασίας η οποία ξεπερνάει τα κλαδικά όρια ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που τέθηκαν (Edmondson και Lei, 2014). Σε αυτό το υπερανταγωνιστικό επιχειρησιακό περιβάλλον, τα σχόλια και οι προτάσεις των εργαζομένων που αποσκοπούν στη βελτίωση της οργανωτικής λειτουργίας, είναι κρίσιμα για την απόδοση του οργανισμού και των ομάδων που τον απαρτίζουν (Bradley κ.ά., 2012). Η αλληλεπίδραση των μελών της ομάδας βρίσκει πρόσφορο έδαφος και γίνεται αποδοτική όταν υφίσταται το αίσθημα της ψυχολογικής ασφάλειας (Bradley κ.ά., 2012) κάτι που τα τελευταία χρόνια λαμβάνει μεγάλη προσοχή από μελέτες καθώς είναι ένας βασικός παράγοντας της εύρυθμης λειτουργίας τόσο των ομάδων όσο και του οργανισμού συνολικά. Παίζει σημαντικό ρόλο στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι άνθρωποι λειτουργούν συνεργατικά ώστε να φτάσουν στον κοινό καθορισμένο στόχο της ομάδας (Edmondson και Lei, 2014). Η ψυχολογική ασφάλεια ενισχύει τη δραστηριοποίηση κάθε μέλους της ομάδας και την ένταση της αλληλεπίδρασης μεταξύ των συνεργατών χωρίς να θέτει σε κίνδυνο την αρμονία της, αυξάνοντας έτσι την απόδοσή της (Bradley κ.ά., 2012) και είναι αποτέλεσμα κοινών βιωμάτων στην ομάδα, κοινού σκοπού και κοινών υποχρεώσεων μεταξύ των μελών της (Kessel κ.ά., 2012) διότι κατά την διάρκεια της εργασίας τους, υπόκεινται στο ίδιο πλαίσιο συγκυριακών επιρροών σύμφωνα με τους Nembhard και Edmondson (2012). Επιπροσθέτως, η αίσθηση της ασφάλειας είναι κύριος άξονας της δημιουργίας υψηλής ποιότητας σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων αφού τους οδηγεί σε εξωστρέφεια καθώς γνωρίζουν πως δεν θα κριθούν για τις πράξεις τους στα πλαίσια της εργασίας (Carmeli, 2007). Όπως εύστοχα ανέφεραν οι Detert και Burris (2007b), η ψυχολογική ασφάλεια είναι η αίσθηση σιγουριάς που νιώθει ο εργαζόμενος μίας ομάδας να προβαίνει σε

ριποκίνδυνες πρακτικές, όπως η έκφραση, χωρίς να θεωρεί ότι θέτει σε κίνδυνο τον εαυτό του και ταυτόχρονα να επενδύει μεγάλο μέρος της ενέργειάς του στην εργασία (Frazier κ.ά., 2017) ενώ οι Edmondson και Lei (2014) υποστηρίζουν πως μέσα από την ασφάλεια, τους δίνεται η ικανότητα να μεταβάλλουν την συμπεριφορά τους συναρτήσει των οργανωσιακών αλλαγών ώστε να ανταποκριθούν σε αυτές καλύτερα και ταυτόχρονα τους επιτρέπει να ξεπεράσουν το άγχος τους διευκολύνοντας έτσι την ανάπτυξη νέων ιδεών (Frazier κ.ά., 2017; Kessel κ.ά., 2012).

### **2.8.1 Ιστορική αναδρομή και εννοιολογικό πλαίσιο της ψυχολογικής ασφάλειας**

Τις τελευταίες δεκαετίες έγιναν πολλές προσπάθειες επαναπροσδιορισμού του όρου της ψυχολογικής ασφάλειας και όπως προκύπτει, υπάρχουν τρεις βασικοί πυλώνες ερευνών. Η πρώτη προσέγγιση του όρου της ψυχολογικής ασφάλειας των εργαζομένων, έγινε από τους Schein και Bennis (1965) οι οποίοι δεν εισήγαγαν τον όρο αυτόνομα αλλά τον εκχώρησαν στα πλαίσια της διαδικασίας αλλαγής της οποίας τα εμπόδια υπερνικούνται (Frazier κ.ά., 2017). Οι Schein και Bennis περιέγραψαν τον όρο ως τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι έχουν εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους και νιώθουν ασφαλείς να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές του οργανωσιακού περιβάλλοντος (Newman κ.ά., 2017) θέτοντας έτσι την ασφάλεια ως βασική προϋπόθεση της οργανωσιακής αλλαγής η οποία δεν θα κατακερματίζει την ταυτότητά τους αλλά θα την διατηρεί αναλλοίωτη (Schein, 1992). Επιπλέον, ερεύνησαν και κατηγοριοποίησαν τα προαπαιτούμενα για την ύπαρξη κλίματος ασφάλειας στον οργανισμό. Αρχικά σύμφωνα με τα όσα υποστήριξαν, η ύπαρξη συνεχούς εκπαίδευσης, καθοδήγησης και επιβράβευσης της συμπεριφοράς, είναι καίριες παρεμβολές ώστε να υφίσταται κλίμα ψυχολογικής ασφάλειας (Schein, 1992). Ταυτόχρονα είναι απαραίτητο να υπάρχουν νόμιμοι -και όχι άτυποι- κανόνες οι οποίοι θα ανταμείβουν την καινοτομία και θα θεμιτοποιούν τη διάπραξη σφαλμάτων ως μέσο εκμάθησης (Schein, 1992). Τέλος, το υποστηρικτικό κλίμα, από τους συναδέλφους και τον προϊστάμενο (May κ.ά., 2004), θεωρείται εξίσου βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη κλίματος ασφάλειας (Schein, 1992).

Η επόμενη προσέγγιση του όρου η οποία εμπλούτισε την έννοια της ασφάλειας, ήταν από τον Kahn (1990). Σύμφωνα με τον Kahn (1990, σ. 708), η ψυχολογική ασφάλεια βιώνεται ως «η αίσθηση ότι μπορεί κανείς να παρουσιάσει και να χρησιμοποιήσει τον εαυτό του χωρίς το φόβο αρνητικών συνεπειών για την ίδια του την εικόνα, το κύρος ή

την καριέρα του». Άρα ένας εργαζόμενος αισθάνεται ασφαλής αρχικά όταν νιώθει πως με την έκφραση του πραγματικού εαυτού του στις τάξεις του οργανισμού, δεν θα υπάρξει αρνητικό αντίκτυπο και δεν θα υποφέρει για αυτό (May κ.ά., 2004) και επιπλέον όταν έχει αξιόπιστες και υποστηρικτικές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους του στην εργασία (Newman κ.ά., 2017). Επιπλέον, υποστήριξε πως η αίσθηση της ασφάλειας είναι μία στιγμιαία -αλλά όχι στατική- ψυχολογική κατάσταση στην οποία υπεισέρχεται το άτομο και η οποία με την σειρά της καθορίζει τις ενέργειες των εργαζομένων στον οργανισμό αλλά και στον τρόπο με τον οποίο κατανοούν και τελικά ενστερνίζονται τους ρόλους τους (Kahn, 1990; Nembhard & Edmondson, 2012). Το τρίπτυχο των ψυχολογικών καταστάσεων συμπληρώνεται από τις έννοιες του νοήματος δηλαδή τι αξία δίνει το άτομο στην εργασία συγκριτικά με τις προσωπικές του ανάγκες και πρότυπα και της διαθεσιμότητας δηλαδή πόσο παρών νιώθει κάθε χρονική στιγμή στον εργασιακό του χώρο (May κ.ά., 2004). Τέλος, ο Kahn (1992) καθόρισε την ασφάλεια ως έναν από τους βασικούς παράγοντες της ολοκληρωτικής παρουσίας του ατόμου στην εργασία και στην συμμετοχή του σε αυτή μέσα από τις ιδέες που εκφράζει χωρίς φόβο και μέσα από την προσπάθεια που καταβάλλει καθημερινά ορίζοντας αυτήν την διεργασία ως ψυχολογική παρουσία αλλά και προαπαιτούμενο για την σύνδεση του ατόμου με την θέση της εργασίας του (Frazier κ.ά., 2017).

Τις δύο προηγούμενες προσεγγίσεις ήρθε να συμπληρώσει αυτή της Edmondson (1999) η οποία ωστόσο παρουσιάζει μία ισχυρή δομική διαφορά στον τρόπο με τον οποίο πραγματεύεται τον όρο της ασφάλειας. Η έννοια της ψυχολογικής ασφάλειας προσεγγίζεται από τους Shein και Bennis (1965) αλλά και του Kahn (1990) από ατομική σκοπιά ενώ η Edmondson (1999) προσεγγίζει την ψυχολογική ασφάλεια από την πλευρά ολόκληρης της ομάδας (Frazier κ.ά., 2017; Newman κ.ά., 2017). Η ψυχολογική ασφάλεια που αισθάνονται τα μέλη μίας ομάδας θεωρείται ως μία αδιόρατη πεποίθηση, που είναι ωστόσο αποδεκτή από τα μέλη της, ότι η ομάδα στην οποία ανήκουν είναι η κατάλληλη για την ανάληψη διαπροσωπικών κινδύνων σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο, αυτό της εργασίας (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014). Παράλληλα, το αίσθημα της ασφάλειας είναι το μέσο για την διευκόλυνση της συνεισφοράς ιδεών στην ομάδα από τα μέλη της τα οποία λόγω του αισθήματος αυτού μπορούν να αναδείξουν τον αληθινό τους εαυτό (Carmeli κ.ά., 2010) ώστε να ευθυγραμμιστούν σε ένα κοινό εγχείρημα που είναι ο στόχος που έχει καθοριστεί (Edmondson & Lei, 2014; Frazier κ.ά., 2017). Έτσι από πλευράς στάσεων, σε ένα ασφαλές περιβάλλον υφίσταται σεβασμός, δεν ενέχεται κίνδυνος αποκλεισμού λόγω συγκεκριμένων πεποιθήσεων οι οποίες εκφράζονται

ανοιχτά, υπάρχει σεβασμός και ενδιαφέρον, οι προθέσεις είναι αγνές και οι αντιπαραθέσεις οδηγούν σε εποικοδομητικά αποτελέσματα (Newman κ.ά., 2017). Αντίθετα, από την μεριά των συμπεριφορών, ένα ψυχολογικά ασφαλές κλίμα, οδηγεί τους εργαζομένους στην αναζήτηση ανατροφοδότησης και στην ελεύθερη έκφραση των σκέψεων και των ιδεών τους λόγω και της απόταξης του άγχους (Kessel κ.ά., 2012; Newman κ.ά., 2017). Η αίσθηση της ασφάλειας στην ομάδα όμως είναι εκ διαμέτρου αντίθετη με την έννοια της συνεκτικότητας (Edmondson, 1999) κάτι που είναι απαραίτητο να τονιστεί. Η ασφάλεια οδηγεί σε αίσθηση θωράκισης ενώ η συνεκτικότητα πολλές φορές οδηγεί σε αγελαία σκέψη (Janis L. Irving, 1971) και μειώνει την τάση για διαφωνία ανάμεσα στα μέλη της ομάδας (Edmondson, 1999).

### **2.8.2 Ψυχολογική ασφάλεια και εμπιστοσύνη**

Πολλές φορές συγχέεται η έννοια της ψυχολογικής ασφάλειας με τον όρο της εμπιστοσύνης. Τόσο η έννοια της εμπιστοσύνης όσο και αυτή της ψυχολογικής ασφάλειας ενέχουν στον ορισμό τους την αντίληψη της τρωτότητας αλλά και την λήψη εναλλακτικών μέτρων τα οποία θα περιορίσουν στο ελάχιστο τις αρνητικές συνέπειες στις σχέσεις μεταξύ των συνεργατών (Carmeli και Gittell, 2009) ενώ ταυτόχρονα σχετίζονται με ενδοψυχικές καταστάσεις που σχετίζονται με τη διαπροσωπική εμπειρία (Kramer κ.ά., 2004).

Ωστόσο είναι ανάγκη να γίνει κατανοητό ότι η έννοια της ψυχολογικής ασφάλειας που αισθάνονται οι εργαζόμενοι έχει υπερκεράσει την έννοια της εμπιστοσύνης (Edmondson, 1999) παρά τις δομικές ομοιότητες που υπάρχουν μεταξύ τους (Siemsen κ.ά., 2009). Σε ευρύτερο πλαίσιο όταν αναφερόμαστε στην έννοια της εμπιστοσύνης το ενδιαφέρον μεταφέρεται στον περίγυρο του εκάστοτε εργαζομένου (Carmeli & Gittell, 2009) και δείχνει τον βαθμό που ένα άτομο προθυμοποιείται να κάνει τον εαυτό του ευάλωτο απέναντι στους άλλους (Frazier κ.ά., 2017). Δομικά λοιπόν, η διαφορά τους έγκειται σε τρεις διαστάσεις. Η ψυχολογική ασφάλεια, σε αντίθεση με την εμπιστοσύνη, αναφέρεται σε σχετικά βραχυχρόνιο χρονικό ορίζοντα, εστιάζει κυρίως στο επίπεδο της ίδιας της ομάδας και τέλος εστιάζει το ενδιαφέρον στον φορέας μίας συγκεκριμένης πεποίθησης (Siemsen κ.ά., 2009). Πιο συγκεκριμένα, η ψυχολογική ασφάλεια αναφέρεται στον βαθμό τον οποίο ο περίγυρος θα δώσει στο άτομο το πλεονέκτημα της αμφιβολίας όταν προβεί σε κάποιο σφάλμα και όταν αναλαμβάνει κινδύνους (Carmeli & Gittell, 2009). Επιπροσθέτως, αναφέρεται στις πολύ βραχυχρόνιες διαπροσωπικές συνέπειες που θα έχει ένας εργαζόμενος αν αναλάβει κάποια ριψοκίνδυνη

απόφαση όπως για παράδειγμα να επισημάνει κάποιο λάθος (Edmondson, 2011). Τέλος, ενώ η εμπιστοσύνη αναφέρεται περισσότερο σε δυαδικές σχέσεις, η ψυχολογική ασφάλεια είναι ένα κοινό βίωμα για όλα τα μέλη μίας ομάδας εξαιτίας των κοινών εμπειριών μέσα από τις οποίες αναπτύσσουν όμοιες πεποιθήσεις (Edmondson, 2011).

