

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας



**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία**

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΘΙΚΗΣ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ - ΗΘΙΚΑ
ΔΙΛΗΜΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ**

Ρεβέκκα Περχανίδου Α.Μ.:ΜΡΚ00170

**(υποβλήθηκε στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας – Πανεπιστήμιο
Δυτικής Μακεδονίας)**

ΚΟΖΑΝΗ 2023

Επιβλέπων Καθηγητής: Σωτηρία Τριαντάρη

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή :

1. Ευδοξία Κωτσαλίδου

2. Μαρίνα Βέζου

«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική Εργασία μου και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η εργασία μου προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα (Με Κεφαλαία):

ΡΕΒΕΚΚΑ ΠΕΡΧΑΝΙΔΟΥ

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή):

.....

Ημερομηνία (Ημέρα – Μήνας – Έτος): **22-09-2023**

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο - ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	9
2.1 Ο Ορισμός και τα Χαρακτηριστικά της Ηθικής Ηγεσίας.....	9
2.2 Ο Ρόλος των Χαρακτηριστικών της Προσωπικότητας των Εργαζομένων ως Ακολούθων των Ηθικών Ηγετών στις Επιχειρήσεις	12
2.3 Η Έννοια και τα Χαρακτηριστικά της Επιχειρηματικής Ηθικής και της Ηγεσίας.....	13
2.4 Πως τα Διάφορα Στυλ Ηγεσίας επηρεάζουν την Ηθική Απόφαση των Ατόμων	15
2.5 Η Συμπεριφορά Ενός Ισχυρού Ηθικού Ηγέτη στις Επιχειρήσεις.....	19
2.6 Η Σημασία της Ηθικής Ηγεσίας στη Λήψη Αποφάσεων και την Αντιμετώπιση Ηθικών Διλημάτων στην Διοίκηση των Επιχειρήσεων	22
2.7 Ηθική Λήψη Αποφάσεων για την Αντιμετώπιση των Ηθικών διλημάτων στην Διοίκηση των Επιχειρήσεων	25
2.8 Το Πλαίσιο για την Ηθική Λήψη Αποφάσεων στις Επιχειρήσεις και την Διοίκηση της	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	28
3.1 Σκοπός της έρευνας.....	29
3.2 Επιλογή δείγματος.....	29
3.3 Μεθοδολογία της Έρευνας.....	30
3.4 Ερωτηματολόγιο της Έρευνας	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	31
4.1 Περιγραφική Ανάλυση	31
4.2 Δημογραφικό και Εργασιακό Προφίλ Δείγματος.....	46
4.3 Επαγωγική Ανάλυση	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο – ΣΥΖΗΤΗΣΗ	55
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	62
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	65

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στόχος της εν λόγω μελέτης, είναι να μελετήσει και να αναλύσει τη σχέση μεταξύ της ηθικής ηγεσίας και των ηθικών διλημάτων ως προς την διοίκηση των επιχειρήσεων. Στο πλαίσιο αυτό λοιπόν, η παρούσα μελέτη αναφέρεται σε μεγάλο μέρος της στο βιβλιογραφικό πλαίσιο στην έννοια της ηθικής ηγεσίας και της λήψης αποφάσεων αναφορικά με το τι θεωρείται ηθική απόφαση και πώς ένας ηθικός ηγέτης επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων. Ομοίως επίσης, η παρούσα εργασία πραγματεύεται τη λήψη αποφάσεων έναντι της ηθικής ηγεσίας, το πλαίσιο για τη λήψη των ηθικών αποφάσεων καθώς και τους παράγοντες που επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων στο πλαίσιο των ηθικών διλημάτων και στη διοίκηση των επιχειρήσεων.

Θα λέγαμε πως οι επιχειρησιακοί οργανισμοί προσπαθούν να αποδώσουν βέλτιστα και επομένως λαμβάνουν υπόψη όλες τις παραμέτρους για βελτίωση εντός της αγοράς που λειτουργούν και δραστηριοποιούνται. Με τον τρόπο αυτό, μπορούν να χρησιμοποιήσουν την ηθική ηγεσία, ως εργαλείο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς μπορεί να είναι ένα μοναδικά σημαντικό προνόμιο λόγω της δυνατότητας ενός στελέχους να επηρεάσει τη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Σε θεωρητικό βαθμό άλλωστε, η έρευνα σχετικά με την ηθική ηγεσία και τις ευεργετικές οργανωτικές της συνέπειες, έχει διαδοθεί εκτενώς τα τελευταία χρόνια. Τα συμπεράσματα, σε βιβλιογραφικό αλλά και πρακτικό πλαίσιο, αναφέρουν ότι η ηθική ηγεσία είναι το *κλειδί* για την επιβίωση ενός οργανισμού. Ωστόσο, η παρούσα έρευνα, δείχνει ότι οι ακόλουθοι μπορεί επίσης να αντιδράσουν αρνητικά στους ηθικούς ηγέτες τους όταν ηγούνται και συμπεριφέρονται με εξαιρετικά ηθικό τρόπο. Είναι καλύτερο κανείς λοιπόν να ακολουθήσει τις παραδοσιακές πολιτικές προσλήψεων για όλους τους αιτούντες για να αποφύγει αυτό το ηθικό δίλημμα. Αυτό μπορεί να αποτρέψει τους σημερινούς υπαλλήλους απ'το να αισθάνονται ότι πρέπει να εργαστούν σκληρότερα από άλλους για να λάβουν τις ίδιες προσφορές / μπόνους και γενικότερα απ'το να νιώθουν πως αγωνίζονται σ'ένα άνισο και μεροληπτικό περιβάλλον.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ηθική ηγεσία είναι μιας μορφή ηγεσίας που κατευθύνεται από το σεβασμό των ηθικών πεποιθήσεων και αξιών και της αξιοπρέπειας και των δικαιωμάτων των άλλων. Ως εκ τούτου, σχετίζεται με την εμπιστοσύνη, την ειλικρίνεια, την εκτίμηση, την ενσυναίσθηση και τη δικαιοσύνη. Η ηθική ασχολείται πάντα με τα είδη των αξιών και των ηθών που ένα άτομο ή μια κοινωνία βρίσκει επιθυμητά ή κατάλληλα.

Ως βασικός σκοπός της παρούσης εργασίας, αναφέρεται γενικά η συλλογή, επεξεργασία και συζήτηση βιβλιογραφικών (ποιοτικών) αλλά και ποσοτικών δεδομένων μέσα από τη χρήση ερωτηματολογίου έρευνας, για τον ρόλο της ηθικής στην ηγεσία και τα ηθικά διλήμματα στην διοίκηση ενός οργανισμού. Θα πρέπει να σημειωθεί ωστόσο, πως η χρήση των βιβλιογραφικών (ποιοτικών δεδομένων) αναφέρεται στην έρευνα και συλλογή στοιχείων από βιβλία και επιστημονικά άρθρα τα οποία παρείχαν σαφής και ολοκληρωμένες πληροφορίες για το υπο-εξέταση θέμα.

Ως προς την μεθοδολογία της εργασίας, στο Α' μέρος αυτής, έχει γίνει βιβλιογραφική ανασκόπηση και παρουσιάζονται τα αποτελέσματα και η μεθοδολογία που χρησιμοποίησαν άλλοι ερευνητές που ασχολήθηκαν με θέμα αντίστοιχο με το συγκεκριμένο. Στο Β' μέρος της εργασίας ακολουθεί η εμπειρική ανάλυση. Η συλλογή των δεδομένων έχει γίνει με τη χρήση ερωτηματολογίου. Οι ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο είναι «κλειστού τύπου». Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν ηλεκτρονικά, μέσω Google Forms.

Επίσης μέσα από την έρευνα διακρίνει κανείς ότι όσο υψηλότερο είναι το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων, τόσο αυξάνεται και ο μέσος όρος των απαντήσεων. Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι όσο υψηλότερο είναι το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων, τόσο περισσότερο συμφωνούν ότι η στάση του προϊστάμενου τους αποτελεί για εκείνους παράδειγμα προς μίμηση, τόσο ως εργαζόμενος όσο και ως άνθρωπος. Επίσης, οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία από 16 χρόνια και πάνω στον οργανισμό, συγκέντρωσαν υψηλότερους μέσους όρους σε σχέση με τους εργαζόμενους με προϋπηρεσία από 0-15 χρόνια, γεγονός που σημαίνει οι εργαζόμενοι με μεγαλύτερη προϋπηρεσία, συμφωνούν περισσότερο με την άποψη ότι ο προϊστάμενος τους ασπάζεται τις ηθικές πρακτικές και κινούνται και οι ίδιοι στο ίδιο μήκος κύματος με εκείνον.

ABSTRACT

Ethical leadership is defined as the demonstration of respect for the moral values and beliefs of individuals, including their inherent human dignity and rights. Accordingly, ethical leadership pertains to trust, honesty, appreciation, empathy and equity. Morality concerns the kind of ethics that a person or society considers as desired or appropriate.

The main purpose of the present dissertation is to collect, review and study the relevant literature on qualitative research, and also on quantitative data, mainly through the implementation of questionnaires exploring the role of morality in leadership, and the ethical dilemmas that arise when running an organization. It should be noted, however, that the literature review (qualitative study) is restricted to comprehensive and profound insights about the topic under scrutiny.

As far as the Methodology of the study is concerned, the first part of the dissertation presents the literature review, as well as the results and the methodology adopted by other researchers on the same topic. The empirical analysis follows in the second part of the dissertation. The collection of data was conducted through the administration of a questionnaire, whose items were close-ended questions. The questionnaires were delivered online, via Google Forms.

A significant conclusion is drawn from the research findings: the level of education among the respondents is directly linked to the average of their responses. Essentially, the higher the level of education of the employees, the more they appear to believe that their managers are role models, not only in their professional life but also in their personal life as well. Moreover, the employees who had work experience of more than 16 years in the organization yielded higher average rates when compared to the employees with 0-15 years of work experience. According to the study results, more experienced employees hold the principle that their managers should engage in moral practices and share the same values as themselves, being on the same wavelength regarding ethics and beliefs.

ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ: ΗΓΕΣΙΑ-ΗΘΙΚΗ-ΕΙΛΙΚΡΥΝΕΙΑ-ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ-ΑΡΕΤΗ

KEYWORDS: LEADERSHIP-MORALITY-HONESTY-JUSTICE-VIRTUE

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο – ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αποτελεί γεγονός πως πολλοί από τους ερευνητές στις μέρες μας, τονίζουν τη σημασία της ηθικής ηγεσίας στους οργανισμούς. Η εταιρική κουλτούρα των επιχειρήσεων των Starbucks, για παράδειγμα, εστιάζει στην ποιότητα και την ηθική διεθνώς. Πολλά βραβεία ηθικής έχουν απονεμηθεί στην συγκεκριμένη εταιρεία προσφοράς προϊόντων καφέ, η οποία αναγνωρίζεται ως πρότυπο κοινωνικής ευθύνης (Bello, 2012). Για τη δημιουργία ενός σχετικού ηθικού περιβάλλοντος, οι εργαζόμενοι αναφέρονται ως πρόσωπα ζωτικής σημασίας στις επιχειρήσεις.

Οι εργαζόμενοι αναφέρονται επίσης ως οι πραγματικοί πρεσβευτές των εμπορικών σημάτων και ο πρωταρχικός καταλύτης για την ικανοποίηση των πελατών (Schultz & Gordon, 2011). Η επιρροή των ηθικών ηγετών αποδεικνύεται επίσης ότι είναι θετική, όσον αφορά την ευημερία του εργαζομένου (Kalshoven & Boon, 2012), την καλύτερη επίδοση στον εργασιακό του ρόλο (Piccolo et al., 2010, Walumbwa et al., 2011), την οργανωτική συμπεριφορά του πολίτη (Walumbwa et al., 2011, Stouten et al., 2013), το ηθικό κλίμα του οργανισμού (Mayer et al., 2010, Schaubroeck et al., 2012, Schminke et al., 2005) και την προθυμία για βοήθεια (Kalsho al., 2011, Mayer et al., 2009).

Η εστίαση στην έρευνα στην ηθική ηγεσία λοιπόν, έγκειται κυρίως στα οργανωτικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων. Οι ηθικοί ηγέτες επηρεάζουν την ευημερία των εργαζομένων τους, λαμβάνοντας υπόψη τις αποφάσεις τους και αντιμετωπίζοντας τους ακόλουθούς τους, ως αξιόπιστους εντός της επιχείρησης. Υπάρχει επίσης μια σειρά από προσωπικά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την ηθική ηγεσία (Brown & Treviño, 2006, Kalshoven et al., 2011). Οι ηθικοί ηγέτες θεωρούνται ειλικρινείς και αξιόπιστοι. Νοιάζονται για τους ανθρώπους και την ευρύτερη κοινωνία και συμπεριφέρονται ηθικά στην προσωπική και επαγγελματική τους ζωή (Brown & Treviño, 2006).

Η έρευνα επίσης για τη χαμηλή σε επίπεδο ηθική ηγεσία, ενισχύει επίσης τη σημασία αυτής στις επιχειρήσεις στην πράξη. Οι ηγέτες με χαμηλό επίπεδο ηθικής, για παράδειγμα, αναγνωρίζονται ως ένας από τους κύριους παράγοντες που οδηγούν σε αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά τους εργαζόμενους (Tepper et al., 2009, Thau et al., 2009). Επιπλέον,

οι ηγέτες που ενεργούν με μη ηθικούς τρόπους, μπορούν να υπονομεύσουν το κίνητρο του ακόλουθου να συμμετάσχει στην καλύτερη επίδοση στον εργασιακό του ρόλο (Stouten et al., 2013). Συνολικά, η ηθική ηγεσία γίνεται αντιληπτή με πολύ θετικό τρόπο σε ολόκληρη τη βιβλιογραφία και την πρακτική άσκηση.

Το ερώτημα, που προκύπτει επομένως, είναι εάν εταιρείες όπως τα Starbucks πιέζουν έτσι τους υπαλλήλους τονίζοντας σημαντικούς ηθικούς κανόνες προβολής που θέλουν να επιτύχουν. Ωστόσο, η έρευνα σχετικά με τις αρνητικές επιπτώσεις των μέτριων ή υψηλών επιπέδων ηθικής ηγεσίας, είναι σπάνια. Ο Stouten και οι συνεργάτες του (2013) προσδιόρισαν ότι οι ηγέτες που ενεργούν με τρόπους υψηλής ηθικής μπορούν επίσης να υπονομεύσουν το κίνητρο των οπαδών να συμμετάσχουν στην καλύτερη επίδοση στον εργασιακό τους ρόλο, όπως οι ηγέτες χαμηλού επιπέδου ηθικής.

Σύμφωνα με τα παραπάνω λοιπόν, θα λέγαμε πως οι επιχειρησιακοί οργανισμοί προσπαθούν να αποδώσουν βέλτιστα και επομένως λαμβάνουν υπόψη όλες τις επιλογές για βελτίωση εντός της αγοράς που λειτουργούν και δραστηριοποιούνται. Με τον τρόπο αυτό, μπορούν να χρησιμοποιήσουν την ηθική ηγεσία, ως εργαλείο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς μπορεί να είναι ένα μοναδικά σημαντικό προνόμιο λόγω της δυνατότητας ενός στελέχους να επηρεάσει τη συμπεριφορά των εργαζομένων (Σ. Τριαντάρη 2020).

Η ηθική ηγεσία είναι μιας μορφής ηγεσία που κατευθύνεται από το σεβασμό των ηθικών πεποιθήσεων και αξιών και της αξιοπρέπειας και των δικαιωμάτων των άλλων. Ως εκ τούτου, σχετίζεται με την εμπιστοσύνη, την ειλικρίνεια, την εκτίμηση, την αλληλεγγύη και τη δικαιοσύνη στις επιχειρήσεις. Η ηθική ασχολείται σχεδόν πάντα με τα είδη των αξιών και των ηθών που ένα άτομο ή μια κοινωνία βρίσκει επιθυμητά ή κατάλληλα. Η σταθερή απόδοση είναι ο βασικός στόχος οποιουδήποτε οργανισμού, επειδή η απόδοση επιτρέπει στον οργανισμό περαιτέρω επέκταση. Ο κόσμος έχει δει μεγάλα εταιρικά σκάνδαλα της τελευταίας δεκαετίας που προέκυψαν από ανήθικες πρακτικές. Έκτοτε, η ηθική ηγεσία έχει λάβει μεγάλη προσοχή τα τελευταία χρόνια λόγω των διαφόρων εταιρικών σκανδάλων που ξεσήκωσαν σε όλο τον κόσμο.

Στόχος της εν λόγω μελέτης λοιπόν, είναι να μελετήσει και να αναλύσει τη σχέση μεταξύ της ηθικής ηγεσίας και των ηθικών διλημάτων ως προς την διοίκηση των επιχειρήσεων. Στο πλαίσιο αυτό λοιπόν, η παρούσα μελέτη αναφέρεται σε μεγάλο μέρος της, στο βιβλιογραφικό πλαίσιο, στην έννοια της ηθικής ηγεσίας και της λήψης αποφάσεων

αναφορικά με το τι θεωρείται ηθική απόφαση και πώς ένας ηθικός ηγέτης επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων. Ομοίως λοιπόν, η παρούσα εργασία πραγματεύεται τη λήψη αποφάσεων έναντι της ηθικής ηγεσίας, το πλαίσιο για τη λήψη των ηθικών αποφάσεων καθώς και τους παράγοντες που επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων στο πλαίσιο των ηθικών διλημάτων και στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Στο παρελθόν υπήρξαν πολύ λίγες παρόμοιες μελέτες για παράδειγμα, όπως, «*The Relationship Between Ethical Leadership and Organizational Performance*» από τους Khademfar και Amiri (2013) και «*Impacts of Ethical Leadership on Organizational performance by Mediating Role of Corporate Social Responsibility: Evidence from Banking Sector of Pakistan*» των Butt, Butt(a) και Ayaz. (2016).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Ο Ορισμός και τα Χαρακτηριστικά της Ηθικής Ηγεσίας

Η ηγεσία είναι μια πολύ σημαντική λειτουργία της διοίκησης κάθε επιχείρησης. Η ηγεσία είναι ο παράγοντας που παρακινεί τους ανθρώπους σε υψηλότερο επίπεδο εργασιακής απόδοσης. Αρχικά λοιπόν, η ηγεσία μπορεί να οριστεί ως η *τέχνη του να πείθεις έναν ακόλουθο να επιθυμεί να κάνει τα πράγματα*, δηλαδή να επιτυγχάνει τις δραστηριότητες που ο ηγέτης θέτει ως στόχους. Επομένως, ο ρόλος του ηγέτη αναφέρεται στη διαδικασία να κατευθύνει τη συμπεριφορά του ατόμου προς έναν επιθυμητό στόχο (Σ. Τριαντάρη, 2020).

Οι ηγέτες εξαρτώνται από το ατομικό στυλ ηγεσίας που πηγάζει από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους. Ορισμένοι χαρισματικοί ηγέτες ωστόσο, έχουν προσωπική δύναμη μέσω της οποίας προσελκύουν υπαλλήλους, ενώ άλλοι ασκούν τη θεμιτή, νόμιμη εξουσία. Οι ηγέτες χαρακτηρίζονται από διαφορετικές αξίες, στάσεις, πεποιθήσεις, συμπεριφορά, συνήθειες και πρακτικές και αυτό εξαρτάται σε κάποιο βαθμό από την οργανωτική, επαγγελματική ή θεσμική κουλτούρα.

Η ηγεσία στο πλαίσιο της οργανωσιακής ηθικής ωστόσο, ορίζεται σε σχέση με το πώς πρέπει ή οφείλουν να συμπεριφέρονται ηθικά, τα άτομα σε έναν οργανισμό. Αυτό το στοιχείο περιλαμβάνει εικασίες σχετικά με κριτήρια που καθορίζουν την ηθική απόφαση και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους. Η ηθική ηγεσία είναι λοιπόν καθοριστική και ζωτικής σημασίας για την παροχή κατεύθυνσης που επιτρέπει στον οργανισμό να εκπληρώσει την αποστολή, το όραμά του και να επιτύχει τους επιθυμητούς στόχους. Θεωρείται βασικός παράγοντας για τη διαχείριση της φήμης ενός οργανισμού στο εξωτερικό περιβάλλον σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές (Bogdan, Mihelic & Metka 2010).

Η ηθική ηγεσία είναι μια μορφή ηγεσίας που κατευθύνεται από το σεβασμό των ηθικών πεποιθήσεων και αξιών και της αξιοπρέπειας και των δικαιωμάτων των άλλων. Ως εκ τούτου, σχετίζεται με την εμπιστοσύνη, την ειλικρίνεια, την εκτίμηση, την ενσυναίσθηση, την ακεραιότητα και τη δικαιοσύνη. Η ηθική ασχολείται πάντα με τα είδη των αξιών και των ηθών που ένα άτομο ή μια κοινωνία βρίσκει επιθυμητά ή κατάλληλα. Επιπλέον, αποτελείται από τη δημιουργία θετικού περιβάλλοντος με παραγωγικές σχέσεις σε ατομικό επίπεδο, σε επίπεδο ομάδας και στο σύνολο της οργάνωσης.

Η ηγεσία έχει κυρίαρχο ρόλο στη διαμόρφωση του ηθικού πλαισίου ενός οργανισμού. Επομένως, η ηγεσία είναι ζωτικής σημασίας για την ικανότητα ενός οργανισμού να ανταποκρίνεται στις αυξημένες ηθικές απαιτήσεις της αγοράς (Hartman 2013). Σύμφωνα με τους Brown, Trevino και Harrison (2005), η ηθική ηγεσία ορίζεται ως μια επίδειξη της συμπεριφοράς που θεωρείται κατάλληλη, μέσω των διαφόρων ατομικών ενεργειών και των σχέσεων σε διαπροσωπικό επίπεδο όπως και η προώθηση της εν λόγω συμπεριφοράς στους ακόλουθους μέσω της επικοινωνίας σε αμφίδρομο πλαίσιο με την ενίσχυση και λήψη των αποφάσεων.

Στο πλαίσιο αυτό σημειώνεται πως το πρώτο μέρος του ορισμού της ηθικής ηγεσίας, ασχολείται με την πτυχή του ηθικού ατόμου που θεωρείται ότι έχει ακεραιότητα, ειλικρίνεια και αξιοπιστία. Ομοίως, το δεύτερο μέρος του ορισμού προτείνει την ηθική πτυχή του μάνατζερ. Προτείνει στον ηγέτη συγκεκριμένα ηθικά πρότυπα, επικοινωνεί προληπτικά ένα συγκεκριμένο μήνυμα αξίας και εξετάζει επιμελώς τις ηθικές συνέπειες της απόφασής του/της (Brown et. al 2005).

Οι Brown et al. δήλωσαν τον ορισμό και την εννοιολογική τους ανάπτυξη για την έννοια της ηθικής ηγεσίας γύρω από την προοπτική της κοινωνικής μάθησης. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, η προοπτική της κοινωνικής μάθησης της ηθικής ηγεσίας, προτείνει ότι το μοντέλο ηγεσίας επηρεάζει το ηθικό πλαίσιο της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Η ηθική ηγεσία αντιλαμβάνεται την έννοια της κοινωνικής μάθησης, επειδή οι ηγέτες είναι πρόσωπα προς μίμηση. Οι ηθικοί ηγέτες συμμετέχουν σε μια σαφή επικοινωνία που σχετίζεται με την ηθική και επηρεάζουν τα αποτελέσματα που σχετίζονται με εκείνη, μέσω της επίδειξης της κανονιστικά κατάλληλης συμπεριφοράς (Brown et al., 2005).

Η πρώτη πτυχή του πλαισίου της ηθικής ηγεσίας, είναι αυτή του ηθικού ατόμου, η οποία αντιπροσωπεύει την αντίληψη ενός ατόμου που παρατηρεί τον ηγέτη για τα προσωπικά γνωρίσματα, τον χαρακτήρα και τα αλτρουιστικά κίνητρα του (Brown & Trevino 2006). Οι ηθικοί ηγέτες επίσης, εφαρμόζουν την έννοια της ηθικής ως ένα συγκεκριμένο μέρος της επικοινωνίας τους με τους ακολούθους τους. Θέτουν την ηθική στην ημερήσια διάταξη της επικοινωνίας και χρησιμοποιούν και επικοινωνούν εμφανώς την έννοια αυτή, προκειμένου να παρακινήσουν τους ακόλουθούς τους, να γίνουν πιο υπεύθυνοι για τη συμπεριφορά τους. Οι ηθικοί διευθυντές στις επιχειρήσεις επίσης, προσπαθούν πραγματικά να δώσουν το παράδειγμα για τους ακολούθους τους σχετικά με το πώς να συμπεριφέρονται ηθικά, λαμβάνοντας ηθικές αποφάσεις εντός και εκτός του οργανισμού τους. (Hendricks, 2011).

Επομένως, το αν μια διαδικασία, ένα αποτέλεσμα ή μια απόφαση εκλαμβάνεται ως ηθική, εξαρτάται από την κρίση του παραλήπτη και την κατάλληλη συμπεριφορά του ακολούθου ή από τους γενικούς κοινωνικούς κανόνες. Ωστόσο, τα άτομα της ίδιας κουλτούρας έχουν γενικά κοινή συμπεριφορά και στάση. Η ηθική ηγεσία βασίζεται στις αντιλήψεις των ακολούθων για την ηθική συμπεριφορά του ηγέτη τους. Οι ηγέτες πρέπει να είναι ένα ελκυστικό και αξιόπιστο πρότυπο, αλλά γίνονται αντιληπτοί ως αξιόπιστοι μόνο όταν ενεργούν σύμφωνα με αυτό που κηρύττουν, έτσι ώστε οι οπαδοί να είναι πιθανό να αντιγράψουν τις συμπεριφορές τους (Σ.Τριαντάρη,2020).

Η αποστολή του ηγέτη άλλωστε, είναι να υπηρετεί και να υποστηρίζει και το πάθος του για ηγεσία. Ο ηθικός ηγέτης θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ορισμένα σημαντικά προσωπικά στοιχεία όπως το να γίνει το παράδειγμα της ηθικής και της επικοινωνίας εντός των επιχειρήσεων. Οι ηθικοί ηγέτες άλλωστε, μπορούν να βοηθήσουν στη δημιουργία ενός θετικού περιβάλλοντος με παραγωγικές σχέσεις σε τρία επίπεδα, το άτομο, την ομάδα και τη συνολική οργάνωση της επιχείρησης (Ciulla 2013).

Επιπλέον, οι ηθικοί ηγέτες χαρακτηρίζονται ως ειλικρινή και με αρχές άτομα που λαμβάνουν δίκαιες και ισορροπημένες αποφάσεις (Treviño & Brown, 2006). Θέτουν επίσης σαφή και ηθικά πρότυπα, τα οποία κοινοποιούνται συχνά στους ακόλουθούς τους. Επιπλέον, οι ηθικοί ηγέτες αντιμετωπίζουν τους ακόλουθούς τους με σεβασμό, τηρούν τις υποσχέσεις, επιτρέπουν στους εργαζόμενους να έχουν συμβολή στις αποφάσεις και να διευκρινίζουν τις προσδοκίες και τις ευθύνες τους (Kalshoven et al., 2011).

