



Etik i daglig ledelse

Literature review

Af: Christian Horn
chho@eaaa.dk
Tlf: 7228 6124

Indhold

1.	Baggrund	2
2.	Afgrænsning og fokus	2
3.	Findings	3
4.	Andre supplerende findings.....	8
5.	Litteratur	10

1. Baggrund

Dette review er udarbejdet som en del af et forskningsprojekt på Erhvervsakademi Aarhus kaldet 'Ethiske "stoppesteder" og "ståsteder" – etik i daglig ledelse'. Projektets intention er åbent at udforske, hvor i hverdagen ledere oplever, at etiske overvejelser bliver del af deres beslutningsgrundlag (etiske stoppesteder)? Og hvilke former for etiske overvejelser og hensyn ledere her tager afsæt i? (etiske ståsteder)?

Danske virksomheder har i snart to årtier haft fokus på 'den etiske side af forretningen'. I praksis har dette udmøntet sig via organisatorisk arbejde med værdier, etiske kodekser, social ansvarlighed m.m. Som jeg ser det, er der i dag behov for et andet, supplerende fokus på lederes personlige praksis i hverdagen. Denne opfattelse understøttes af Svend Brinkmanns store popularitet og evne til at være dagsordensættende, hvor budskaber om at 'stå fast' og at handle ud fra blandt andet etiske 'ståsteder' skaber genklang og debat blandt mange ledere.

At etik kan være en vigtig del af lederes personlige praksis i hverdagen er endvidere en grundlæggende antagelse på eksempelvis diplomuddannelsen i ledelse på Erhvervsakademi Aarhus.

I projektet ønskes inddragelse af studerende fra diplomuddannelsen i ledelse. Empirien i projektet kommer derved primært fra ledere i job og fra ledere, som kommer fra meget forskellige organisationer og ledelsesfunktioner. Det vil sige, at der fokuseres ikke på bestemte dele af målgruppen af ledere på akademiets uddannelser (fx mænd vs. Kvinder og ledelse fra små vs. store virksomheder)

Formålet med udarbejdelsen af reviewet bliver derfor: i) bred orientering i andre empiriske undersøgelser findings og ii) specifikt fokus på forhold med betydning for det valgte udgangspunkt (åben udforskning, fokus på lederens personlige praksis og bred inddragelse af studerende/ledere på Erhvervsakademi Aarhus).

2. Afgrænsning og fokus

Reviewets primære formål er at informere det efterfølgende arbejde med indsamling af og arbejde med projektets empiri. I lyset af dette udgangspunkt, samt den samlede tidsramme for hele projektet, er følgende afgrænsning af litteraturarbejdet valgt:

- Fokus er på andre empiriske undersøgelser (og dermed ikke på mere teoriorienteret arbejde fx med fokus på, hvordan etik og ledelse i teorien kunne være forbundne eller med et teoretisk-normativt fokus på, hvordan ledelse og etik burde være forbundne).
- Databasen EBSCO er valgt som den primære søgeindgang.
- De primære søgeord har her været kombinationer af: management, ethics, moral og dilemma.

3. Findings

Relevansen af åbne tilgange til udforskning af området

Området er forsøgt udforsket på mange forskellige måder. Forskere efterspørger her fortsat flere åbne, kvalitative undersøgelser, der tager udgangspunkt i lederens oplevede virkelighed. Dette skal ses som supplement eller alternativ til undersøgelser, der arbejder med en foruddefineret etisk forståelsesramme (Dette kan fx udmønte sig i spørgeskemaundersøgelser, hvor lederne skal forholde sig til en række hypotetiske etiske dilemmaer, der bruges til kortlægning af lederens etiske tænkemåder. Der defineres her en scene, som er tydeligt etisk, men ikke tæt på ledernes daglige ledelse. Og lederen gives endvidere alene mulighed for at vælge mellem en række på forhånd definerede etiske handle muligheder). Der efterspørgeres her i stedet fokus på "*what managers have perceived and defined as moral dilemmas*" (Maclagan, P. & Snell, R., 1992, s. 158), og "*listening to managers to understand their concepts of ethics. What are the ethical issues they face? What is their perception of the basis of moral action*" (Derry, R., 1989, s. 856).