Εν κατακλείδι, ως ψυχολογική ασφάλεια θεωρείται η αντιληπτή αίσθηση ελευθερίας έκφρασης του πραγματικού εαυτού ενός εργαζομένου είτε έχει να κάνει με αρνητικές συνέπειες που ίσως προκληθούν στην εικόνα του είτε με θετικές πεποιθήσεις που έχει υιοθετήσει για την εργασία (Singh κ.ά., 2013). Σύμφωνα με την Edmondson (1999) οι αντιλήψεις για την ψυχολογική ασφάλεια, όπως και άλλες τέτοιες πεποιθήσεις, θα πρέπει να συμπορεύονται σε μια ομάδα, τόσο επειδή τα μέλη της ομάδας υπόκεινται στο ίδιο σύνολο δομικών επιρροών όσο και επειδή οι αντιλήψεις αυτές αναπτύσσονται από σημαντικές κοινές εμπειρίες. Με αυτόν τον τρόπο ξεπερνάει τα όρια της ασφάλειας στην ομάδα και μετουσιώνεται σε πολυεπίπεδη συμπεριφορά που αφορά όλο τον οργανισμό (Edmondson, 1999). Κύριος στόχος μέσα από την εγκαθίδρυση της ψυχολογικής ασφάλειας, είναι η δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο το ρίσκο και οι κίνδυνοι θα ελαχιστοποιούνται ή και θα εξαλείφονται (Frazier κ.ά., 2017).

## **2.9 Η φωνή των εργαζομένων**

Μία ακόμη έννοια η οποία έχει λάβει μεγάλη προσοχή στις επιστημονικές μελέτες της οργανωσιακής επιστήμης (Ng & Feldman, 2012) είναι η φωνή των εργαζομένων μέσα στους οργανισμούς αλλά και τις ομάδες στις οποίες συμμετέχουν. Η έκφραση ιδεών από τους εργαζομένους θεωρείται καθοριστικός παράγοντας για την λήψη αποφάσεων υψηλής ποιότητας αλλά και για την οργανωτική αποτελεσματικότητα ενώ αποτελεί μία προς τα πάνω κατευθυνόμενη, διακριτική και προφορική συμπεριφορά των μελών του οργανισμού με απώτερο στόχο να ωφελήσει έναν οργανισμό (Burris, 2012).

Η εργασιακή φωνή είναι ένας ευρύς και πολυδιάστατος όρος (Van Dyne κ.ά., 2003) ο οποίος είναι διάχυτος μέσα στους οργανισμούς είτε μέσω λεκτικής είτε μέσω μη λεκτικής εμφάνισης (Budd κ.ά., 2010) και αναφέρεται στην έκφραση διάφορων αντιθέσεων και προκλήσεων που έχουν σκοπό να βελτιώσουν την οργανωσιακή λειτουργία χωρίς δεν προτίθενται να ασκήσουν κριτική στον οργανισμό και τις πρακτικές του (Smith, 2012). Είναι αναγκαίο να τονιστεί ότι η φωνή, η οποία κατατάσσεται στις συμπεριφορές (Ng & Feldman, 2012), δεν είναι εύκολο εγχείρημα καθώς είναι σύνηθες

η γνώμη των εργαζομένων τελικά να παρακρατείται, ιδιαίτερα όταν αφορά αρνητική ανατροφοδότηση και πληροφόρηση (Morrison, 2014) υπό τον φόβο τόσο των προσωπικών ρίσκων που ενέχει αλλά και λόγω της αίσθησης ματαιότητας ανάμεσα στους εργαζομένους για αλλαγή της τρέχουσας κατάστασης (Detert & Treviño, 2010). Είναι δηλαδή πιθανό ο εκάστοτε προϊστάμενος να μεταφράσει την φωνή ενός εργαζομένου σε αλαζονική συμπεριφορά αλλά και σε υπερεκτίμηση των δυνατοτήτων του (Burris κ.ά., 2013). Η φωνή κυλά από ένα άτομο σε κάποιο άλλο, δημιουργώντας έτσι ζεύγη επικοινωνίας (Burris κ.ά., 2013) τα οποία σχηματίζουν ένα δομημένο μοτίβο μέσω των οποίων κινείται η φωνή και μπορεί να προκαλέσουν διαφορές στους τύπους των διατυπωθέντων ζητημάτων και στην πιθανότητα να αναληφθεί ουσιαστική δράση από τον στόχο για την επίλυση του ζητήματος που τέθηκε προς συζήτηση με την ανοιχτή έκφραση των προβληματισμών (Detert κ.ά., 2013). Αυτό σημαίνει ότι η ανοιχτή έκφραση ενός ζητήματος σε κάποιον συνεργάτη, μπορεί να έχει διαφορετικά αποτελέσματα από την έκφραση του ίδιου του ζητήματος στον προϊστάμενο ή στον ηγέτη (Detert κ.ά., 2013).

### **2.9.1 Εννοιολογικό πλαίσιο**

Η μελέτη του όρου της φωνής των εργαζομένων έχει πολλαπλασιαστεί τις τελευταίες δεκαετίες καθώς δεν έχει ξεκαθαρίσει ακόμα το πλαίσió της. Η πρώτη προσπάθεια καθορισμού της έννοιας έγινε από τον Hirschman (1970) ο οποίος ανέπτυξε ένα μοντέλο με τέσσερις πτυχές που περικλείονται στα εξής: έξοδος, φωνή, αφοσίωση και αμέλεια (Morrison, 2011). Ο Hirschman (1970) μελέτησε τον όρο της φωνής στα πλαίσια της αίσθησης της δυσφορίας που νιώθουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους (Tangirala & Ramanujam, 2008) και όρισε την φωνή ως την προσπάθεια που διεξάγεται ώστε να μεταβληθεί η οποιαδήποτε δυσάρεστη κατάσταση στην οποία έχει επέλθει ο οργανισμός μέσω ατομικής ή συλλογικής προσφυγής στην κεντρική διοίκηση, μέσω παραπομπής στην ανώτατη αρχή και μέσω διάφορων κινητοποιήσεων και διαμαρτυριών ώστε να ενεργοποιηθεί η κοινή γνώμη και να μεταβληθεί η διοίκηση από την οποία προέρχεται η δυσαρέσκεια που αισθάνονται (Mowbray κ.ά., 2015). Έτσι, κατά τον Hirschman, η όποια προσπάθεια που διεξάγεται από την πλευρά των εργαζομένων να βελτιώσουν τις τρέχουσες συνθήκες εργασίας μέσα από ένα ευρύ φάσμα συμπεριφορών που θέτουν σε εφαρμογή, άγεται στα πλαίσια της έννοιας της φωνής των εργαζομένων (Morrison, 2011) και θεωρείται ως μία εκούσια, εθελοντική και προσανατολισμένη στη βελτίωση, προσπάθεια επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης (Morrison,



2014) δίνοντας το δικαίωμα της συμμετοχής στην λήψη αποφάσεων (Mowbray κ.ά., 2015).

Πλέον, υπάρχει μία νέα τάση η οποία περικλείει το θεωρητικό πλαίσιο του όρου της φωνής. Η διαφορά των νέων μελετών με τις αρχικές είναι ότι πλέον δεν θεωρείται απάντηση στις συνθήκες εργασίας που προκαλούν δυσαρέσκεια στους εργαζομένους αλλά είναι ένα είδος συμπεριφοράς το οποίο υποδηλώνει την θέληση των εργαζομένων να ασκήσουν καθήκοντα πέρα από τα προβλεπόμενα (Edmondson, 2003; Morrison, 2014). Στην νέα προσέγγιση του όρου από τις σύγχρονες μελέτες, η φωνή θεωρείται ως η διακριτική διάθεση πληροφοριών η οποία μπορεί να διαταράξει και να αμφισβητήσει συθέμελα το κατεστημένο τόσο του οργανισμού αλλά και όλων των κατόχων εξουσίας σε αυτόν (Detert & Burris, 2007a). Επιπροσθέτως, οι εργαζόμενοι με την χρήση της φωνής τους, προορίζονται στην μεταβολή και στην βελτίωση της παρούσας κατάστασης στην εργασία μέσα από την πρόκληση (Burris, 2012) για αλλαγή των υφιστάμενων πρακτικών (Detert κ.ά., 2013). Στα πλαίσια της αλλαγής κινήθηκαν και άλλες μελέτες όπως των Van Dyne και Lepine, (1998) και της Van Dyne και των συνεργατών της (2003) που ορίζουν την φωνή ως μία ευνοϊκή συμπεριφορά που δίνει έμφαση στην έκφραση των ιδεών και των πληροφοριών και όχι στην απόκρυψή τους ώστε να υπάρξουν βελτιώσεις όπου είναι δυνατό (Morrison, 2011).

### **2.9.2 Οι προσεγγίσεις του όρου**

Για τον ορισμό της φωνής των εργαζομένων προκύπτουν δύο προσεγγίσεις της έννοιας. Η πρώτη προσέγγιση αφορά τις σχέσεις απασχόλησης (Employment Relations/ER) και η δεύτερη προσέγγιση αναφέρεται στην φωνή ως μέρος της οργανωσιακής συμπεριφοράς (Organizational Behavior/OB) επικεντρώνοντας έτσι την προσοχή σε διαφορετικά σημεία ανάλογα με την επιλεχθείσα προσέγγιση (Wilkinson κ.ά., 2018). Αρχικά, από την σκοπιά των σχέσεων απασχόλησης, η εργασιακή φωνή θεωρείται η εκχώρηση δύναμης στους εργαζομένους στην λήψη αποφάσεων (Wilkinson κ.ά., 2004, 2018) και πιο συγκεκριμένα αναγνωρίζει τα διακριτά συμφέροντα των εργαζομένων τα οποία διαφοροποιούνται από αυτά της διοίκησης (Wilkinson κ.ά., 2020). Επιπλέον, μέσα από την φωνή υποστηρίζεται η αυτοδιάθεση των εργαζομένων και το αναφαίρετο δικαίωμά τους να προστατεύουν και να διεκδικούν τα συμφέροντα τους τα οποία βρίσκονται σε σύγκρουση με αυτά της κεντρικής διοίκησης (Wilkinson κ.ά., 2020) προσθέτοντας έτσι το δικαίωμα της συμμετοχής μαζί με το δικαίωμα της διεκδίκησης και της διαμαρτυρίας (McCabe & Lewin, 1992; Mowbray κ.ά., 2015). Η μελέτη του όρου της

φωνής από την σκοπιά των εργασιακών σχέσεων αναφέρεται τόσο σε μάκρο επίπεδο δηλαδή στο θεσμικό πλαίσιο της πολιτικής που ακολουθεί ο οργανισμός, όσο και σε μέσο επίπεδο που αφορά τα συστήματα φωνής και την πρακτική τους μετουσίωση (Wilkinson κ.ά., 2018).

Η δεύτερη προσέγγιση του όρου όπως, αναφέρθηκε και παραπάνω, αφορά το πλαίσιο της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση αναφερόμαστε στην συμπεριφορά την οποία υιοθετούν οι εργαζόμενοι για να προκαλέσουν μεταβολή στο κατεστημένο αποσκοπώντας στην επίτευξη εποικοδομητικών αλλαγών για το καλό του συνόλου του οργανισμού ή της ομάδας στην οποία συμμετέχουν (Wilkinson κ.ά., 2020). Η μεταβολή της επικρατούσας συνθήκης γίνεται προληπτικά και η έννοια της φωνής άγεται στις συμπεριφορές πέρα από τα προβλεπόμενα καθήκοντα (Mowbray κ.ά., 2015). Αυτή η προσέγγιση όπως αναφέρει ο Wilkinson και οι συνεργάτες του, (2018) αφορά το μικρο επίπεδο μελετώντας τα κίνητρα ώθησης της φωνής αλλά και τους ανασταλτικούς παράγοντές της.

Η διαφορά λοιπόν των νέων μελετών με τις αρχικές προσεγγίσεις της εργασιακής φωνής είναι ότι πλέον δεν θεωρείται απάντηση στις συνθήκες που προκαλούν δυσαρέσκεια αλλά είναι ένα είδος συμπεριφοράς το οποίο μαρτυρά την τάση αλλά και την θέληση των εργαζομένων να ασκήσουν καθήκοντα πέρα από τα καθορισμένα (Morrison, 2014) ενώ ταυτόχρονα διαφέρει από άλλες συμπεριφορές που στοχεύουν σε επικοινωνία όπως οι καταγγελίες συμπεριφορών (Tangirala & Ramanujam, 2008).

### **Κεφάλαιο 3. Ανάλυση Υποθέσεων**

Σε αυτήν την ενότητα της παρούσας εργασίας παρουσιάζονται οι ερευνητικές υποθέσεις που αφορούν τις μεταβλητές της ηθικής ηγεσίας, της ψυχολογικής ασφάλειας και της φωνής των εργαζομένων μέσα στον οργανισμό.