Στο πλαίσιο αυτό, θα πρέπει να αναφερθεί η θεωρία της Διατήρησης των Πόρων (COR), η οποία αναφέρει περαιτέρω ότι οι πόροι, όπως η ηθική ηγεσία, βοηθούν τους εργαζόμενους να αποκτήσουν περισσότερους οικονομικούς και κοινωνικούς πόρους (Hobfoll, 1989, Karlshoven & Boon, 2012). Στο πλαίσιο αυτό, ένα άτομο δεν προσπαθεί μόνο να αποφύγει τις αρνητικές καταστάσεις, προστατεύοντας το απόθεμα πόρων του/της, αλλά επιδιώκει επίσης να επεκτείνει το σύνολο των πόρων του/της και να ενισχύσει την ευημερία του/της (Hobfoll, 2002). Σε ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον, οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν το υπάρχον κεφάλαιο πόρων τους για να αποκτήσουν νέους εισερχόμενους σε αυτό που ονομάζεται «αλυσίδα θετικού κέρδους» (Lorens et al., 2007, Westman et al., 2004, Kalshoven & Boon, 2012).

Επιπλέον, υπάρχουν τρεις (3) υποκείμενες διαδικασίες για την ηθική ηγεσία. Πρώτον, τα αποτελέσματα της ηθικής ηγεσίας σχετίζονται θετικά με την οργανωτική ταύτιση του ακόλουθου (Hogg & Terry, 2000, van Knippenberg et al., 2004). Αυτό το στοιχείο, με τη σειρά του, θα αυξήσει τα κίνητρα για την επίτευξη οργανωτικών στόχων και την εμφάνιση της καλύτερης επίδοσης στον εργασιακό ρόλο των εργαζομένων (Walumbwa et al., 2011).

Δεύτερον, οι ακόλουθοι των ηθικών ηγετών, βρίσκονται σε μια σχέση κοινωνικής ανταλλαγής. Οι εργαζόμενοι στη περίπτωση αυτή, είναι πιο πιθανό να ανταποδίδουν και εκτιμούν τα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές του ηθικού ηγέτη, βελτιώνοντας την απόδοση των καθηκόντων τους (Brown et al., 2005). Τρίτον, η Θεωρία της Κοινωνικής Μάθησης, ομοίως, προτείνει ότι οι ηθικοί ηγέτες επηρεάζουν την αυτό-αποτελεσματικότητα των οπαδών-ακολούθων επειδή θεωρούνται πρότυπα και βοηθούν στην αξιοποίηση του πλήρους δυναμικού του οπαδού κατά τη διάρκεια της εργασίας τους (Walumbwa et al., 2011, Stouten et al., 2013).

Επιπλέον, η επιτυχία του οργανισμού, ιδιαίτερα η επιβίωση μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, εξαρτάται από την ηθική ηγεσία (Mendonca, 2001). Τα ενδιαφερόμενα μέρη, οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, οι προμηθευτές και η κοινότητα του οργανισμού, αναφέρονται ως θετικά διατεθειμένοι προς τους ηθικούς ηγέτες. Ως εκ τούτου, η αποτελεσματικότητα σε οργανωτικό επίπεδο και σε διαρκή βάση, μπορεί να ενισχύεται σε σημαντικό βαθμό από την περίπτωση αυτό-μετασχηματισμού του ηγέτη αλλά και των ακολούθων του στο πλαίσιο της ηθικής ηγεσίας (Mendonca, 2001). Ωστόσο, όπως περιγράφηκε παραπάνω, η ηθική ηγεσία είναι γενικά επωφελής για τους οργανισμούς και τους υπαλλήλους τους. Ωστόσο, η υπερβολικά ηθική ηγεσία μπορεί να είναι ένα «πολύ καλό στοιχείο» (Harris, & Kacmer, 2006).

Ωστόσο, προκειμένου να οριοθετηθούν και να επεξηγηθούν τα χαρακτηριστικά της ηθικής ηγεσίας σε μια επιχείρηση, είναι σημαντικό να συζητείται κάθε φορά ο ρόλος των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των εργαζομένων ως ακολούθων στους ηθικούς ηγέτες, όπως γίνεται και στην ενότητα που ακολουθεί στο βιβλιογραφικό μέρος της παρούσης εργασίας.

2.2 Ο Ρόλος των Χαρακτηριστικών της Προσωπικότητας των Εργαζομένων ως Ακολούθων των Ηθικών Ηγετών στις Επιχειρήσεις

Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ακολούθων, μπορούν να προσδιορίσουν το πόσο μπορεί να επηρεάσει η ηθική ηγεσία τη συμπεριφορά τους εντός των επιχειρήσεων.

Σε γενικές γραμμές, υπάρχουν πέντε (5) χαρακτηριστικά προσωπικότητας στα άτομα, όπως η συμφιλίωση, διαφάνεια, εξωστρέφεια, ευσυνειδησία και ο νευρωτισμός ή διαφορετικά γνωστά ως η συναισθηματική σταθερότητα. Για παράδειγμα, η εξωστρέφεια περιγράφει ένα άτομο ως ενεργό, διεκδικητικό, ενεργητικό και εξωστρεφές. Η ευσυνειδησία περιγράφει ένα άτομο ως αξιόπιστο, υπεύθυνο, έντιμο και αποφασιστικό. Τέλος, ο νευρωτισμός περιγράφει ένα άτομο ως ανήσυχο, εχθρικό, παρορμητικό και στρεσαρισμένο (Kalshoven et al., 2011).

Δύο από τα πέντε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ωστόσο, σχετίζονται θετικά με την ηθική ηγεσία, δηλαδή τη συμφωνία και την ευσυνειδησία (Kalshoven et al, 2011). Η ευχαρίστηση του ακόλουθου, αντανακλά τις τάσεις του να είναι ευγενικός, να εμπιστεύεται και να λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες των άλλων ανθρώπων. Επιπλέον, τα άτομα με υψηλή ευσυνειδησία παρουσιάζουν επίσης προσωπικά χαρακτηριστικά παρόμοια με αυτά που έχουν οι ηθικοί ηγέτες τους. Για παράδειγμα, σκέφτονται προσεκτικά πριν ενεργήσουν, τηρούν πιστά τις ηθικές τους υποχρεώσεις, κάνουν τα σωστά πράγματα όχι μόνο για τον εαυτό τους και αντιμετωπίζουν τους συναδέλφους τους με συνεπή τρόπο (Kalshoven et al., 2011).

Για το λόγο αυτό, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι οι ακόλουθοι που διαθέτουν τα ίδια τυπικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας με τους ηθικούς ηγέτες τους, δηλαδή τη συμφιλίωση και την ευσυνειδησία, σχετίζονται περισσότερο με την ηθική ηγεσία. Επιπλέον, ο αντίκτυπος της ηθικής ηγεσίας επηρεάζει τις συμπεριφορές τους σε σύγκριση με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τους, όπως η εξωστρέφεια και η αποδοχή των άλλων που συνδέονται λιγότερο με την ηθική ηγεσία (Kalshoven et al., 2011).

Έχοντας λοιπόν οριοθετήσει και επεξηγήσει τα χαρακτηριστικά της ηθικής ηγεσίας σε μια επιχείρηση, σε συνδυασμό με τον ρόλο των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των εργαζομένων ως ακολούθων στους ηθικούς ηγέτες, αναφέρεται ως γεγονός πως θα πρέπει να επεξηγηθεί σχετικά σε συνδυασμό με τα παραπάνω και η έννοια και τα χαρακτηριστικά της επιχειρηματικής ηθικής και της ηγεσίας.

2.3 Η Έννοια και τα Χαρακτηριστικά της Επιχειρηματικής Ηθικής και της Ηγεσίας

Σύμφωνα με τους ειδικούς, οποιαδήποτε προσέγγιση και αν έχει ένας οργανισμός για τη διαχείριση της επιχειρηματικής ηθικής, είτε είναι επίσημη είτε ανεπίσημη, με βάση τη συμμόρφωση ή την αξία, ελάχιστη ή εκτεταμένη, ο ρόλος του ηγέτη του οργανισμού στην

επίδειξη ηθικής ηγεσίας, θα είναι σημαντικός (Ciulla 2013). Σχετικά θετικά παραδείγματα στη περίπτωση αυτή, είναι εταιρείες όπως η Walmart και η Coca-Cola, οι οποίες κατά τη διάρκεια των ετών έχουν αντιμετωπίσει μια σειρά από ηθικές επικρίσεις, αλλά πιο πρόσφατα έχουν περάσει από μεγάλες ανατροπές (Crane & Matten 2016).

Οι ηγέτες είναι αυτοί που είναι υπεύθυνοι να αποδώσουν τον ηθικό τόνο στους οργανισμούς. Εάν θεωρούνται αδιάστακτοι και αδιάφοροι στις συναλλαγές τους με τους άλλους, ή εάν οι ηγέτες φαίνεται ότι ενδιαφέρονται μόνο για το βραχυπρόθεσμο τελικό αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να λάβουν και αυτό το μήνυμα. Από την άλλη πλευρά, η έρευνα έχει δείξει ότι οι προσωπικές αξίες των CEO και των ηγετών, μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τον βαθμό στον οποίο οι οργανισμοί τους εμπλέκονται σε υπεύθυνες πρακτικές.

Οι ηγέτες μπορούν επίσης να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στους συναφείς παράγοντες, όπως οι κανόνες εξουσίας και η κουλτούρα, που γνωρίζουμε ότι μπορεί να έχουν καθοριστική επιρροή στη λήψη ηθικών και ανήθικων αποφάσεων (Crane & Matten 2016). Εάν κάποιος αποδεχθεί αυτό το επιχείρημα, οι ηγέτες έχουν σαφώς έναν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της ηθικής απόφασης των υπαλλήλων τους (Crane & Matten 2016).

Σύμφωνα με τους Crane & Matten (2016) επίσης, υπάρχουν δύο προσεγγίσεις για τη διαχείριση μιας ηθικής κουλτούρας. Δηλαδή τις αλλαγές της ηθικής κουλτούρας και μάθηση αυτής. Σύμφωνα με την προσέγγιση αλλαγής της ηθικής κουλτούρας, ο ρόλος του ηγέτη είναι να προσωποποιήσει τις αξίες και τα πρότυπα που διαθέτει ο οργανισμός και στη συνέχεια να εμπνεύσει και να παρακινήσει τους υπαλλήλους να ακολουθήσουν το παράδειγμά του. Για παράδειγμα, υπάρχουν δύο πυλώνες για την ανάπτυξη μιας φήμης ηθικής ηγεσίας, δηλαδή να γίνει αντιληπτός ως ηθικός άνθρωπος και ηθικός διαχειριστής. Για να θεωρείται ο ηγέτης ως ηθικό άτομο, οι εργαζόμενοι πρέπει να αναγνωρίζουν τα γνήσια ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, όπως η ειλικρίνεια και η ακεραιότητα. Δεύτερον, για να θεωρείται ο ηγέτης ως ηθικός διαχειριστής είναι αναγκαία και η εμφύσηση του οργανισμού με αρχές που θα καθοδηγούν όλη τη δράση των εργαζομένων. (Crane & Matten 2016).

Από την σκοπιά της πολιτιστικής μάθησης, ο ρόλος της ηγεσίας είναι περισσότερο συμμετοχή και ενδυνάμωση, προκειμένου να καλλιεργηθεί η ηθική λειτουργία και η αυτονομία. Έτσι, οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να σκέφτονται ανεξάρτητα για να μπορούν να λαμβάνουν μόνοι τους αιτιολογημένες υπεύθυνες αξιολογήσεις και επιλογές. Η ηθική συμπεριφορά δεν πρέπει να προωθείται απλώς μέσω της διάδοσης συγκεκριμένων

πεποιθήσεων και αρχών, αλλά μέσω της διευκόλυνσης της προσωπικής ηθικής δέσμευσης, του διαλόγου και της επιλογής στις επιχειρήσεις (Crane & Matten 2016).

Έχοντας λοιπόν οριοθετήσει και επεξηγήσει τα χαρακτηριστικά της ηθικής ηγεσίας σε μια επιχείρηση, σε συνδυασμό με τον ρόλο των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των εργαζομένων ως ακολούθων στους ηθικούς ηγέτες, όπως και έχει επεξηγηθεί σχετικά σε συνδυασμό με τα παραπάνω και η έννοια και τα χαρακτηριστικά της επιχειρηματικής ηθικής και της ηγεσίας, κρίνεται σκόπιμο παρακάτω, να επεξηγηθούν οι τρόποι με τον οποίο τα διάφορα στυλ ηγεσίας επηρεάζουν την ηθική απόφαση των ατόμων.

2.4 Πως τα Διάφορα Στυλ Ηγεσίας επηρεάζουν την Ηθική Απόφαση των Ατόμων

Τα στυλ ηγεσίας επηρεάζουν ποικίλες πτυχές της οργανωσιακής συμπεριφοράς, συμπεριλαμβανομένης της αποδοχής και της συμμόρφωσης των εργαζομένων σε οργανωσιακούς κανόνες και αξίες. Η ηγεσία είναι ζωτικής σημασίας και η εργασία του ηγέτη είναι να δημιουργήσει το επιθυμητό μέλλον για την εταιρεία ή τον οργανισμό που συμμετέχει. Οι ηγέτες πρέπει να αναπτύξουν στενή εμπλοκή με τις στρατηγικές κατευθύνσεις της εταιρείας τους. Οι αποτελεσματικές, στρατηγικές, πρακτικές ηγεσίες, θα μπορούσαν να βοηθήσουν τους ηγέτες των επιχειρήσεων να βελτιώσουν την απόδοση ενώ ανταγωνίζονται σε απρόβλεπτα περιβάλλοντα για να λάβουν ηθικές αποφάσεις (Emery 2015).

Τα στυλ που εστιάζουν στην οικοδόμηση ισχυρών οργανωτικών αξιών μεταξύ των εργαζομένων επίσης, συμβάλλουν σε κοινά πρότυπα συμπεριφοράς. Επιπλέον, επηρεάζουν τη μετάδοση και την παρακολούθηση αξιών, κανόνων και κωδικών δεοντολογίας από τον οργανισμό. Εν ολίγοις, το στυλ ηγεσίας ενός οργανισμού επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι του. Αν και συχνά υποστηρίζεται ότι οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι και άλλα κορυφαία στελέχη είναι οι πιο σημαντικοί ηγέτες σε έναν οργανισμό, το διοικητικό συμβούλιο μιας εταιρείας είναι επίσης ένα απαραίτητο συστατικό ηγεσίας και εποπτείας. Ως εκ τούτου, η ιδέα της ηγεσίας δεν σχετίζεται μόνο με την εργασία των CEO, το διοικητικό συμβούλιο και τα διευθυντικά στελέχη στις επιχειρήσεις, αλλά και σε μεμονωμένο επίπεδο με έναν εργαζόμενο (Ferrell, Ferrell & Fraedrich 2011). Η ηθική ηγεσία από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο απαιτεί κατανόηση του οράματος και των αξιών της εταιρείας, καθώς και των προκλήσεων της ευθύνης και του κινδύνου για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

Λάθη στην ηθική ηγεσία μπορεί να συμβούν ακόμη και σε άτομα που διαθέτουν ισχυρό ηθικό χαρακτήρα, ειδικά εάν θεωρούν την ηθική κουλτούρα του οργανισμού ως βρίσκεται στο βασίλειο της λήψης αποφάσεων που υπάρχει στο σπίτι, την οικογένεια και την κοινότητα. (Ferrell et al. 2011).

Οι ηθικοί ηγέτες χρειάζονται γνώση και εμπειρία για να λάβουν αποφάσεις εντός των επιχειρήσεων. Οι ισχυροί ηθικοί ηγέτες πρέπει να έχουν το σωστό είδος ηθικής ακεραιότητας και αυτή η ακεραιότητα πρέπει να είναι διαφανής. Οι ηθικοί ηγέτες πρέπει να είναι διορατικοί και έτοιμοι να εγκαταλείψουν τον οργανισμό εάν το σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης καθιστά αδύνατη τη σωστή επιλογή τους. Ο ηθικός ηγέτης πρέπει να επιλέξει μια ισορροπία μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων στο παρόντα χρόνο αλλά και στο μέλλον και ταυτόχρονα πρέπει να ενδιαφέρεται τόσο για τους μετόχους όσο και για τον πιο χαμηλόμισθο εργαζόμενο.

Η εμπειρία δείχνει ότι κανένας ηγέτης δεν μπορεί πάντα να έχει δίκιο ή να κριθεί ηθικός από τα ενδιαφερόμενα μέρη, όπου η αναγνώριση αυτού μπορεί να εκληφθεί ως αδυναμία, αλλά στην πραγματικότητα, υποστηρίζει την ακεραιότητα και αυξάνει τη συζήτηση για την ανταλλαγή απόψεων για την ηθική (Ferrell et al. 2011). Σύμφωνα με τον Goleman (2000) λοιπόν, υπάρχουν έξι (6) στυλ ηγεσίας που βασίζονται στη συναισθηματική νοημοσύνη – την ικανότητα οι άνθρωποι να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τον εαυτό τους και τις σχέσεις τους.

ΠΙΝΑΚΑΣ Νο.1. Τα έξι (6) στυλ ηγεσίας του Goleman (προσαρμοσμένο από το COMINDWORK Weekly 2017)

The Six Leadership Styles (Goleman)

	Commanding	Visionary	Affiliative	Democratic	Pacesetter	Coaching
The leader's modus operandi	Demands immediate compliance	Mobilizes people toward a vision	Creates harmony and builds emotional bonds	Forges consensus through participation	Sets high standards for performance	Develops people for the future
The style in a phrase	"Do what I tell you."	"Come with me."	"People come first."	"What do you think?"	"Do as I do, now"	"Try this."
Underlying emotional intelligence competencies	Drive to achieve, initiative, self-control	Self-confidence, empathy, change catalyst	Empathy, building relationships, communication	Collaboration, team leadership, communication	Conscientiousness, drive to achieve, initiative	Developing others, empathy, self-awareness
When the style works best	In a crisis, to kick start a turnaround, or with problem employees	When changes require a new vision, or when a clear direction is needed	To heal rifts in a team or to motivate people during stressful circumstances	To build buy-in or consensus, or to get input from valuable employees	To get quick results from a highly motivated and competent team	To help an employee improve performance or develop long-term strengths
Overall impact on climate	Negative	Most strongly positive	Positive	Positive	Negative	Positive

Goleman, Daniel, "Leadership that Gets Results" Harvard Business Review. March-April 2000 p. 82-83.

Ο παραπάνω πίνακας Νο.1 λοιπόν, δείχνει τα έξι (6) στυλ ηγεσίας του Goleman (2000). Σύμφωνα με τον Goleman, οι μάνατζερ εργάζονται μέσα σε ένα μείγμα έξι (6) στυλ. Κάθε στυλ αποτελείται από συγκεκριμένες μεθόδους και είναι ιδανικά εφαρμόσιμο μόνο σε ορισμένες περιπτώσεις.

Αυταρχικός Ηγέτης – Ο ηγέτης απαιτεί ακαριαία υπακοή και επικεντρώνεται στα επιτεύγματα, την πρωτοβουλία και τον αυτοέλεγχο. Αν και αυτό το στυλ μπορεί να είναι πολύ αποτελεσματικό σε περιόδους κρίσης ή κατά τη διάρκεια μιας ανάκαμψης, αυτό κατά τα άλλα δημιουργεί αρνητικό κλίμα για την απόδοση του οργανισμού.

Οραματιστής – Αυτή η μορφή της ηγεσίας θεωρείται ένα από τα πιο αποτελεσματικά στυλ, καθώς εμπνέει τους υπαλλήλους να ακολουθήσουν ένα όραμα, διευκολύνει την αλλαγή και δημιουργεί έντονα θετικό κλίμα οργανωσιακής απόδοσης. Ο οραματιστής διευθυντής

κινητοποιεί τους εργαζόμενους προς ένα όραμα όταν απαιτείται αλλαγή ή όταν χρειάζεται σαφής κατεύθυνση.

Συνεργατικός – Ο συνεργατικός ηγέτης δημιουργεί αρμονία και *χτίζει* συναισθηματικούς δεσμούς. Αυτό το είδος ηγέτη εκτιμά τους ανθρώπους, τα συναισθήματά τους και τις ανάγκες τους και βασίζεται στη φιλία και την εμπιστοσύνη για να προωθήσει την ευελιξία, την καινοτομία και την ανάληψη κινδύνων σε έναν οργανισμό. Ο διευθυντής συνεργατών προσπαθεί να θεραπεύσει ρήγματα σε μια ομάδα και να παρακινήσει τους ανθρώπους σε συνθήκες στρες.

Δημοκρατικός – Ο δημοκρατικός ηγέτης βασίζεται στη συμμετοχή και την ομαδική εργασία για να καταλήξει στη συλλογική απόφαση. Οι διευθυντές επικεντρώνονται στην επικοινωνία και τη συμμετοχή για να δημιουργήσουν θετικό οργανωτικό περιβάλλον.

Τοξικός – Αυτή η μορφή ηγεσίας μπορεί να δημιουργήσει ένα αρνητικό περιβάλλον λόγω των υψηλών προτύπων που θέτουν οι διευθυντές. Ωστόσο, αυτό το στυλ λειτουργεί καλύτερα για την επίτευξη γρήγορων αποτελεσμάτων από άτομα με υψηλά κίνητρα και προσόντα που εκτιμούν τα επιτεύγματα και αναλαμβάνουν την πρωτοβουλία.

Συμβουλευτικός – Αυτό το στυλ ηγεσίας δημιουργεί θετικό περιβάλλον αναπτύσσοντας δεξιότητες για την προώθηση της μακροπρόθεσμης επιτυχίας, την ανάθεση ευθυνών και την επίδεξη έκδοση απαιτητικών αναθέσεων. Αυτό το είδος διευθυντή προσπαθεί να βοηθήσει τον υπάλληλο του να βελτιώσει την απόδοση ή να αναπτύξει μακροπρόθεσμα δυνατά σημεία.

Ωστόσο, οι πιο επιτυχημένοι ηγέτες δεν βασίζονται σε ένα στυλ, αλλά αλλάζουν τις τεχνικές τους με βάση τα χαρακτηριστικά της κατάστασης. Διαφορετικά στυλ ηγεσίας μπορεί να είναι αποτελεσματικά στην ανάπτυξη μιας ηθικής κουλτούρας και ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος εργασίας, ανάλογα με την αξιολόγηση ή τον κίνδυνο και την επιθυμία του διευθυντή να επιτύχει μια θετική οργανωτική απόδοση στο κλίμα. (Ferrell et al. 2011, Goleman 2000).

Ένας άλλος τρόπος ταξινόμησης του στυλ ηγεσίας, θα μπορούσε να βασίζεται στη συναλλακτική ή τη μετασχηματιστική ηγεσία. Συναλλακτικός ηγέτης θεωρείται αυτός που προσπαθεί να δημιουργήσει ικανοποίηση των εργαζομένων μέσω διαπραγματεύσεων για επιθυμητή συμπεριφορά ή επίπεδα απόδοσης, ενώ μετασχηματιστικός ηγέτης είναι αυτός που προσπαθεί να αυξήσει το επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων και να ενισχύσει την εμπιστοσύνη και τα κίνητρα. Επομένως, τόσο οι συναλλακτικοί όσο και οι μετασχηματιστικοί

ηγέτες μπορούν να συμβάλουν θετικά στην οικοδόμηση ηθικής εταιρικής κουλτούρας. (Ferrell et al., 2011).

Έχοντας λοιπόν οριοθετήσει και επεξηγήσει τα χαρακτηριστικά της ηθικής ηγεσίας σε μια επιχείρηση, σε συνδυασμό με τον ρόλο των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των εργαζομένων ως ακολούθων στους ηθικούς ηγέτες, όπως και έχει επεξηγηθεί σχετικά σε συνδυασμό με τα παραπάνω και η έννοια και τα χαρακτηριστικά της επιχειρηματικής ηθικής και της ηγεσίας σε συνδυασμό με την επεξήγηση στους τρόπους με τους οποίους τα διάφορα συλλ ηγεσίας επηρεάζουν την ηθική απόφαση των ατόμων, ακολουθεί η ανάλυση και επεξήγηση της συμπεριφοράς ενός ισχυρού ηθικού ηγέτη στις επιχειρήσεις.

2.5 Η Συμπεριφορά Ενός Ισχυρού Ηθικού Ηγέτη στις Επιχειρήσεις

Αποτελεί γεγονός πως η σκληρή εργασία απλά δεν αρκεί για να γίνει κανείς επιτυχημένος ηγέτης, καθώς απαιτεί πολλά άλλα στοιχεία όπως προσωπικότητα, δυναμισμό, ανεκτικότητα και ηγετικές ικανότητες. Οι εξαιρετικοί ηγέτες προκαλούν πάθη και ενθουσιασμό, ώστε να προωθήσουν τους οργανισμούς τους. Οι σημαντικοί ηγέτες είναι σίγουροι για τον εαυτό τους και πολύ σίγουροι για τις πράξεις τους.

Η αυτοπεποίθηση του ηγέτη μεταφέρει μια αίσθηση ηρεμίας και σιγουριάς προς τους υπαλλήλους σε περιόδους αναταραχών και έτσι δεν αμφιταλαντεύονται όταν δεσμευτούν σε μια συγκεκριμένη πορεία δράσης και εργασίας εντός των επιχειρήσεων. Επιπλέον, ο ηθικός ηγέτης προωθεί την οργάνωση δράσης μέσω της επικοινωνίας του με τους εργαζόμενους και ο ικανός ηγέτης επικοινωνεί με πάθος και ειλικρίνεια. Εν ολίγοις, ένας ηθικός ηγέτης είναι ένας πειστικός ηγέτης. Οι σημαντικοί ηγέτες είναι ευαίσθητοι και έχουν μια διαισθητική ικανότητα ως προς τις ανάγκες των ανθρώπων τους εντός και εκτός του οργανισμού. Κατανοούν τι οδηγεί τους υπαλλήλους τους και δείχνουν γνήσιο ενδιαφέρον για την ευημερία τους.

Ομοίως, οι σημαντικοί ηγέτες είναι πολύ αποφασισμένοι καθώς παρακολουθούν οτιδήποτε πιστεύουν ότι τους βοηθά για να πετύχουν τους στόχους τους. Επιπλέον, οι σημαντικοί ηγέτες ενδιαφέρονται πραγματικά για την υγεία και την ευημερία των ανθρώπων που συμμετέχουν στον οργανισμό τους. Είναι διακεκριμένοι, υπεύθυνοι, αισιόδοξοι, ειλικρινείς και πολύ οργανωμένοι. Παρά το γεγονός ότι οι σημαντικοί ηγέτες απαιτούν δεξιότητες αναλυτικής σκέψης όταν περνούν από διάφορα σενάρια, οι επιτυχημένοι ηγέτες οργανώνονται και προγραμματίζουν, βλέπουν μπροστά (Ferrell et al. 2011).

