

# رهبری اخلاقی

روشی نوین در مدیریت کسب و کارهای جدید

امیر شهسوار جلاوت

محمد سلیمانی



## فهرست مطالب

### فصل اول

|    |                                         |
|----|-----------------------------------------|
| ۱۱ | رهبری اخلاقی در مفاهیم                  |
| ۱۲ | مقدمه                                   |
| ۱۳ | ویژگی های رهبر اخلاقی                   |
| ۱۴ | ابعاد رهبری اخلاقی                      |
| ۱۶ | ویژگی های فردی و رهبری اخلاقی           |
| ۱۶ | ویژگی های شخصیتی                        |
| ۱۶ | انگیزش                                  |
| ۱۷ | ماکیاولیسم                              |
| ۱۸ | بهره‌برداری اخلاقی                      |
| ۱۹ | نظارت بر خود                            |
| ۲۰ | صدای اخلاقی و رهبری اخلاقی              |
| ۲۲ | رفتارهای شهروندی سازمانی و رهبری اخلاقی |
| ۲۴ | رفتارهای ضدکار و رهبری اخلاقی           |
| ۲۶ | رهبری اخلاقی و اعتماد                   |
| ۲۸ | رهبری اخلاقی و عدالت                    |
| ۲۹ | نتیجه‌گیری                              |

منابع..... ۳۱

## فصل دوم

مدل‌های رهبری اخلاقی..... ۳۵

مقدمه..... ۳۶

محیط اخلاقی و جو اخلاقی..... ۳۷

مدل رهبری اخلاقی براون و تریونو (۲۰۰۶)..... ۴۲

زمینه اخلاقی در سازمان..... ۴۴

نتایج رهبری اخلاقی..... ۴۶

تصمیم‌گیری اخلاقی پیروان..... ۴۶

رفتارهای جامعه‌پسند کارکنان..... ۴۷

کارمندان با رفتارهای خرابکارانه..... ۴۸

نگرش به کار پیروان..... ۴۸

مدل ۷-۴ برای رهبری اخلاقی گریس..... ۴۹

رهبری اخلاقی و مبادله اجتماعی..... ۵۲

مدل رهبری اخلاقی مایر، کانزی و گرینبام (۲۰۱۱)..... ۵۳

رهبری اخلاقی و جو اخلاقی..... ۵۳

جو اخلاقی و تخلف کارکنان..... ۵۵

نقش واسطه‌ای جو اخلاقی بین رهبری اخلاقی و تخلف کارکنان..... ۵۶

مدل رهبری اخلاقی لی و همکاران (۲۰۱۴)..... ۵۶

رهبری اخلاقی و صدای اخلاقی..... ۵۷

نقش واسطه‌ای اثراخلاقی..... ۵۹

- ۶۱.....تناسب ارزشی بین رهبر - پیرو
- ۶۲.....مدل استینبار و همکاران (۲۰۱۴)
- ۶۳.....رهبری اخلاقی و خود رهبری پیروان با تمرکز بر اخلاقیات
- ۶۵.....نقش ارتباطی مسئولیت پذیری درک شده
- ۶۶.....خود رهبری متمرکز بر اخلاق و قضاوت اخلاقی
- ۶۷.....مدل رهبری اخلاقی لای و همکاران (۲۰۱۵)
- ۶۷.....رهبری اخلاقی و انگیزه های نوع دوستانه نسبت داده شده
- ۷۰.....انگیزه های نوع دوستانه و تعهد سازمانی عاطفی پیروان
- ۷۱.....صدای اخلاقی و خلاقیت
- ۷۳.....نتیجه گیری
- ۷۴.....منابع

## فصل سوم

- ۸۳.....ارتباط رهبری اخلاقی با سایر سبک های رهبری
- ۸۴.....مقدمه
- ۸۵.....رهبری اصیل
- ۸۶.....رهبری معنوی
- ۸۹.....نتیجه گیری
- ۹۰.....منابع