#### **3.1 Η ηθική ηγεσία και η ψυχολογική ασφάλεια**

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ο όρος της ψυχολογικής ασφάλειας είναι μία πολυδιάστατη έννοια η οποία πλέον χρησιμοποιείται ευρεία στους οργανισμούς. Περιγράφει ένα εργασιακό κλίμα που διαπνέεται από αμοιβαίο σεβασμό, στο οποίο οι άνθρωποι εκφράζουν ελεύθερα τις διαφορές τους (Walumbwa & Schaubroeck, 2009) οδηγώντας τους έτσι σε δημιουργικές συμπεριφορές (Javed κ.ά., 2019). Η καλλιέργεια του σεβασμού είναι αναπόσπαστο κομμάτι της ηθικής ηγετικής συμπεριφοράς καθώς αποτελεί διάστασή της όπως υποστηρίζουν οι (Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2011). Η ύπαρξη ψυχολογικής ασφάλειας σε μία ομάδα ή έναν οργανισμό, μπορεί να έχει σημαντικές επιπτώσεις τόσο στο άτομο όσο και στον ίδιο τον οργανισμό που είναι μέλος, αφού περιγράφει τις συνθήκες που χαρακτηρίζουν το κλίμα του στο οποίο υφίσταται σεβασμός και ελευθερία έκφρασης των ιδεών (Hu κ.ά., 2018). Μέσα από την ψυχολογική ασφάλεια οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να λαμβάνουν ρίσκα αφού νιώθουν άνετα (Pearsall & Ellis, 2011) να προβούν σε τέτοιες συμπεριφορές (Walumbwa & Schaubroeck, 2009) ενώ ταυτόχρονα προωθεί ένα πλαίσιο αλληλεπίδρασης μεταξύ των εργαζομένων που είναι απαραίτητο για την αποτελεσματική μάθηση (Hirak κ.ά., 2012). Σχετικά με την μάθηση και σύμφωνα με την θεωρία κοινωνικής γνώσης του Bandura (1977) είναι αποδεκτό ότι η ηθική ηγεσία λαμβάνει εξέχων ρόλο σε αυτό το εγχείρημα (Brown κ.ά., 2005) αφού προωθεί συμπεριφορές μέσα από την αξιόπιστη μοντελοποίηση της συμπεριφοράς (Giessner & van Quaquebeke, 2010). Η αίσθηση της ασφάλειας ξεπερνάει τα όρια της εμπιστοσύνης (Hu κ.ά., 2018). Αρωγός σε αυτήν την καλλιέργεια της εμπιστοσύνης, η οποία προωθεί την φωνή των εργαζομένων, είναι ο ηθικός ηγέτης ο οποίος αλληλοεπιδρά με τους συνεργάτες του μέσω σχέσεων υψηλής ποιότητας και σύμφωνα με την θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής (Blau, 1964), μέσω της δίκαιης και ακέραιης μεταχείρισής τους, καλλιεργείται η εμπιστοσύνη και προάγεται η ανοιχτή επικοινωνία (Engelbrecht κ.ά., 2017).

Σε ένα εργασιακό περιβάλλον η εγκαθίδρυση ενός κλίματος ψυχολογικής ασφάλειας έχει άμεση σχέση με την αίσθηση σιγουριάς ως προς τις ικανότητες των

εργαζομένων και αυτή η σιγουριά γίνεται πιο έντονη όταν εμπλέκεται ενεργά ο ηγέτης (Tu κ.ά., 2019). Είναι αποδεκτό λοιπόν ότι η ηγεσία παίζει καθοριστικό ρόλο στην ευόδωση του κλίματος ασφάλειας (Frazier κ.ά., 2017; Hirak κ.ά., 2012) τόσο ατομικά όσο και ομαδικά (Hu κ.ά., 2018) και ιδιαίτερα όταν ο ηγέτης της ομάδας ή του οργανισμού επιδίδεται σε ηθικές συμπεριφορές και στάσεις (Tu κ.ά., 2019). Ηθικές συμπεριφορές και χαρακτηριστικά του ηγέτη όπως η εξωστρέφεια, η αξιοπιστία, η υποστήριξη, η ηγεσία με ηθικές αρχές, η προσιτή τους στάση (Hirak κ.ά., 2012; Newman κ.ά., 2017), η ειλικρίνειά τους σχετικά με τα ηθικά πρότυπα (Yidong & Xinxin, 2013b) και το ενεργό ενδιαφέρον τους ώστε να ωθήσουν τους εργαζομένους τους σε υψηλά επίπεδα απόδοσης (Ma κ.ά., 2013) είναι καθοριστικά στοιχεία ώστε να οδηγηθούν οι εργαζόμενοι στην αίσθηση της ασφάλειας (Men κ.ά., 2020). Όταν η ασφάλεια εγκαθίσταται μέσα από την διαδικασία της μάθησης (Bandura, 1977) οι εργαζόμενοι δύνανται να μιμηθούν τις συμπεριφορές από τον ηγέτη, χαρακτηριστικό το οποίο είναι έντονο στην ηθική ηγετική συμπεριφορά (Newman κ.ά., 2017).

Συμπερασματικά, όταν ένα εργασιακό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο ψυχολογικής ασφάλειας, οι ηγέτες μπορούν να επικοινωνούν ενεργά με τους εργαζομένους και να τους παρακινούν ως προς την έκφραση των ιδεών αλλά και των ανησυχιών τους κάνοντας έτσι την συμβολή του ηγέτη καίρια ως προς την αντίληψη της ασφάλειας και την αίσθησή της από τους εργαζομένους (Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Είναι λοιπόν πιθανό, όταν οι ηγέτες προβαίνουν σε ηθικές στάσεις και συμπεριφορές να ωθούν και τους εργαζομένους στην ανάληψη ρίσκων (Bradley κ.ά., 2012) δημιουργώντας ένα υποστηρικτικό περιβάλλον (Wang κ.ά., 2015) το οποίο κάνει τους εργαζομένους να εκτιμώνται για τις δυνατότητές τους (Tu κ.ά., 2019). Έτσι, σύμφωνα με τα όσα λέχθηκαν, καταλήγουμε στην πρώτη υπόθεση της παρούσας έρευνας:

**Υπόθεση 1: Η ηθική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την ψυχολογική ασφάλεια.**

### **3.2 Η ψυχολογική ασφάλεια και η φωνή των εργαζομένων**

Η ψυχολογική ασφάλεια που νιώθουν οι εργαζόμενοι, δηλαδή η τάση τους να προβαίνουν σε ριψοκίνδυνες πράξεις (Li κ.ά., 2014) είναι ένας από τους πιο ισχυρούς παράγοντες που οδηγούν τους εργαζομένους να επιδοθούν σε συμπεριφορές πέρα από τα όρια των επίσημων καθηκόντων τους (Xu κ.ά., 2019) αφού όπως είναι αποδεκτό, οι εργαζόμενοι προσφέρουν τις ιδέες τους, έχουν την τάση να ζητάνε βοήθεια όταν την

χρειάζονται και παρέχουν ανατροφοδότηση όταν το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται χαρακτηρίζεται από ασφάλεια και σεβασμό (Edmondson & Lei, 2014; Newman κ.ά., 2017)

Μία τέτοια συμπεριφορά η οποία υπάγεται στην κατηγορία των πρακτικών πέρα από τα καθήκοντα, είναι η φωνή των εργαζομένων η οποία είναι θεωρείται ως μία μορφή αντικομοφορμισμού (Tangirala & Ramanujam, 2008). Οι έρευνες των τελευταίων ετών έχουν αναδείξει σε μεγάλο βαθμό την σημαντικότητα της ύπαρξης της φωνής από την πλευρά των εργαζομένων μέσα στον οργανισμό.

Όπως αναφέρουν οι Edmondson και Lei (2014) η αίσθηση της ψυχολογικής ασφάλειας στον οργανισμό καθορίζει τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι θα εμπλακούν στην πρόταση ιδεών και αποφάσεων σε αυτόν αλλά και στο πόσο διατεθειμένοι είναι να μοιραστούν τις πληροφορίες που κατέχουν και τις προτάσεις τους προς τους τομείς που χρήζουν βελτίωση. Η αντίληψη αυτή συμπληρώνεται και με την προσέγγιση του Newman και των συνεργατών του (2017) αλλά και των Hu και των συνεργατών (2018) οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η ύπαρξη ασφάλειας, τόσο ατομικά όσο και στα πλαίσια της ομάδας, έχει σαν άμεσο αποτέλεσμα την φωνή από την πλευρά των εργαζομένων.

Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που δρουν σε ένα ασφαλές περιβάλλον, νιώθουν μεγαλύτερη σιγουριά καθώς το ίδιο το πλαίσιο του οργανισμού που χτίζεται μέσα από την ασφάλεια (Frazier κ.ά., 2017) τους επιτρέπει να κάνουν χρήση των μηχανισμών της φωνής (Miles & Mangold, 2014). Παράλληλα, η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (Blau, 1964) εντείνει την πεποίθηση ότι η ασφάλεια σχετίζεται με την φωνή των εργαζομένων καθώς όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τους οργανισμούς ως ασφαλείς για την ψυχολογία τους, αντιμετωπίζουν την σχέση τους με τον οργανισμό όχι μέσα από οικονομικά ανταλλάγματα αλλά μέσα από κοινωνική ανταλλαγή και ανταποδίδουν αυτήν την συμπεριφορά σεβασμού που εκλαμβάνουν, μέσα από τις συμπεριφορές φωνής στις οποίες επιδίδονται (Li κ.ά., 2014). Τέλος, εξαιτίας της ριψοκίνδυνης φύσης που έχει η έκφραση των ιδεών στον οργανισμό, κάνει την ύπαρξη ασφάλειας ακόμα πιο επιτακτική καθώς η έλλειψή της οδηγεί σε σιωπή και σε απόκρυψη της πραγματικής τους άποψης ακόμα και αν αυτό που ήθελαν να εκφέρουν ως γνώμη, ήταν σημαντικό για τον οργανισμό (O'Donovan & McAuliffe, 2020; Sherf κ.ά., 2020). Συμπερασματικά και λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, εξάγουμε την εξής υπόθεση:

**Υπόθεση 2: Η ψυχολογική ασφάλεια σχετίζεται θετικά με την φωνή των εργαζομένων.**

### **3.3 Η ηθική ηγεσία και η φωνή των εργαζομένων με την διαμεσολάβηση της ψυχολογικής ασφάλειας των εργαζομένων**

Με βάση τις παραπάνω υποθέσεις αρχικά για την θετική επίδραση της ηθικής ηγεσίας στο αίσθημα της ψυχολογικής ασφάλειας των εργαζομένων σε έναν οργανισμό (Υπόθεση 1) και έπειτα για την υπόθεση της άμεσης και θετικής επίδρασης της ψυχολογικής ασφάλειας στην φωνή των εργαζομένων (Υπόθεση 2) εξάγεται το συμπέρασμα, από το οποίο προκύπτει και η τρίτη υπόθεση, ότι η ηθική ηγεσία σχετίζεται έμμεσα και θετικά με την φωνή των εργαζομένων μέσα από την εγκαθίδρυση της ψυχολογικής ασφάλειας στην ομάδα ή στον οργανισμό. Η σχέση αυτή έχει τόσο υποστηριχθεί θεωρητικά αλλά και ερευνητικά από μελέτες όπως αυτές των Edmondson & Lei, (2014); Detert, (2007); Frazier κ.ά., (2017); Hu κ.ά., (2018); Newman κ.ά., (2017); Walumbwa & Schaubroeck, (2009). Επομένως, θεωρούμε την εξής υπόθεση:

**Υπόθεση 3: Η ψυχολογική ασφάλεια δρα μεσολαβητικά στην έμμεση σχέση μεταξύ ηθικής ηγεσίας και φωνής των εργαζομένων.**

## **Κεφάλαιο 4. Μεθοδολογία Έρευνας**

Στην παρούσα διπλωματική εργασία, διενεργήθηκε ποσοτική έρευνα. Η ποσοτική έρευνα, περιλαμβάνει μεθόδους που διερευνούν φαινόμενα, συνήθως κοινωνικά, μέσα από την χρήση στατιστικών δεδομένων και περιλαμβάνει διάφορες μετρήσεις (Watson, 2015). Επιπροσθέτως, καθιερώνει συμπεράσματα που αφορούν έναν πληθυσμό μελετώντας κάποιο δείγμα που τον αντιπροσωπεύει (Lowhorn, 2007) και συνεπώς προϋπόθεση της ποσοτικής έρευνας είναι το αντικείμενο μελέτης να είναι κάτι μετρήσιμο (Watson, 2015). Βασικός στόχος μίας ποσοτικής ανάλυσης είναι η διεξαγωγή ακριβών μετρήσεων που θα επιτρέψουν σε δευτερεύον χρόνο την στατιστική ανάλυση (Goertzen, 2017). Σύμφωνα με την Goertzen (2017) η ποσοτική μέθοδος ενέχει χαρακτηριστικά όπως η αντικειμενικότητα των στόχων, η αξιολόγηση των δεδομένων και η σύμπτυξη, σύγκριση και γενίκευσή τους. Η χρήση των ερωτηματολογίων είναι ίσως η πιο διαδεδομένη μέθοδος ποσοτικής έρευνας η οποία επιτρέπει την αξιολόγηση σε ένα εύρος εμπιστοσύνης για να διαλευκανθεί μία αιτιώδης σχέση (Lowhorn, 2007). Τα ερωτηματολόγια ήταν και η μέθοδος που ακολουθήθηκε στην παρούσα εργασία για την συλλογή των απαραίτητων δεδομένων.

### **4.1 Διαδικασία συλλογής των δεδομένων και δείγμα**

Η διαδικασία δειγματοληψίας για την εξαγωγή των δεδομένων έγινε με την μέθοδο ερωτηματολογίων η οποία κατατάσσεται στην κατηγορία της έρευνας πεδίου και η περίοδος συλλογής των δεδομένων ήταν το διάστημα Σεπτεμβρίου-Οκτωβρίου 2023 με διαδικασία να διαρκεί περίπου τις έξι εβδομάδες. Ο κλάδος ο οποίος μελετήθηκε δεν ήταν συγκεκριμένος και η προϋπόθεση που τέθηκε ήταν η ύπαρξη ιεραρχίας στην μελέτη των ομάδων και των οργανισμών.