Åbne, kvalitative undersøgelser kan endvidere ses som forsøg på mere beskrivende eller værdineutrale tilgange og dermed et alternativ til mere normative tilgange, hvor undersøgelserne baseres på forforståelser af, hvordan lederen bør tænke og handle: "*positive models describe what actually occurs in organization*" (Loe W. T., Ferrel, L. & Mansfield, P., 2000, s. 185), og "*descriptive ethics, focus on how individuals actually behave rather than normative models that are more theoretical and focus on how individuals should behave*" (Craft, L. J., 2012, s. 222).

Relevansen af fokus på lederens praksis

Som skrevet har virksomheder haft fokus på den etiske side af forretningen gennem en længere årrække (blandt andet via organisatorisk arbejde med værdier, etiske kodekser, social ansvarlighed mm). Alligevel er udgangspunktet i forskningsprojektet lederes personlige praksis i hverdagen. Arbejdet med reviewet har på forskellige måder understøttet forfatterens opfattelse af nødvendigheden af dette supplerende fokus.

- **Værdier, kodekser m.m. har ringe effekt**

Mange virksomheder har arbejdet med den etiske side af forretningen, men tilsyneladende uden tydelige effekter: "*While over 85 percent of organizations have developed and distributed organizational codes of conduct, there is no evidence that they significantly affect ethical behavior*" (Rossy, G. L., 2011, s. 36).

Det vil sige specifikke organisatoriske fokus som eksempelvis bestemte værdier eller moralske kodekser har vist sig ikke at have en særlig tydelig effekt på lederes (eller andres) faktiske adfærd i hverdagen (Loe W. T., Ferrel, L. & Mansfield, P., 2000, s. 188, 195-196).

- **Andre organisatoriske faktorer viser modsatrettede resultater**

Organisatoriske faktorer defineret i bred forstand som alt det, der "external to the individual" (fx regler, implicite normer, kultur og kommunikation) er et område med stigende fokus, men der skrives her om "mixed results" (fx at etisk klima kan påvirke (gode) intentioner, men ikke den reelle adfærd) (Lehnert, K. et al, 2014, s. 203-204).

- **Individer påvirker individer**

At etik i højere grad er individualiseret (knyttet til lederens personlige ledelsespraksis), frem for at være forankret i organisatoriske tiltag, viser sig endvidere ved, at (leder)kollegaer og betydningsfulde andre viser sig at have stor betydning for lederens etiske tænkning og adfærd. Empiriske studier viser en significant effekt (Lehnert, K. et al, 2014, s. 202), og at: "*significant others influence etical behavior; codes second to supervisor behavior*" (Loe, W. T., Ferrel, Linda & Mansfield, Phylis, 2000, s. 198). Det vil sige, at selvom organisatoriske forhold i bred forstand kan være vigtige, så betyder det relationelt-uformelle meget for etik i organisationen, hvor lederens adfærd har afgørende betydning for, i hvilket omfang, medarbejderne agerer etisk: "*our results suggest that ethical leadership in relation positively to numerous follower outcomes such as perception og leader interactional fairness and follower ethical behavior*" (Bedi, A, Alpaslan, C.M. & Green, S., 2016, s. 517).

- **Ledere håndtere selv etiske problemstillinger i hverdagen**

Undersøgelser viser endvidere, at etik ofte er nærværende i daglig ledelse for lederen, og at etik i daglig ledelse for lederen ofte er andet eller mere end at henholde sig til bestemte organisatorisk-definerede etiske normer eller principper. Det vil sige, at lederen tænker på egen hånd over etiske problemstillinger i deres daglige arbejde: "*Managers do face moral issues and dilemmas which they must resolve using their own judgement*" (Maclagan, P. & Snell, R., 1992, s. 157), "*Managers think of many of their activities in moral terms (..) that managers often do in fact experience themselves as making decisions and taking action on the basis of moral considerations*" (Waters, A. et al., 1986, s. 373, 379 & 382), og "*The majority of respondents had a concept of ethical behavior, considered ethics important, and held attitudes that were conducive to ethical behavior in business (ethical sensitivity)*" (Krambia-Kapardis, M., & Zopiatis, A. A., 2008, s. 138).