Η ηθική ηγεσία βασίζεται σε μια ολιστική σκέψη που οριοθετεί τα περίπλοκα και προκλητικά ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί σε καθημερινή βάση. Οι ηθικοί ηγέτες χρειάζονται γνώση και εμπειρία για να πάρουν τη σωστή απόφαση. Οι ισχυροί ηθικοί ηγέτες έχουν τόσο το θάρρος όσο και τις πιο ολοκληρωμένες πληροφορίες για να πάρουν την απόφαση που θα είναι η καλύτερη μακροπρόθεσμα. Οι ισχυροί ηθικοί ηγέτες εμμένουν στις αρχές τους και, αν χρειαστεί, θα είναι έτοιμοι να εγκαταλείψουν τον οργανισμό τους εάν το σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης είναι τόσο ελαττωματικό που να είναι αδύνατο να γίνει η σωστή επιλογή (Ferrell et al. 2011).

Πολλοί ιδρυτές εταιρειών όπως ο Walton, ο Gates, ο Hershey, ο Dell, ο Jobs, καθώς και η Krawcheck άφησαν την ηθική τους αποτύπωση στις αντίστοιχες εταιρείες τους. Η συμπεριφορά τους προσέφερε τον τόνο στον οργανισμό τους, καθιστώντας τους πρότυπο για την επιθυμητή συμπεριφορά στην πρώιμη ανάπτυξη των αντίστοιχων εταιρειών τους. Στην περίπτωση του Hershey, η κληρονομιά του παραμένει και η Hershey Foods συνεχίζει να αποτελεί πρότυπο για την ηθική εταιρική κουλτούρα. Στην περίπτωση του Sam Walton, ο Wal-Mart ξεκίνησε μια πορεία ταχείας ανάπτυξης μετά τον θάνατό του και ενεπλάκη σε πολυάριθμες συγκρούσεις με διάφορες ομάδες ενδιαφερομένων, συμπεριλαμβανομένων των υπαλλήλων, των ρυθμιστικών αρχών, των ανταγωνιστών καθώς και των κοινοτήτων.

Παρά τα ηθικά θεμέλια που άφησε ο Walton, η Wal-Mart έχει υποστεί αρκετά ηθικά κενά. Ομοίως, παρά το γεγονός ότι είναι ο μεγαλύτερος κατασκευαστής λογισμικού της Microsoft στον κόσμο όσον αφορά τα έσοδα, ο Bill Gates είχε πράξει κάτι που είναι ηθικά αμφισβητήσιμο στη δεκαετία του 1990. Υπάρχουν εκατοντάδες άλλοι οργανισμοί που αντιμετωπίζουν διάφορα ηθικά κενά κάθε μέρα (Ferrell et al. 2011).

Σύμφωνα με τους Ferrell et al. (2011) ως ακολούθως αναφέρονται επτά (7) συνήθειες ενός ισχυρού ηθικού ηγέτη

- ✓ Οι ηθικοί ηγέτες έχουν ισχυρό προσωπικό χαρακτήρα
- ✓ Οι ηθικοί ηγέτες έχουν πάθος να πράξουν σωστά
- ✓ Οι ηθικοί ηγέτες είναι προορατικοί
- ✓ Οι ηθικοί ηγέτες λαμβάνουν υπόψη τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων
- ✓ Οι ηθικοί ηγέτες αποτελούν πρότυπα για τις αξίες του οργανισμού
- ✓ Οι ηθικοί ηγέτες είναι διαφανείς και συμμετέχουν ενεργά στη λήψη οργανωτικών αποφάσεων.

✓ Οι ηθικοί ηγέτες είναι ικανοί διευθυντές που έχουν μια ολιστική άποψη για την ηθική κουλτούρα της εταιρείας

Ωστόσο, υπάρχει μια γενική συμφωνία ότι η ηθική ηγεσία είναι εξαιρετικά απίθανη χωρίς ισχυρό προσωπικό χαρακτήρα. Ο Thomas White αναφέρεται ως μια ηγετική αυθεντία στην ανάπτυξη χαρακτήρων, αφού πιστεύει ότι πρέπει να δίνεται έμφαση στον «ηθικό συλλογισμό» αντί στο να είναι κανείς «ηθικό άτομο». Σύμφωνα με τον White, η ικανότητα επίλυσης των περίπλοκων ηθικών διλημμάτων που συναντώνται σε μια εταιρική κουλτούρα και στην διοίκηση της επιχείρησης, απαιτεί διανοητικές δεξιότητες. Για παράδειγμα, όταν ο Lawrence S. Benjamin ανέλαβε πρόεδρος της U.S. Food Service μετά από μια μεγάλη ηθική καταστροφή, ξεκίνησε ένα πρόγραμμα ηθικής και συμμόρφωσης για να προωθήσει τη διαφάνεια και να διδάξει στους υπαλλήλους πώς να κάνουν δύσκολες ηθικές επιλογές. (Ferrell et al., 2011)

Το πάθος να κάνει κανείς τα σωστά πράγματα, είναι «ο σύνδεσμος που συγκρατεί την ηθική έννοια». Μερικοί ηγέτες αναπτύσσουν αυτό το χαρακτηριστικό χωρίς στη διευθυντική τους σταδιοδρομία, ενώ άλλοι το αναπτύσσουν με την πάροδο του χρόνου, μέσω της εμπειρίας. Το να έχει κανείς πάθος, να κάνει τα σωστά, υποδηλώνει ένα προσωπικό χαρακτηριστικό, όχι μόνο στο να αναγνωρίζει τη σημασία της ηθικής συμπεριφοράς, αλλά να έχει και την προθυμία να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις και να κάνει δύσκολες επιλογές (Σ. Τριαντάρη, 2020).

Ομοίως, οι ηθικοί ηγέτες είναι διορατικοί, δεν περιμένουν απλώς να προκύψει ένα ηθικό πρόβλημα. Προβλέπουν, σχεδιάζουν και ενεργούν προληπτικά για να αποφύγουν πιθανά ηθικά ζητήματα. Οι ηθικοί ηγέτες που είναι προορατικοί κατανοούν τις κοινωνικές ανάγκες και εφαρμόζουν ή ακόμα και αναπτύσσουν τις βέλτιστες πρακτικές ηθικής ηγεσίας που υπάρχουν στον οργανισμό τους. Επιπλέον, οι ηθικοί ηγέτες λαμβάνουν υπόψη το συμφέρον όλων των ενδιαφερομένων, που εμπλέκονται άμεσα ή έμμεσα στην εταιρεία. Οι ηθικοί ηγέτες αναλαμβάνουν πάντα την ευθύνη να εξισορροπούν τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων για να διασφαλίσουν ότι ο οργανισμός μεγιστοποιεί τον ρόλο του ως υπεύθυνος εταιρικός πολίτης (Ferrell et al. 2011).

Οι ηθικοί ηγέτες αποτελούν πρότυπα για τις αξίες του οργανισμού. Οι ηγέτες έχουν πάντα μεγάλη επιρροή στην ηθική συμπεριφορά των εργαζομένων. Εάν οι ηγέτες δε χρησιμεύουν ενεργά ως πρότυπο για τις βασικές αξίες του οργανισμού, τότε αυτές οι αξίες δεν αποτελούν τίποτα περισσότερο από λόγια του αέρα. Ταυτόχρονα, οι ηθικοί ηγέτες είναι

διαφανείς και συμμετέχουν ενεργά στη λήψη οργανωτικών αποφάσεων. Η διαφάνεια ενισχύει τη διαφάνεια, την ελευθερία έκφρασης ιδεών και την ικανότητα αμφισβήτησης του τρόπου συμπεριφοράς της βιομηχανίας και ενθαρρύνει τους ενδιαφερόμενους να μάθουν και να σχολιάσουν το τί κάνει μια επιχείρηση. Οι ισχυροί ηθικοί ηγέτες είναι ικανοί διευθυντές που έχουν μια ολιστική άποψη για την ηθική κουλτούρα της εταιρείας. (Ferrell et al. 2011).

Σύμφωνα με τα όσα έχουν αναφερθεί παραπάνω για τα χαρακτηριστικά της ηθικής ηγεσίας σε μια επιχείρηση, σε συνδυασμό με τον ρόλο των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των εργαζομένων ως ακολούθων στους ηθικούς ηγέτες, όπως και έχει επεξηγηθεί σχετικά σε συνδυασμό με τα παραπάνω και η έννοια και τα χαρακτηριστικά της επιχειρηματικής ηθικής και της ηγεσίας σε συνδυασμό με την επεξήγηση στους τρόπους με τους οποίους τα διάφορα στυλ ηγεσίας επηρεάζουν την ηθική απόφαση των ατόμων και την ανάλυση και επεξήγηση της συμπεριφοράς ενός ισχυρού ηθικού ηγέτη στις επιχειρήσεις, είναι σημαντικό να αναφερθεί η σημασία της ηθικής ηγεσίας στην λήψη αποφάσεων και την αντιμετώπιση των ηθικών διλημάτων στη διοίκηση των επιχειρήσεων.

2.6 Η Σημασία της Ηθικής Ηγεσίας στη Λήψη Αποφάσεων και την Αντιμετώπιση Ηθικών Διλημάτων στην Διοίκηση των Επιχειρήσεων

Είναι αναπόφευκτο γεγονός στις μέρες μας ότι οι ηγέτες, ανεξάρτητα από το τρόπο συμπεριφοράς τους, πρέπει να λάβουν κάποια διαφορετική απόφαση, είτε είναι δευτερεύουσας σημασίας είτε σύνθετη, που επηρεάζει ολόκληρο τον οργανισμό ή τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η λήψη αποφάσεων είναι μέρος της καθημερινής εργασίας του ηγέτη. Οι ηγέτες έχουν την ευθύνη να λαμβάνουν ορθές αποφάσεις για όλους τους εμπλεκόμενους, επομένως, θα πρέπει να έχουν κάποιου είδους πλαίσιο εντός του οποίου λαμβάνουν αυτές τις αποφάσεις. Η ηγεσία και η λήψη αποφάσεων μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με τη φιλοσοφία του ηγέτη και τον κλάδο στον οποίο εμπλέκονται καθώς και από την εξωτερική επιρροή και τους υφισταμένους.

Η ηγεσία και η λήψη αποφάσεων εξαρτώνται επίσης από μια δεδομένη κατάσταση. Κάποια στιγμή ένας ηγέτης μπορεί να χρειαστεί να ενεργήσει πολύ γρήγορα για να αντιμετωπίσει τις καταστάσεις που κινούνται γρήγορα, όπου σε αυτήν την κατάσταση οι ηγέτες δεν έχουν χρόνο να συζητήσουν με συναδέλφους, επομένως αυτός ο τύπος ηγέτη θεωρείται ως ηγέτης εντολών. Ενώ, μερικές φορές μπορεί να χρειαστεί κανείς γνώμες και ιδέες από τους συναδέλφους του για να λάβει μια απόφαση, επομένως να βρεθεί σε μια κατάσταση που αναφέρεται ως συλλογική λήψη αποφάσεων. Η συλλογική λήψη αποφάσεων ενέχει πολύ μικρά

περιθώρια για λάθη, επειδή οι διευθυντές έχουν όλη την υποστήριξη και τις πληροφορίες για να λάβουν την καλύτερη απόφαση που ταιριάζει σε μια δεδομένη κατάσταση (Butt, et al., 2016).

Ωστόσο, η λήψη αποφάσεων για την αντιμετώπιση των ηθικών διλημμάτων στην διοίκηση των επιχειρήσεων, είναι το θεμέλιο κάθε διοικητικής και επιχειρηματικής δραστηριότητας και η λήψη ορθών αποφάσεων ξεκινά με τη σκόπιμη, διαδοχική και στρατηγική διαδικασία σκέψης από τους αντίστοιχους ηγέτες. Μια θετική απόφαση για την αντιμετώπιση των ηθικών διλημμάτων στην διοίκηση των επιχειρήσεων, είναι πάντα το αποτέλεσμα υψηλής πρόθεσης, ειλικρινούς προσπάθειας, έξυπνης κατεύθυνσης και φυσικά επιδέξιας εκτέλεσης. Η απόφαση θα πρέπει να ληφθεί στον κατάλληλο χρόνο, γιατί εάν λάβει την απόφαση νωρίτερα, ενδέχεται να μην έχει αρκετές πληροφορίες που απαιτούνται. Μερικοί ηγέτες τείνουν να λαμβάνουν αποφάσεις νωρίτερα επειδή δεν θέλουν να ζουν σε ένταση. Ενώ, ορισμένοι ηγέτες καθυστερούν τη λήψη απόφασης επειδή φοβούνται να κάνουν λάθος ή φοβούνται τις αλλαγές που θα προκύψουν (Butt, et al., 2016).

Ένα σημαντικό μέρος των δεξιοτήτων λήψης αποφάσεων για την αντιμετώπιση των ηθικών διλημμάτων στην διοίκηση των επιχειρήσεων, είναι η γνώση και η εξάσκηση καλών τεχνικών λήψης αποφάσεων. Επομένως, ακολουθούν εννέα (9) αρχές λήψης αποφάσεων από τους Gigerenzer και Gaissmaier (2011).

- ✓ Καθορισμός προτεραιοτήτων
- ✓ Ρύθμιση περιόδου
- ✓ Συγκέντρωση και ανανέωση ενημερωμένων στοιχείων
- ✓ Ζωγραφίζοντας ένα σενάριο με το επιθυμητό αποτέλεσμα
- ✓ Στάθμιση των θετικών έναντι των αρνητικών
- ✓ Διερεύνηση των συνεπειών για όλους τους εμπλεκόμενους
- ✓ Χρήση ατομικής σοφίας
- ✓ Θάρρος
- ✓ Ατομικό ένστικτο (Emery 2016)

Η ηθική είναι αναπόσπαστο μέρος της λήψης αποφάσεων για την αντιμετώπιση των ηθικών διλημμάτων στην διοίκηση των επιχειρήσεων για κάθε τύπο ηγέτη, ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο ασχολείται. Για να κατανοήσει κανείς την ηθική στη λήψη αποφάσεων, οι αξίες του ηγέτη και του οργανισμού πρέπει να λαμβάνονται προσεκτικά υπόψη. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες έχουν κατανόηση και επίγνωση των δικών τους ηθών, αξιών και

συστήματος ηθικής. Οι ηγέτες πρέπει να γνωρίζουν ότι οι διαφανείς και συνεπείς αποφάσεις που βασίζονται σε ηθική θα βοηθήσουν στη συγκρότηση της ομάδας και σταδιακά ολόκληρου του οργανισμού. Οι ακρογωνιαίοι λίθοι της καλής ηγεσίας είναι η ακεραιότητα, η διαφάνεια και ο σταθερός χαρακτήρας. Ως εκ τούτου, οι ηθικοί ηγέτες θα εξετάσουν τα ακόλουθα σημεία για τις μεθόδους λήψης αποφάσεων τους (Houser, Wilczenski & Ham 2006):

- ✓ Τήρηση υποσχέσεων
- ✓ Να μην είναι δόλιοι
- ✓ Να συμπεριφέρονται στους άλλους όπως θέλουν να τους φέρονται
- ✓ Να μην κατηγορούν τους άλλους
- ✓ Λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων χωρίς ευνοιοκρατία
- ✓ Εργασία για τη βελτίωση του εργασιακού ή οργανωτικού περιβάλλοντος
- ✓ Λειτουργία εντός του νόμου
- ✓ Ελαχιστοποίηση των δυσκολιών και βοήθεια προς τους άλλους όταν είναι δυνατόν

Οι διευθυντές ή οι ηγέτες μπορούν να δημιουργήσουν ηθικό περιβάλλον λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω σημεία και εφαρμόζοντας αυτά στη πράξη για την αντιμετώπιση των ηθικών διλημάτων στην διοίκηση των επιχειρήσεων. Κατά τη διάρκεια της καριέρας τους, μπορεί να διασχίσουν διαδρομές όπου δύο αξίες ίσης σημασίας συγκρούονται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και οδηγούν σε ηθικό δίλημμα. Σε αυτήν την περίπτωση, πρέπει να ισορροπήσουν προσεκτικά και τις δύο αξίες, για να λάβουν μια ηθική απόφαση. Η λήψη αποφάσεων είναι πάντα δύσκολη, ειδικά για όσους βρίσκονται σε ηγετική θέση, επειδή η λήψη λανθασμένων αποφάσεων μπορεί να επηρεάσει το τελικό αποτέλεσμα της επιχείρησης (Houser et al 2006).

Η γενική λήψη αποφάσεων και η ηθική λήψη αποφάσεων για την αντιμετώπιση των ηθικών διλημάτων στην διοίκηση των επιχειρήσεων, περιλαμβάνουν τα ίδια κύρια στοιχεία, συμπεριλαμβανομένης της ικανότητας ερμηνείας πληροφοριών, επιλογής πορείας δράσης και εκτέλεσης λύσης σε ένα πρόβλημα. Εφόσον και οι δύο αποφάσεις βασίζονται σε παρόμοια βάση, η γενική λήψη αποφάσεων είναι κάποτε σχετική και προσφέρει στρατηγικές για τη βελτίωση της πιθανής λήψης ηθικών αποφάσεων.

Ωστόσο, υπάρχουν διαφορές μεταξύ γενικού και ηθικού τομέα όσον αφορά το περιεχόμενο, την πολυπλοκότητα και τη συναισθηματικότητα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Η ηθική λήψη αποφάσεων περιλαμβάνει παράγοντες αξιολόγησης που είναι πιο ποικίλοι και πολύπλοκοι και προκαλούν ισχυρότερη και πιο έντονη συναισθηματική

αυτοαντίδραση από τη γενική λήψη αποφάσεων. Η ηθική λήψη αποφάσεων σε έναν οργανισμό απαιτεί επίσης επίλυση προβλημάτων, επειδή εναλλακτικοί τρόποι δράσης που προσφέρουν λύση στα ηθικά διλήμματα συνήθως δεν προσδιορίζονται (Roberts 2015).

2.7 Ηθική Λήψη Αποφάσεων για την Αντιμετώπιση των Ηθικών διλημμάτων στην Διοίκηση των Επιχειρήσεων

Η λήψη αποφάσεων για την αντιμετώπιση των ηθικών διλημμάτων στην διοίκηση των επιχειρήσεων, είναι μια διαδικασία συνδυασμού πληροφοριών σχετικά με τις διάφορες σχετικές εναλλακτικές λύσεις και λήψης της σωστής επιλογής. Η λήψη αποφάσεων είναι πολύ ακριβής και ο ηγέτης πρέπει να έχει την ικανότητα να εξαλείφει τα περιττά βήματα, να ενσωματώνει τη γνώση και να απλοποιεί τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η ηθική απόφαση τείνει να είναι μια απόφαση που είναι τόσο νομικά όσο και ηθικά αποδεκτή από το ευρύ κοινό (Τριαντάρη, 2020).

Η ηθική λήψη αποφάσεων βοηθά τους ανθρώπους να κάνουν δύσκολες επιλογές όταν έρχονται αντιμέτωποι με ηθικό δίλημμα, μια κατάσταση στην οποία δεν υπάρχει σαφής σωστή ή λάθος απάντηση. Για παράδειγμα, θα ήταν σωστό για έναν Διευθύνοντα Σύμβουλο να διατηρήσει ένα συμβατικό μπόνους όταν η επιχείρηση που εργάζεται δημιουργεί χαμηλότερα αμειβόμενους υπαλλήλους ή απολύεται? Η ηθική λήψη αποφάσεων εξετάζει γενικά τρεις προοπτικές όπως:

- ✓ Η ηθική της υπακοής
- ✓ Η ηθική της φροντίδας και
- ✓ Η ηθική της λογικής.

Η ηθική της υπακοής δεν συνεπάγεται μόνο κατά το γράμμα του νόμου, αλλά και το πνεύμα ή τις ηθικές αξίες πίσω από αυτό. Δεύτερον, η ηθική της φροντίδας εμπλέκει τη συναισθηματική μας νοημοσύνη και ενσυναίσθηση στη λήψη μιας απόφασης από την οπτική γωνία άλλων ανθρώπων. Για παράδειγμα, πώς θα ένιωθα αν ήμουν στη θέση τους. Ομοίως, η ηθική της λογικής εμπλέκει τον λογικό μας εγκέφαλο όπου θα πρέπει να χρησιμοποιήσουμε τη σοφία και την εμπειρία για να υπολογίσουμε διάφορα πιθανά αποτελέσματα (Bangun & Asri 2017).

Τα κύρια στοιχεία της γενικής λήψης αποφάσεων για την αντιμετώπιση των ηθικών διλημμάτων στην διοίκηση των επιχειρήσεων, είναι εξίσου συναφή με τη λήψη ηθικών

αποφάσεων, αφού περιλαμβάνουν την ικανότητα ερμηνείας ή αναγνώρισης του προβλήματος ή της ευκαιρίας, τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής για την επίλυση ενός προβλήματος, τον προσδιορισμό και την επιλογή της πορείας δράσης, την εκτέλεση της δράσης και, τέλος, την αξιολόγηση της λύσης.

Ωστόσο, υπάρχουν διαφορές ως προς το περιεχόμενο, την πολυπλοκότητα και τη συναισθηματικότητα μεταξύ της γενικής και της ηθικής λήψης αποφάσεων. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας λήψης ηθικών αποφάσεων, μπορεί να εμφανιστεί μια συγκεκριμένη φύση ηθικού διλήμματος, που ασχολείται με ηθικές αξίες και πεποιθήσεις που συχνά βρίσκονται σε ένταση. Για να βελτιωθεί η λήψη ηθικών αποφάσεων στην επιχείρηση, πρέπει πρώτα να κατανοήσει κανείς πώς τα άτομα ή οι ηγέτες λαμβάνουν ηθικές αποφάσεις σε έναν οργανισμό. Ομοίως, ένας ηγέτης μπορεί να συναντήσει εκατοντάδες ηθικά διλήμματα, τα οποία πρέπει να λάβει υπόψη του (Crane & Matten 2016).

Έχοντας λοιπόν οριοθετήσει την ανάλυση και επεξήγηση της συμπεριφοράς ενός ισχυρού ηθικού ηγέτη στις επιχειρήσεις κρίνεται σκόπιμο για την συνέχεια της έρευνας και την επεξήγηση του θέματος, να οριοθετηθεί το πλαίσιο για την ηθική λήψη αποφάσεων στις επιχειρήσεις και την διοίκηση της.

2.8 Το Πλαίσιο για την Ηθική Λήψη Αποφάσεων στις Επιχειρήσεις και την Διοίκηση της

Για να βελτιωθεί η ηθική λήψη αποφάσεων στην επιχείρηση για την αντιμετώπιση των ηθικών διλημάτων στην διοίκηση αυτών, πρέπει πρώτα να κατανοήσει κανείς πώς τα άτομα λαμβάνουν ηθικές αποφάσεις σε ένα οργανωτικό περιβάλλον. Τις περισσότερες φορές θεωρείται ότι οι ηγέτες σε έναν οργανισμό λαμβάνουν ηθικές αποφάσεις με τον ίδιο τρόπο που λαμβάνουν αποφάσεις στο σπίτι ή στην κοινότητά τους.

Ωστόσο, λίγοι ηγέτες τείνουν να λαμβάνουν ηθικές αποφάσεις ανεξάρτητα από την οργανωτική πίεση. Είναι σχεδόν αδύνατο να καταλάβει κανείς πώς το άτομο ή η ομάδα εργασίας λαμβάνουν ηθικές αποφάσεις, επομένως, αυτό το κεφάλαιο προσφέρει γενικεύσεις σχετικά με το μέσο ή τυπικό πρότυπο συμπεριφοράς εντός των οργανισμών. Αυτή η γενίκευση βασίζεται σε διάφορες μελέτες που έχουν γίνει ευρέως αποδεκτές από ακαδημαϊκούς και επαγγελματίες.

Σύμφωνα με τους συγγραφείς, η ηθική διαδικασία λήψης αποφάσεων στις επιχειρήσεις περιλαμβάνει την ένταση ηθικού ζητήματος, μεμονωμένους παράγοντες, οργανωτικούς παράγοντες όπως η εταιρική κουλτούρα και οι ευκαιρίες. Όλοι αυτοί οι παράγοντες είναι

αλληλένδετοι και φυσικά επηρεάζουν την αξιολόγηση της πρόθεσης πίσω από την απόφαση που παράγει ηθική ή ανήθικη συμπεριφορά.

Το πρώτο βήμα στη λήψη αποφάσεων ηθικής για την αντιμετώπιση των ηθικών διλημάτων στην διοίκηση των επιχειρήσεων, είναι να αναγνωρίσουν οι ειδικοί ότι ένα ηθικό ζήτημα απαιτεί από ένα άτομο ή μια ομάδα εργασίας να επιλέξει μεταξύ πολλών ενεργειών που διάφοροι φορείς εντός ή εκτός της εταιρείας θα αξιολογήσουν τελικά ως σωστές ή λάθος. Η ένταση ενός ηθικού ζητήματος σχετίζεται με την αντιληπτή σημασία του για τον λήπτη αποφάσεων.

Επομένως, η ένταση ενός ηθικού ζητήματος μπορεί να οριστεί ως η συνάφεια ή η σημασία ενός ηθικού ζητήματος στα μάτια ενός ατόμου, μιας ομάδας εργασίας ή ενός οργανισμού. Τα ανώτατα στελέχη και όσοι έχουν διοικητική εξουσία συμβάλλουν σημαντικά στην ένταση, επειδή στην πράξη είναι αυτοί που υπαγορεύουν τη στάση ενός οργανισμού σε ηθικά ζητήματα. Η ένταση του ηθικού ζητήματος τείνει να αντανακλά την ηθική ευαισθησία του ατόμου ή της ομάδας εργασίας που αντιμετωπίζει την ηθική απόφαση διαδικασίας λήψης.

Αρκετοί ερευνητές έχουν βρει ότι τα άτομα υπόκεινται σε έξι (6) σφαίρες επιρροής, δηλαδή ο χώρος εργασίας, η οικογένεια, η θρησκεία, το νομικό σύστημα, η κοινότητα και το επάγγελμα. Το επίπεδο σημασίας καθεμιάς από αυτές τις επιρροές, θα ποικίλλει ανάλογα με το πόσο σημαντικό θεωρεί ο υπεύθυνος λήψης αποφάσεων ότι είναι το θέμα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Ferrell et al. 2011).

Όταν οι άνθρωποι χρειάζεται να αντιμετωπίσουν ηθικά ζητήματα στην καθημερινή τους ζωή, οι αποφάσεις τους βασίζονται συνήθως στις δικές τους αξίες και αρχές του σωστού ή του λάθους. Αυτά τα άτομα γενικά μαθαίνουν αυτές τις αξίες και αρχές μέσω της διαδικασίας κοινωνικοποίησης με μέλη της οικογένειας, κοινωνικές ομάδες, με τη θρησκεία και στην επίσημη εκπαίδευσή τους. Στο χώρο εργασίας, το προσωπικό ηθικό ζήτημα περιλαμβάνει γενικά την ειλικρίνεια, τις συγκρούσεις συμφερόντων, τις διακρίσεις, τον νεποτισμό και την κλοπή των πόρων του οργανισμού. Για παράδειγμα, πολλοί εργαζόμενοι χρησιμοποιούν τον υπολογιστή στο χώρο εργασίας για αρκετές ώρες την ημέρα για προσωπικούς τους λόγους. Ο τρόπος με τον οποίο το κοινό αντιλαμβάνεται την ατομική ηθική συνήθως ποικίλλει ανάλογα με το επάγγελμα στο οποίο ασχολείται. Για παράδειγμα, οι τηλεπωλητές, οι πωλητές, οι επαγγελματίες της διαφήμισης, οι χρηματιστές και οι μεσίτες ακινήτων συχνά θεωρούνται αυτοί που έχουν τη χαμηλότερη ηθική (Ferrell et al. 2011).