Ο συνολικός αριθμός των απαντημένων ερωτήσεων ανήλθε σε 111 και στόχος ήταν να υπάρξει όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ομοιογένεια. Η μέθοδος των ερωτηματολογίων είναι μία από τις πιο διαδεδομένες στρατηγικές έρευνας στον κλάδο της διοικητικής και επιχειρηματικής μελέτης λόγω της καλής λειτουργίας τους με τυποποιημένες ερωτήσεις οι οποίες ερμηνεύονται εξίσου από τους συμμετέχοντες (Saunders κ.ά., 1997). Αναφορικά με την διαδικασία που ακολουθήθηκε, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε ένα ερωτηματολόγιο ηλεκτρονικής μορφής το οποίο αποτελούνταν από ερωτήσεις αξιολόγησης μέσω της κλίμακας Likert ώστε να συλλεχθεί η γνώμη των ερωτηθέντων για κάθε μεταβλητή που μελετάει η παρούσα

εργασία. Η κλίμακα Likert, η οποία αναπτύχθηκε το 1932, είναι η πιο γνωστή μέθοδος βαθμολογίας για έρευνες με ερωτηματολόγια και μέσα από αυτήν την κλίμακα δηλώνουν την σύμφωνη ή την ασύμφωνη γνώμη τους σχετικά με το προς μελέτη ζήτημα (Allen & Seaman, 2007). Η πιο συνηθισμένη μορφή είναι η πενταβάθμια κλίμακα (Bertram, 2007). Η κλίμακα Likert είναι μονοδιάστατη και στόχος της είναι να μελετήσεις τις στάσεις και τις συμπεριφορές με μία πιο επιστημονική μέθοδο (Bertram, 2007).

Οι συμμετέχοντες, πριν την απάντηση των ερωτήσεων ενημερώθηκαν σχετικά με τους στόχους της έρευνας και τους έγινε ξεκάθαρο ότι οι απαντήσεις είναι ανώνυμες και δεν θα χρησιμοποιηθούν για αθέμιτους σκοπούς και δεν θα είναι δυνατή η ταυτοποίησή τους. Η συμμετοχή στην έρευνα ήταν εθελοντική ενώ τους δόθηκε η δυνατότητα να ακυρώσουν την προσπάθεια απάντησης του ερωτηματολογίου σε περίπτωση που υπήρχε κάποια δυσανεμία από τις ερωτήσεις. Η διάρκεια συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου ήταν περίπου 12 λεπτά.

Το σύνολο των 111 συμμετεχόντων άνηκε τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα με τον ιδιωτικό να καταλαμβάνει ποσοστό 89,2% και τον δημόσιο 10,8%.

Μεταβλητές	Πλήθος	Ποσοστό
Δημόσιος Τομέας	12	10,8%
Ιδιωτικός Τομέας	99	89,2%

*Πίνακας 1. Κατανομή τομέα απασχόλησης*

Στην έρευνα συμμετείχαν 29 άνδρες καταλαμβάνοντας το 26,1% του συνόλου, 81 γυναίκες που αντιπροσωπεύουν το 73% ενώ ένα άτομο επέλεξε το σημείο «Άλλο» καταλαμβάνοντας το 0,9% του συνόλου.

Μεταβλητές	Πλήθος	Ποσοστό
Άνδρες	29	26,1%
Γυναίκες	81	73%
Άλλο	1	0,9%

*Πίνακας 2. Κατανομή φύλων*

Αναφορικά με το επίπεδο μόρφωσης των συμμετεχόντων, οι απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου αντιστοιχούν σε ποσοστό 9% με πλήθος 10 ατόμων. Οι απόφοιτοι



Τ.Ε.Ι. και Α.Ε.Ι. καταλαμβάνουν 7,2% και 43,2% αντίστοιχα με πλήθος 8 και 48 ατόμων σε κάθε κατηγορία. Οι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος καταλαμβάνουν ποσοστό 3,6% και πλήθος 4 ατόμων στο σύνολο των 111 συμμετεχόντων.

Μεταβλητές	Πλήθος	Ποσοστό
Απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου	10	9%
Απόφοιτοι Τ.Ε.Ι.	8	7,2%
Απόφοιτοι Α.Ε.Ι.	48	43,2%
Κάτοχοι Μεταπτυχιακού	41	36,9%
Άλλο	4	3,6%

*Πίνακας 3. Κατανομή εκπαίδευσης*

Τέλος, μελετήθηκε και το είδος της απασχόλησης των συμμετεχόντων. Οι έχοντες μόνιμη απασχόληση αποτελούν την πλειοψηφία με ποσοστό 65,8% του συνόλου και πλήθος 73 ατόμων. Οι συμβασιούχοι έχουν πλήθος 27 ατόμων και ποσοστό 24,3% ενώ στο δείγμα εκπαιδευόμενος/-η ήταν ένα άτομο με ποσοστό 0,9% του συνόλου. Την απάντηση «Άλλο» έδωσαν 10 άτομα με ποσοστό 9%.

Μεταβλητές	Πλήθος	Ποσοστό
Μόνιμος/-η	73	65,8%
Συμβασιούχος/-α	27	24,3%
Εκπαιδευόμενος/-η	1	0,9%
Άλλο	10	9,0%

*Πίνακας 4. Κατανομή απασχόλησης*

Η ηλικία των συμμετεχόντων έχει μέσο όρο τα 36,79 έτη με το εύρος της να κυμαίνεται από 23 έως 63 έτη (Τυπική Απόκλιση = 8,38). Ο μέσος όρος της εμπειρίας είναι τα 12,58 έτη με το εύρος να είναι μεταξύ του 1 έτους και των 38 ετών (Τυπική Απόκλιση = 8,19). Στην τρέχουσα θέση εργασίας ο μέσος όρος απασχόλησης είναι τα 6,94 έτη (Τυπική Απόκλιση = 6,87) και ο χρόνος γνωριμίας με τον τρέχοντα προϊστάμενο είναι 5,81 έτη (Τυπική Απόκλιση = 5,89).

## **4.2 Μεταβλητές και εργαλεία μέτρησης**

### **4.2.1 Ηθική ηγεσία**

Για την μελέτη της ηθικής ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο του Brown (2005) που αποτελείται από 10 κλίμακες ερωτήσεων. Όσοι συμμετείχαν στην έρευνα, κλήθηκαν να δηλώσουν σε μία κλίμακα Likert των πέντε βαθμών (1 = Διαφωνώ απόλυτα και 5 = Συμφωνώ απόλυτα) το επίπεδο συμφωνίας ή διαφωνίας τους για την ηθική ηγεσία. Μερικά παραδείγματα της κλίμακας μέτρησης της ηθικής ηγεσίας είναι «Ο/Η προϊστάμενός/ή μου όταν λαμβάνει αποφάσεις, αναρωτιέται ‘ποιο είναι το σωστό πράγμα που πρέπει να κάνω;’» και «Ο/Η προϊστάμενός/ή μου επιβάλλει πειθαρχικές ποινές στους/στις εργαζόμενους/ες που παραβιάζουν τα ηθικά πρότυπα». Ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's alpha της μεταβλητής ανέρχεται σε  $\alpha = ,936$ .

### **4.2.2 Ψυχολογική ασφάλεια**

Για την ψυχολογική ασφάλεια χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο της Edmondson (1999) το οποίο αποτελείται από πέντε στοιχεία. Η κλίμακα Likert ήταν η μέθοδος δήλωσης των προτιμήσεων και σε αυτή την μεταβλητή (1 = Διαφωνώ απόλυτα και 5 = Συμφωνώ απόλυτα). Παραδείγματα των ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκαν είναι «Μπορώ να εκφράζομαι ελεύθερα» και «Είμαι πρόθυμος/η να εκφράσω τις αληθινές μου σκέψεις». Ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's alpha της μεταβλητής είναι ίσος με  $\alpha = ,884$ .

### **4.2.3 Φωνή των εργαζομένων**

Για την μέτρηση της φωνής των εργαζομένων χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα του Madrid και των συνεργατών του (2015), ερωτηματολόγιο το οποίο αποτελείται από τρία βασικά στοιχεία. Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να δώσουν την σύμφωνη ή ασύμφωνη γνώμη τους μέσα από την πενταβάθμια κλίμακα Likert (1 = Διαφωνώ απόλυτα και 5 = Συμφωνώ απόλυτα). Παράδειγμα της κλίμακας μέτρησης της φωνής των εργαζομένων είναι «Εκφέρω τη γνώμη μου για ιδέες σχετικά με την αλλαγή των διαδικασιών». Ο δείκτης Cronbach's alpha της μεταβλητής ανήλθε σε  $\alpha = ,804$ .

## Κεφάλαιο 5. Αποτελέσματα και Ερμηνεία Ευρημάτων

Για την διερεύνηση της αξιοπιστίας της εκάστοτε μεταβλητής υπολογίστηκε ο δείκτης Cronbach's alpha. Ο δείκτης Cronbach's alpha μετράει την συνοχή μεταξύ των στοιχείων που περιλαμβάνονται σε ένα ερωτηματολόγιο (Christmann & Van Aelst, 2006) και στην οργανωσιακή επιστήμη είναι η πιο συνηθισμένη μέθοδος ελέγχου της αξιοπιστίας (Bonett & Wright, 2015). Σύμφωνα με τους Bland και Altman, (1997) ένας δείκτης εσωτερικής εγκυρότητας είναι αποδεκτός όταν η τομή του είναι μεγαλύτερη από 0,7, δηλαδή όταν ο δείκτης Cronbach's alpha είναι μεγαλύτερος από 0,7, η τιμή δεν απορρίπτεται (Bonett & Wright, 2015). Στην παρούσα έρευνα, οι τιμές του δείκτη ήταν πάνω από 0,7 γεγονός που μας αποδεικνύει ότι υφίσταται ισχυρή εσωτερική συνοχή και οι τιμές είναι αξιόπιστες ως προς την εξαγωγή συμπερασμάτων (Nunnally, 1978).

### 5.1 Μεθοδολογία έρευνας

Το πρόγραμμα που χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση των δεδομένων ήταν το IBM SPSS Statistics 22. Πιο συγκεκριμένα έγινε χρήση της διαδικασίας PROCESS η οποία αναπτύχθηκε από τον Hayes και τους συνεργάτες του (2012; 2017) και αποτελεί την καταλληλότερη εντολή για μικρά δείγματα έρευνας. Μέσα από αυτήν την εντολή και χρησιμοποιώντας την τεχνική του bootstrapping, μελετήθηκε η επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής (independent variable) που είναι η ηθική ηγεσία, μέσα από την ενδιάμεση μεταβλητή (mediator) η οποία είναι η ψυχολογική ασφάλεια, στην εξαρτημένη μεταβλητή (dependent variable) που στην παρούσα εργασία είναι η φωνή των εργαζομένων.

Στον παρακάτω πίνακα (Πίνακα 5), παρουσιάζονται οι συσχετίσεις των μεταβλητών της έρευνας. Σύμφωνα με τα δεδομένα του πίνακα, προκύπτει αρχικά ότι η σχέση μεταξύ της ηθικής ηγεσίας και της ψυχολογικής ασφάλειας είναι στατιστικά σημαντικής ( $r = ,544$  και  $p = ,01$ ). Επιπροσθέτως, βρέθηκε στατιστικά σημαντική και η σχέση μεταξύ της ψυχολογικής ασφάλειας και της φωνής των εργαζομένων ( $r = ,457$  και  $p = ,01$ ). Επίσης, αναφορικά με τις δημογραφικές μεταβλητές, προκύπτει ότι το φύλο δεν παίζει κανέναν ρόλο στην σχέση της ηθικής ηγεσίας, της ψυχολογικής ασφάλειας και της φωνής των εργαζομένων ενώ το ίδιο ισχύει τόσο για την μεταβλητή της ηλικίας όσο και για το επίπεδο εκπαίδευσης.

Μεταβλητές	M.O.	T.A.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
1.Φύλο	1,757	,4902	—										
2.Ηλικία	36,793	8,3841	,021	—									
3.Εκπαίδευση	3,189	,9583	,017	-,086	—								
4.Τομέας	1,892	,3119	,005	-,040	,205*	—							
5.Κατάσταση	1,532	,9027	,007	,006	-,096	,077	—						
6.Εμπειρία	12,577	8,1948	,049	,901**	-,107	,025	,054	—					
7.Απασχόληση	6,946	6,8169	,058	,548**	-,125	,114	,002	,684**	—				
8.Τρέχουσα Απασχόληση	5,811	5,8876	,110	,475**	-,035	,033	,034	,419**	,573**	—			
9.Ηθική Ηγεσία	3,4605	,88253	,038	,067	,123	,111	,011	,094	,141	,186	—		
10.Ψυχολογική Ασφάλεια	3,5748	,77606	,059	-,067	,080	,034	,030	-,110	,101	,222*	,544**	—	
11.Φωνή Εργαζομένων	3,9580	,55799	,060	-,064	,179	,061	,082	-,063	-,025	,022	,165	,457**	—

Σημείωση. \* $p < 0,05$  και \*\* $p < 0,01$

Πίνακας 5. Μέσοι όροι, Τυπικές αποκλίσεις και Συσχετίσεις μεταβλητών

## 5.2 Εξέταση υποθέσεων

Για την εξέταση των υποθέσεων χρησιμοποιήθηκε η μακροεντολή PROCESS (Hayes, 2012; Hayes κ.ά., 2017) και ακολουθήθηκε η διαδικασία του bootstrapping, όπως προαναφέρθηκε στην ενότητα 5.1. Σύμφωνα με την Υπόθεση 1, αναμενόταν η ηθική ηγεσία να σχετίζεται θετικά με την ψυχολογική ασφάλεια που αισθάνονται οι εργαζόμενοι εντός του οργανισμού ή της ομάδας. Η υπόθεση αυτή επιβεβαιώθηκε ( $B = ,46$ ) και τα αποτελέσματά της φαίνονται στον Πίνακα 6.