Bredt eller smalt målgruffokus?

Som skrevet, ønskes der i projektet at arbejde med den relativt forskelligartede målgruppe af studerende/ledere på akademiets diplomuddannelse i ledelse. Et smallere målgruffokus kunne i stedet foretages for eksempel med fokus på køn, alder, uddannelse, erfaring, virksomhedsstørrelse eller andet.

Andre empiriske undersøgelser har imidlertid ikke fundet forskelle, der ville berettige et sådant mere opdelt fokus på dele af akademiets daglige målgruppe af ledere. I stedet konkluderes det, at alder, uddannelse og erfaring ingen tydelige eller entydige effekter

har (Loe, W. T., Ferrel, Linda & Mansfield, Phylis, 2000, s. 191). Det samme gælder virksomhedsstørrelser (en empirisk undersøgelse løbende over 17 år og med mere end 5.000 deltagere viser her ikke tydelige forskelle mellem ledere i større og mindre virksomheder (Longenecker, et al., 2006).

Derudover har mange undersøgelser undersøgt mulige forskelle mellem kvindelige og mandelige ledere i forhold til etisk tænkning og praksis. Samlet set viser undersøgelserne heller ikke her tydelige eller entydige mellem mænd og kvinder (Craft, L. Jana, 2012). Flere undersøgelser viser eksempelvis ingen forskelle, og der kan også findes eksempler på direkte modstridende findings, som "kvinder er mere etiske", og at "kvinder er mindre etiske" (Lehnert, K. et al., 2014, s. 200-201).

Hvis fortsatte undersøgelser af kønnenes betydning på sigt vil vise en form for forskel, vil det bedste bud ifølge forfatterens vurdering af andres undersøgelser være: i) at kvinder har en tendens til at være mere medfølelse (nærhedsetik), mens mænd er lidt mere orienterede mod regler og retfærdighed (Bampton, R., & Maclagan, P., 2009), og ii) mænd er mere konsekvente i etisk stillingtagen på tværs af situationer – eller alternativt udlagt, at kvinder måske har mere fokus på kontekstfaktorer (Hopkins, W. E., Hopkins, S. A., & Mitchell, B. C., 2008).

Arbejdet med reviewet synes derved at bekræfte rimeligheden i at have fokus på en bred målgruppe af ledere, da meget peger på, at etik i daglig ledelse ikke bliver væsensforskellige discipliner for forskellige målgrupper.

- **Individuelle, personlige karakteristika har betydning**

Mens bredere forhold som køn, alder eller størrelsen af den virksomhed, lederen er ansat i, tilsyneladende ikke genererer væsentlige forskelle i forhold til etisk praksis, viser det sig i stedet, at den enkelte leders personlige karakteristika har betydning. Undersøgelser viser eksempelvis, at ledere med et relativt stort fokus på egne interesser, og hvordan de selv har det (klassisk hedonisme) har en større sandsynlighed for uetisk adfærd. Og på lignende vis viste det sig, at ledere med et relativt stort fokus på at have magt også har en større sandsynlighed for uetisk adfærd (Watson, G. W., Berkley, R. A., & Papamarcos, S. D., 2009).

Undersøgelser af lederens personlighed ligger imidlertid uden for indeværende projekts muligheder. Endvidere er kategorien 'lederens personlighed' et omdiskuteret fokusområde, hvor blandt andet nyere ledelsespsykologiske tilgange til forståelsen, der er forankret i socialkonstruktionistiske tænkning, stiller spørgsmålstejn ved selve idéen om, at ledere (eller andre mennesker) har én personlighed uafhængigt af de konkrete sammenhænge med andre mennesker, de indgår i.