Αν και οι άνθρωποι μπορούν και κάνουν ατομικές ηθικές επιλογές στην καθημερινή επαγγελματική ζωή, ωστόσο οι αξίες του οργανισμού συχνά έχουν μεγαλύτερη επιρροή στην απόφαση παρά στην αξία του ατόμου. Οι ηθικές αποφάσεις στην επιχείρηση λαμβάνονται συχνά από κοινού σε ομάδες εργασίας και επιτροπές ή σε συνεργασία και συζήτηση με συναδέλφους. Με αυτόν τον τρόπο ο υπεύθυνος λήψης αποφάσεων σε έναν οργανισμό για την αντιμετώπιση των ηθικών διλημάτων στην διοίκηση των επιχειρήσεων, μπορεί να επωφεληθεί όχι μόνο από τις γνώσεις και την εμπειρία του, αλλά και από τους συναδέλφους του που μπορεί να προέρχονται από διαφορετικό υπόβαθρο.

Άτομα εκτός του οργανισμού μπορεί να έχουν μεγάλη επιρροή στη λήψη αποφάσεων, αλλά η κουλτούρα ενός οργανισμού θα πρέπει να είναι πάνω από αυτό. Η εταιρική κουλτούρα είναι ένα σύνολο αξιών, κανόνων και τεχνουργημάτων, συμπεριλαμβανομένων τρόπων επίλυσης προβλημάτων που μοιράζονται τα μέλη ενός οργανισμού. Ένα σημαντικό συστατικό της εταιρικής κουλτούρας στην ηθική κουλτούρα του οργανισμού. Η εταιρική κουλτούρα περιλαμβάνει αξίες και κανόνες που υποδηλώνουν τον τρόπο συμπεριφοράς μέσα σε έναν οργανισμό. Ενώ, η ηθική κουλτούρα αντικατοπτρίζει αν ο οργανισμός έχει ηθική συνείδηση (Ferrell et al. 2011).

Τα ηθικά διλήμματα στην διοίκηση των επιχειρήσεων, μπορούν να περιλαμβάνουν καταστάσεις επίλυσης προβλημάτων στις οποίες οι κανόνες λήψης αποφάσεων είναι συχνά ασαφείς ή σε σύγκρουση. Δεν υπάρχει μαγική φόρμουλα για τη λήψη μιας ηθικής απόφασης, επομένως, τα αποτελέσματα μιας ηθικής απόφασης είναι συχνά αβέβαια. Η πρόθεση ενός ατόμου και η τελική απόφαση σχετικά με τη δράση που θα κάνει είναι το τελευταίο βήμα στη διαδικασία ηθικής λήψης αποφάσεων. Εάν η πρόθεση και οι συμπεριφορές του ατόμου δεν συνάδουν με την ηθική του κρίση, είναι πιο πιθανό να αισθάνονται ένοχοι (Ferrell et al. 2011).

Σύμφωνα λοιπόν με τα όσα έχουν αναφερθεί παραπάνω για τα χαρακτηριστικά της ηθικής ηγεσίας σε μια επιχείρηση, σε συνδυασμό με τον ρόλο των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των εργαζομένων ως ακολούθων στους ηθικούς ηγέτες, όπως και έχει επεξηγηθεί σχετικά σε συνδυασμό με τα παραπάνω και η έννοια και τα χαρακτηριστικά της επιχειρηματικής ηθικής και της ηγεσίας σε συνδυασμό με την επεξήγηση στους τρόπους με τους οποίους τα διάφορα στυλ ηγεσίας επηρεάζουν την ηθική απόφαση των ατόμων και την ανάλυση και επεξήγηση της συμπεριφοράς ενός ισχυρού ηθικού ηγέτη στις επιχειρήσεις, όπως και της επεξήγησης της σημασίας της ηθικής ηγεσίας στην λήψη αποφάσεων και την αντιμετώπιση των ηθικών διλημάτων στη διοίκηση των επιχειρήσεων σε συνδυασμό με την ανάλυση και επεξήγηση της συμπεριφοράς ενός ισχυρού ηθικού ηγέτη στις επιχειρήσεις με την

συνδυαστική οριοθέτηση στο πλαίσιο για την ηθική λήψη αποφάσεων στις επιχειρήσεις και την διοίκηση της, κρίνεται επίσης αναγκαίο να πραγματοποιηθεί η έρευνα με ερωτηματολόγιο έρευνας, σύμφωνα με το βασικό σκοπό της παρούσης εργασίας, ο οποίος αναφέρεται σχετικά στην συλλογή, επεξεργασία και συζήτηση βιβλιογραφικών (ποιοτικών) αλλά και ποσοτικών δεδομένων μέσα από τη χρήση ερωτηματολογίου έρευνας, για τον ρόλο της ηθικής στην ηγεσία και ηθικά διλήμματα στην διοίκηση ενός οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Σκοπός της έρευνας

Ως βασικός σκοπός της παρούσης εργασίας, αναφέρεται σχετικά η συλλογή, επεξεργασία και συζήτηση βιβλιογραφικών (ποιοτικών) αλλά και ποσοτικών δεδομένων μέσα από τη χρήση ερωτηματολογίου έρευνας, για τον ρόλο της ηθικής στην ηγεσία και ηθικά διλήμματα στην διοίκηση ενός οργανισμού. Θα πρέπει να σημειωθεί ωστόσο, πως η χρήση των βιβλιογραφικών (ποιοτικών δεδομένων) αναφέρεται στην έρευνα και συλλογή στοιχείων από βιβλία και επιστημονικά άρθρα τα οποία παρείχαν σαφής και ολοκληρωμένες πληροφορίες για το υπο-εξέταση θέμα.

3.2 Επιλογή δείγματος

Το δείγμα το οποίο επιλέγεται προς ανάλυση στη παρούσα ερευνητική εργασία, αναφέρεται σε 80 άτομα εργαζόμενους σε διάφορων ειδών επιχειρήσεις και οι οποίοι αναφέρουν τις απόψεις τους για τον ρόλο της ηθικής στην ηγεσία και ηθικά διλήμματα στην διοίκηση ενός οργανισμού.

Ειδικότερα λοιπόν και μέσα από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, σημειώνεται πως το 65% των ερωτηθέντων ήταν γυναίκες και το υπόλοιπο 35% ήταν άνδρες, το 38,8% των ερωτηθέντων ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα από 51-60 ετών, το 37,5% των ερωτηθέντων ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα από 31-40 ετών, το 13,8% από 41-50 ετών και το υπόλοιπο 10% από 24-30 ετών. Το 57,5% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως είναι απόφοιτοι ΑΕΙ-ΤΕΙ, το 26,3% είναι απόφοιτοι ΙΕΚ, το 10% είναι απόφοιτοι Λυκείου και το υπόλοιπο 6,3% έχουν Μεταπτυχιακό τίτλο.

Επίσης το 43,8% των ερωτηθέντων είναι έγγαμοι με παιδιά, το 26,3% διαζευγμένοι, το 16,3% άγαμοι και το υπόλοιπο 13,8% είναι έγγαμοι. Το 37,5% των εργαζομένων εργάζονται

για πάνω από 20 χρόνια στον οργανισμό, το 25% από 6-10 χρόνια, το 18,8% από 11-15 χρόνια, το 15% έως 5 χρόνια και το υπόλοιπο 3,8% από 16-20 χρόνια.

3.3 Μεθοδολογία της Έρευνας

Ως προς την μεθοδολογία της εργασίας, στο Α' μέρος αυτής, έχει γίνει βιβλιογραφική ανασκόπηση και παρουσιάζονται τα αποτελέσματα και η μεθοδολογία που χρησιμοποίησαν άλλοι ερευνητές που ασχολήθηκαν με θέμα αντίστοιχο με το συγκεκριμένο. Στο Β' μέρος της εργασίας ακολουθεί η εμπειρική ανάλυση. Για την εμπειρική ανάλυση χρειάστηκε συλλογή από ερευνητικά δεδομένα. Η συλλογή των δεδομένων έχει γίνει με τη χρήση ερωτηματολογίου. Οι ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο είναι «κλειστού τύπου». Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν ηλεκτρονικά, μέσω Google Forms.

Τη συλλογή των δεδομένων, ακολούθησε η επεξεργασία αυτών. Η επεξεργασία των δεδομένων έγινε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS. Η επεξεργασία σε πρώτο στάδιο αφορούσε την περιγραφή των απαντήσεων. Η περιγραφή έγινε, χρησιμοποιώντας διάφορα μέτρα τάσης, όπως το μέσο όρο, τη διακύμανση (ή την τυπική απόκλιση), τη διάμεσο, την ελάχιστη και μέγιστη τιμή. Εν συνεχεία, διατυπώθηκαν οι (υπό εξέταση) υποθέσεις και εξετάστηκε αν έπρεπε να γίνουν αποδεκτές ή να απορριφθούν.

Η εξέταση των υποθέσεων αναφέρει, μεταξύ άλλων, τις θέσεις των εργαζομένων, τις απόψεις τους για τον ρόλο της ηθικής στην ηγεσία και ηθικά διλήμματα στην διοίκηση ενός οργανισμού. Μια στατιστική μέθοδος που χρησιμοποιείται για να εξεταστεί αν ο μέσος μιας μεταβλητής διαφέρει μεταξύ διαφορετικών ομάδων στον πληθυσμό, είναι η «Ανάλυση Διακύμανσης». Αν τα δεδομένα πληρούσαν τις προϋποθέσεις, η μέθοδος αυτή αναμένονταν ότι θα χρησιμοποιηθεί για να αποφασιστεί αν πρέπει να γίνουν αποδεκτές ή όχι οι υποθέσεις που θα διατυπωθούν στην παρούσα έρευνα. Τέλος, έγινε correlation analysis για να εξεταστεί η συσχέτιση μεταξύ ζευγών μεταβλητών, και για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής Pearson.

3.4 Ερωτηματολόγιο της Έρευνας

Αναφορικά με το ερωτηματολόγιο της έρευνας, θα λέγαμε πως αυτό αποτελείται από δεκαπέντε (15) βασικές και πέντε (5) δημογραφικές ερωτήσεις των συμμετεχόντων και ως προς τις απόψεις τους αναφέρουν τις απόψεις τους για τον ρόλο της ηθικής στην ηγεσία και ηθικά διλήμματα στην διοίκηση ενός οργανισμού. Οι ερωτήσεις αυτές ωστόσο, προέκυψαν μέσα από

την ανάγνωση της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και της ανάγκης εξέτασης του εν λόγω θέματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Περιγραφική Ανάλυση

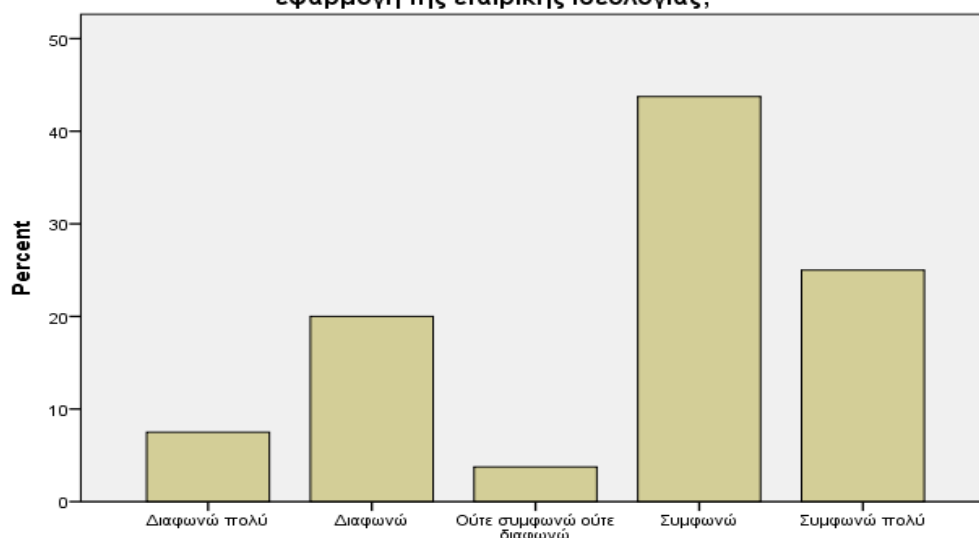
Ερώτηση 1

Το 43,8% των ερωτηθέντων συμφώνησαν με την άποψη ότι μπορεί να επιτευχθεί η ηθική ηγεσία με την εφαρμογή της εταιρικής ιδεολογίας και το 25% συμφώνησαν επίσης σε πολύ μεγάλο βαθμό. Το 25% , ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό διαφώνησε μ' αυτό.

1. Σε τι βαθμό συμφωνείτε ότι μπορεί να επιτευχθεί η ηθική ηγεσία με την εφαρμογή της εταιρικής ιδεολογίας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ πολύ	6	7,5	7,5	7,5
Διαφωνώ	16	20,0	20,0	27,5
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	3	3,8	3,8	31,3
Συμφωνώ	35	43,8	43,8	75,0
Συμφωνώ πολύ	20	25,0	25,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

1. Σε τι βαθμό συμφωνείτε ότι μπορεί να επιτευχθεί η ηθική ηγεσία με την εφαρμογή της εταιρικής ιδεολογίας;



1. Σε τι βαθμό συμφωνείτε ότι μπορεί να επιτευχθεί η ηθική ηγεσία με την εφαρμογή της εταιρικής ιδεολογίας;

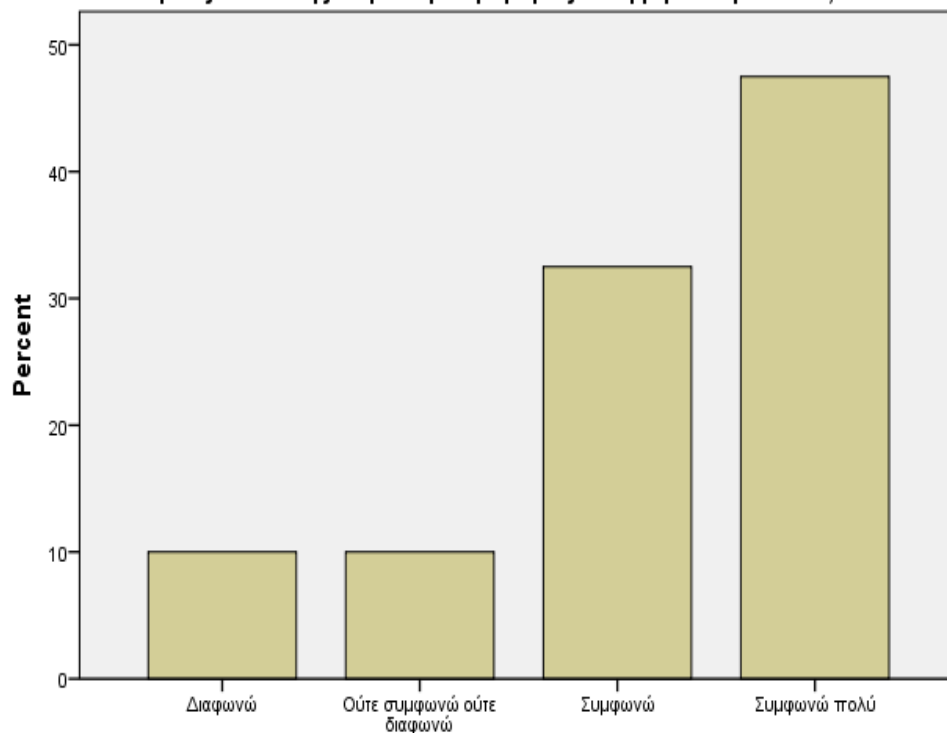
Ερώτηση 2

Για το αν μπορεί να επιτευχθεί η ηθική ηγεσία με την χάραξη σαφούς πολιτικής περί συμπεριφοράς & λήψης αποφάσεων, το 47,5% των ερωτηθέντων συμφώνησαν πολύ με την άποψη πως μ' αυτόν τον τρόπο μπορεί να επιτευχθεί και το 32,5% επίσης συμφώνησαν πως μπορεί.

2. Σε τι βαθμό συμφωνείτε ότι μπορεί να επιτευχθεί η ηθική ηγεσία με την χάραξη σαφούς πολιτικής περί συμπεριφοράς & λήψη αποφάσεων;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	8	10,0	10,0	10,0
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	8	10,0	10,0	20,0
Συμφωνώ	26	32,5	32,5	52,5
Συμφωνώ πολύ	38	47,5	47,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

2. Σε τι βαθμό συμφωνείτε ότι μπορεί να επιτευχθεί η ηθική ηγεσία με την χάραξη σαφούς πολιτικής περί συμπεριφοράς & λήψη αποφάσεων;



2. Σε τι βαθμό συμφωνείτε ότι μπορεί να επιτευχθεί η ηθική ηγεσία με την χάραξη σαφούς πολιτικής περί συμπεριφοράς & λήψη αποφάσεων;

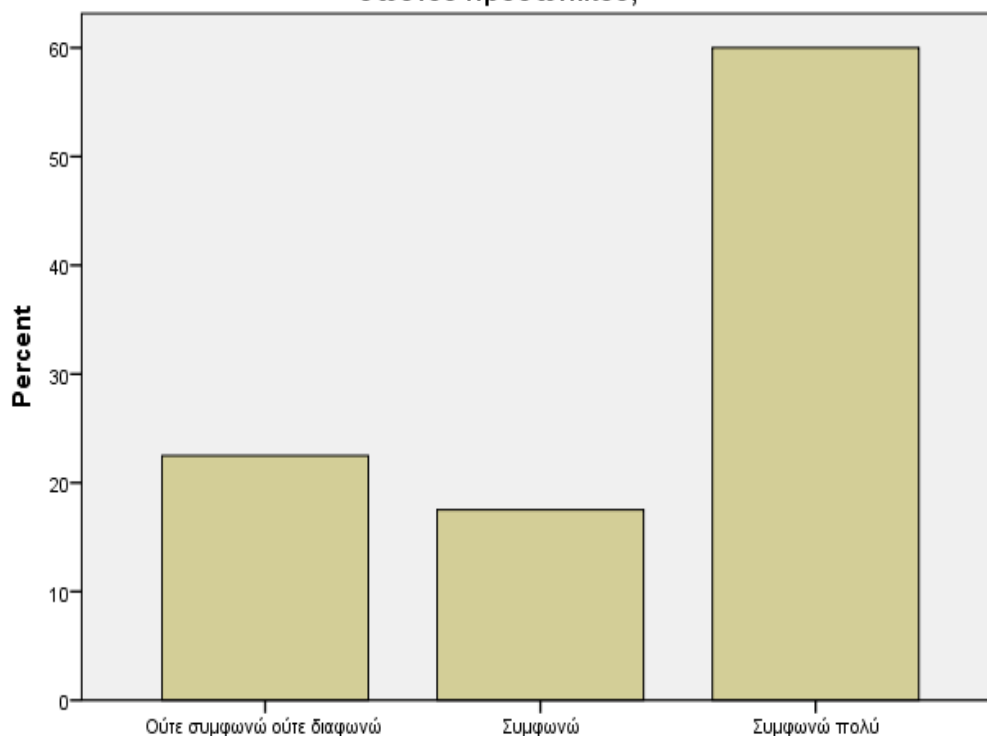
Ερώτηση 3

Το 60% των ερωτηθέντων συμφώνησαν σε πολύ μεγάλο βαθμό με την άποψη ότι μπορεί να επιτευχθεί η ηθική ηγεσία με την επιλογή σωστού προσωπικού, το 22,5% διατήρησαν ουδέτερη στάση ενώ το υπόλοιπο 17,5% συμφώνησαν με την παραπάνω άποψη.

3. Σε τι βαθμό συμφωνείτε ότι μπορεί να επιτευχθεί η ηθική ηγεσία με την επιλογή σωστού προσωπικού;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	18	22,5	22,5	22,5
Συμφωνώ	14	17,5	17,5	40,0
Συμφωνώ πολύ	48	60,0	60,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

3. Σε τι βαθμό συμφωνείτε ότι μπορεί να επιτευχθεί η ηθική ηγεσία με την επιλογή σωστού προσωπικού;



3. Σε τι βαθμό συμφωνείτε ότι μπορεί να επιτευχθεί η ηθική ηγεσία με την επιλογή σωστού προσωπικού;

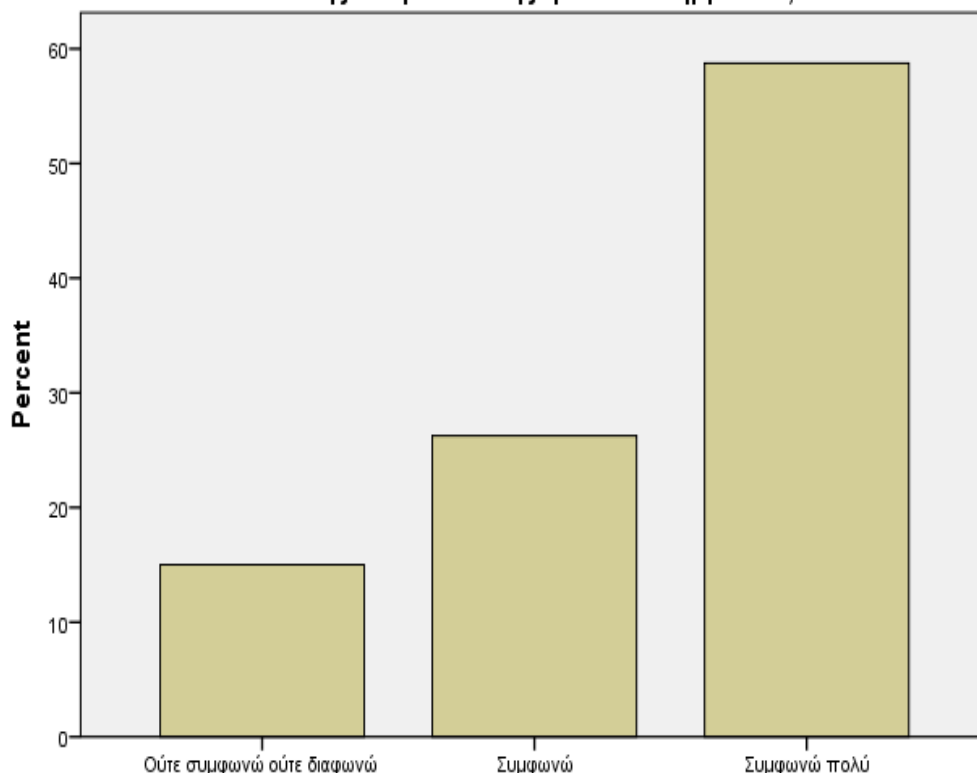
Ερώτηση 4

Το 58,8% των ερωτηθέντων συμφώνησαν σε πολύ μεγάλο βαθμό με την άποψη ότι μπορεί να επιτευχθεί η ηθική ηγεσία με την παροχή εκπαίδευσης αντιμετώπισης ηθικών διλημάτων, το 26,3% συμφώνησαν επίσης και το υπόλοιπο 15% διατήρησαν ουδέτερη στάση.

4. Σε τι βαθμό συμφωνείτε ότι μπορεί να επιτευχθεί η ηθική ηγεσία με την παροχή εκπαίδευσης αντιμετώπισης ηθικών διλημάτων;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	12	15,0	15,0	15,0
	Συμφωνώ	21	26,3	26,3	41,3
	Συμφωνώ πολύ	47	58,8	58,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

4. Σε τι βαθμό συμφωνείτε ότι μπορεί να επιτευχθεί η ηθική ηγεσία με την παροχή εκπαίδευσης αντιμετώπισης ηθικών διλημάτων;



4. Σε τι βαθμό συμφωνείτε ότι μπορεί να επιτευχθεί η ηθική ηγεσία με την παροχή εκπαίδευσης αντιμετώπισης ηθικών διλημάτων;

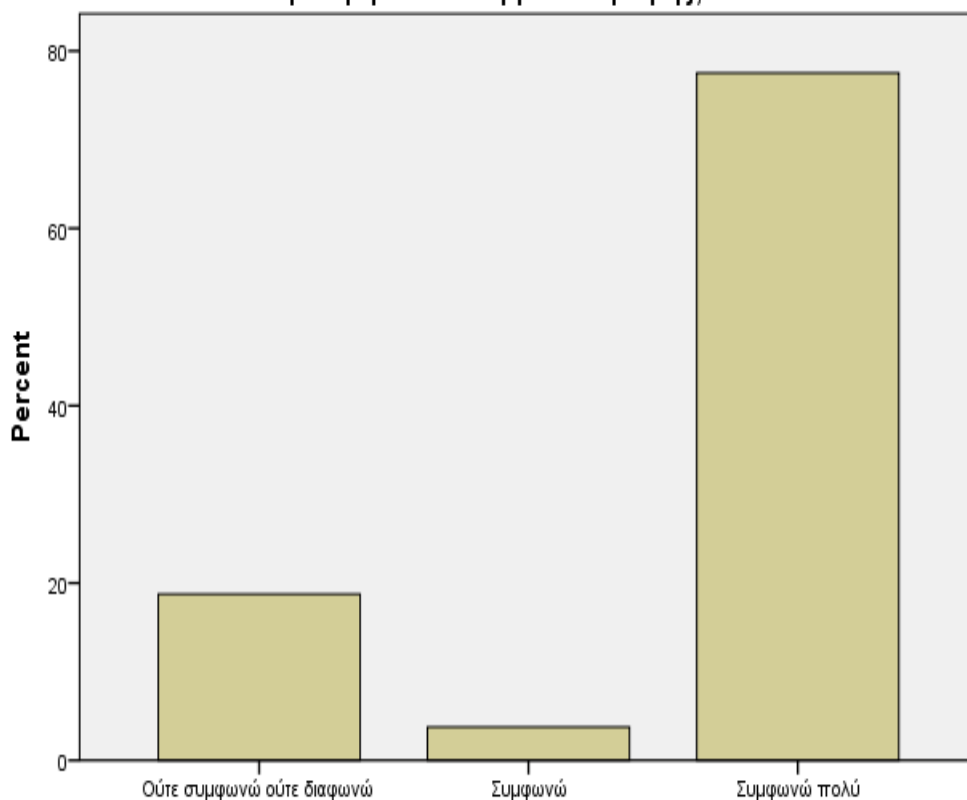
Ερώτηση 5

Το 77,5% των ερωτηθέντων συμφώνησαν σε πολύ μεγάλο βαθμό με την άποψη ότι μπορεί να επιτευχθεί η ηθική ηγεσία όταν προσφέρονται κίνητρα ανταμοιβής ενώ το 18,8% διατήρησαν ουδέτερη στάση.