	Coeff.	p.
Constant	1,9	,00
Ηθική Ηγεσία	0,46	,00
Απασχόληση	0,02	0,13

Πίνακας 6. Ηθική ηγεσία και Ψυχολογική ασφάλεια

Σύμφωνα με την Υπόθεση 2, αναμενόταν η ψυχολογική ασφάλεια να σχετίζεται θετικά με την φωνή των εργαζομένων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στον Πίνακα 7, η Υπόθεση 2 στηρίζεται, καθώς υπάρχει στατιστικώς σημαντική σχέση μεταξύ ψυχολογικής ασφάλειας και φωνής των εργαζομένων ( $B = ,38$  και ταυτόχρονα δεν υφίσταται απευθείας σχέση ανάμεσα στην ηθική ηγεσία και στην φωνή των εργαζομένων ( $B = -,07$ ).

	<i>Coeff.</i>	<i>p.</i>
Constant	2,87	,00
Ηθική Ηγεσία	-0,07	0,28
Ψυχολογική		
Ασφάλεια	0,38	,00
Απασχόληση	-0,01	0,39

*Πίνακας 7. Ψυχολογική ασφάλεια και Φωνή των εργαζομένων*

Η Υπόθεση 3 υποστήριζε τον διαμεσολαβητικό ρόλο της ψυχολογικής ασφάλειας μεταξύ της ηθικής ηγεσίας και της φωνής των εργαζομένων. Σε αυτήν την σχέση, ανεξάρτητη μεταβλητή είναι η ηθική ηγεσία, εξαρτημένη μεταβλητή η φωνή των εργαζομένων και ενδιάμεση, η ψυχολογική ασφάλεια. Η σχέση αυτή επιβεβαιώνεται διότι μεταξύ του κατώτατου και του ανώτατου διαστήματος εμπιστοσύνης δεν περιλαμβάνεται το μηδέν, όπως φαίνεται στον Πίνακα 8. Επομένως η ψυχολογική ασφάλεια, πράγματι, λειτουργεί ως διαμεσολαβητικός παράγοντας στην σχέση της ανεξάρτητης με την εξαρτημένη μεταβλητή κάτι που επιβεβαιώνεται και από τον Πίνακα 7 στον οποίο παρουσιάζεται η μη ύπαρξη απευθείας σχέσης μεταξύ ηθικής ηγεσίας και φωνής των εργαζομένων.

	BootLLCI	BootULCI
Ψυχολογική		
Ασφάλεια	0,99	0,28

*Πίνακας 8. Αποτέλεσμα διαμεσολάβησης*

## Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα και Συζήτηση

Στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι η αξιολόγηση των ευρημάτων που προέκυψαν από την στατιστική ανάλυση του προηγούμενου κεφαλαίου καθώς επίσης η προσπάθεια αναφοράς των αδύναμων σημείων της έρευνας. Τέλος αναφέρονται σημεία που κρίνονται απαραίτητα να εξεταστούν ενδελεχώς από περαιτέρω έρευνες στο μέλλον.

### 6.1 Θεωρητική συζήτηση

Η ηθική διάσταση της ηγεσίας τα τελευταία χρόνια έχει λάβει ιδιαίτερη προσοχή και έχει στρέψει το ενδιαφέρον των μελετών και της βιβλιογραφίας πάνω της (Lawton & Páez, 2015). Αυτή η στροφή του ενδιαφέροντος στο συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας οφείλεται αμιγώς στην ηθική πτώση των οργανισμών και στα ηθικά σκάνδαλα διάφορων κολοσσών του επιχειρηματικού κόσμου (Brown & Treviño, 2006a; Den Hartog, 2015) όπως οι τράπεζες και οι βιομηχανίες πετρελαίου (Eisenbeiss, 2012) τα οποία σχετίζονται με οικονομικά ζητήματα, διοικητικές παραλείψεις και λογιστικές απάτες (Carson, 2003; Soltani, 2014) αλλά και στην χρήση δόλιων πρακτικών από κυβερνητικούς οργανισμούς, μη κυβερνητικές και θρησκευτικές οργανώσεις (Ashforth κ.ά., 2008). Η ηθική πτώση των οργανισμών η οποία οδηγεί σε διαφθορά είναι απόρροια της εκμετάλλευσης της δύναμης η οποία εκχωρείται στους ηγέτες λόγω της θέσης τους, με στόχο την απόκτηση προσωπικού οφέλους (Aguilera & Vadera, 2008). Έτσι, κάνουν την μελέτη και κατανόηση της ηθικής ηγεσίας μείζονος σημασίας για την αποφυγή τέτοιων σκανδάλων καθώς όπως φαίνεται είναι βασική προϋπόθεση για ευόδωση ηθικού κλίματος και επιρροή των στάσεων και των συμπεριφορών των εργαζομένων.

Πιο συγκεκριμένα, σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να μελετήσει τον τρόπο με τον οποίο η ηθική ηγεσία επιδρά στην αίσθηση της ψυχολογικής ασφάλειας των εργαζομένων σε έναν οργανισμό ή μία ομάδα αλλά και πως η τελευταία επηρεάζει την φωνή των εργαζομένων αλλά και να εμπλουτίσει με όσο τον δυνατόν μεγαλύτερη σαφήνεια τις σχέσεις των υποθέσεων που αναφέρθηκαν. Τέλος, μελετήθηκε ο διαμεσολαβητικός ρόλος της ψυχολογικής ασφάλειας στην σχέση της ηθικής ηγεσίας και της φωνής των εργαζομένων. Όπως φαίνεται και από τα στατιστικά αποτελέσματα, η σχέση μεταξύ των μεταβλητών είναι θετική αναδεικνύοντας έτσι την διαμεσολάβηση της ψυχολογικής ασφάλειας μεταξύ ηθικής ηγεσίας και φωνής των εργαζομένων αλλά και την επίδραση της ηθικής ηγεσίας στην αίσθηση της ασφάλειας. Η ηθική στην διοίκηση των οργανισμών είναι ένας όρος που τα τελευταία χρόνια, όπως προαναφέρθηκε,

χρησιμοποιείται ευρέως και έχει λάβει ιδιαίτερης προσοχής εξαιτίας της επιρροής του στις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη, η δέσμευση και η απόδοση σε ένα καθήκον (Walumbwa κ.ά., 2017). Ωστόσο η επίδρασή του στην αίσθηση ασφάλειας και στην έννοια της φωνής δεν είναι τόσο διευρυμένη.

Τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης υποστήριξαν και τις τρεις υποθέσεις που έγιναν. Αναφορικά με την πρώτη υπόθεση, επιβεβαιώθηκε η θετική σχέση μεταξύ της ηθικής ηγεσίας και του αισθήματος της ψυχολογικής ασφάλειας των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι η ηθική ηγετική συμπεριφορά που επιδεικνύει ένας ηγέτης επιδρά θετικά στην τόνωση της ασφάλειας που νιώθουν τα μέλη εντός ενός οργανισμού. Η μελέτη των Walumbwa και Schaubroeck (2009) εξετάζει επίσης την σχέση των τριών μεταβλητών της παρούσας έρευνας. Τέλος, η σχέση αυτή μελετήθηκε και από τους Wimbush και Shepard αρκετά νωρίτερα (1994) με την μορφή της επιρροής του ηγέτη στην ηθική συμπεριφορά και στο κλίμα του οργανισμού υπό το πρίσμα της ασφάλειας.

Συνεχίζοντας με την δεύτερη υπόθεση στην οποία μελετήθηκε η σχέση της ψυχολογικής ασφάλειας με την φωνή των εργαζομένων. Η σχέση αυτή επιβεβαιώνεται αφού προέκυψε ότι σχετίζονται θετικά μεταξύ τους οι δύο μεταβλητές κάτι που ενέτεινε τις μέχρι τώρα βιβλιογραφίες και τα ευρήματά τους σχετικά με τις δύο αυτές έννοιες. Τα παρόντα ευρήματα συνάδουν με τις προγενέστερες έρευνες της Xu (2019) και των συνεργατών της επιβεβαιώνοντας έτσι την ύπαρξη της σχέσης. Αυτή η σχέση επιβεβαιώνεται και από περαιτέρω έρευνες όπως των Walumbwa και Schaubroeck (2009), των Tangirala και Ramanujam (2008) και όπως αναφέρει ο Tucker και οι συνεργάτες του (2008), η ασφάλεια ωθεί τους εργαζομένους στην έκφραση των απόψεών τους ιδιαίτερα σε καταστάσεις που είναι ή θεωρούνται επικίνδυνες για τον οργανισμό. Κλείνοντας, η ύπαρξη του αισθήματος της ψυχολογικής ασφάλειας θεωρείται ως ένας από τους τρεις προγενέστερους παράγοντες της φωνής των εργαζομένων καθώς διευκολύνει την έκφραση και μειώνει τον αισθητό κίνδυνο και τον φόβο από την υποβολή νέων ιδεών (Liang κ.ά., 2012) κάτι που εντείνει την σχέση της ψυχολογικής ασφάλειας και της φωνής των εργαζομένων που μελετάει η παρούσα εργασία.

Για την ύπαρξη της διαμεσολαβητικής σχέσης μεταξύ ηθικής ηγεσίας και εργασιακής φωνής, πρέπει αρχικά να υπάρχει και σχέση μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών κάτι που επιβεβαιώνουν οι Chen και Hou (2016) αφού όπως υποστηρίζουν, μία από τις κεντρικές επιδράσεις της ηθικής ηγεσίας είναι η παροχή φωνής στους εργαζομένους. Την επίδραση αυτή μελέτησε ο Brown και οι συνεργάτες του (2005)

δίνοντας το έναυσμα για επιπλέον μελέτες. Τέλος, οι Walumbwa και Schaubroeck (2009) με την πολύ σημαντική τους συμβολή μέσα από την μελέτη τους, εμβαθύνουν στην σχέση των μεταβλητών που μελετώνται στην παρούσα εργασία, εντείνουν την ύπαρξη της σχέσης η οποία επιβεβαιώθηκε και στην ανάλυση της υφιστάμενης έρευνας. Επομένως, η ψυχολογική ασφάλεια παίζει ρόλο διαμεσολάβησης στην θετική σχέση της ηθικής ηγεσίας με των φωνή των εργαζομένων. Μέσα από τα παρόντα ευρήματα, επεκτείνεται η διερεύνηση της επίδρασης του ηθικού στυλ ηγεσίας στα μέλη ενός οργανισμού ή σε ομάδες που υπάρχουν μέσα σε αυτόν.

## **6.2 Πρακτικές εφαρμογές και προτάσεις**

Η σπουδαιότητα του όρου της ηθικής ηγετικής συμπεριφοράς και η ανάγκη ύπαρξής του στις τάξεις των οργανισμών, επιβεβαιώνεται από την βιβλιογραφία η οποία αναλύθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια της παρούσας εργασίας. Τα ευρήματα της ανάλυσης που αφορούσε τις μεταβλητές της ηθικής ηγεσίας, της ψυχολογικής ασφάλειας και της φωνής των εργαζομένων καταδεικνύουν την σημαντικότητα ύπαρξής τους σε έναν οργανισμό και θα μπορούσαν να αποτελέσουν αρωγό στην ρύθμιση των πολιτικών και πρακτικών των μεμονωμένων ομάδων τους, κάτι που θα οδηγήσει και στην εύρυθμη λειτουργία τους. Με βάση λοιπόν αυτά τα ευρήματα που αφορούν τις παραπάνω μεταβλητές, επιδιώκεται η αναφορά σε πρακτικές εφαρμογές που δύναται να θέσουν ορισμένες κατευθυντήριες εφαρμογές για το μέλλον.

Η σημασία της ηθικής ηγεσίας είναι δεδομένη αφού όπως αποδεικνύεται η έλλειψή της μπορεί να είναι κοστοβόρα για τους οργανισμούς. Η ηθική αποσύνδεση των εργαζομένων έχει αποδειχτεί ότι επιδρά αρνητικά στα οργανωσιακά αποτελέσματα και οδηγεί σε ηθική πτώση τους οργανισμούς εξαιτίας των ανήθικων αποφάσεων που λαμβάνονται (Moore, 2008). Επομένως οι οργανισμοί μπορούν να δώσουν ιδιαίτερη σημασία στην ηθική λήψη αποφάσεων και στην παροχή κινήτρων ώστε να νιώθουν οι εργαζόμενοι ηθικά συνδεδεμένοι και να αισθάνονται ότι βρίσκονται σε ένα περιβάλλον που προάγει τις αξίες.

Αρχικά η εύρεση, η προσέλκυση και στελέχωση ηγετών οι οποίοι θα επιδεικνύουν ακεραιότητα και ηθικές αξίες (Mo & Shi, 2017), ή την εκπαίδευση των ήδη υπαρχόντων σε ηθικές πρακτικές (Chughtai κ.ά., 2015) μειώνοντας την τάση εξυπηρέτησης του προσωπικού τους συμφέροντος ταυτόχρονα με την εξύψωση του αλτρουισμού στην συμπεριφορά τους (De Hoogh & Den Hartog, 2008) είναι μία βασική



πρακτική στην οποία πρέπει να δώσει βάση ένας οργανισμός. Οι οργανισμοί για να καταφέρουν να προσελκύσουν και να επιλέξουν τους κατάλληλους ηγέτες με το απαραίτητο ηθικό υπόβαθρο μπορούν να χρησιμοποιήσουν εργαλεία όπως οι δομημένες συνεντεύξεις, τα τεστ μέτρησης του βαθμού ακεραιότητας καθώς και τα κέντρα αξιολόγησης (Chughtai κ.ά., 2015).