## فصل چهارم

- ۹۱.....تئوری های پشتیبان رهبری اخلاقی

|                                                  |     |
|--------------------------------------------------|-----|
| مقدمه.....                                       | ۹۲  |
| تئوری یادگیری اجتماعی بندورا و رهبری اخلاقی..... | ۹۲  |
| عوامل مؤثر بر سرمشق‌گیری.....                    | ۹۵  |
| یادگیری هیجانات از طریق مشاهده.....              | ۹۷  |
| منجر شدن یادگیری مشاهده‌ای به خلاقیت.....        | ۹۷  |
| نظریه مبادله پیتربلاو و رهبری اخلاقی.....        | ۹۸  |
| مراحل چهارگانه تبادل.....                        | ۹۹  |
| مبادله و نفع شخصی.....                           | ۱۰۱ |
| اصول مبادله بلاو.....                            | ۱۰۲ |
| نظریه مبادله هومنز و رهبری اخلاقی.....           | ۱۰۳ |
| ویژگی‌های نظریه مبادله.....                      | ۱۰۳ |
| نظریه منبع کنترل راتر و رهبری اخلاقی.....        | ۱۰۶ |
| نتیجه‌گیری.....                                  | ۱۰۸ |
| منابع.....                                       | ۱۰۹ |

## مقدمه

در دو دهه‌ی گذشته، بعد اخلاقی رهبری، سطح بالایی از توجه در مباحث علمی به‌ویژه مباحث عمل‌گرا را به خود جلب کرده است. درک چگونگی رفتار رهبر نمی‌تواند به‌تنهایی کارآمد باشد بلکه مبانی اخلاقی و به همراه داشتن هنجارهای مناسب در مسیر تکاملی در برنامه‌های پژوهشی متفاوت نیز موردنیاز است. اساس بسیاری از پژوهش‌های کنونی در رهبری و اخلاق به‌ویژه مفهوم رهبری اخلاقی در نتیجه‌ی پژوهش‌های براون و همکارانش است (براون و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). تعاریفات آن‌ها از رهبری اخلاقی که بر رفتارهای هنجاری مناسب رهبران و ارتقاء همان رفتار در پیروان متمرکز است به‌عنوان پایه نظری مطالعات متعدد در این زمینه، عمل می‌کند. متعاقباً، کارهای اخیر علمی بر بررسی اخلاقی رهبران متمرکز است که ممکن است در سازمان وجود داشته باشد. نتایج تجربی مربوط به ارتباط بین رهبری اخلاقی و رضایت شغلی (براون و همکاران، ۲۰۰۵؛ والومبا و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸) رفتار شهروندی سازمانی (والومبا و همکاران، ۲۰۰۸) و تعهد (روالد و همکاران، ۲۰۰۹)، اگر سبک رهبری اخلاقی دارای تأثیرات اساسی باشد یک پاسخ مقدماتی به این موضوعات می‌باشد.

در مقابل، هنوز مباحث موجود هنوز در بررسی سؤال چگونگی آثار رهبران اخلاقی دارای کم و کاستی است. درحالی‌که یافته‌های تجربی نتایج مناسبی را نشان داده‌اند، ولی هنوز تأثیرات مناسب رهبری اخلاقی به‌خوبی مشخص نشده است ولی هنوز جعبه سیاه یعنی ارتباط خطی این تأثیرات هنوز به‌خوبی بررسی نشده است. تنها دانسته‌های بسیار اندکی درباره فرایندهای روانی و مکانیزم تأثیر رهبری اخلاقی درباره چگونگی درک پیروان و زیردستان وجود دارد. (والومبا و همکاران، ۲۰۱۱)

ازاین‌رو مطالعات بیشتر نیاز است تا مکانیسم‌های زیربنایی را مورد بررسی قرار داده و شواهدی از آن‌ها و تأثیرات آن‌ها ارائه دهد.

<sup>1</sup> Brown et al.

<sup>2</sup> Walumbwa et al.

پژوهش‌های کنونی در روشن ساختن جعبه سیاه فوق‌الذکر هدف‌گذاری شده است به‌گونه‌ای که آن بر جنبه‌های واسط ارتباط بین رهبری اخلاقی و معیارهای نتیجه سازمانی به‌خصوص رضایت شغلی، رفتارهای شهروندی سازمانی، رفتارهای ضد کار متمرکز است.

### ویژگی‌های رهبر اخلاقی

ریسیک و همکاران (۲۰۰۶) شش ویژگی کلیدی که در رهبران اخلاقی نمود دارد را معرفی می‌نمایند: صفات ممتاز، درستی و صداقت، آگاهی اخلاقی، مردم‌مداری / جامعه‌مداری، برانگیزاننده، مشوق و قدرت‌دهنده و اداره جوابگویی اخلاقی.