5. Σε τι βαθμό συμφωνείτε ότι μπορεί να επιτευχθεί η ηθική ηγεσία όταν προσφέρονται κίνητρα ανταμοιβής;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	15	18,8	18,8	18,8
	Συμφωνώ	3	3,8	3,8	22,5
	Συμφωνώ πολύ	62	77,5	77,5	100,0
Total		80	100,0	100,0	

5. Σε τι βαθμό συμφωνείτε ότι μπορεί να επιτευχθεί η ηθική ηγεσία όταν προσφέρονται κίνητρα ανταμοιβής;



5. Σε τι βαθμό συμφωνείτε ότι μπορεί να επιτευχθεί η ηθική ηγεσία όταν προσφέρονται κίνητρα ανταμοιβής;

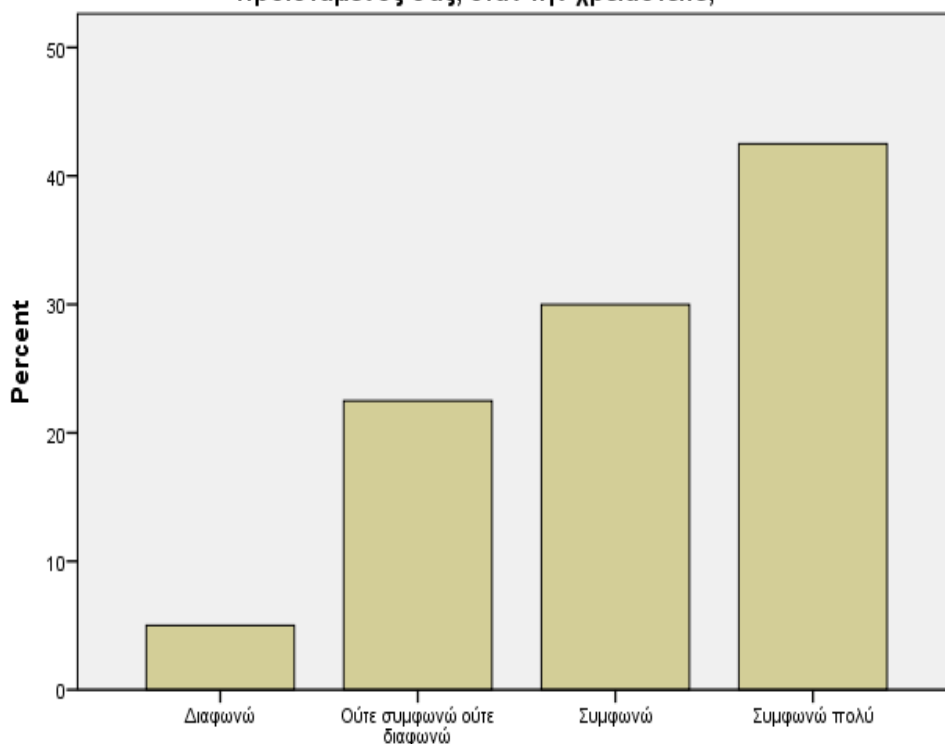
Ερώτηση 6

Το 42,5% των ερωτηθέντων συμφώνησαν σε πολύ μεγάλο βαθμό ότι μπορούν να στηριχτούν για βοήθεια στον προϊστάμενο τους, όταν την χρειαστούν, το 30% συμφώνησαν επίσης ενώ το 22,5% διατήρησαν ουδέτερη στάση.

6. Σε τι βαθμό συμφωνείτε ότι μπορείτε να στηριχτείτε για βοήθεια στον προϊστάμενο σας, όταν την χρειαστείτε;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	4	5,0	5,0	5,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	18	22,5	22,5	27,5
	Συμφωνώ	24	30,0	30,0	57,5
	Συμφωνώ πολύ	34	42,5	42,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

6. Σε τι βαθμό συμφωνείτε ότι μπορείτε να στηριχτείτε για βοήθεια στον προϊστάμενο σας, όταν την χρειαστείτε;



6. Σε τι βαθμό συμφωνείτε ότι μπορείτε να στηριχτείτε για βοήθεια στον προϊστάμενο σας, όταν την χρειαστείτε;

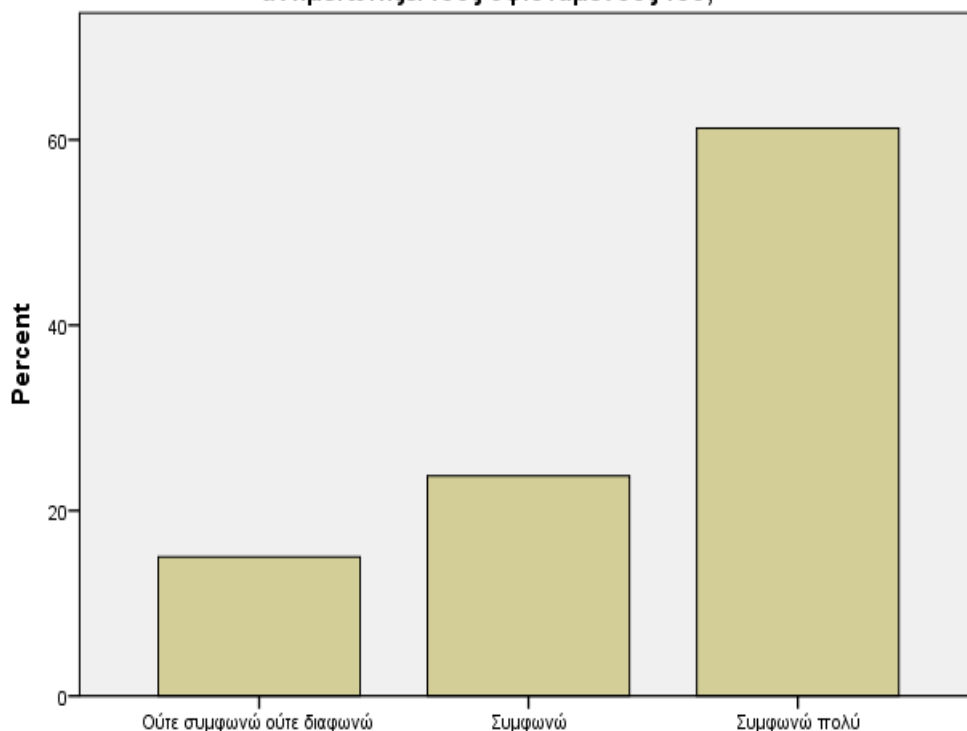
Ερώτηση 7

Το 61,3% των ερωτηθέντων συμφώνησαν σε πολύ μεγάλο βαθμό ότι ο προϊστάμενος τους είναι δίκαιος στο πως αντιμετωπίζει τους υφισταμένους του, το 23,8% συμφώνησαν επίσης ενώ το υπόλοιπο 15% διατήρησαν ουδέτερη στάση.

7. Σε τι βαθμό συμφωνείτε ότι ο προϊστάμενος σας είναι δίκαιος στο πως αντιμετωπίζει τους υφισταμένους του;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	12	15,0	15,0	15,0
	Συμφωνώ	19	23,8	23,8	38,8
	Συμφωνώ πολύ	49	61,3	61,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

7. Σε τι βαθμό συμφωνείτε ότι ο προϊστάμενος σας είναι δίκαιος στο πως αντιμετωπίζει τους υφισταμένους του;



7. Σε τι βαθμό συμφωνείτε ότι ο προϊστάμενος σας είναι δίκαιος στο πως αντιμετωπίζει τους υφισταμένους του;

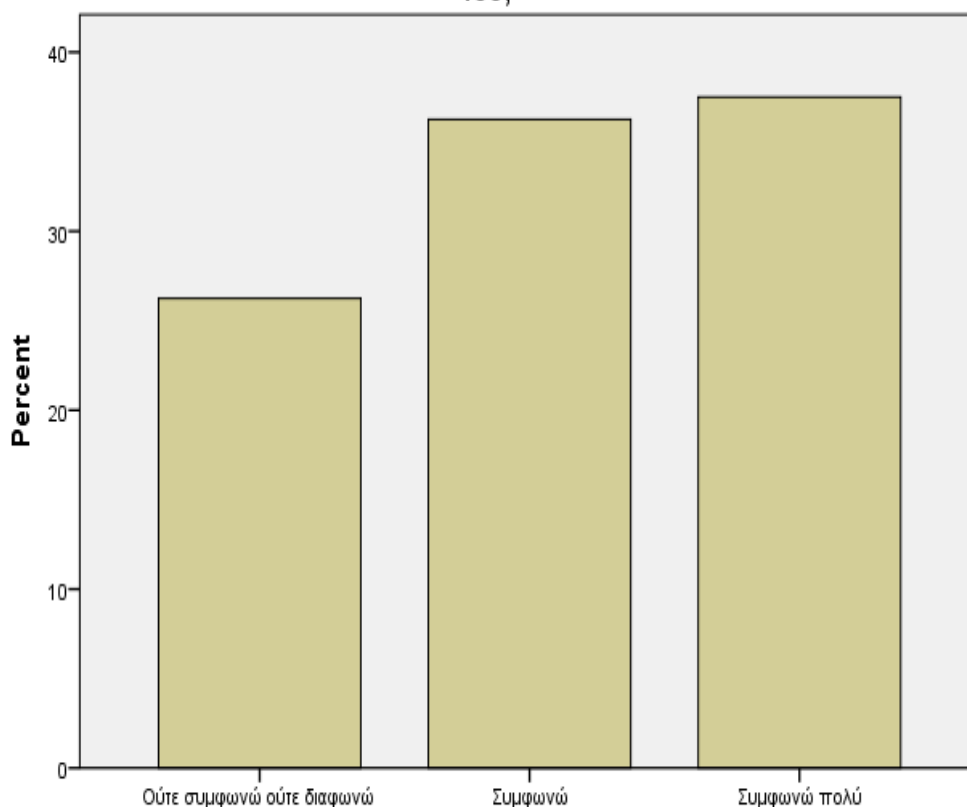
Ερώτηση 8

Το 37,5% των ερωτηθέντων συμφώνησαν σε πολύ μεγάλο βαθμό ότι ο προϊστάμενος τους είναι ειλικρινής στις προθέσεις του, το 36,3% συμφώνησαν επίσης ενώ το υπόλοιπο 26,3% διατήρησαν ουδέτερη στάση.

8. Σε τι βαθμό συμφωνείτε ότι ο προϊστάμενος σας είναι ειλικρινής στις προθέσεις του;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	21	26,3	26,3	26,3
	Συμφωνώ	29	36,3	36,3	62,5
	Συμφωνώ πολύ	30	37,5	37,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

8. Σε τι βαθμό συμφωνείτε ότι ο προϊστάμενος σας είναι ειλικρινής στις προθέσεις του;



8. Σε τι βαθμό συμφωνείτε ότι ο προϊστάμενος σας είναι ειλικρινής στις προθέσεις του;

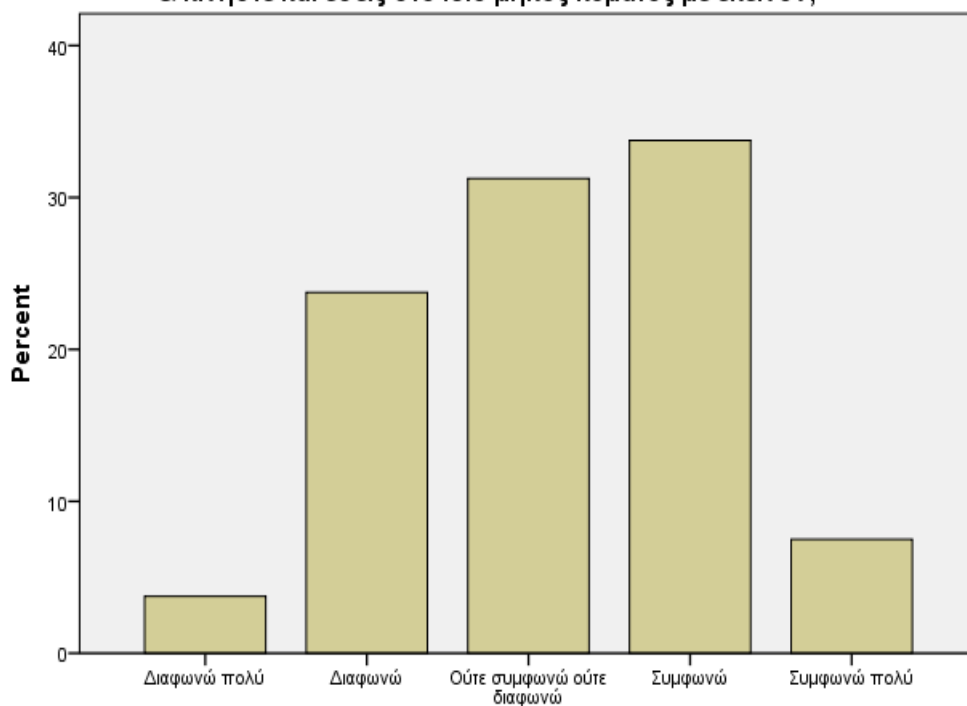
Ερώτηση 9

Το 33,8% των ερωτηθέντων συμφώνησαν με την άποψη ότι ο προϊστάμενος τους ασπάζεται τις ηθικές πρακτικές & κινούνται και οι ίδιοι στο ίδιο μήκος κύματος με εκείνον, το 31,3% διατήρησαν ουδέτερη στάση ενώ το 23,8% διαφώνησαν με την παραπάνω άποψη.

9. Σε τι βαθμό συμφωνείτε ότι ο προϊστάμενος σας ασπάζεται τις ηθικές πρακτικές & κινήστε και εσείς στο ίδιο μήκος κύματος με εκείνον;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πολύ	3	3,8	3,8	3,8
	Διαφωνώ	19	23,8	23,8	27,5
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	25	31,3	31,3	58,8
	Συμφωνώ	27	33,8	33,8	92,5
	Συμφωνώ πολύ	6	7,5	7,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

9. Σε τι βαθμό συμφωνείτε ότι ο προϊστάμενος σας ασπάζεται τις ηθικές πρακτικές & κινήστε και εσείς στο ίδιο μήκος κύματος με εκείνον;



9. Σε τι βαθμό συμφωνείτε ότι ο προϊστάμενος σας ασπάζεται τις ηθικές πρακτικές & κινήστε και εσείς στο ίδιο μήκος κύματος με εκείνον;

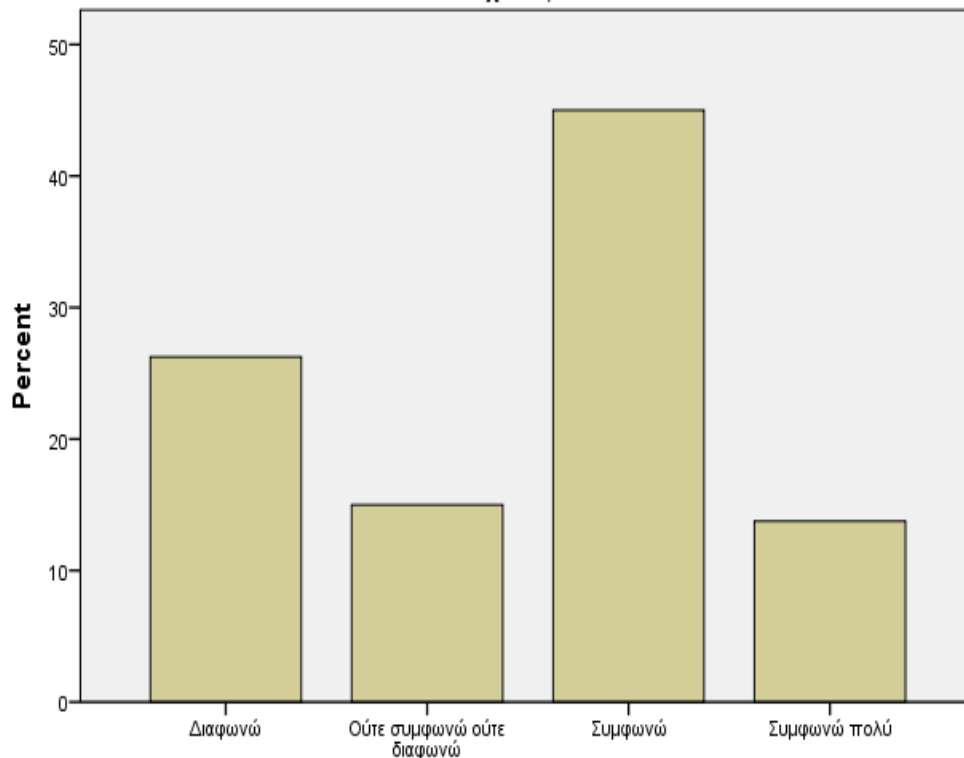
Ερώτηση 10

Το 45% των ερωτηθέντων συμφώνησαν με την άποψη ότι ο προϊστάμενος τους υλοποιεί αυτά που τους υπόσχεται, ενώ το 26,3% διαφώνησαν και το 15% διατήρησαν ουδέτερη στάση.

10. Σε τι βαθμό συμφωνείτε ότι ο προϊστάμενος σας υλοποιεί αυτά που σας υπόσχεται;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	21	26,3	26,3	26,3
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	12	15,0	15,0	41,3
	Συμφωνώ	36	45,0	45,0	86,3
	Συμφωνώ πολύ	11	13,8	13,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

10. Σε τι βαθμό συμφωνείτε ότι ο προϊστάμενος σας υλοποιεί αυτά που σας υπόσχεται;



10. Σε τι βαθμό συμφωνείτε ότι ο προϊστάμενος σας υλοποιεί αυτά που σας υπόσχεται;

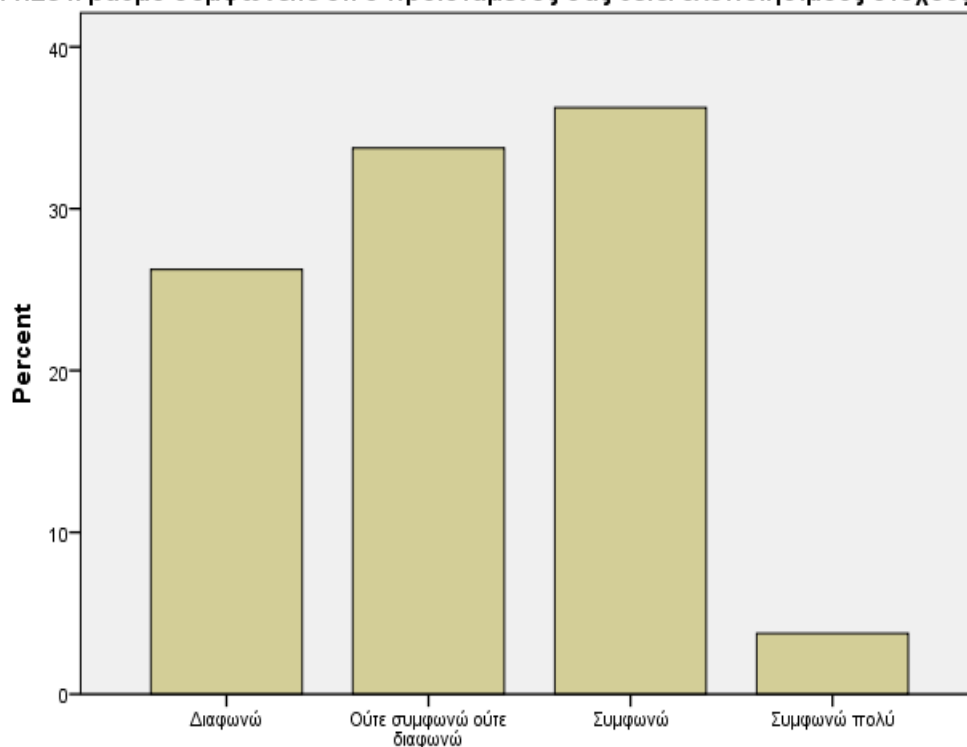
Ερώτηση 11

Το 36,3% των ερωτηθέντων συμφώνησαν με την άποψη ότι ο προϊστάμενος τους τους θέτει υλοποιήσιμους στόχους, ενώ το 33,8% διατήρησαν ουδέτερη στάση και το 26,3% διαφώνησαν.

11. Σε τι βαθμό συμφωνείτε ότι ο προϊστάμενος σας θέτει υλοποιήσιμους στόχους;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	21	26,3	26,3	26,3
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	27	33,8	33,8	60,0
	Συμφωνώ	29	36,3	36,3	96,3
	Συμφωνώ πολύ	3	3,8	3,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

11. Σε τι βαθμό συμφωνείτε ότι ο προϊστάμενος σας θέτει υλοποιήσιμους στόχους;



11. Σε τι βαθμό συμφωνείτε ότι ο προϊστάμενος σας θέτει υλοποιήσιμους στόχους;

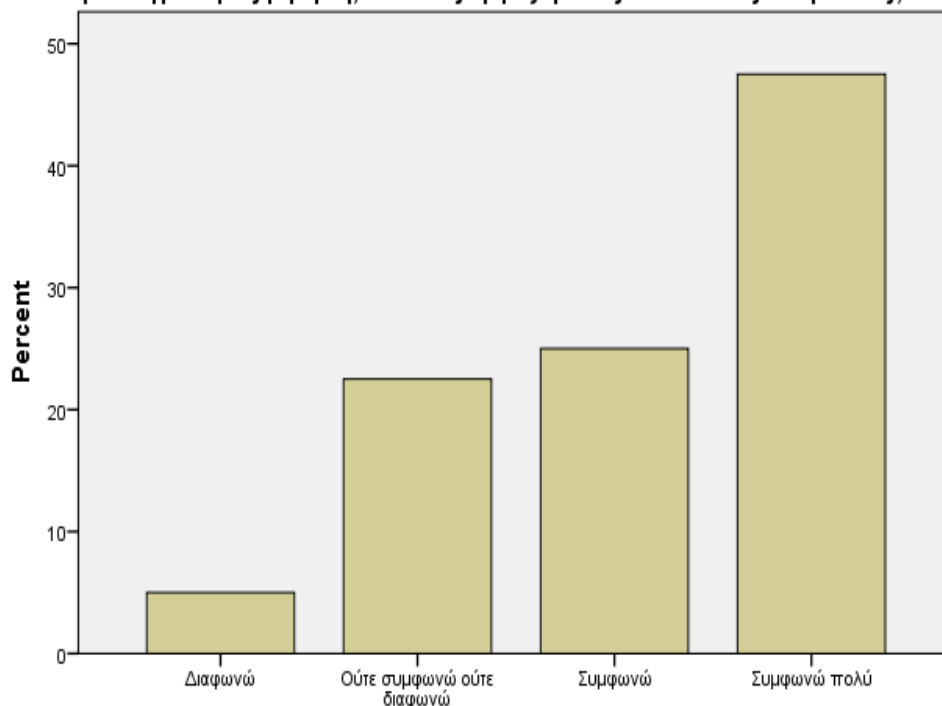
Ερώτηση 12

Το 47,5% των ερωτηθέντων συμφώνησαν σε πολύ μεγάλο βαθμό με την άποψη ότι η στάση του προϊστάμενου τους αποτελεί για εκείνους παράδειγμα προς μίμηση, τόσο ως εργαζόμενος όσο και ως άνθρωπος, ενώ το 25% συμφώνησαν επίσης ενώ το υπόλοιπο 22,5% διατήρησαν ουδέτερη στάση.

12. Σε τι βαθμό συμφωνείτε ότι η στάση του προϊστάμενου σας αποτελεί για εσάς παράδειγμα προς μίμηση, τόσο ως εργαζόμενος όσο και ως άνθρωπος;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	4	5,0	5,0	5,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	18	22,5	22,5	27,5
	Συμφωνώ	20	25,0	25,0	52,5
	Συμφωνώ πολύ	38	47,5	47,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

12. Σε τι βαθμό συμφωνείτε ότι η στάση του προϊστάμενου σας αποτελεί για εσάς παράδειγμα προς μίμηση, τόσο ως εργαζόμενος όσο και ως άνθρωπος;



12. Σε τι βαθμό συμφωνείτε ότι η στάση του προϊστάμενου σας αποτελεί για εσάς παράδειγμα προς μίμηση, τόσο ως εργαζόμενος όσο και ως άνθρωπος;

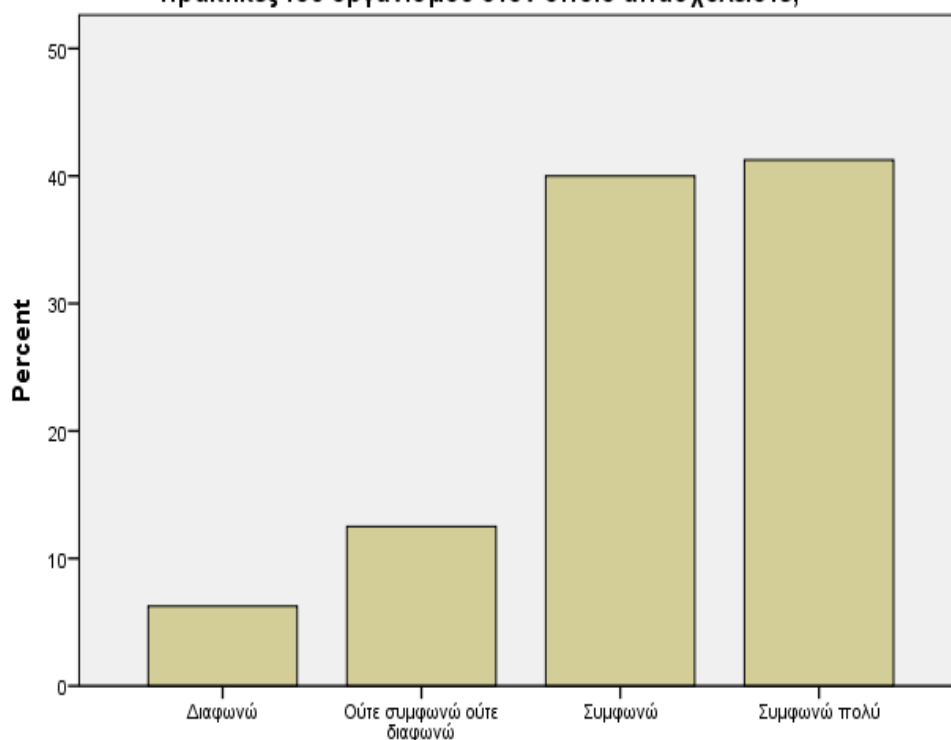
Ερώτηση 13

Το 41,3% των ερωτηθέντων συμφώνησαν σε πολύ μεγάλο βαθμό με την άποψη ότι γενικά ο τρόπος που σκέφτονται, ταιριάζει με τις πρακτικές του οργανισμού στον οποίο απασχολούνται, το 40% συμφώνησαν επίσης ενώ το υπόλοιπο 12,5% διατήρησαν ουδέτερη στάση.