Επιπροσθέτως, όπως προαναφέρθηκε, η ηθική ηγετική συμπεριφορά γίνεται αντιληπτή από τους εργαζομένους μέσα από την μάθηση και συγκεκριμένα μέσα από την μοντελοποίηση της συμπεριφοράς τους (Brown & Mitchell, 2010). η οποία είναι παράγοντας παρακίνησης των εργαζομένων προς έναν συγκεκριμένο στόχο (Morgenroth κ.ά., 2015). Επομένως καθίσταται αναγκαία η ευόδωση πρακτικών παρακίνησης των ηγετών όπως η εκπαίδευση και η ανάπτυξη αλλά και τα συστήματα ανταμοιβών ώστε να προαχθούν οι ηθικές πτυχές της συμπεριφοράς των ηγετών οι οποίες με την σειρά τους θα επηρεάσουν τους εργαζομένους μέσα από την προτυποποίηση ρόλων (De Hoogh & Den Hartog, 2008).

Όπως αναφέρει ο Den Hartog (2015) μια δεύτερη πρακτική, είναι η προτυποποίηση της ηθικής και αξιακής ηγετικής συμπεριφοράς είναι καθοριστικής σημασίας για τους οργανισμούς διότι ωθούν τους εργαζομένους στην αναφορά προβλημάτων που προκύπτουν στον οργανισμό. Έτσι είναι ανάγκη να προωθηθεί αυτή η συμπεριφορά μέσα από προγράμματα κατάρτισης που θα έχουν ως σκοπό την επιρροή της συμπεριφοράς (Den Hartog, 2015) εάν οι οργανισμοί στοχεύουν στην ευόδωση της συνεργασίας και στην εποικοδομητική ανταλλαγή απόψεων λόγων της ελευθερίας έκφρασης που τους δίνεται.

Δεδομένης της κατάστασης στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, οι οργανισμοί έχουν ανάγκη από υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας των εργαζομένων επομένως μέσα από την ηθική ηγεσία, πέρα από την προαγωγή της ασφάλειας και της φωνής, πρέπει να δώσει έμφαση στην καλλιέργεια του αισθήματος της ψυχολογικής ιδιοκτησίας των εργαζομένων μέσα από την προτυποποίηση της συμπεριφοράς τους ώστε οι τελευταίοι να είναι σε θέση να αναλάβουν ευθύνες σε διάφορες εργασίες (Avey κ.ά., 2012). Τέλος, οι ηθικοί ηγέτες μπορούν να προάγουν την ηθική λήψη αποφάσεων μέσα από μηχανισμούς ενδυνάμωσης και συλλογικής παρακίνησης (Bedi κ.ά., 2016) αλλά και παρακίνησης σε ατομικό επίπεδο μέσω συζήτησης με κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά ή μέσω εκπαίδευσής του με ειδικά προγράμματα ώστε να προαχθεί η εμπιστοσύνη και να υπάρξει σύμπτωση στόχων και απόψεων (Van Den Akker κ.ά., 2009)

καθώς όπως τονίζεται από τους Den Hartog και De Hoogh (2009) οι εργαζόμενοι πέρα από μέλη ομάδων είναι και ξεχωριστές οντότητες.

### **6.3 Περιορισμοί και αδυναμίες**

Αναντίρρητα, οι περιορισμοί στην παρούσα έρευνα είναι αρκετοί παρόλο που η σημαντικότητά της είναι αναμφισβήτητη. Σχετικά με την μέθοδο που επιλέχθηκε για την συλλογή και την ανάλυση των δεδομένων, οι πιο κοινές αδυναμίες που υπάρχουν είναι η μεροληψία της διαδικασίας που ακολουθείται αλλά και η αιτιότητα (Bowen & Wiersema, 1999). Η μεροληψία είναι ένα συνηθισμένο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι έρευνες που αφορούν την κοινωνική και συμπεριφορική επιστήμη και ιδιαίτερα όταν η έρευνα κάνει χρήση αυτοαναφορών, όπως τα ερωτηματολόγια (Reio, 2010) τα οποία ήταν η βασική διαδικασία συλλογής των δεδομένων και μπορεί να είναι απόρροια της λανθασμένης κατεύθυνσης της αιτιότητας μεταξύ των μετρήσεων και των μεταβλητών (Podsakoff κ.ά., 2003). Τέλος, όπως αναφέρει ο Spector (2019), το πρόβλημα της αιτιότητας είναι ενδημικό και συνήθως είναι εμφανές σε κάθε μέθοδο που η αιτία δεν αξιολογείται από το αντίστοιχο αποτέλεσμα.

Ωστόσο στην παρούσα εργασία υπήρχαν επιπλέον οι ακόλουθες αδυναμίες. Καταρχάς, πρωτεύων περιορισμός είναι το μέγεθος του δείγματος στο οποίο απευθύνθηκε η παρούσα εργασία. Η περιορισμένη δειγματοληψία ενέχει τον κίνδυνο γενίκευσης των συμπερασμάτων που αφορούν ολόκληρο τον πληθυσμό κάτι που ενδεχομένως να μην ισχύει ή να ισχύσει υπό προϋποθέσεις οι οποίες δεν ελήφθησαν υπόψη. Συμπληρωματικά, ο περιορισμένος αριθμός μεταβλητών ενέχει το πρόβλημα της μεροληψίας καθώς είναι πιθανό να υπάρχουν άλλες μεταβλητές με πιο ισχυρή σχέση από αυτές που μελετήθηκαν κάτι που ενδεχομένως να μεταβάλει και τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας. Τέλος, ένας περιορισμός ο οποίος θέτει ορισμένα εμπόδια στην παρούσα έρευνα, είναι η έλλειψη μεγάλης ομοιογένειας στο δείγμα. Συνεπώς, λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, εξάγεται το συμπέρασμα ότι παρά την σπουδαιότητα των ευρημάτων, οι περιορισμοί που τίθενται υπονομεύουν το τελικό αποτέλεσμα.

#### **6.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Η προηγούμενη ενότητα στην οποία αναφέρονται διάφοροι περιορισμοί και αδυναμίες της έρευνας είναι παράγοντες οι οποίοι καθιστούν επιτακτική την ανάγκη στο μέλλον να γίνουν περισσότερες έρευνες για το θέμα που μελετά η παρούσα διπλωματική εργασία. Επιπλέον, το συνεχώς εναλλασσόμενο οργανωσιακό, πολιτικό, οικονομικό και περιβαλλοντικό περιβάλλον, ανοίγει τον δρόμο για επιπλέον έρευνες που αφορούν την ηθική ηγεσία. Επομένως, λαμβάνοντας υπόψη τα άνωθεν, ένας κλάδος ο οποίος αναπτύσσεται ραγδαία το τελευταίο διάστημα είναι αυτός της βιωσιμότητας οπότε προτείνουμε την διερεύνησή του σε σχέση με την επιρροή της ηθικής ηγεσίας σε αυτής και πως μπορεί η ηθική ηγετική συμπεριφορά να εμψυχήσει την σημαντικότητα της βιωσιμότητας στους εργαζομένους αλλά και στην κουλτούρα του οργανισμού. Ένα δεύτερο κομμάτι που σχετίζεται άμεσα με το σύγχρονο πλαίσιο είναι αυτό της διαφορετικότητας και της συμπερίληψης. Συνεπώς, η μελέτη της ηθικής ηγεσίας και η συμβολή της στην δημιουργία κουλτούρας συμπερίληψης των οργανισμών είναι ένα κομμάτι που προτείνεται προς μελέτη.

Επιπροσθέτως, είναι σημαντικό στο μέλλον να γίνει μελέτη των προγενέστερων παραγόντων της ηθικής ηγεσίας ώστε να διερευνηθεί με μεγαλύτερη ακρίβεια τι οδηγεί στην εκδήλωση της ηθικής ηγετικής συμπεριφοράς. Ταυτόχρονα, συμπληρωματική μελέτη προτείνεται να σημειωθεί και στην σχέση της ηθικής ηγεσίας με την πρόληψη σκανδάλων διαφθοράς και συμπεριφορών που καθίσταται επιβλαβείς για την ηθικότητα στην λήψη αποφάσεων του οργανισμού. Προτείνεται επίσης η μελέτη της επίδρασης της ηθικής ηγεσίας σε ανήθικες συμπεριφορές που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι καθώς και πως μπορεί να χρησιμοποιηθεί αυτό το είδος διοίκησης στην μεταβολή τέτοιων συμπεριφορών. Άλλες στάσεις και συμπεριφορές που μπορούν να μελετηθούν στα πλαίσια της ηθικής ηγεσίας είναι ο εργασιακός οστρακισμός και πως η ηθική ηγεσία δύναται να τον εξαλείψει. Το εργασιακό άγχος και ο εργασιακός εκφοβισμός καθώς και φαινόμενα ηθικής παρενόχλησης (mobbing) είναι ακόμη μερικές κατηγορίες που χρήζουν μελλοντικής έρευνας.

Τέλος, στην υπάρχουσα σχέση μπορούν να μελετηθούν διάφοροι ρυθμιστές όπως τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη αλλά και τα πρότυπα της παιδικής και μετέπειτα ηλικίας που καθόρισαν την συμπεριφορά του. Ανακεφαλαιώνοντας, για να θεωρηθούν τα ευρήματα της παρούσας έρευνας ακόμα πιο ισχυρά και να συμβάλουν ενεργά στην βιβλιογραφία της ηθικής ηγεσίας, είναι επιβεβλημένη η ύπαρξη περαιτέρω μελετών για να προκύψουν ασφαλέστερα συμπεράσματα.

## Βιβλιογραφία

- Aguilera, R. V., & Vadera, A. K. (2008). The dark side of authority: Antecedents, mechanisms, and outcomes of organizational corruption. *Journal of Business Ethics*, 77(4), 431–449. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9358-8>
- Allen, I. E., & Seaman, C. A. (2007). *Likert Scales and Data Analyses*. [www.sloan-c.org](http://www.sloan-c.org),
- Aronson, E. (2001). *Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2001.tb00260.x>
- Ashforth, B. E., Gioia, D. A., Robinson, S. L., Treviño, L. K., & Treviño, T. (2008). *INTRODUCTION TO SPECIAL TOPIC FORUM RE-VIEWING ORGANIZATIONAL CORRUPTION*.
- 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), 21–34. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1298-2>
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire Suggestions for modification arose when a. Στο *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (τ. 72). Yukl.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bartone, P. T., Eid, J., Helge Johnsen, B., Christian Laberg, J., & Snook, S. A. (2009). Big five personality factors, hardiness, and social judgment as predictors of leader performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(6), 498–521. <https://doi.org/10.1108/01437730910981908>
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21–27. <https://doi.org/10.1108/03090599010135122>

- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). *ETHICS, CHARACTER, AND AUTHENTIC TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP BEHAVIOR*.
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517–536. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>
- Benefiel, M., & Lips-Wiersma, M. (2010). Soul at Work, Spiritual Leadership in Organizations. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 2(3), 406–409. <https://doi.org/10.1080/14766080509518601>
- Bertram, D. (2007). *Likert Scales ...are the meaning of life*. [http://www.performancezoom.com/performanceszoom\\_fichiers/likert.gif](http://www.performancezoom.com/performanceszoom_fichiers/likert.gif)
- Bland, M. J., & Altman, D. G. (1997). *Statistic's notes, Cronbach's alpha*.
- Blau, M. P. (1964). *Exchange and power in social life*. 352.
- Bonett, D. G., & Wright, T. A. (2015). Cronbach's alpha reliability: Interval estimation, hypothesis testing, and sample size planning. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 3–15. <https://doi.org/10.1002/job.1960>
- Bouckennooghe, D., Zafar, A., & Raja, U. (2015). How Ethical Leadership Shapes Employees' Job Performance: The Mediating Roles of Goal Congruence and Psychological Capital. *Journal of Business Ethics*, 129(2), 251–264. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2162-3>
- Bowen, H. P., & Wiersema, M. F. (1999). MATCHING METHOD TO PARADIGM IN STRATEGY RESEARCH: LIMITATIONS OF CROSS-SECTIONAL ANALYSIS AND SOME METHODOLOGICAL ALTERNATIVES. Στο *Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J* (τ. 20).
- Bradley, B. H., Postlethwaite, B. E., Klotz, A. C., Hamdani, M. R., & Brown, K. G. (2012). Reaping the benefits of task conflict in teams: The critical role of team psychological safety climate. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 151–158. <https://doi.org/10.1037/a0024200>
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583–616. <https://doi.org/10.5840/beq201020439>

- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006a). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006b). Socialized charismatic leadership, values congruence, and deviance in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 954–962. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.954>
- 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), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Bryant, S. E. (2003). The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 32–44. <https://doi.org/10.1177/107179190300900403>
- Budd, J. W., Gollan, P. J., & Wilkinson, A. (2010). New approaches to employee voice and participation in organizations. *Human Relations*, 63(3), 303–310. <https://doi.org/10.1177/0018726709348938>
- Burris, E. R. (2012). The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice. *Academy of Management Journal*, 55(4), 851–875. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0562>
- Burris, E. R., Detert, J. R., & Romney, A. C. (2013). Speaking up vs. being heard: The disagreement around and outcomes of employee voice. *Organization Science*, 24(1), 22–38. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0732>
- Carmeli, A. (2007). Social Capital, Psychological Safety and Learning Behaviours from Failure in Organisations. *Long Range Planning*, 40(1), 30–44. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2006.12.002>
- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709–729. <https://doi.org/10.1002/job.565>
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological

- safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260.  
<https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Carroll, B., & Levy, L. (2008). Defaulting to management: Leadership defined by what it is not. *Organization*, 15(1), 75–96. <https://doi.org/10.1177/1350508407084486>
- Carson, T. J. (2003). Self-Interest and Business Ethics: Some Lessons of the Recent Corporate Scandals. *Journal of Business Ethics*, 389–394.
- Chen, A. S. Y., & Hou, Y. H. (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *Leadership Quarterly*, 27(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.10.007>
- Christmann, A., & Van Aelst, S. (2006). Robust estimation of Cronbach's alpha. *Journal of Multivariate Analysis*, 97(7), 1660–1674.  
<https://doi.org/10.1016/j.jmva.2005.05.012>
- Chughtai, A., Byrne, M., & Flood, B. (2015). Linking Ethical Leadership to Employee Well-Being: The Role of Trust in Supervisor. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 653–663. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2126-7>
- Conger, J. (2014). *charismatic leadership*.
- Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *Leadership Quarterly*, 16(3), 475–493.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.008>
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *Leadership Quarterly*, 19(3), 297–311. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002>
- De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2005). Linking the Big Five-Factors of personality to charismatic and transactional leadership; perceived dynamic work environment as a moderator. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 839–865. <https://doi.org/10.1002/job.344>
- De Vries, M. F. R. K. (2006). The spirit of despotism: Understanding the tyrant within. Στο *Human Relations* (τ. 59, Τεύχος 2, σσ. 195–220).  
<https://doi.org/10.1177/0018726706062732>

- 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), 59–67. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2196-6>
- Den Hartog, D. N. (2015). Ethical Leadership. Στο *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (τ. 2, σσ. 409–434). Annual Reviews Inc. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111237>
- Den Hartog, D. N., & de Hoogh, A. H. B. (2009). Empowering behaviour and leader fairness and integrity: Studying perceptions of ethical leader behaviour from a levels-of-analysis perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(2), 199–230. <https://doi.org/10.1080/13594320802362688>
- Dent, E. B., Higgins, M. E., & Wharff, D. M. (2005). Spirituality and leadership: An empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions. *Leadership Quarterly*, 16(5), 625–653. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.002>
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007a). *LEADERSHIP BEHAVIOR AND EMPLOYEE VOICE: IS THE DOOR REALLY OPEN?*
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007b). *LEADERSHIP BEHAVIOR AND EMPLOYEE VOICE: IS THE DOOR REALLY OPEN?*
- Detert, J. R., Burris, E. R., Harrison, D. A., & Martin, S. R. (2013). Voice Flows to and around Leaders: Understanding When Units Are Helped or Hurt by Employee Voice. *Administrative Science Quarterly*, 58(4), 624–668. <https://doi.org/10.1177/0001839213510151>
- Detert, J. R., & Treviño, L. K. (2010). Speaking up to higher-ups: How supervisors and skip-level leaders influence employee voice. *Organization Science*, 21(1), 249–270. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0405>
- Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). The meanings and purpose of employee voice. *International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1149–1170. <https://doi.org/10.1080/095851904100016773359>
- Dyne, L. Van, & Lepine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and. Στο *Source: The Academy of Management Journal* (τ. 41, Τεύχος 1).



- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2003). *Speaking Up in the Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams*.
- Edmondson, A. C. (2011). *Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-level Lens*. <https://www.researchgate.net/publication/268328210>
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. Στο *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (τ. 1, σσ. 23–43). Annual Reviews Inc. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Eisenbeiss, S. A. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *Leadership Quarterly*, 23(5), 791–808. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.03.001>
- Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(3), 368–379. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2015-0237>
- Fairholm, G. W. (1996). Spiritual leadership: fulfilling whole-self needs at work. *Organization Development Journal*, 17(5), 11–17.
- Farndale, E., Van Ruiten, J., Kelliher, C., & Hope-Hailey, V. (2011). The influence of perceived employee voice on organizational commitment: An exchange perspective. *Human Resource Management*, 50(1), 113–129. <https://doi.org/10.1002/hrm.20404>
- Fields, D. L., & Herold, D. M. (1997). Using the leadership practices inventory to measure transformational and transactional leadership. *Educational and Psychological Measurement*, 57(4), 569–579. <https://doi.org/10.1177/0013164497057004003>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vacheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>

- Fry, L. W. (2005). Introduction to The Leadership Quarterly special issue: Toward a paradigm of spiritual leadership. Στο *Leadership Quarterly* (τ. 16, Τεύχος 5, σσ. 619–622). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.001>
- Fuller, J. B., Patterson, C. E. P., Hester, K., & String Eh, D. Y. (1996). A QUANTITATIVE REVIEW OF RESEARCH O N CHARISMATIC LEADERSHIP '. Στο *O Psychological Reports* (τ. 78).
- Giessner, S., & van Quaquebeke, N. (2010). Using a Relational Models Perspective to Understand Normatively Appropriate Conduct in Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 95(SUPPL. 1), 43–55. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0790-4>
- Goertzen, M. J. (2017). *Library Technology Reports*.
- Goldberg, L. R. (1990). *PERSONALITY PROCESSES AND INDIVIDUAL DIFFERENCES An Alternative 'Description of Personality': The Big-Five Factor Structure*.
- Goldberg, L. R. (1992). The Development of Markers for the Big-Five Factor Structure. Στο *Psychological Assessment* (τ. 4, Τεύχος 1).
- Goodwin, V. L., Wofford, J. C., & Whittington, J. L. (2001). A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct. *Journal of Organizational Behavior*, 22(7), 759–774. <https://doi.org/10.1002/job.111>
- Gregoire, M. B., & Arendt, S. W. (2004). Leadership: Reflections over the past 100 years. *Journal of the American Dietetic Association*, 104(3), 395–403. <https://doi.org/10.1016/j.jada.2003.12.024>
- Hay, I. (2006). Transformational leadership: characteristics and criticisms. Στο *E-Journal of Organizational Learning and Leadership* (τ. 5, Τεύχος 2). <http://www.weleadinlearning.org/ejournal.htm>
- Hayes, A. F. (2012). *PROCESS: A Versatile Computational Tool for Observed Variable Mediation, Moderation, and Conditional Process Modeling 1*. 1–39. <http://www.afhayes.com/>
- Hayes, A. F., Montoya, A. K., & Rockwood, N. J. (2017). The analysis of mechanisms and their contingencies: PROCESS versus structural equation modeling. Στο *Australasian Marketing Journal* (τ. 25, Τεύχος 1, σσ. 76–81). Elsevier Australia. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2017.02.001>

- Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *Leadership Quarterly*, 23(1), 107–117. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.009>
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. Στο *Review of General Psychology* (τ. 9, Τεύχος 2, σσ. 169–180). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. Στο *Journal of Applied Psychology* (τ. 78, Τεύχος 6).
- Howell, J. M., & Frost, P. J. (1989). A Laboratory Study of Charismatic Leadership. Στο *BEHAVIOR AND HUMAN DECISION PROCESSES* (τ. 43).
- Hu, Y., Zhu, L., Zhou, M., Li, J., Maguire, P., Sun, H., & Wang, D. (2018). Exploring the influence of ethical leadership on voice behavior: How leader-member exchange, psychological safety and psychological empowerment influence employees' Willingness to Speak Out. *Frontiers in Psychology*, 9(SEP). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01718>
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>
- Janis L. Irving. (1971). *GroupThink*.
- 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 and Society*, 51(1), 3–33. <https://doi.org/10.1177/0095399716667157>
- Jung, D. I., Bass, B. M., & Sosik, J. J. (1995). Bridging Leadership and Culture: A Theoretical Consideration of Transformational Leadership and Collectivistic Cultures. *Journal of Leadership Studies*, 2(4), 3–18. <https://doi.org/10.1177/107179199500200402>

- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. Στο *Source: The Academy of Management Journal* (τ. 33, Τεύχος 4).
- Kahn, W. A. (1992). To Be Fully There: Psychological Presence at Work. *Human Relations*, 45(4), 321–349. <https://doi.org/10.1177/001872679204500402>
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & de Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical Leader Behavior and Big Five Factors of Personality. *Journal of Business Ethics*, 100(2), 349–366. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0685-9>
- 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. *Leadership Quarterly*, 22(1), 51–69. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.007>
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 923–947. <https://doi.org/10.1002/job.520>
- Katja Mihelič, K., & Lipičnik, B. (2010). Ethical Leadership. Στο *International Journal of Management & Information Systems-Fourth Quarter* (τ. 14).
- Kessel, M., Kratzer, J., & Schultz, C. (2012). Psychological Safety, Knowledge Sharing, and Creative Performance in Healthcare Teams. *Creativity and Innovation Management*, 21(2), 147–157. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2012.00635.x>
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do Traits Matter? Στο *Source: The Executive* (τ. 5, Τεύχος 2).
- Klebe, L., Laura, T., Hartman, P., & Brown, M. (2000). *California Management Review Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership*.
- Klein, K. J., & House, R. J. (1995). *ON FIRE: CHARISMATIC LEADERSHIP AND LEVELS OF ANALYSIS*.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). *Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams*.

- Kruse K. (2013). *What Is Leadership?*  
<http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/>
- Kuenzi, M., Mayer, D. M., & Greenbaum, R. L. (2020). Creating an ethical organizational environment: The relationship between ethical leadership, ethical organizational climate, and unethical behavior. *Personnel Psychology*, 73(1), 43–71.  
<https://doi.org/10.1111/peps.12356>
- Lawton, A., & Páez, I. (2015). Developing a Framework for Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 130(3), 639–649. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2244-2>
- Leroy, H., Dierynck, B., Anseel, F., Simons, T., Halbesleben, J. R. B., McCaughey, D., Savage, G. T., & Sels, L. (2012). Behavioral integrity for safety, priority of safety, psychological safety, and patient safety: A team-level study. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1273–1281. <https://doi.org/10.1037/a0030076>
- Li, J., Wu, L. Z., Liu, D., Kwan, H. K., & Liu, J. (2014). Insiders maintain voice: A psychological safety model of organizational politics. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(3), 853–874. <https://doi.org/10.1007/s10490-013-9371-7>
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive Voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- Lowhorn, G. L. (2007). Qualitative and Quantitative Research: How to Choose the Best Design. *Academic Business World International Conference*. Nashville, Tennessee.
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). *Authentic Leadership Development*.
- Ma, Y., Cheng, W., Ribbens, B. A., & Zhou, J. (2013). Linking ethical leadership to employee creativity: Knowledge sharing and self-efficacy as mediators. *Social Behavior and Personality*, 41(9), 1409–1420.  
<https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.9.1409>
- Madrid, H. P., Patterson, M. G., & Leiva, P. I. (2015). Negative core affect and employee silence: How differences in activation, cognitive rumination, and problem-solving demands matter. *Journal of Applied Psychology*, 100(6), 1887–1898.  
<https://doi.org/10.1037/a0039380>
- Markow, F., & Klenke, K. (2005). The effects of personal meaning and calling on organizational commitment: An empirical investigation of spiritual leadership. *Στο*

*International Journal of Organizational Analysis* (τ. 13, Τεύχος 1, σσ. 8–27).  
<https://doi.org/10.1108/eb028995>

Maslow, A. H. (1943). *A THEORY OF HUMAN MOTIVATION*.

May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247–260.  
[https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(03\)00032-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(03)00032-9)

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), 11–37.  
<https://doi.org/10.1348/096317904322915892>

Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87–112.  
<https://doi.org/10.1037/a0034284>

Mccabe, D. M., & Lewin, D. (1992). *Employee Voice: A Human Resource Management Perspective*.

Men, C., Fong, P. S. W., Huo, W., Zhong, J., Jia, R., & Luo, J. (2020). Ethical Leadership and Knowledge Hiding: A Moderated Mediation Model of Psychological Safety and Mastery Climate. *Journal of Business Ethics*, 166(3), 461–472.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-018-4027-7>

Miles, S. J., & Mangold, W. G. (2014). Employee voice: Untapped resource or social media time bomb? *Business Horizons*, 57(3), 401–411.  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.12.011>

Mo, S., & Shi, J. (2017). Linking Ethical Leadership to Employee Burnout, Workplace Deviance and Performance: Testing the Mediating Roles of Trust in Leader and Surface Acting. *Journal of Business Ethics*, 144(2), 293–303.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-015-2821-z>

Moore, C. (2008). Moral disengagement in processes of organizational corruption. *Journal of Business Ethics*, 80(1), 129–139. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9447-8>

- Morgenroth, T., Ryan, M. K., & Peters, K. (2015). The motivational theory of role modeling: How role models influence role aspirants' goals. *Review of General Psychology*, 19(4), 465–483. <https://doi.org/10.1037/gpr0000059>
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. Στο *Academy of Management Annals* (τ. 5, Τεύχος 1, σσ. 373–412). <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.574506>
- Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. Στο *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (τ. 1, σσ. 173–197). Annual Reviews Inc. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Mowbray, P. K., Wilkinson, A., & Tse, H. H. M. (2015). An Integrative Review of Employee Voice: Identifying a Common Conceptualization and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 382–400. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12045>
- Naseer, S., Raja, U., Syed, F., Donia, M. B. L., & Darr, W. (2016). Perils of being close to a bad leader in a bad environment: Exploring the combined effects of despotic leadership, leader member exchange, and perceived organizational politics on behaviors. *Leadership Quarterly*, 27(1), 14–33. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.005>
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2012). Psychological Safety: A Foundation for Speaking Up, Collaboration, and Experimentation in Organizations. Στο *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0037>
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., & Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 157–170. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0037-9>
- 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), 269–296. <https://doi.org/10.5840/beq201323217>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>

- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216–234. <https://doi.org/10.1002/job.754>
- O'Donovan, R., & McAuliffe, E. (2020). A systematic review exploring the content and outcomes of interventions to improve psychological safety, speaking up and voice behaviour. Στο *BMC Health Services Research* (τ. 20, Τεύχος 1). BioMed Central Ltd. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-4931-2>
- Pearsall, M. J., & Ellis, A. P. J. (2011). Thick as Thieves: The Effects of Ethical Orientation and Psychological Safety on Unethical Team Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 401–411. <https://doi.org/10.1037/a0021503>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. Στο *Journal of Applied Psychology* (τ. 88, Τεύχος 5, σσ. 879–903). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- Reio, T. G. (2010). The threat of common method variance bias to theory building. *Human Resource Development Review*, 9(4), 405–411. <https://doi.org/10.1177/1534484310380331>
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., Lewis, S. •, & Thornhill, •. (1997). *Research methods for business students fi fth edition*. [www.pearsoned.co.uk](http://www.pearsoned.co.uk)
- Schein, E. H. (1992). *HOW CAN ORGANIZATIONS LEARN FASTER? THE PROBLEM OF ENTERING THE GREEN ROOM*.
- Schilling, J. (2009). From ineffectiveness to destruction: A qualitative study on the meaning of negative leadership. *Leadership*, 5(1), 102–128. <https://doi.org/10.1177/1742715008098312>
- Schulte, M., Cohen, N. A., & Klein, K. J. (2012). The coevolution of network ties and perceptions of team psychological safety. *Organization Science*, 23(2), 564–581. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0582>



- Seltzer, J., & Bass, B. M. (1990). Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration. *Journal of Management*, 16(4), 693–703. <https://doi.org/10.1177/014920639001600403>
- Sherf, E. N., Parke, M. R., & Isaakyan, S. (2020). Distinguishing Voice and Silence at Work: Unique Relationships with Perceived Impact, Psychological Safety, and Burnout Academy of Management Journal Distinguishing Voice and Silence at Work: Unique Relationships with Perceived Impact, Psychological Safety, and Burnout DISTINGUISHING VOICE AND SILENCE AT WORK: UNIQUE RELATIONSHIPS WITH PERCEIVED IMPACT, PSYCHOLOGICAL SAFETY, AND BURNOUT. Στο *Journal: Academy of Management Journal Manuscript ID*.
- Siemens, E., Roth, A. V., Balasubramanian, S., & Anand, G. (2009). The influence of psychological safety and confidence in knowledge on employee knowledge sharing. *Manufacturing and Service Operations Management*, 11(3), 429–447. <https://doi.org/10.1287/msom.1080.0233>
- Singh, B., Winkel, D. E., & Selvarajan, T. T. (2013). Managing diversity at work: Does psychological safety hold the key to racial differences in employee performance? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(2), 242–263. <https://doi.org/10.1111/joop.12015>
- Smith, R. H. (2012). ASK AND YOU SHALL HEAR (BUT NOT ALWAYS): EXAMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN MANAGER CONSULTATION AND EMPLOYEE VOICE SUBRAHMANIAM TANGIRALA. Στο *PERSONNEL PSYCHOLOGY* (τ. 65).
- Soltani, B. (2014). The Anatomy of Corporate Fraud: A Comparative Analysis of High Profile American and European Corporate Scandals. *Journal of Business Ethics*, 120(2), 251–274. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1660-z>
- Spector, P. E. (2019). Do Not Cross Me: Optimizing the Use of Cross-Sectional Designs. *Journal of Business and Psychology*, 34(2), 125–137. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-09613-8>
- Tangirala, S., & Ramanujam Rangaraj. (2008). *EXPLORING NONLINEARITY IN EMPLOYEE VOICE: THE EFFECTS OF PERSONAL CONTROL AND ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION*.

- Toor, S. ur R., & Ofori, G. (2009). Ethical leadership: Examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture. *Journal of Business Ethics*, 90(4), 533–547. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0059-3>
- Toor, S.-U.-R., & Ogunlana, S. O. (2008). Leadership skills and competencies for cross-cultural construction projects. Στο *Int. J. Human Resources Development and Management* (τ. 8, Τεύχος 3).
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5–37. <https://doi.org/10.1177/0018726703056001448>
- Tu, Y., Lu, X., Choi, J. N., & Guo, W. (2019). Ethical Leadership and Team-Level Creativity: Mediation of Psychological Safety Climate and Moderation of Supervisor Support for Creativity. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 551–565. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3839-9>
- Tucker, S., Chmiel, N., Turner, N., Hershcovis, M. S., & Stride, C. B. (2008). Perceived Organizational Support for Safety and Employee Safety Voice: The Mediating Role of Coworker Support for Safety. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4), 319–330. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.13.4.319>
- Van Den Akker, L., Heres, L., Lasthuizen, K., & Six, F. (2009). ETHICAL LEADERSHIP AND TRUST: IT'S ALL ABOUT MEETING EXPECTATIONS. *International Journal of Leadership Studies*, 5.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs\*. Στο *Journal of Management Studies* (τ. 40, Τεύχος 6).
- Vroom, V. H., & Jaago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17–24. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.17>
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & 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, 14–23. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.11.013>

- 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), 1275–1286. <https://doi.org/10.1037/a0015848>
- Wang, D., Gan, C., Wu, C., & Wang, D. (2015). Ethical leadership and employee voice: Employee self-efficacy and self-impact as mediators. *Psychological Reports*, 116(3), 751–767. <https://doi.org/10.2466/01.07.PR0.116k29w9>
- Wanless, S. B. (2016). The Role of Psychological Safety in Human Development. *Research in Human Development*, 13(1), 6–14. <https://doi.org/10.1080/15427609.2016.1141283>
- Watson, R. (2015). Quantitative research. *Nursing Standard*, 44–48.
- Wilkinson, A., Barry, M., & Morrison, E. (2020). Toward an integration of research on employee voice. *Human Resource Management Review*, 30(1). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.12.001>
- Wilkinson, A., Dundon, T., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). *CHANGING PATTERNS OF EMPLOYEE VOICE: CASE STUDIES FROM THE UK AND REPUBLIC OF IRELAND*.
- Wilkinson, A., Gollan, P. J., Kalfa, S., & Xu, Y. (2018). Voices unheard: employee voice in the new century. Στο *International Journal of Human Resource Management* (τ. 29, Τεύχος 5, σσ. 711–724). Routledge. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1427347>
- Wimbush, J. C., & Shepard, M. (1994). *Toward An Understanding of Ethical Climate: Its Relationship to Ethical Behavior and Supervisory Influence*.
- Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1(2), 6–66.
- Wood, S. J., & Wall, T. D. (2007). Work enrichment and employee voice in human resource management-performance studies. *International Journal of Human Resource Management*, 18(7), 1335–1372. <https://doi.org/10.1080/09585190701394150>
- Xu, M., Qin, X., Dust, S. B., & DiRenzo, M. S. (2019). Supervisor-subordinate proactive personality congruence and psychological safety: A signaling theory approach to

employee voice behavior. *Leadership Quarterly*, 30(4), 440–453.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.03.001>

Yidong, T., & Xinxin, L. (2013a). How Ethical Leadership Influence Employees' Innovative Work Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 441–455. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1455-7>

Yidong, T., & Xinxin, L. (2013b). How Ethical Leadership Influence Employees' Innovative Work Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 441–455. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1455-7>

## **Παράρτημα**

### **Ερωτηματολόγιο**

Μελέτη των εργασιακών στάσεων και συμπεριφορών στους οργανισμούς

Παρακαλούμε να αφιερώσετε λίγα λεπτά από τον χρόνο σας για τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου και να απαντήσετε με ειλικρίνεια σε όλες τις ερωτήσεις, λαμβάνοντας υπόψη ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. Οι απαντήσεις σας είναι αυστηρά εμπιστευτικές και δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς πέρα από αυτούς της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και, έτσι, δεν μπορούν να συνδεθούν οι απαντήσεις με συγκεκριμένα πρόσωπα και οργανισμούς.

Σας ευχαριστούμε για τη συνεργασία!

Η έρευνα αυτή είναι ανώνυμη.

Οι εγγραφές των απαντήσεων που δίνετε στις ερωτήσεις δεν περιέχουν καμία πληροφορία ταυτοποίησης για εσάς, εκτός και αν μια συγκεκριμένη ερώτηση απαιτεί ρητά τέτοιου είδους πληροφορίες.

Εάν χρησιμοποιήσατε έναν αναγνωριστικό κωδικό πρόσβασης για να αποκτήσετε πρόσβαση σε αυτήν την έρευνα, να είστε βέβαιοι ότι αυτός ο κωδικός δεν θα αποθηκευτεί μαζί με τις απαντήσεις σας. Η διαχείρισή του γίνεται σε ξεχωριστή βάση δεδομένων και θα ενημερωθεί μόνο για να υποδείξει εάν ολοκληρώσατε (ή όχι) αυτήν την έρευνα. Δεν υπάρχει τρόπος αντιστοίχισης των κωδικών πρόσβασης ταυτοποίησης με τις απαντήσεις της έρευνας.

### Δημογραφικά Στοιχεία

#### \*Φύλο

Επιλέξτε μία από τις παρακάτω απαντήσεις.

- ☐ Άνδρας
- ☐ Γυναίκα
- ☐ Άλλο

#### \*Ηλικία

Σε αυτό το πεδίο μπορείτε να καταχωρίσετε μόνον αριθμούς.

#### \*Επίπεδο Εκπαίδευσης

Επιλέξτε μια από τις παρακάτω απαντήσεις.

Εάν επιλέξετε το 'Άλλο:' παρακαλώ προσδιορίστε την επιλογή σας στο συνοδευτικό πεδίο κειμένου.

- ☐ Απόφοιτος Γυμνασίου/Λυκείου
- ☐ Απόφοιτος Τ.Ε.Ι.
- ☐ Απόφοιτος Α.Ε.Ι.
- ☐ Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου
- ☐ Άλλο

#### \*Σε ποιον τομέα εργάζεστε;

Επιλέξτε μια από τις παρακάτω απαντήσεις.

- ☐ Δημόσιο Τομέα
- ☐ Ιδιωτικό Τομέα

\*Το καθεστώς εργασίας σας

Επιλέξτε μια από τις παρακάτω απαντήσεις.

Εάν επιλέξετε το 'Άλλο:' παρακαλώ προσδιορίστε την επιλογή σας στο συνοδευτικό πεδίο κειμένου.

- Μόνιμος/-η
- Συμβασιούχος/-α
- Εκπαιδευόμενος/-η
- Άλλο

\*Χρόνος συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας (σε χρόνια)

Σε αυτό το πεδίο μπορείτε να καταχωρίσετε μόνον αριθμούς.

\*Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα επιχείρηση (σε χρόνια)

Σε αυτό το πεδίο μπορείτε να καταχωρίσετε μόνον αριθμούς.

\*Πόσο καιρό γνωρίζετε τον/την προϊστάμενό/ή σας; (σε χρόνια)

Σε αυτό το πεδίο μπορείτε να καταχωρίσετε μόνον αριθμούς.

**Παρακαλώ, επιλέξτε την απάντηση που αντιστοιχεί στον βαθμό συμφωνίας /  
διαφωνίας σας με τις παρακάτω απόψεις:**

1.	2.	3.	4.	5.
<b>Διαφωνώ απόλυτα</b>	<b>Διαφωνώ</b>	<b>Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>

	<b>Διαφωνώ απόλυτα</b>	<b>Διαφωνώ</b>	<b>Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>
Ο/Η προϊστάμενός/ή μου ακούει τι έχουν να πουν οι εργαζόμενοι/ες.					
Ο/Η προϊστάμενός/ή μου επιβάλλει πειθαρχικές ποινές στους/στις εργαζόμενους/ες που παραβιάζουν τα ηθικά πρότυπα.					
Ο/Η προϊστάμενός/ή μου διαχειρίζεται την προσωπική του/της ζωή με ηθικό τρόπο.					
Ο/Η προϊστάμενός/ή					



μου έχει κατά νου τα συμφέροντα των εργαζομένων.					
Ο/Η προϊστάμενός/ή μου λαμβάνει δίκαιες και ισορροπημένες αποφάσεις.					
Μπορώ να εμπιστευθώ τον/την προϊστάμενό/ή μου.					
Ο/Η προϊστάμενός/ή μου συζητά τον κώδικα δεοντολογίας ή τις αξίες του οργανισμού με τους/τις εργαζόμενους/ες.					
Ο/Η προϊστάμενός/ή μου δίνει το παράδειγμα για το πώς να κάνεις τα πράγματα σωστά, όσον αφορά την ηθική.					
Ο/Η προϊστάμενός/ή					

μου προσδιορίζει την επιτυχία όχι μόνο με βάση τα αποτελέσματα αλλά και από τον τρόπο που αυτά επιτυγχάνονται.					
Ο/Η προϊστάμενός/ή μου όταν λαμβάνει αποφάσεις, αναρωτιέται "ποιο είναι το σωστό πράγμα που πρέπει να κάνω;"					

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Μπορώ να εκφράζομαι ελεύθερα.					
Μπορώ να δείξω τον πραγματικό μου εαυτό.					
Δεν ανησυχώ ότι η έκφραση των πραγματικών μου σκέψεων					

μπορεί να είναι κάτι κακό για εμένα.					
Όταν έχω διαφορετικές απόψεις, δεν θα με κάνουν να νιώσω άσχημα.					
Είμαι πρόθυμος/η να εκφράσω τις αληθινές μου σκέψεις.					

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Εισηγούμαι προτάσεις για θέματα που επηρεάζουν την εργασία μου.					
Μεταφέρω την άποψη μου για εργασιακά ζητήματα στους/στις άλλους/ες.					

Εκφέρω τη γνώμη μου για ιδέες σχετικά με την αλλαγή των διαδικασιών.					
--	--	--	--	--	--

**Υποβολή**