I det omfang, at individuelle, personlige karakteristika har betydning for etik i daglig ledelse, understøtter endvidere også projektet grundlæggende antagelse om, at et fokus på den enkelte leders daglige praksis er relevant.

- **Størst pres på de relativt lavplacerede (mellem)ledere**

En undersøgelse har vist, at ledere fra de laveste ledelseslag oplever det største pres i forhold til at forholde sig etisk i eget professionelle lederskab (Posner, B.Z. and Schmidt, W. H., 1987). Der er dermed et relevant match i forhold til målgruppen af studerende i indeværende undersøgelse.

Dette kan igen ses som understøttende nødvendigheden af og meningen med at arbejde med undersøgelsens målgruppe.

Hvordan tænker ledere, når de tænker etisk?

- **Ledere tænker utilitaristisk**

Flere undersøgelser konkluderer, at ledere tænker utilitaristisk (kaldes også for 'nytteetisk' på dansk). Det vil sige, at der tænkes ud fra en form for optimering af interesser, givet den tid og de ressourcer, der er til rådighed. Der skrives her om "*strong utilitarian bias in the responses (..)*" (Fritzsche, D. J. & Becker, H., 1984, s. 174), "*practitioners still rely almost totally on utilitarian ethical philosophy when making business decisions*" (Premeaux, R. S. & Mondy, R. W., 1993, s. 349), og "*Managers tended to rely on utilitarian theories when addressing ethical dilemmas*" (Groves, C. M., Vance, K. S., & Paik, Y., 2007).

Der kan i forbindelse hermed imidlertid findes misforståede opfattelser af, hvad utilitaristisk etisk tænkning er, hvor det for eksempel knyttes til virksomhedens målsætninger eller økonomiske bundlinje, hvilket i sig selv ikke har noget med etisk/uetisk adfærd at gøre: "*strong utilitarian bias in the responses (..) Such an orientation possibly could be explained by the strong role economics plays in managerial decision making*" (O'Fallon, J. M. & Butterfield, K. D., 2005, s. 174).

- **Leder tænker etisk ud fra andre etiske rationaler**

Andre undersøgelser viser derimod, at ledere også tænker ud fra andre rationaler. Det kan eksempelvis være følgende modstillede etiske rationaler:

- "morality as justice" (knyttet til højere etisk, kognitiv udvikling ifølge Kohlberg – nøgleord er blandt andet: rettigheder, retfærdighed og (universelle) regler).
- "morality as care" (knyttet til lavere etisk, kognitiv udvikling ifølge Kohlberg – nøgleord er blandt andet: at møde andre (individens særlige) behov).

(Derry, Robbin, 1989, s. 855).

Eller der kan være tale om hensyn til "Fairness elements (..) play a major part in management decisions in ethical dilemma situations." og "commitment" til bestemte regler eller normer i virksomheden "e.g. acting according to rules" (Litschka, M., Suske, M. & Brandtweiner, R., 2011, s. 473-4).

Når det undersøges, hvordan ledere tænker, når de tænker etisk, kan det virke lidt vilkårligt, hvordan forskellige etiske perspektiver (nytteetiske, retfærdighed, ethics of care eller andet) er valgt (af forskeren) som del af de empiriske undersøgelser (eksempelvis som en del af hypotetiske dilemmaer i surveys eller som valgt analyseramme), og der følger i forlængelse heraf (som det kan ses) 'mixed findings'. Dette synes derfor at bekræfte antagelsen om nødvendigheden af mere åbne, udforskende undersøgelser.