13. Σε τι βαθμό συμφωνείτε ότι γενικά ο τρόπος που σκέφτεστε, ταιριάζει με τις πρακτικές του οργανισμού στον οποίο απασχολείστε;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	5	6,3	6,3	6,3
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	10	12,5	12,5	18,8
Συμφωνώ	32	40,0	40,0	58,8
Συμφωνώ πολύ	33	41,3	41,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

13. Σε τι βαθμό συμφωνείτε ότι γενικά ο τρόπος που σκέφτεστε, ταιριάζει με τις πρακτικές του οργανισμού στον οποίο απασχολείστε;



13. Σε τι βαθμό συμφωνείτε ότι γενικά ο τρόπος που σκέφτεστε, ταιριάζει με τις πρακτικές του οργανισμού στον οποίο απασχολείστε;

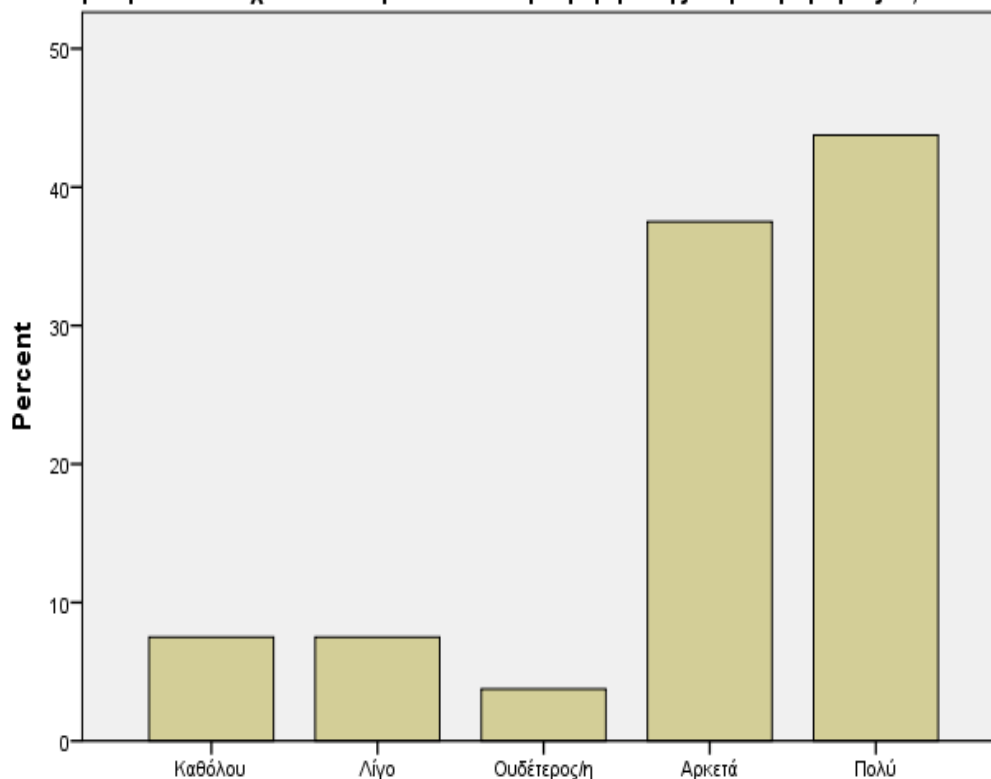
Ερώτηση 14

Το 58,8% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι στον οργανισμό που απασχολούνται μπορούν να μιλήσουν ανοιχτά όταν προκύπτει θέμα μη ηθικής συμπεριφοράς σε πολύ μεγάλο βαθμό και το 37,5% σε αρκετό βαθμό.

14. Σε τι βαθμό θα λέγατε ότι στον οργανισμό που απασχολείστε μπορείτε να μιλήσετε ανοιχτά όταν προκύπτει θέμα μη ηθικής συμπεριφοράς ...;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	6	7,5	7,5	7,5
	Λίγο	6	7,5	7,5	15,0
	Ουδέτερος/η	3	3,8	3,8	18,8
	Αρκετά	30	37,5	37,5	56,3
	Πολύ	35	43,8	43,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

14. Σε τι βαθμό θα λέγατε ότι στον οργανισμό που απασχολείστε μπορείτε να μιλήσετε ανοιχτά όταν προκύπτει θέμα μη ηθικής συμπεριφοράς ...;



14. Σε τι βαθμό θα λέγατε ότι στον οργανισμό που απασχολείστε μπορείτε να μιλήσετε ανοιχτά όταν προκύπτει θέμα μη ηθικής συμπεριφοράς ...;

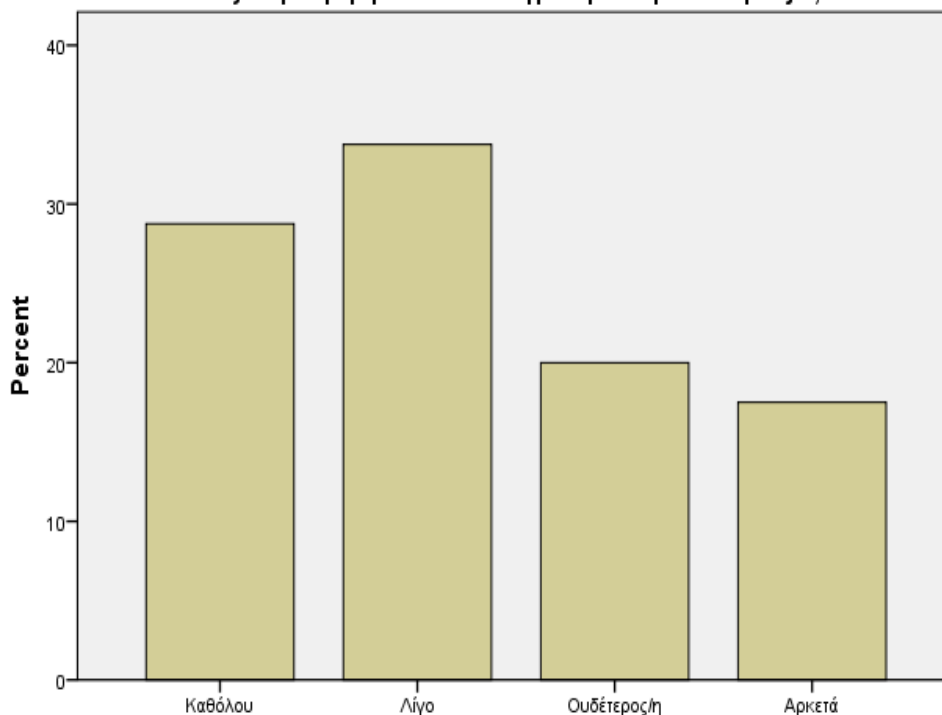
Ερώτηση 15

Το 33,8% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι στον οργανισμό που απασχολούνται έχουν βρεθεί στο δίλημμα να επιλέξουν μια μη ηθικά ενδεδειγμένη λύση έναντι μιας ηθικά ενδεδειγμένης σε λίγο βαθμό, το 28,8% δεν έχουν βρεθεί ποτέ σε αυτή τη θέση, το 20% ήταν ουδέτεροι και το υπόλοιπο 17,5% σε αρκετό βαθμό.

15. Σε τι βαθμό ... ότι στον οργανισμό που απασχολείστε έχετε βρεθεί στο δίλημμα να επιλέξετε μια μη ηθικά ενδεδειγμένη λύση έναντι μιας ηθικά ενδεδειγμένης;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	23	28,8	28,8	28,8
	Λίγο	27	33,8	33,8	62,5
	Ουδέτερος/η	16	20,0	20,0	82,5
	Αρκετά	14	17,5	17,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

15. Σε τι βαθμό ... ότι στον οργανισμό που απασχολείστε έχετε βρεθεί στο δίλημμα να επιλέξετε μια μη ηθικά ενδεδειγμένη λύση έναντι μιας...;



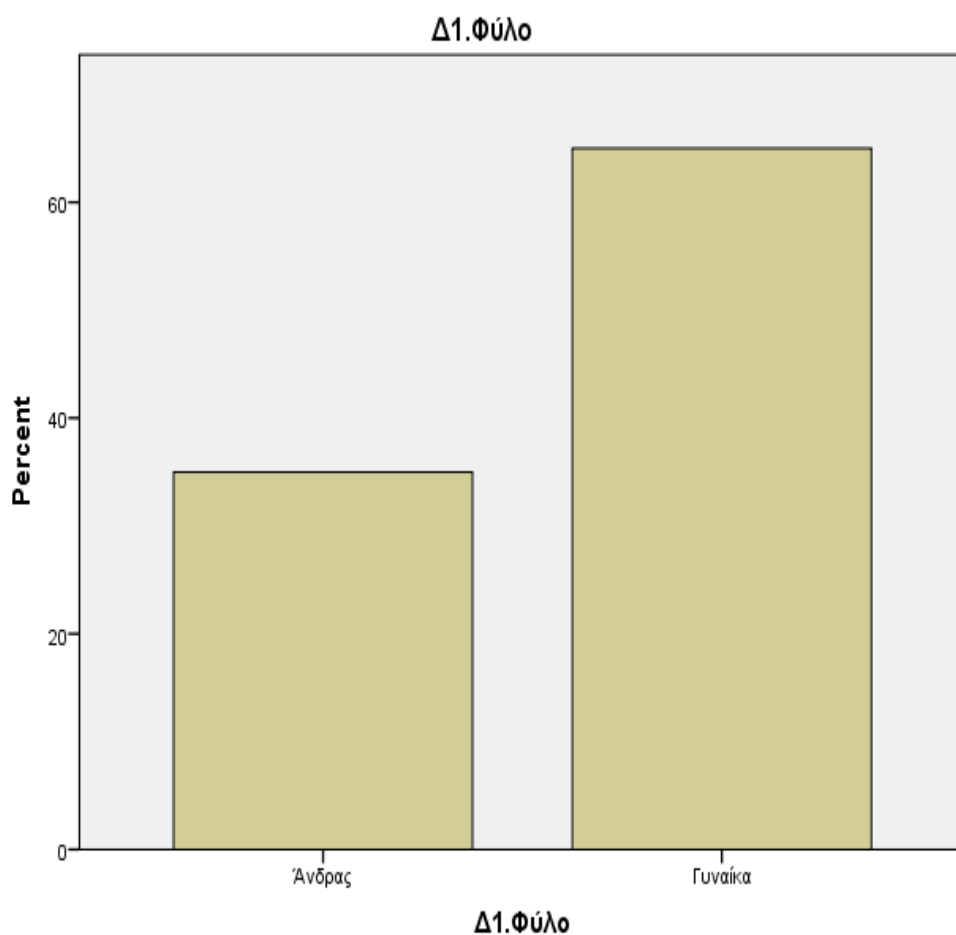
15. Σε τι βαθμό ... ότι στον οργανισμό που απασχολείστε έχετε βρεθεί στο δίλημμα να επιλέξετε μια μη ηθικά ενδεδειγμένη λύση έναντι μιας...;

4.2 Δημογραφικό και Εργασιακό Προφίλ Δείγματος

Φύλο

Το 65% των ερωτηθέντων ήταν γυναίκες και το υπόλοιπο 35% ήταν άνδρες.

Δ1.Φύλο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	28	35,0	35,0	35,0
	Γυναίκα	52	65,0	65,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

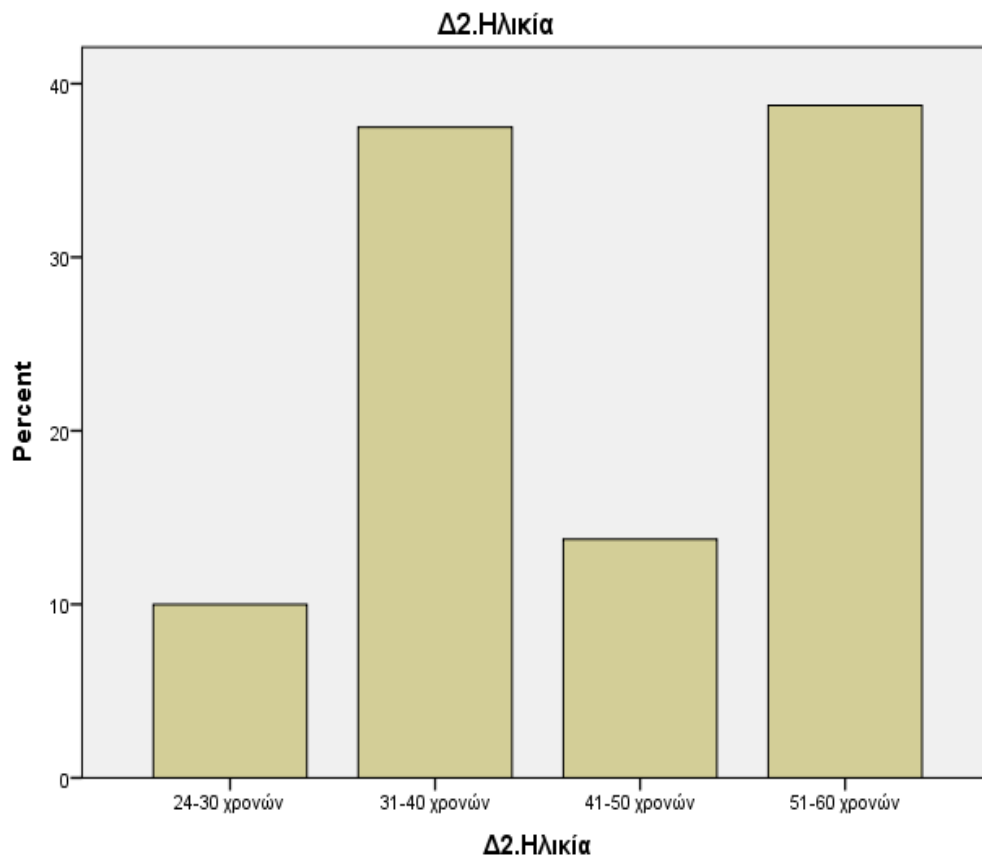


Ηλικία

Το 38,8% των ερωτηθέντων ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα από 51-60 ετών, το 37,5% των ερωτηθέντων ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα από 31-40 ετών, το 13,8% από 41-50 ετών και το υπόλοιπο 10% από 24-30 ετών.

Δ2.Ηλικία

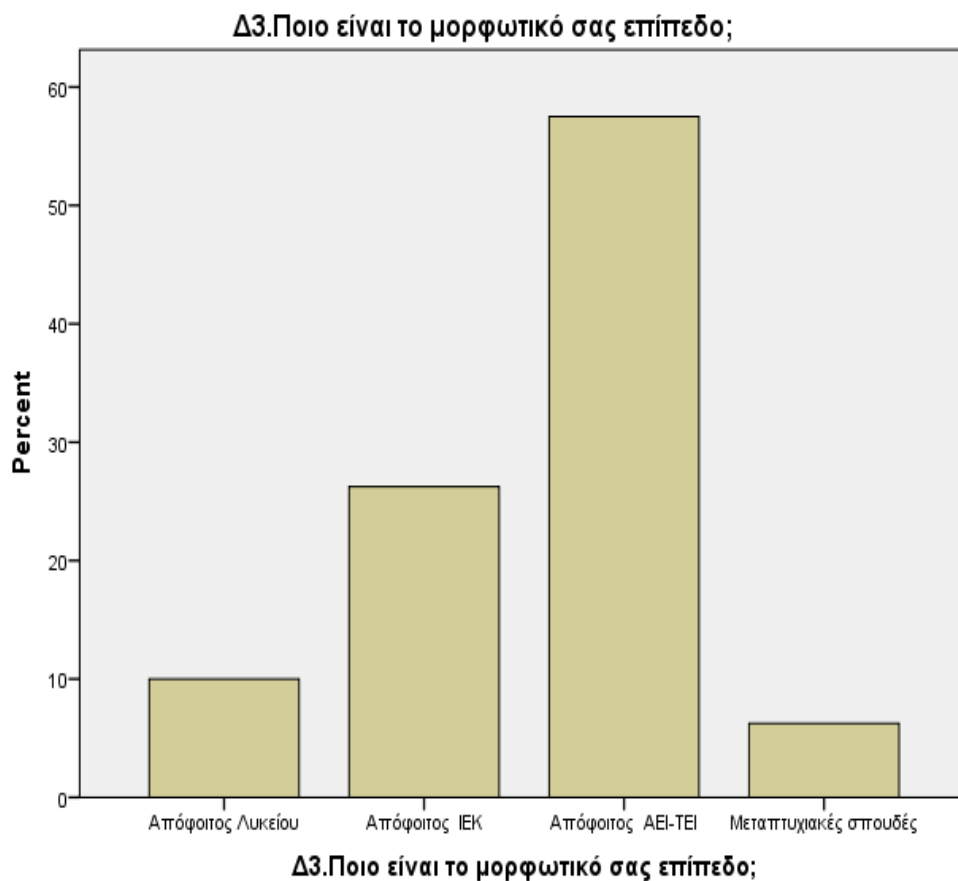
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	24-30 χρονών	8	10,0	10,0	10,0
	31-40 χρονών	30	37,5	37,5	47,5
	41-50 χρονών	11	13,8	13,8	61,3
	50-60 χρονών	31	38,8	38,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	



Μορφωτικό επίπεδο

Το 57,5% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως είναι απόφοιτοι ΑΕΙ-ΤΕΙ, το 26,3% είναι απόφοιτοι ΙΕΚ, το 10% είναι απόφοιτοι Λυκείου και το υπόλοιπο 6,3% έχουν Μεταπτυχιακό τίτλο.

Δ3. Ποιο είναι το μορφωτικό σας επίπεδο;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Απόφοιτος Λυκείου	8	10,0	10,0	10,0
	Απόφοιτος ΙΕΚ	21	26,3	26,3	36,3
	Απόφοιτος ΑΕΙ-ΤΕΙ	46	57,5	57,5	93,8
	Μεταπτυχιακές σπουδές	5	6,3	6,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	



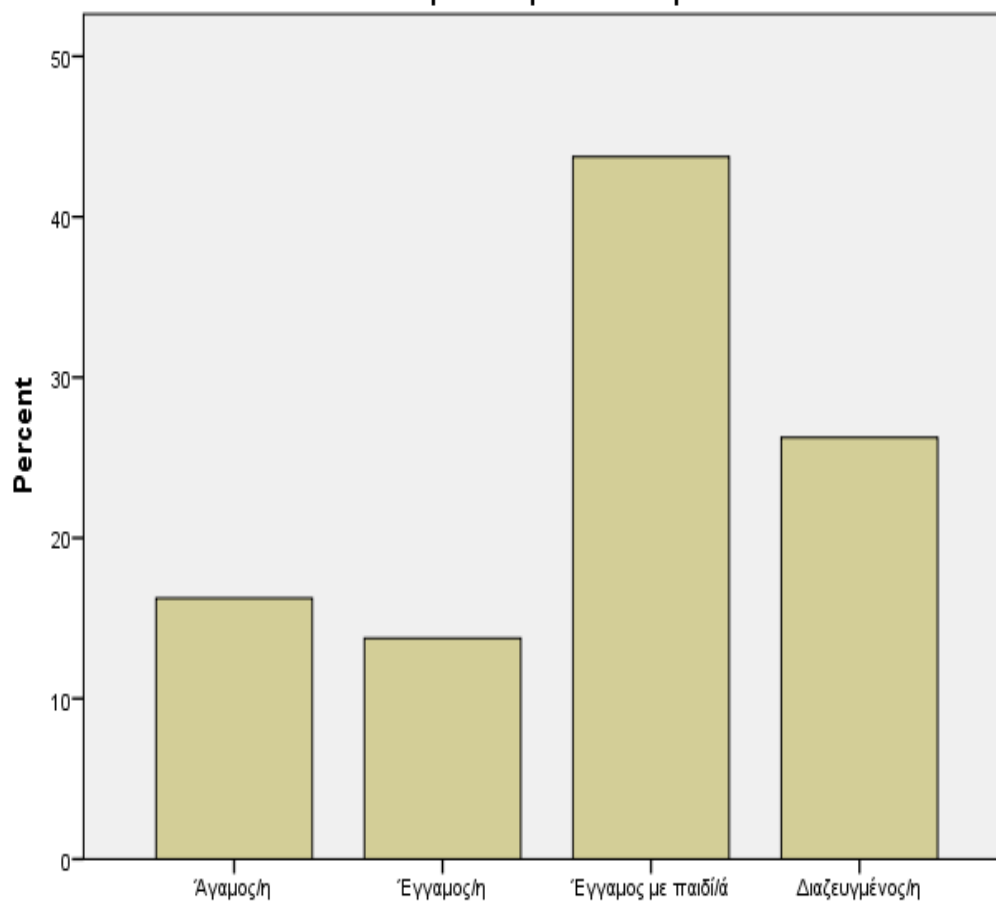
Οικογενειακή κατάσταση

Το 43,8% των ερωτηθέντων είναι έγγαμοι με παιδιά, το 26,3% διαζευγμένοι, το 16,3% άγαμοι και το υπόλοιπο 13,8% είναι έγγαμοι.

Δ4.Οικογενειακή κατάσταση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άγαμος/η	13	16,3	16,3	16,3
	Έγγαμος/η	11	13,8	13,8	30,0
	Έγγαμος με παιδί/ά	35	43,8	43,8	73,8
	Διαζευγμένος/η	21	26,3	26,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Δ4.Οικογενειακή κατάσταση



Δ4.Οικογενειακή κατάσταση

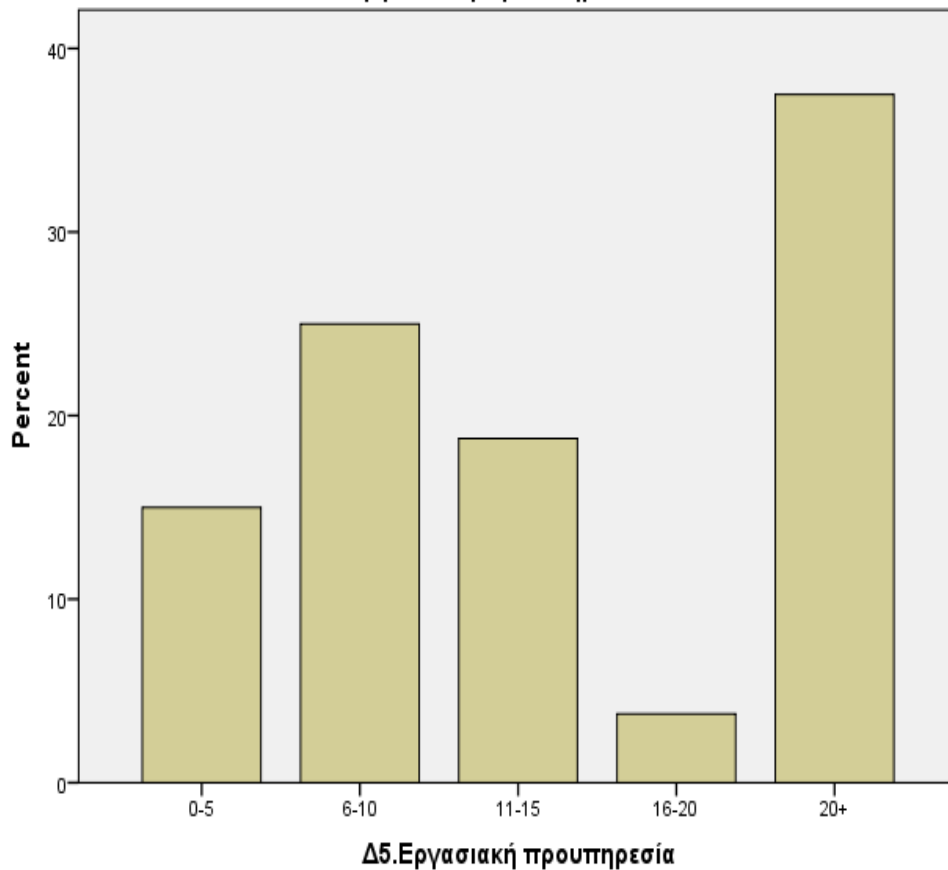
Εργασιακή προϋπηρεσία

Το 37,5% των εργαζομένων, εργάζονται για πάνω από 20 χρόνια στον οργανισμό, το 25% από 6-10 χρόνια, το 18,8% από 11-15 χρόνια, το 15% έως 5 χρόνια και το υπόλοιπο 3,8% από 16-20 χρόνια.

Δ5.Εργασιακή προϋπηρεσία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-5	12	15,0	15,0	15,0
	6-10	20	25,0	25,0	40,0
	11-15	15	18,8	18,8	58,8
	16-20	3	3,8	3,8	62,5
	20+	30	37,5	37,5	100,0
Total		80	100,0	100,0	

Δ5.Εργασιακή προϋπηρεσία



4.3 Επαγωγική Ανάλυση

Διενεργήσαμε στατιστικούς ελέγχους με t-test και Ανονα, με τις δημογραφικές ερωτήσεις και τις ερωτήσεις από το κεντρικό ερωτηματολόγιο. Στη συνέχεια παραθέτουμε μόνο εκείνες που έχουν στατιστική σημαντικότητα.

t-test (Φύλο και ερώτηση 11)

Group Statistics					
	Δ1.Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
11. Σε τι βαθμό συμφωνείτε ότι ο προϊστάμενος σας θέτει υλοποιήσιμους στόχους;	Άνδρας	28	3,64	0,826	0,156
	Γυναίκα	52	2,92	0,788	0,109

Από τον παραπάνω πίνακα βλέπουμε ότι οι άνδρες ερωτηθέντες συγκέντρωσαν μεγαλύτερο μέσο όρο από ότι οι γυναίκες. Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι οι άνδρες εργαζόμενοι πιστεύουν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι ο προϊστάμενος τους θέτει υλοποιήσιμους στόχους σε σχέση με τις γυναίκες.

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
11. Σε τι βαθμό συμφωνείτε ότι ο προϊστάμενος σας θέτει υλοποιήσιμους στόχους;	Equal variances assumed	,181	,672	3,831	78	0,000	0,720	0,188	0,346	1,094
	Equal variances not assumed			3,776	53,194	0,000	0,720	0,191	0,338	1,102

Από τον παραπάνω πίνακα των αποτελεσμάτων του t-test, βλέπουμε ότι υπάρχει στατιστική σημαντικότητα καθώς $p < 0,05$ [$t(78) = 3,831$, $p = 0,000$].

Ανονα (Ηλικία και ερώτηση 13)

Descriptives								
13. Σε τι βαθμό συμφωνείτε ότι γενικά ο τρόπος που σκέφτεστε, ταιριάζει με τις πρακτικές του οργανισμού στον οποίο απασχολείστε;								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
24-30 χρονών	8	2,88	1,246	0,441	1,83	3,92	2	5
31-40 χρονών	30	4,10	0,759	0,139	3,82	4,38	3	5
41-50 χρονών	11	4,18	0,751	0,226	3,68	4,69	3	5
51-60 χρονών	31	4,55	0,568	0,102	4,34	4,76	3	5
Total	80	4,16	0,878	0,098	3,97	4,36	2	5

Από τον παραπάνω πίνακα, βλέπουμε ότι οι εργαζόμενοι μικρότερης ηλικίας (24-30 ετών) συμφωνούν λιγότερο με την άποψη ότι γενικά ο τρόπος που σκέφτονται, ταιριάζει με τις πρακτικές του οργανισμού στον οποίο απασχολούνται, ενώ οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας (31-60 ετών) συμφωνούν περισσότερο με την ανωτέρω άποψη.