۱. صفات ممتاز: به الگویی از اهداف و خصوصیات که اساس اخلاقی برای رفتار می‌باشد اشاره دارد. بس پیشنهاد می‌کند که صفات ممتاز در صفاتی مثل تواضع و فروتنی، صداقت، سخاوت، بخشش و گذشت نمود دارد.

۲. درستی و صداقت: یک جزء اساسی از صفات ممتاز است و شامل توانایی مصمم بودن و درگیر شدن در رفتارهای صحیح اخلاقی با وجود فشارهای خارجی می‌باشد.

۳. آگاهی اخلاقی: توانایی درک کردن و حساس بودن نسبت به مسائل اخلاقی که اثر مهمی بر دیگران دارد، می‌باشد.

۴. جامعه‌مداری / مردم‌مداری: رهبران اخلاقی بر خدمت کردن نیکوتر و پسندیده‌تر تمرکز دارند که نتیجه آن مردم‌مدار بودن، آگاهی از چگونگی تأثیر فعالیت‌هایشان بر دیگران و استفاده از قدرت اجتماعی برای خدمت در جهت علایق جمعی گروه به‌جای علایق فردی می‌باشد. کانیونگو و مندونکا بیان می‌دارند که بشردوستی بنیان اخلاقی رهبری را تشکیل می‌دهد.

۵. انگیزاننده: رهبران اخلاقی پیروان خود را با مقدم قرار دادن علایق گروه برمی‌انگیزانند.

۶. مشوق و توانمندساز: رهبران اخلاقی پیروان را تشویق می‌کنند و توانمند می‌سازند که پیروان احساس شایستگی فردی به دست آورند که این اجازه می‌دهد که آن‌ها باصلاحیت و باقابلیت شوند.

۷. اداره جوابگویی اخلاقی: طبق تحقیق تریوینو و همکارانش رهبری اخلاقی جزئی سوداگرانه و معامله‌گرانه دارد که شامل استقرار استانداردها و انتظارات رفتار اخلاقی برای پیروان می‌باشد. یافته‌های آن‌ها بیان می‌دارد که رهبران اخلاقی استانداردهای رفتار اخلاقی را مستقر ساخته و پیروان را به‌وسیله استفاده از سیستم‌های پاداش و تنبیه جوابگو نگه می‌دارند. (رسیک و همکاران، ۲۰۰۶)

براون و تریوینو ویژگی‌هایی که رهبران اخلاقی ممکن است داشته باشند را بیان داشته‌اند که شامل صداقت، دلسوزبودن، توانایی گرفتن تصمیمات اصولی و متعادل، مهارت‌های ارتباطی خوب (شامل استقرار استانداردهای روشن برای رفتار اخلاقی، استفاده از پاداش‌ها/تنبیهات برای پیروی از این استانداردهای اخلاقی) می‌باشد. (مک مانوس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱) رهبران اخلاقی افرادی اخلاقی هستند که صادق، امین و منصف هستند. رهبران اخلاقی به‌عنوان تصمیم‌گیرانی که نسبت به مردم و جامعه دلسوز هستند، دیده می‌شوند. آن‌ها به‌عنوان افرادی که در زندگی شخصی‌شان به‌طور اخلاقی رفتار می‌کنند، شناخته شده‌اند. (کاراکوش<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷)

## ابعاد رهبری اخلاقی

تریوینو و همکارانش دو بعد برای رهبری اخلاقی در تحقیقاتشان یافتند؛ فرد اخلاقی و مدیر اخلاقی. فرد اخلاقی: یک فرد اخلاقی کسی است که کارهای درست انجام می‌دهد، تصمیمات درست می‌گیرد و با دیگران خوب رفتار می‌کند. بعد شخصی اخلاق مبنایی برای رهبری اخلاقی می‌باشد و در ارتقای اعتبار مثبت رهبری اخلاقی به خاطر

<sup>1</sup> Resick et al.

<sup>2</sup> Mcmanus

<sup>3</sup> Karakose

خصوصیات، رفتارها و تصمیماتی که بخشی از رهبری است اهمیت دارد (مک کان و راگر، ۲۰۰۹).