ANOVA					
13. Σε τι βαθμό συμφωνείτε ότι γενικά ο τρόπος που σκέφτεστε, ταιριάζει με τις πρακτικές του οργανισμού στον οποίο απασχολείστε;					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	17,999	3	6,000	10,631	0,000
Within Groups	42,889	76	0,564		
Total	60,888	79			

Από τον παραπάνω πίνακα των αποτελεσμάτων του Ανονα, βλέπουμε ότι υπάρχει στατιστική σημαντικότητα καθώς $p < 0,05$ [$F(3,76)=10,631$, $p=,000$].

Ανονα (Μορφωτικό επίπεδο και ερώτηση 12)

Descriptives								
12. Σε τι βαθμό συμφωνείτε ότι η στάση του προϊστάμενου σας αποτελεί για εσάς παράδειγμα προς μίμηση, τόσο ως εργαζόμενος όσο και ως άνθρωπος;								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Απόφοιτος Λυκείου	8	3,50	1,604	0,567	2,16	4,84	2	5
Απόφοιτος ΙΕΚ	21	4,43	0,746	0,163	4,09	4,77	3	5
Απόφοιτος ΑΕΙ-ΤΕΙ	46	4,07	0,854	0,126	3,81	4,32	3	5
Μεταπτυχιακές σπουδές	5	4,80	0,447	0,200	4,24	5,36	4	5
Total	80	4,15	0,943	0,105	3,94	4,36	2	5

Από τον παραπάνω πίνακα, βλέπουμε ότι όσο υψηλότερο είναι το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων, τόσο αυξάνεται και ο μέσος όρος των απαντήσεων. Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι όσο υψηλότερο είναι το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων, τόσο περισσότερο συμφωνούν ότι η στάση του προϊστάμενου τους αποτελεί για εκείνους παράδειγμα προς μίμηση, τόσο ως εργαζόμενος όσο και ως άνθρωπος.

ANOVA					
12. Σε τι βαθμό συμφωνείτε ότι η στάση του προϊστάμενου σας αποτελεί για εσάς παράδειγμα προς μίμηση, τόσο ως εργαζόμενος όσο και ως άνθρωπος;					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7,453	3	2,484	3,009	0,035
Within Groups	62,747	76	0,826		
Total	70,200	79			

Από τον παραπάνω πίνακα των αποτελεσμάτων του Ανονα, βλέπουμε ότι υπάρχει στατιστική σημαντικότητα καθώς $p < 0,05$ [$F(3,76) = 3,009$, $p = 0,035$].

Ανονα (Προϋπηρεσία και ερώτηση 9)

Descriptives								
9. Σε τι βαθμό συμφωνείτε ότι ο προϊστάμενος σας ασπάζεται τις ηθικές πρακτικές & κινήστε και εσείς στο ίδιο μήκος κύματος με εκείνον;								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
0-5	12	2,58	0,793	0,229	2,08	3,09	2	4
6-10	20	2,95	0,999	0,223	2,48	3,42	1	4
11-15	15	3,00	0,756	0,195	2,58	3,42	2	4
16-20	3	4,00	0,000	0,000	4,00	4,00	4	4
20+	30	3,57	1,073	0,196	3,17	3,97	1	5
Total	80	3,18	1,003	0,112	2,95	3,40	1	5

Από τον παραπάνω πίνακα, βλέπουμε ότι οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία από 16 χρόνια και πάνω στον οργανισμό, συγκέντρωσαν υψηλότερους μέσους όρους σε σχέση με τους εργαζόμενους με προϋπηρεσία από 0-15 χρόνια. Πρακτικά, αυτό σημαίνει οι εργαζόμενοι με μεγαλύτερη προϋπηρεσία, συμφωνούν περισσότερο με την άποψη ότι ο προϊστάμενος τους ασπάζεται τις ηθικές πρακτικές & κινούνται και οι ίδιοι στο ίδιο μήκος κύματος με εκείνον.

ANOVA

9. Σε τι βαθμό συμφωνείτε ότι ο προϊστάμενος σας ασπάζεται τις ηθικές πρακτικές & κινήστε και εσείς στο ίδιο μήκος κύματος με εκείνον;

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	12,317	4	3,079	3,435	0,012
Within Groups	67,233	75	0,896		
Total	79,550	79			

Από τον παραπάνω πίνακα των αποτελεσμάτων του Ανονα, βλέπουμε ότι υπάρχει στατιστική σημαντικότητα καθώς $p < 0,05$ [$F(4,75) = 3,435$, $p = 0,012$].

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο – ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα έρευνας, το 43,8% των ερωτηθέντων συμφώνησαν με την άποψη ότι μπορεί να επιτευχθεί η ηθική ηγεσία με την εφαρμογή της εταιρικής ιδεολογίας και το 25% συμφώνησαν επίσης σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 47,5% των ερωτηθέντων συμφώνησαν σε πολύ μεγάλο βαθμό με την άποψη ότι μπορεί να επιτευχθεί η ηθική ηγεσία με την χάραξη σαφούς πολιτικής περί συμπεριφοράς και λήψη αποφάσεων και το 32,5% συμφώνησαν επίσης, το 60% των ερωτηθέντων συμφώνησαν σε πολύ μεγάλο βαθμό με την άποψη ότι μπορεί να επιτευχθεί η ηθική ηγεσία με την επιλογή σωστού προσωπικού, το 22,5% διατήρησαν ουδέτερη στάση ενώ το υπόλοιπο 17,5% συμφώνησαν με την παραπάνω άποψη και το 58,8% των ερωτηθέντων συμφώνησαν σε πολύ μεγάλο βαθμό με την άποψη ότι μπορεί να επιτευχθεί η ηθική ηγεσία με την παροχή εκπαίδευσης αντιμετώπισης ηθικών διλημάτων, το 26,3% συμφώνησαν επίσης και το υπόλοιπο 15% διατήρησαν ουδέτερη στάση.

Επίσης το 77,5% των ερωτηθέντων συμφώνησαν σε πολύ μεγάλο βαθμό με την άποψη ότι μπορεί να επιτευχθεί η ηθική ηγεσία όταν προσφέρονται κίνητρα ανταμοιβής ενώ το 18,8% διατήρησαν ουδέτερη στάση, το 42,5% των ερωτηθέντων συμφώνησαν σε πολύ μεγάλο βαθμό ότι μπορούν να στηριχτούν για βοήθεια στον προϊστάμενό τους, όταν την χρειαστούν, το 30% συμφώνησαν επίσης ενώ το 22,5% διατήρησαν ουδέτερη στάση, το 61,3% των ερωτηθέντων συμφώνησαν σε πολύ μεγάλο βαθμό ότι ο προϊστάμενος τους είναι δίκαιος στο πως αντιμετωπίζει τους υφισταμένους του, το 23,8% συμφώνησαν επίσης ενώ το υπόλοιπο 15% διατήρησαν ουδέτερη στάση και το 37,5% των ερωτηθέντων συμφώνησαν σε πολύ μεγάλο βαθμό ότι ο προϊστάμενος τους είναι ειλικρινής στις προθέσεις του, το 36,3% συμφώνησαν επίσης ενώ το υπόλοιπο 26,3% διατήρησαν ουδέτερη στάση.

Αντίστοιχα, το 33,8% των ερωτηθέντων συμφώνησαν με την άποψη ότι ο προϊστάμενός τους ασπάζεται τις ηθικές πρακτικές και κινούνται και οι ίδιοι στο ίδιο μήκος κύματος με εκείνον, το 31,3% διατήρησαν ουδέτερη στάση ενώ το 23,8% διαφώνησαν με την παραπάνω άποψη. Επίσης το 45% των ερωτηθέντων συμφώνησαν με την άποψη ότι ο προϊστάμενος τους υλοποιεί αυτά που τους υπόσχεται, ενώ το 26,3% διαφώνησαν και το 15% διατήρησαν ουδέτερη στάση, το 36,3% των ερωτηθέντων συμφώνησαν με την άποψη ότι ο προϊστάμενός τους θέτει υλοποιήσιμους στόχους, ενώ το 33,8% διατήρησαν ουδέτερη στάση και το 26,3% διαφώνησαν και το 47,5% των ερωτηθέντων συμφώνησαν σε πολύ μεγάλο βαθμό με την άποψη ότι η στάση του προϊσταμένου τους αποτελεί για εκείνους παράδειγμα προς μίμηση, τόσο ως

εργαζόμενος όσο και ως άνθρωπος, ενώ το 25% συμφώνησαν επίσης ενώ το υπόλοιπο 22,5% διατήρησαν ουδέτερη στάση.

Αντίστοιχα, το 41,3% των ερωτηθέντων συμφώνησαν σε πολύ μεγάλο βαθμό με την άποψη ότι γενικά ο τρόπος που σκέφτονται, ταιριάζει με τις πρακτικές του οργανισμού στον οποίο απασχολούνται, το 40% συμφώνησαν επίσης ενώ το υπόλοιπο 12,5% διατήρησαν ουδέτερη στάση, το 58,8% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι στον οργανισμό που απασχολούνται μπορούν να μιλήσουν ανοιχτά όταν προκύπτει θέμα μη ηθικής συμπεριφοράς σε πολύ μεγάλο βαθμό και το 37,5% σε αρκετό βαθμό και το 33,8% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι στον οργανισμό που απασχολούνται έχουν βρεθεί στο δίλημμα να επιλέξουν μια μη ηθικά ενδεδειγμένη λύση έναντι μιας ηθικά ενδεδειγμένης σε λίγο βαθμό, το 28,8% δεν έχουν βρεθεί ποτέ σε αυτή τη θέση, το 20% ήταν ουδέτεροι και το υπόλοιπο 17,5% σε αρκετό βαθμό.

Σύμφωνα με τα παραπάνω λοιπόν και όπως προκύπτει από την έρευνα, οι άνδρες εργαζόμενοι πιστεύουν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι ο προϊστάμενος τους θέτει υλοποιήσιμους στόχους σε σχέση με τις γυναίκες όπως επίσης οι εργαζόμενοι μικρότερης ηλικίας (24-30 ετών) συμφωνούν λιγότερο με την άποψη ότι γενικά ο τρόπος που σκέφτονται, ταιριάζει με τις πρακτικές του οργανισμού στον οποίο απασχολούνται, ενώ οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας (31-60 ετών) συμφωνούν περισσότερο με την ανωτέρω άποψη.

Επίσης μέσα από την έρευνα διακρίνει κανείς ότι όσο υψηλότερο είναι το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων, τόσο αυξάνεται και ο μέσος όρος των απαντήσεων. Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι όσο υψηλότερο είναι το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων, τόσο περισσότερο συμφωνούν ότι η στάση του προϊστάμενου τους αποτελεί για εκείνους παράδειγμα προς μίμηση, τόσο ως εργαζόμενος όσο και ως άνθρωπος. Επίσης, βλέπουμε ότι οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία από 16 χρόνια και πάνω στον οργανισμό, συγκέντρωσαν υψηλότερους μέσους όρους σε σχέση με τους εργαζόμενους με προϋπηρεσία από 0-15 χρόνια. Πρακτικά, αυτό σημαίνει οι εργαζόμενοι με μεγαλύτερη προϋπηρεσία, συμφωνούν περισσότερο με την άποψη ότι ο προϊστάμενος τους ασπάζεται τις ηθικές πρακτικές και κινούνται και οι ίδιοι στο ίδιο μήκος κύματος με εκείνον.

Σύμφωνα με τα παραπάνω λοιπόν, τα ηθικά διλήμματα στις επιχειρήσεις, είναι προβλήματα για τα οποία δεν υπάρχουν προφανείς σωστές ή λάθος απαντήσεις. Αντίθετα, οι λύσεις καθορίζονται από το πώς ευθυγραμμίζονται με τα ήθη και τις αρχές κάποιου ή

αντίστοιχα καθορίζονται από το Κώδικα της Ηθικής Δεοντολογίας της Επιχείρησης τον οποίο πρέπει να ακολουθούν όλοι οι εργαζόμενοι. Τα ηθικά διλήμματα και ως προς την διοίκηση των επιχειρήσεων, μπορεί να εκδηλωθούν ως καθημερινές επιλογές. Ωστόσο, σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον, τα ηθικά διλήμματα μπορούν να επηρεάσουν μεγάλες ομάδες ανθρώπων — δυνητικά σε παγκόσμια κλίμακα. Στον κόσμο των επιχειρήσεων, ένα ηθικό δίλημμα είναι μια κατάσταση στην οποία μια εταιρεία πρέπει να επιλέξει μεταξύ συμπεριφοράς που είναι πιο ωφέλιμη για αυτήν και συμπεριφοράς που είναι δίκαιη και ηθικά σωστή για τους υπαλλήλους, τους ενδιαφερόμενους και τους πελάτες της. Όταν μια επιχείρηση, ή ένα άτομο εντός της επιχείρησης, δεν συμπεριφέρεται ηθικά, συχνά οφείλεται στην επιθυμία για προσωπικό ή επιχειρηματικό κέρδος (Ferrell et al. 2011).

Μερικά κοινά κίνητρα για τη λήψη ανήθικων επιχειρηματικών αποφάσεων περιλαμβάνουν τη θέληση να μειώσουν το κόστος σε αντίθεση με τους κανονισμούς και την πολιτική, την κατάχρηση θέσης εξουσίας για προσωπικό κέρδος ή την εκμετάλλευση άλλων μελών ή πελατών της εταιρείας για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Προκειμένου να αποτραπεί η λήψη ανήθικων αποφάσεων από τις επιχειρήσεις, έχουν ιδρυθεί κυβερνητικές υπηρεσίες όπως η Διοίκηση Ασφάλειας και Υγείας στην Εργασία (OSHA) για την επιβολή κανονισμών στις εταιρείες. Ενώ πολλοί διαφωνούν με την διαδικασία που μπορεί να παρουσιάσουν οι κανονισμοί, οι ρυθμιστικοί φορείς που τους επιβάλλουν προσφέρουν προστασία κρατώντας τις εταιρείες υπό έλεγχο και αποτρέποντάς τις από το να συμπεριφέρονται ανήθικα.

Επίσης, οι εταιρείες αντιμετωπίζουν διάφορα ηθικά διλήμματα σε επιχειρηματικά σενάρια, επομένως όσοι γράφουν τις πολιτικές και εξηγούν τις αποχρώσεις τους στους μετόχους της εταιρείας πρέπει να τις κατανοήσουν. Η διάκριση μεταξύ ηθικών, ανήθικων και νομικών αποφάσεων είναι ζωτικής σημασίας για την επίλυση ηθικών διλημάτων. Ακολουθούν παραδείγματα διαφορετικών τύπων ηθικών διλημάτων και γιατί απαιτούν σωστή πολιτική ή καθοδήγηση.

Σύμφωνα με το Συμβούλιο Ίσων Ευκαιριών Απασχόλησης των ΗΠΑ (EEOC), οποιαδήποτε διάκριση με βάση το φύλο (συμπεριλαμβανομένης της εγκυμοσύνης, του σεξουαλικού προσανατολισμού και της ταυτότητας φύλου) είναι παράνομη λόγω της προστασίας από τον Τίτλο VII του Νόμου για τα Πολιτικά Δικαιώματα του 1964. Αυτό περιλαμβάνει τη σεξουαλική παρενόχληση, η οποία ορίζεται ως «ανεπιθύμητες σεξουαλικές

προσεγγίσεις, απαιτήσεις για σεξουαλικές χάρες ή άλλη σεξουαλική λεκτική ή σωματική παρενόχληση». Εκείνος που παρενοχλεί, μπορεί να είναι το αφεντικό του θύματος, ένας άλλος προϊστάμενος, ένας συνάδελφος ή ακόμα και ένας πελάτης ή πελάτης (Stouten, et al., 2013).

Πολλές εταιρείες προσπαθούν να παραμείνουν αμερόληπτες όταν ακούν περιπτώσεις παρενόχλησης για να επιλύσουν το ζήτημα γρήγορα, αλλά ανακύπτει ένα ηθικό ζήτημα σε περιπτώσεις όπου η πολιτική της εταιρείας δεν είναι σαφής ή εάν το άτομο που χειρίζεται την καταγγελία δεν συμμορφώνεται. Οι εταιρείες πρέπει να εφαρμόζουν αποτελεσματικές πολιτικές παρενόχλησης για να αποτρέψουν αυτά τα σενάρια και να εφαρμόζουν μια ηθική πορεία δράσης για τη μείωση των ζημιών και των ζημιών σε τυχόν θύματα (Stouten, et al., 2013). Η παρενόχληση στο χώρο εργασίας επεκτείνεται και στις διακρίσεις λόγω φύλου. Είναι παράνομο να παρενοχλείται ένα άτομο, λαμβάνοντας υποτιμητικά σχόλια σχετικά με την ταυτότητα ή την έκφραση φύλου του.

Παρόλο που ο νόμος δεν απαγορεύει την απλή παρενόχληση, τα αυθαίρετα σχόλια ή τα μεμονωμένα μικροπεριστατικά, η παρενόχληση απαγορεύεται όταν δημιουργεί ένα εχθρικό ή προσβλητικό εργασιακό περιβάλλον. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε συχνότητα ή σοβαρότητα ή να έχει ως αποτέλεσμα μια δυσμενή εργασιακή απόφαση για το θύμα, όπως απόλυση ή υποβιβασμό. Η εύνοια ορισμένων εργαζομένων για προαγωγή με βάση μόνο το φύλο είναι ένα ηθικό δίλημμα.

Επίσης, η διάκριση στην επιχείρηση ορίζεται ως η άδικη ή άνιση μεταχείριση ατόμων ή ομάδων για προστατευμένα χαρακτηριστικά όπως η φυλή, η εθνικότητα, η ταυτότητα φύλου, η ηλικία, οι αναπηρίες, ο σεξουαλικός προσανατολισμός, οι θρησκευτικές απόψεις ή η εθνικότητα. Οι εργαζόμενοι μπορεί να γίνουν στόχος πρακτικών προώθησης ή πρόσληψης που εισάγουν διακρίσεις, ενώ οι πελάτες μπορεί να αντιμετωπίσουν διακρίσεις εάν η υπηρεσία απορριφθεί για λόγους που εισάγουν διακρίσεις, για παράδειγμα (Stouten, et al., 2013).

Οι πρακτικές πρόσληψης που δεν ευνοούν ένα ποικιλόμορφο εργατικό δυναμικό είναι μια άλλη μορφή διάκρισης. Οι διευθυντές προσλήψεων μπορεί να έχουν προκαταλήψεις κατά την επιλογή νέων προσλήψεων και εάν οι εταιρείες δεν έχουν πολιτικές για να το αποτρέψουν αυτό, μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη ποιοτικών υποψηφίων. Σύμφωνα με έρευνα του 2020

από την Glassdoor, ένας στους τρεις εργαζόμενους θα επέλεγε να μην εργαστεί σε εταιρείες που δεν διαθέτουν ποικιλομορφία στο εργατικό τους δυναμικό και δύο στους πέντε θα επέλεγαν να μην εργαστούν σε εταιρείες με εθνικές και φυλετικές ανισότητες όσον αφορά την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Σύμφωνα με μια έρευνα της Ten Spot, το 70% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι είχε αντιμετωπίσει διακρίσεις ή καταχρηστική συμπεριφορά στην εργασία, με το ποσοστό αυτό να αυξάνεται στο 86% μεταξύ του Gen-Z, της νέας γενιάς που εισέρχεται επί του παρόντος στο εργατικό δυναμικό. Η έρευνα έδειξε επίσης ότι το 61 τοις εκατό του Gen-Z δήλωσε ότι θα ήταν πιο παραγωγικό εάν η εταιρεία τους αντιμετώπιζε κοινωνικά ζητήματα μέσω πολιτικής και πρακτικής. Τα ηθικά διλήμματα που βασίζονται στις διακρίσεις στις επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν ένα τοξικό περιβάλλον όπου οι ποιοτικοί εργαζόμενοι φεύγουν ή αρνούνται να υποβάλουν αίτηση για πρόσληψη. Για να παραμείνουν ανταγωνιστικές στην αγορά εργασίας, οι εταιρείες θα πρέπει να εφαρμόζουν πολιτικές που περιορίζουν τις πρακτικές που εισάγουν διακρίσεις (Stouten, et al., 2013).

Αναφέρεται επίσης η έννοια της ανήθικης λογιστικής στην διοίκηση των επιχειρήσεων, η οποία μπορεί να καταστρέψει μια επιχείρηση. Οι πελάτες πρέπει να είναι σε θέση να εμπιστεύονται τους λογιστές για να κάνουν επιλογές που ευθυγραμμίζονται με τις αξίες της εταιρείας όσον αφορά τα ηθικά διλήμματα. Ορισμένοι λογιστές πιέζονται επίσης από εκπροσώπους της εταιρείας να ενεργήσουν με ανήθικο τρόπο. Η Συμβουλευτική Επιτροπή Λογιστικών Σωμάτων που εδρεύει στο Ηνωμένο Βασίλειο διαπίστωσε σε μια έρευνα του 2021 με λογιστές ότι το 27% των ερωτηθέντων ένιωθε ότι πιέζονταν να αποδώσουν ανήθικα σε διάστημα τριών ετών, ενώ στο 6% προσφέρθηκαν μόνους και άλλα κίνητρα για να το κάνουν. Αν και υπάρχει πάντα η πιθανότητα σφαλμάτων, οι επιχειρήσεις πρέπει να εφαρμόζουν μια ηθική πολιτική για τους λογιστές, ώστε να διασφαλίζουν ότι ακολουθούν τις κατάλληλες οδηγίες και πρωτόκολλα (Ferrell et al. 2011).

Ως προς τα θέματα υγείας και ασφάλειας, η παράβλεψη ανησυχιών για την υγεία και την ασφάλεια για τη μείωση του κόστους ή την επιτάχυνση της παραγωγής είναι ένα άλλο παράδειγμα ηθικού διλήμματος στις επιχειρήσεις. Όμως, η αδιαφορία για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων μπορεί να έχει ακριβές συνέπειες. Σύμφωνα με μια έκθεση του Εθνικού Συμβουλίου Ασφάλειας, οι επαγγελματικοί τραυματισμοί κόστισαν 163,9 δισεκατομμύρια δολάρια το 2020, αντιπροσωπεύοντας την απώλεια αμοιβής, τη μειωμένη παραγωγικότητα και το ιατρικό και διοικητικό κόστος. Επιπλέον, αυτοί οι τραυματισμοί

κοστίζουν στις επιχειρήσεις 65 εκατομμύρια ημέρες εργασίας, περιορίζοντας την πιθανή ανάπτυξη και παραγωγικότητα (Stouten, et al., 2013).

Τα αντιλαμβανόμενα κέρδη από την παραίτηση από τα κατάλληλα πρωτόκολλα υγείας και ασφάλειας δεν αξίζουν τις χρηματικές απώλειες από ένα ατύχημα ή τη δυνατότητα για μια διαμάχη δημοσίων σχέσεων. Τα ζητήματα υγείας και ασφάλειας περιλαμβάνουν περισσότερα από τον καθαρισμό διαρροών ή τη συντήρηση του εξοπλισμού, όπως παρουσιάζεται από τις δέκα πιο συνηθισμένες παραβιάσεις του OSHA από το 2021:

Προστασία από πτώση: Πλαϊνά και άκρα σε υπερυψωμένες πλατφόρμες που είναι απροστάτευτες ή δεν διαθέτουν προστατευτικά

Αναπνευστική προστασία: Δεν υπάρχουν διαδικασίες έκτακτης ανάγκης και πρότυπα αναπνευστικού/φίλτρου εξοπλισμού

Ανακοίνωση κινδύνου: Δεν υπάρχουν κατάλληλες ετικέτες και ταξινομήσεις για δυνητικά επιβλαβείς χημικές ουσίες

Εκπαίδευση για την προστασία από πτώση: Δεν υπάρχει επαρκής εκπαίδευση για υπαλλήλους και διευθυντές σχετικά με τις κατάλληλες τεχνικές και πολιτικές ασφάλειας

Προστασία ματιών και προσώπου: έλλειψη κατάλληλης προστασίας κατά το χειρισμό χημικών, περιβαλλοντικών, ραδιολογικών ή μηχανικών ερεθιστικών και κινδύνων

Ηλεκτροκίνηση βιομηχανικά φορτηγά: Δεν υπάρχει εξοπλισμός ασφαλείας που να χρησιμοποιείται για μεγάλα οχήματα

Μηχανήματα και φύλαξη μηχανημάτων: Δεν υπάρχει ακριβής σήμανση για προφυλακτήρες σε εξοπλισμό όπως κόφτες γκιλοτίνας, ψαλίδια, πρέσες ισχύος και άλλες μηχανές που απαιτούν φύλαξη σημείου λειτουργίας

Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί πως δεν είναι ασυνήθιστο να έχει κανείς ακούσει για τον απόγονο ή φίλο ενός στελέχους που έχει επιλεγεί με το χέρι για μια θέση χωρίς να έχει περάσει από τις παραδοσιακές διαδικασίες πρόσληψης. Αυτό αναφέρεται ως νεποτισμός, ένα ηθικό δίλημμα που εμφανίζεται συχνά όταν ένας υποψήφιος είναι γνωστός συνεργάτης ή συγγενής κάποιου με δυνατότητα πρόσληψης. Ο νεποτισμός συμβαίνει όταν δίνεται προτεραιότητα σε αυτούς τους υποψηφίους έναντι άλλων, ακόμα κι αν είναι λιγότερο κατάλληλοι για τον ρόλο από άλλους υποψηφίους.

Ενώ ο νεποτισμός μπορεί να ωφελήσει ορισμένους, μπορεί να επηρεάσει αρνητικά το κλίμα της εταιρείας λόγω των επιπτώσεών του σε άλλους εργαζόμενους. Μια μελέτη που δημοσιεύτηκε στο περιοδικό *Frontiers of Psychology* διαπίστωσε ότι οι εργαζόμενοι αντιδρούσαν με ευαισθησία στη συμπεριφορά των διευθυντών όταν έδειχναν μεγαλύτερη εύνοια προς τα μέλη της οικογένειας και τους φίλους. Επιπλέον, αυτοί οι εργαζόμενοι συχνά ένιωθαν εξοστρακισμένοι ή «άλλοι» από εκείνους που έλαβαν αυτήν την θεωρούμενη ευεργετική μεταχείριση (Stouten, et al., 2013).

Είναι καλύτερο κανείς λοιπόν να ακολουθήσει τις παραδοσιακές πολιτικές προσλήψεων για όλους τους αιτούντες για να αποφύγει αυτό το ηθικό δίλημμα. Αυτό μπορεί να εμποδίσει τους σημερινούς υπαλλήλους να αισθάνονται ότι πρέπει να εργαστούν σκληρότερα από άλλους για να λάβουν τις ίδιες προσφορές ή μπόνους.