مدیر اخلاقی: بعد دوم مدیر اخلاقی است، کسی که نقش الگو دارد و به کارکنان نشان می‌دهد که چگونه در کارشان به‌طور اخلاقی رفتار کنند. آن‌ها به‌طور دائمی کارکنان را در ارزش‌ها، استانداردها و اصول اخلاقی در سطحی بالا نگه می‌دارند، آن‌ها پاداش‌هایی به کارکنانی که از این استانداردها پیروی خوبی می‌کنند، اختصاص می‌دهند. (مک کان و راگر، ۲۰۰۹)

این جنبه‌ی رهبری اخلاقی تلاش‌های زیاد رهبر برای تأثیر بر رفتار اخلاقی و غیراخلاقی زیردستان را شامل می‌شود. مدیران اخلاقی، اخلاقیات را بخش واضحی از رهبری خودشان، به‌وسیله ابلاغ پیام‌های ارزشی و اخلاقی، داشتن نقش الگو برای رفتار اخلاقی، استفاده از سیستم پاداش برای اینکه کارکنان مسئول رفتار اخلاقی باشند، ارائه می‌دهند. (براون و تریونو، ۲۰۰۶)

برای مؤثر بودن، کارا بودن و متعالی بودن، می‌بایستی چهارعنصر رهبری اخلاقی درک شده و توسعه یابند. این عناصر عبارت‌اند از: هدف، دانش، اقتدار و اعتماد. توجه صرف به هر یک از این اجزا به‌صورت جداگانه، کاری ناقص و گمراه‌کننده است. ذهن رهبر، زمینه را برای تمرکز و ثبات نسبت به اقدامات و تصمیمات سازمان در دستیابی به اهداف سازمانی فراهم می‌سازد.

دانش: رهبر اخلاقی، دارای دانش لازم برای تحقیق، تشخیص و عمل است. اقتدار: رهبر اخلاقی، دارای قدرت طرح سؤال، تصمیم‌گیری و اقدام است، اما این را هم می‌داند که تمامی این‌ها باهم در ارتباط هستند و بر روی هم اثر می‌گذارند. لذا باید از اقتدار لازم برای هدایت آن‌ها به سمت تحقق اهداف سازمانی برخوردار باشد.

اعتماد: رهبر اخلاقی، اعتماد و بهره‌برداری از آن را از طریق سازمان و محیط آن القا می‌کند. بدون سه عامل اعتماد، دانش و هدف، افراد از به کار بردن اقتدار خود واهمه دارند. (محسن وند، ۱۳۸۷)

## ویژگی‌های فردی و رهبری اخلاقی

### ویژگی‌های شخصیتی

برای اندازه‌گیری بهتر ویژگی‌های شخصیتی، مدل پنج عامل شخصیتی مورد توجه قرار گرفته است (تیوز و کریستال<sup>۱</sup>، ۱۹۶۱). گونه‌شناسی پنج عاملی، شخصیت را در خوشه‌های صفتی درون پنج بعد مفهوم‌سازی و سازمان‌دهی شده است: سازگار (نوع‌دوست، با اعتماد، مهربان و علاقه‌مند به مشارکت)، باز بودن (تخیلی، کنجکاو، هنرمند و روشنگر)، برون‌گرا (فعال، قاطع و پرانرژی)، باوجدان (قابل اعتماد، پاسخگو، وظیفه‌شناس و مصمم) و روان‌رنجور (مضطرب، متخاصم، مزدور و دستوردهنده) که به‌عنوان مثال نتایج فراتحلیل نشان می‌دهد که تجربه‌پذیری (بازبودن) رابطه‌ی معناداری با اثربخشی رهبری دارد، درحالی‌که باوجدان بودن و برون‌گرایی رابطه‌ی معناداری با ظهور رهبری دارند (جادگ، بونو، ایلایز و گرهارت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲) روان رنجوری و سازگاری رابطه‌ی ضعیفی با رهبری دارد. (جادگ و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲)

### انگیزش

نظریه انگیزش مک‌کلند<sup>۴</sup> (۱۹۷۵-۱۹۸۵) مشخص می‌کند که افراد توسط سه نیرو انگیزه پیدا می‌کنند - انگیزه قدرت (نیاز به نفوذ در دیگران)، انگیزه موفقیت (تمایل به

<sup>۱</sup> Tupes & Christal

<sup>۲</sup> Judge, Bono, Ilies, & Gerhard

<sup>۳</sup> Judge et al

<sup>۴</sup> McClelland