Επίσης, οι επιχειρήσεις κατανοούν τους κινδύνους της κατασκευής ή του ψεύδους σχετικά με λεπτομέρειες σχετικά με το προϊόν ή τις υπηρεσίες τους. Η Ομοσπονδιακή Επιτροπή Εμπορίου απαγορεύει την παραπλανητική ή ψευδή διαφήμιση με βάση την ιδέα ότι οι αγοραστές έχουν το νόμιμο δικαίωμα να γνωρίζουν τις ακριβείς λεπτομέρειες του τι αγοράζουν. Ωστόσο, η διαφήμιση που παρακάμπτει τη γραμμή του νόμιμου παραμένει ηθικό δίλημμα και δημιουργεί πρόβλημα στην επιχείρηση. Τα παραδείγματα περιλαμβάνουν ψευδείς υποσχέσεις εξοικονόμησης πόρων μέσω "συμφωνιών περιορισμένου χρόνου" που δεν λήγουν ποτέ για να ενθαρρύνουν τις άμεσες δαπάνες ή να πείσουν τους πελάτες να αγοράσουν υπερτιμημένες προσθήκες στα προϊόντα τους που δεν διαρκούν όσο διαφημίζονται. Ενώ αυτές μπορεί να εμπίπτουν σε νόμιμες και ακόμη και τυπικές επιχειρηματικές πρακτικές, οι παραπλανητικές επιχειρηματικές πρακτικές ή φθηνά και αναποτελεσματικά προϊόντα μπορούν να καταστρέψουν τη φήμη μιας εταιρείας στο κοινό.

Αναφέρονται επίσης οι συγκρούσεις συμφερόντων. Μια σύγκρουση συμφερόντων προκύπτει όταν μια επιχείρηση ή ένα άτομο έχει κεκτημένα συμφέροντα σε χρήματα, θέση, τεχνογνωσία, διασυνδέσεις ή φήμη που επιτρέπουν να προηγείται των επαγγελματικών υποχρεώσεων ή ευθυνών. Αυτή η σύγκρουση συμφερόντων θέτει υπό αμφισβήτηση την αμερόληπτη φύση των δραστηριοτήτων, της κρίσης ή της λήψης αποφάσεων της εταιρείας ή του ατόμου (Ferrell et al. 2011).

Ένα παράδειγμα σύγκρουσης συμφερόντων είναι οι συναλλαγές εμπιστευτικών πληροφοριών, όπου ένας υπάλληλος χρησιμοποιεί εμπιστευτικές εσωτερικές πληροφορίες

εντός της εταιρείας του για να επωφεληθεί προσωπικά σε άλλη επιχείρηση ή μέσω διαπραγμάτευσης μετοχών. Όσοι αισθάνονται ότι μπορεί να δελεαστούν από συναλλαγές εμπιστευτικών πληροφοριών ή άλλες συγκρούσεις συμφερόντων θα πρέπει να εργαστούν για να αποστασιοποιηθούν από τα συγκρουόμενα συμφέροντα για την ευημερία της εταιρείας (Stouten, et al., 2013).

Με την αυξανόμενη ζήτηση για κοινωνική και ηθική ευθύνη στις εταιρείες, οι οργανισμοί μπορούν επίσης να επωφεληθούν από την επεξήγηση αυτών των αξιών στις πρακτικές τους. Δείχνοντας ότι η κοινωνική ευθύνη είναι μέρος του ήθους τους, οι οργανισμοί μπορούν να αυξήσουν την κερδοφορία και να ενθαρρύνουν άλλες επιχειρήσεις ή εταιρείες να υιοθετήσουν αυτές τις αξίες επίσης.

Με παραδείγματα ανήθικων επιχειρηματικών πρακτικών με μεγάλη δημοσιότητα, όπως το σκάνδαλο συναλλαγών της Enron και το σχέδιο Ponzi του Bernie Madoff, μπορεί να φαίνεται ότι πάρα πολλές εταιρείες λειτουργούν με ανήθικο τρόπο. Οι επιχειρήσεις συχνά επιλέγουν το βραχυπρόθεσμο κέρδος έναντι των δηλωμένων αξιών τους όταν αντιμετωπίζουν ηθικά διλήμματα, αλλά αυτό δεν χρειάζεται να συμβαίνει. Πολλές από αυτές τις ηθικές γκάφες θα μπορούσαν να αποφευχθούν μέσω της συμβουλής ενός ατόμου ικανού να σκέφτεται κριτικά και ηθικά.

Προτάσεις που Απορρέουν Μέσα από την Έρευνα

Η έρευνα σχετικά με την ηθική ηγεσία και τις ευεργετικές οργανωτικές της συνέπειες, έχει διαδοθεί εκτενώς τα τελευταία χρόνια. Τα συμπεράσματα, σε βιβλιογραφικό αλλά και πρακτικό πλαίσιο, αναφέρουν ότι η ηθική ηγεσία είναι το κλειδί για την επιβίωση ενός οργανισμού. Ωστόσο, η παρούσα έρευνα, δείχνει ότι οι ακόλουθοι μπορεί επίσης να αντιδράσουν αρνητικά στους ηθικούς ηγέτες τους όταν ηγούνται και συμπεριφέρονται με εξαιρετικά ηθικό τρόπο.

Ως εκ τούτου, είναι πολύ σημαντικό οι οργανισμοί να γνωρίζουν τα διαφορετικά στυλ ηθικής ηγεσίας και να εξακολουθούν να δημιουργούν μια σχέση και ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης για τους εργαζόμενους τους. Επιπλέον, οι οργανισμοί πρέπει να εισάγουν προσεκτικά την ηθική ηγεσία και να ελέγχουν τον βαθμό της ηθικής άποψης του ηγέτη. Η άσκηση υπερβολικής πίεσης στους υπαλλήλους όταν τους υπαγορεύει ποια ηθικά πρότυπα πρέπει να επιδεικνύουν, θα έχει ως αποτέλεσμα χαμηλότερη απόδοση στην εργασία και σε

αύξηση του αντιληπτού άγχους. Το βασικό στοιχείο αυτής της μελέτης είναι επομένως ότι οι οργανισμοί δεν πρέπει να βλέπουν την ηθική ηγεσία ως τη μόνη και πιο σημαντική λύση για τα προβλήματά τους. Τα ηθικά στυλ ηγεσίας πρέπει να αξιολογούνται προσεκτικά και να εφαρμόζονται σε έναν οργανισμό καθώς διαφορετικά θα μπορούσαν να βλάψουν την αποτελεσματικότητα του (Ferrell et al. 2011).

Οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής της εταιρείας και κυρίως ο ηθικός ηγέτης θα πρέπει να συνεργάζονται εσωτερικά με αυτούς τους φορείς για να αποτρέπουν πιθανές ανήθικες ενέργειες. Σχεδιάζοντας εταιρικές πολιτικές που υπαγορεύουν αποδεκτή συμπεριφορά όταν αντιμετωπίζουν ένα ηθικό δίλημμα, οι εταιρείες μπορεί να αποτρέψουν την ανήθικη συμπεριφορά ή να επιλύσουν γρήγορα διλήμματα όταν προκύψουν. Για παράδειγμα, η λεπτομέρεια του τρόπου δράσης όταν προσφέρεται δωροδοκία μπορεί να βοηθήσει τους υπαλλήλους να ανταποκριθούν κατάλληλα και να εξοικονομήσουν επιχειρηματικό κόστος από πιθανές αγωγές και κακές δημόσιες σχέσεις.

Τέλος, σύμφωνα με τα παραπάνω λοιπόν, η τήρηση της ηθικής στην επιχείρηση είναι σημαντική για πολλούς λόγους. Όχι μόνο συμβάλλει σε μια ισχυρότερη, πιο ενοποιημένη εταιρική κουλτούρα και δομή, αλλά επίσης αυξάνει τόσο τη βραχυπρόθεσμη όσο και τη μακροπρόθεσμη εταιρική κερδοφορία. Η υγιής δεοντολογία μπορεί επίσης να βελτιώσει τη φήμη ενός οργανισμού και να βοηθήσει στη δημιουργία ισχυρότερων σχέσεων με ενδιαφερόμενους φορείς και πελάτες που γνωρίζουν ότι η επιχείρηση ή η εταιρεία που εργάζονται με ακεραιότητα. Εάν ένας οργανισμός έχει αρνητική φήμη για ανήθικες πρακτικές, οι επενδυτές και οι ενδιαφερόμενοι θα είναι λιγότερο πιθανό να υποστηρίξουν οικονομικά αυτόν τον οργανισμό.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Σύμφωνα με τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, η ηθική ηγεσία σχετίζεται άμεσα με την εφαρμογή των στοιχείων της οργανωσιακής συμπεριφοράς και χωρίς καμία απόκλιση στην οργανωτική αποτελεσματικότητα. Η εφαρμογή της ηθικής ηγεσίας σε διάφορων ειδών οργανισμούς δίνει έμφαση στην ευθύνη που αναλαμβάνει ο ρόλος του ηγέτη και βρίσκεται ψηλά στην ιεραρχία των εργαλείων που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Η αύξηση του επιπέδου ευθύνης ενός ηγέτη να υποστηρίζει και να παρακινήσει τους εργαζόμενους, θα ενίσχυε την προθυμία και τη θετική τους στάση και κατά συνέπεια θα ενίσχυε το αίσθημα της κοινωνικής (οργανωτικής) ευθύνης, αυξάνοντας έτσι την πιθανότητα επίτευξης των στόχων του οργανισμού.

Επιπλέον, η ηθική ηγεσία συνδέεται με μια θετική κουλτούρα, καθώς υποστηρίζει τα θετικά χαρακτηριστικά του οργανισμού και συμβάλλει δυναμικά στην καλλιέργεια ενός θετικού αλλά και ηθικού οργανωτικού κλίματος. Η καλλιέργεια και η ενίσχυση της κοινωνικής δικαιοσύνης σχετίζεται με τον βαθμό ευαισθησίας της ηθικής ηγετικής συμπεριφοράς. Τα εμπειρικά αποτελέσματα έδειξαν σημαντική στατιστική σημασία με θετικό πρόσημο και στις δύο περιπτώσεις, γεγονός που υπογραμμίζει τη σημασία μιας ηθικής κουλτούρας στη λήψη ηθικών αποφάσεων. Δεδομένου ότι η διαμόρφωση ηθικού κλίματος είναι συνέπεια της ηθικής κουλτούρας μέσα σε έναν οργανισμό, τα εμπειρικά αποτελέσματα έδειξαν ότι ο βαθμός ηθικής στο σχολικό περιβάλλον, και στους δύο πολιτισμούς, είναι υψηλός και επηρεάζει τη λήψη ηθικών αποφάσεων.

Τα άτομα ως εργαζόμενοι ωστόσο, δεν αισθάνονται την εργασιακή εμπειρία με την ίδια ένταση. Οι πολιτισμοί επηρεάζουν τα συναισθήματα ενός ατόμου και τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζονται τα ηθικά διλήμματα. Ως εκ τούτου, το επίπεδο εμπιστοσύνης και ερμηνείας των περιβαλλοντικών ερεθισμάτων και των συναισθημάτων που αναπτύσσονται μέσα στην επιχείρηση, είναι θέμα προσωπικής αξιολόγησης. Στο πλαίσιο αυτό, η έννοια της δικαιοσύνης συνδέεται άμεσα με την επιχειρησιακή διαδικασία. Με βάση τα εμπειρικά αποτελέσματα, η ηθική διάσταση είναι στατιστικά σημαντική με θετικό πρόσημο στη λήψη ηθικών αποφάσεων για τις επιχειρήσεις.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αγγλική Βιβλιογραφία

Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. New York: Freeman.

Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 248–281.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.

Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M., & Tice, D. M. (1998). Ego depletion: Is the active self a limited resource? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1252– 1265.

Bello, S. M. (2012). Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(11), 228-236.

Brown, M. E. & Treviño, L. K (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *Leadership Quarterly*, 17, 595–616.

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, 117–134.

Bulan, H. F., Erickson, R. J., & Wharton, A. S. (1997). Doing for others on the job: The affective structure of service work. *Social Problems, 44*, 235-256.

Cohen, S. & Williamson, G. M. (1988). Perceived Stress in a Probability Sample of the United States, in S. Spacapan & S. Oskamp (Eds.), *The Social Psychology of Health*. Newbury Park, CA: Sage, 1988.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*, 874-900.

Ford, R. C., & Richardson, W. D. (1994). Ethical decision making: A review of the empirical literature. *Journal of Business Ethics, 13*(3), 205–221.

Giberson, T. R., C. J. Resick & Dickson, M. W. (2005). Embedding Leader Characteristics: An Examination of Homogeneity of Personality and Values in Organizations. *Journal of Applied Psychology, 90*, 1002–1010.

Goldberg, L. R. (1990). An Alternative Description of Personality: The Big Five Factor Structure. *Journal of Personality and Social Psychology, 59*, 1216– 1229.

Goldberg, L. R. (1999). A Broad-Bandwidth, Public Domain, Personality Inventory Measuring the Lower- Level Facets of Several Five-Factor Models. In I. Mervielde, I.

Deary, F. De Fruyt and F. Ostendorf (Eds.), *Personality Psychology in Europe 7* (pp. 7- 28). Tilburg: Tilburg University Press.

Gosserand, R. H., & Diefendorff, J. M. (2005). Emotional Display Rules and Emotional Labor: The Moderating Role of Commitment. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1256-1264.

Grandey, A. (2003). When the show must go on: Surface and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal, 46*, 86–96.

Gross, J. J. (1998). Antecedent- and response-focused emotion regulation: Divergent consequences for experience, expression, and physiology. *Journal of Personality and Social Psychology, 74*, 224–237.

Harris, K. J. & Kacmar, K. M. (2006). Too Much of a Good Thing: The Curvilinear Effect of Leader-Member-Exchange on Stress. *The Journal of Social Psychology, 146* (1), 65-84.

Hendriks, A. A. J., Hofstee, W. K. B. & De Raad, B. (1999). The Five-Factor Inventory (FFPI). *Personality and Individual Differences, 27*, 307-325.

Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.

Hogg, M. A. (2001). A Social Identity Theory of Leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 184-200.

Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts. *The Academy of Management Review*, 25(1), 121-140.

Hogg, M. A., & Turner, J. C. (1987). Social identity and conformity: A theory of referent informational influence. In W. Doise & S. Moscovici (Eds.), *Current issues in European social psychology 2*, (pp. 139-182). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempts at Analyzing Stress. *American Psychologist*, 3, 513-524.

Hobfoll, S. E. (2002). Social and Psychological Resources and Adaptation. *Review of General Psychology*, 4, 307-324.

Hülshager, U. R., & Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, 361-389.

Hülshager, U. R., Lang, J. W. B., & Maier, G. W. (2010). Emotional labor, strain and performance: Testing reciprocal relationships in a longitudinal panel study. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*, 505-521.

Jensen-Campbell, L. A. & Graziano, W. G. (2001). Agreeableness as a Moderator of Interpersonal Conflict. *Journal of Personality, 69*, 323-362.

Kalshoven, K. & Boon, C. T. (2012). Leadership, Employee Well-Being, and Helping: The Moderating Role of Human Resource Management. *Journal of Personnel Psychology, 11*(1), 60-68.

Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2012). Ethical Leadership and Follower Helping and Courtesy: Moral Awareness and Empathic Concern as Moderators. *Applied Psychology, 62*(2), 211-235.

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

Kohlberg, L. (1981). *Essays on Moral Development, Vol. I: The Philosophy of Moral Development*. San Francisco, CA: Harper & Row.

Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal, 23*, 451-465.

Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions. *Journal of Applied Psychology, 87*(1), 131-142.

Llorens, S., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior, 23*, 825-841.

Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L. (2010). Examining the Link Between Ethical Leadership and Employee Misconduct: The Mediating Role of Ethical Climate. *Journal of Business Ethics, 95*(0), 7-16.

Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R. L., Bardes, M., & Salvador, R. (Bombie). (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational behavior and human decision processes, 108*(1), 1-13.

Mendonca, M. (2001). Preparing for Ethical Leadership in Organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 18*(4), 266-276.

Morris, J. A. & Feldman, D. C. (1996). The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. *Academy of Management Review, 21*(4), 986-1010.

Parkinson, B. (1991). Emotional stylists: Strategies of expressive management among trainee hairdressers. *Cognition and Emotion, 5*, 419-434.

Piccolo, R. F., Greenbaum, R. L., Den Hartog, D. N., & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior, 31*, 259–278.

Pugliesi, K. (1999). The Consequences of Emotional Labor: Effects on Work-Stress, Job Satisfaction, and Well-Being. *Motivation and Emotion, 23*(2), 125-154.

Pugliesi, K., & Shook, S. L. (1997). Gender, jobs, and emotional labor in a complex organization. In R. J. Erickson & B. Cuthbertson-Johnson (Eds.), *Social perspectives on emotion 4*, (pp. 283-316). New York: JAI.

Rammstedt, B. & John, O. P. (2007). Measuring personality in one minute or less: A 10-item short version of the Big Five Inventory in English and German. *Journal of Research in Personality, 41*, 203-212.

Schaubroeck, J., Hannah, S. T., Avolio, B. J., Kozlowski, S. W., Lord, R. G., Treviño, L. K., Dimotakis, N., et al. (2012). Embedding Ethical Leadership Within and Across Organization Levels. *Academy of Management Journal, 55*(5), 1053–1078.

Schminke, M., Ambrose, M. L., & Neubaum, D. O. (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational behavior and human decision processes, 97*(2), 135–151.

Schultz, H., & Gordon, J. (2011). *Onward: How Starbucks fought for its life without losing its soul*. New York, NY: Rodale.

Stouten, J., van Dijken, M., Mayer, D. M., de Cremer, D. & Euwema, M. C. (2013). Can a leader be seen as too ethical? The curvilinear effects of ethical leadership. *The Leadership Quarterly*, *24*, 680-695.

Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., & Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, *109*(2), 156-167.

Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S., & Marrs, M. B. (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective. *Organizational behavior and human decision processes*, *108*(1), 79-92.

Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. E. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, *42*(4), 128-142.

Tyler, T. R., & Blader, S. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, *7*, 349- 361.

Van Dijke, M., De Cremer, D., & Mayer, D. M. (2010). The Role of Authority Power in Explaining Procedural Fairness Effects. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 488– 502.

Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *The Academy of Management Journal*, 41(1), 108- 119.

Van Knippenberg, D., & Hogg, M. A. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. In R. M. Kramer & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* 25, (pp. 243–295). Amsterdam: Elsevier.

Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *Leadership Quarterly*, 15(6), 825–856.

Walumbwa, F. O. & Schaubroeck, J (2009). Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Workgroup Psychological Safety, *Journal of Applied Psychology* 94, 1275–1286.

Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader– member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational behavior and human decision processes*, 115(2), 204–213

Westman, M., Hobfoll, S. E., Chen, S., Davidson, O. B., & Laski, S. (2004). Organizational Stress through the Lens of Conservation of Resources (COR) Theory. In P. L. Perrewé, & D. C. Ganster (Eds.), *Research in occupational stress and well-being 5*, (pp. 167- 220). Oxford: Elsevier Science.

Wharton, A. S. (1993). The affective consequences of service work: Managing emotions on the job. *Work and Occupations*, 20, 205-232.

Wiersema, M. F., & Bird, A. (1993). Organizational demography in Japanese firms: Group heterogeneity, individual dissimilarity, and top management team turnover. *Academy of Management Journal*, 36(5), 996-1025.

Ελληνική Βιβλιογραφία

Τριαντάρη Σ. (2018). Από τη Σύγκρουση στη Διαμεσολάβηση. Εκδόσεις Σταμούλης (Οκτώβριος, 2018)

Τριαντάρη Σ. (2020). Ηγεσία. Θεωρίες Ηγεσίας. Εκδόσεις Σταμούλης (Θεσσαλονίκη, 2020)

Τριαντάρη Σ. (2021). Ηθική στη Λήψη Αποφάσεων. Εκδόσεις Σταμούλης (Θεσσαλονίκη, 2021)

Τριαντάρη Σ. (2022). Ηθική των Επιχειρήσεων και Επιχειρησιακές Διαπραγματεύσεις. Εκδόσεις Σταμούλης (Ιανουάριος, 2022)

Αγγλική Αρθρογραφία

Aguinis, H. 2009. Performance Management. Available: <https://www.ebsglobal.net/EBS/media/EBS/PDFs/Performance-Management-Course-Taster.pdf>.

Asif, H. 2012. Ethical Decision Making and Ethical Leadership. Slide Share. Available: <https://www.slideshare.net/humnaasif19/business-ethicschapter-5-slides>.

Bangun, Y. K. & Asri, M. 2017. Auditor Ethical Decision Making. Scientific Research Journal.

Bogdan, L. Mihelic, K. Metka, T. 2010. Ethical Leadership. International Journal of Management and Information System. Available: http://www.ef.uni-lj.si/docs/osebnestrani/MI-helic_Lipicnik_Tekavcic_2010_clute.pdf.

Brown, M.E. & Trevino, L.K. 2006. Ethical Leadership. A Review and Future Direction. The leadership quarterly. Amsterdam. Elsevier.

Brown, M.E, Trevino, L.K, & Harrison, D.A. 2005. Ethical Leadership. A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. Organizational behaviour and human decision process. Amsterdam; Elsevier.

Business Management Ideas. Available:
<http://www.businessmanagementideas.com/business/ethics-business/ethical-and-unethical-behaviour-at-workplace-ethics-management/12059>.

Butt, A.A, Butt, A.N, & Ayaz, M. 2016. Impact of Ethical Leadership on Organizational performance and Mediating Role of Corporate Social Responsibility: Evidence from Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, Volume-5, Issue 6.

Ciulla, J.B. 2013. *Leadership Ethics*. International Encyclopaedia of Ethics. London; Blackwell Publishing Ltd.

Crane, A. & Matten, D. 2016. 4th Edition. *Business Ethics*. Oxford; Oxford University Press.

Dobrin, A. Are Women More Ethical Than Men? *Psychology Today*. Available: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/am-i-right/201406/are-women-more-ethical-men>.

Economy, P. 2014. 10 Powerful Habits of Highly Effective Leaders. Available: <https://www.inc.com/peter-economy/10-powerful-habits-of-highly-effective-leaders.html>.

Eduardo, A. 2012. Business Decision Making. How to think Better. Available: https://books.google.fi/books?id=mywr7u593lkC&printsec=frontcover&dq=general+decision+making+in+business&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwj6_OXx4LcAhWsPZo-KHRQSAbUQ6AEILjAB#v=onepage&q=general%20decision%20making%20in%20business&f=false.

Emaze. Amazing Presentation. Available: <https://www.emaze.com/@ATWCOOR/week-4-ESR.pptx>. Accessed on 19th July 2018.

Emery, E. 2016. Ethical behaviour, Leadership, and Decision Making. Walden Dissertation and Doctoral Studies. Walden University. Available: <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2990&context=dissertations>.

Emery, E. 2017. Leadership, Decision-Making, and Ethical behaviour. Journal of Business & Economic Policy, Vol. 4, No. 1; March 2017. Available: http://jbepnet.com/journals/Vol_4_No_1_March_2017/6.pdf.

Ferrell, L. Ferrell, O.C. & Fraedrich, J. 2011. Ethical Decision Making for Business. 8th edition. South-Western Cengage Learning.

Foley, B. 2018. What is Regression Analysis and Why Should I use it? Available: <https://www.surveygizmo.com/resources/blog/regression-analysis/>.

Giand, V. 2015. 7 business leaders share how they solved the biggest moral dilemmas of their careers. Available: <https://www.fastcompany.com/3046630/7-business-leaders-share-how-they-solved-the-biggest-moral-dilemmas-of-their>.

Golafshani, G. 2003. Understanding Validity and Reliability in Qualitative Research. Ontario. University of Toronto. Available: <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol8/iss4/6/?&sa=U&ei=ysMjVlyn-MZHd7Qay44H4DQ&ved=0CEEQFjAI&usg=AFQjCNFpuZ6PjJRw2DDDeLP5vBVIRU5O79A/>.

Goleman, D. The Six Leadership Styles. COMINDWORK Weekly. Available: <http://www.comindwork.com/weekly/2017-06-12/productivity/the-six-leadership-styles-goleman>.

Goles, T. White, G.B. Beebe, N. Dorantes, C.O. & Hewitt, B. 2006. Moral Intensity and Ethical Decision-Making: A contextual Extension. Available: https://www.researchgate.net/publication/234816408_Moral_Intensity_and_Ethical_Decision-Making_A_Contextual_Extension.

Hartman, L.E. 2013. Identifying the Individual and Situational Factors of Ethical and Unethical Leadership. Ann Arbor Michigan; Proquest LLC. Available: <https://search.proquest.com.ezproxy.centria.fi/docview/1448522864/ACABA8F512214E74PQ/1?accountid=10007>.

Hejazi, R. & Talaeizadeh, Z. 2016. Assessment of Methods to Decision-Making in Evaluation Reports Related to the Environmental Impacts Resulting from the Development Projects within the Country. International Journal of Advanced Biotechnology and Research.

Hendriks, E. 2011. Ethical Leadership and Moral Behaviour of Employees. The moderating role of interactional justice. Tilburg; Tilubrg Univeristy.

Hofstede Insights. The six dimension of national culture. Available: <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>.

Houser, R. Wilczenski, F. & Ham, M. 2006. Culturally Relevant Ethical Decision-Making in Counseling. London; SAGE Publications.

Institute for Digital Research and Education. Available: <https://stats.idre.ucla.edu/spss/output/regression-analysis/?fbclid=IwAR2vpzcTS9Ydlwjlw1wqHarC9feijD31i7jN5r7RnJXe7sq-LU4DM9XLx-sw>.

James, L. 2018. Organizational Performance – Definition and Meaning. Available: <https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/organizational-performance-definition-meaning/>.

Jenatabadi, H. S. 2015. An Overview of Organizational Performance Index: Definitions and Measurement. Available: https://www.researchgate.net/publication/275659514_An_Overview_of_Organizational_Performance_Index_Definitions_and_Measurements.

Khademfar, M.& Amiri, A. 2013. The Relationship Between Ethical Leadership and Organizational Performance. International Journal of Business and Social Sciences. Available: http://ijbss-net.com/journals/Vol_4_No_1_January_2013/13.pdf.

Kim, M.S. & Thapa, B. 2018. Relationship of Ethical Leadership, Corporate Social Responsibility and Organizational Performance. Available: <file:///Users/mekthapa/Downloads/sustainability-10-00447.pdf>.

Kirkpatrick, L.A. & Feeney, B.C. 2012. A simple guide to IBM SPSS statistics. 3rd edition. Wadsworth. Jon-David Hague

Malik, M.S., Awais, M., Timsal, A., Qureshi, U.H. 2016. Impact of Ethical Leadership on Employee's Performance: Moderating Role of Organizational

Values. *International Review of Management and Marketing*. Available:
https://www.researchgate.net/publication/305488961_Impact_of_Ethical_Leadership_on_Employees'_Performance_Moderating_Role_of_Organizational_Values
.

Principles of Management. Chapter 8. Available:
http://wiki.ggc.edu/wiki/Principles_of_Management:Power_Points:Chapter_8.

Roberts, V. L. 2015. *Investigating the Process of Ethical Decision-Making: How Moral Agency and Moral Identity Influence Moral Imagination*. Melbourne; Melbourne Business School.

Steiner, P. *Leadership and Decision Making*. Brandeis University. Available:
<https://project-mgmt.brandeis.edu/resources/articles/leadership-and-decision-making/>.

Veal, A.J. 2006. *Research method for Leisure and Tourism*. 3rd edition. Harlow; Pearson Education Ltd.

Wainer, H. & Braun, I. 1998. *Test Validity*. London; Routledge.

What is Ethical Leadership. Villanova University. Available:
<https://www.villanovau.com/resources/leadership/what-is-ethical-leadership/#.WyJI8VPRDR3>.