- **Ledere tænker forskelligt**

En undersøgelse har vist, at ledere fejlagtigt har en tendens til at tro, at andre er/vil være enige i deres etiske måder at tænke på eller i deres vurderinger af etiske dilemmaer. Det vil sige, at ledere har en tendens til at tro, at de tænker ens eller står på samme etiske ståsteder: *"we found evidence in each of our samples that people are not very good at estimating the percentage of others who agree with their moral choices. Instead, they fall victim to a false consensus bias, wanting to believe that others are more like them than not"* (Flynn, F. J., & Wiltermuth, S. S., 2010, s. 1084-5). Og en anden undersøgelse har vist, at mennesker har en tendens til at se sig selv som mere optagede af at handle etisk ansvarligt end andre mennesker: *"respondents consistently felt that their peers would be more likely to engage in ethically questionable behaviors"* (Cullinan, C., et al., 2008, s. 231.)

Undersøgelser viser imidlertid, at ledere rent faktisk tænker forskelligt – også om situationer, der umiddelbart er ret ens (Derry, Robbin, 1989). I deres daglige ledelse møder lederen ofte konflikter mellem forskellige værdier/etiske normer i konkrete situationer (Waters, A. et al., 1986). Lederen trækker i deres daglige ledelse på forskellige former for etiske overvejelser. Og ledere og medarbejdere skifter etisk ståsted i forskellige konkrete kontekster/situationer: *"Individuals change philosophies based upon the situation"* (Loe, W. T., Ferrel, Linda & Mansfield, Phylis, 2000, s. 190).

Dette understøtter igen behovet for fokus på den enkelte leders individuelle praksis samt et fokus på, hvilke former for etisk tænkning lederen inddrager i sin forskelligartede daglige (etiske) ledelsespraksis.

Effekten af etisk ledelse

Forskellige effekter af etisk ledelse er blevet påvist.

- Det er påvist, at etisk adfærd fra en leders side skaber respekt og anerkendelse: *"ethical behavior enhances manager's stature in the eyes of subordinates"* (Loe, W. T., Ferrel, Linda & Mansfield, Phylis, 2000, s. 198).
- Det er påvist, at etisk ledelse medfører større tilfredshed og trivsel blandt medarbejderne: *"We found that perceptions of ethical leadership were associated with various follower outcomes such as increased job satisfaction and psychological well-being. Our results also indicated that perceptions of ethical leadership were associated with favorable attitudes toward the leader"* (Bedi, A., Alpaslan, C.M. & Green, S., 2016, s. 527).

- Forskning i tillid i organisationer har vist, hvordan tillid kan være forbundet med både medarbejdertilfredshed og performance i organisationen. Der er her påvist en grundlæggende sammenhæng mellem etik og tillid: *"Having an ethical environment is the antecedent to organizational trust. The significant positive relationship indicates employees and managers perception of how ethical or unethical an organizations environment is, directly correlates to their trust or mistrust in the organization"* (Hough, C., Green, K. & Plumlee, G., 2015, s. 49).
- Et studie har endvidere påvist, at etisk ledelse også kan være med til at mindske den medarbejderflugt, der kan være forbundet med at arbejde i en virksomhed med mange forandringer (Babalola, M. T., Stouten, J. & Euwema, M., 2016).
- Som et mere skævt og ikke-gennemforsket område har en empirisk undersøgelse eksempelvis også påvist mulige positive sammenhænge mellem etisk ledelsesadfærd og medarbejdernes kreativitet (Chen, A. S-Y & Hou, Y-H, 2016).

Ud over lederens oplevede nærvær af etik i daglig ledelse (det vil sige, lederens oplevelse af at skulle foretage vigtige etiske vurderinger og valg i sin hverdag), så kan etik i daglig ledelse være forbundet med forskellige former for værdiskabelse. Det synes derfor berettiget, at etik er en del af lederuddannelser og endvidere genstand for videre udforskning i indeværende projekt.

4. Andre supplerende findings

Empiriske undersøgelser af etik i daglig ledelse har fokus på mange forskellige dimensioner og perspektiver. Det følgende er andre eksempler, der på forskellig vis vurderes som interessante eller tankevækkende, givet en undersøgelsesramme med fokus på den enkelte leders daglige praksis.

- Trods nødvendigheden af etisk ledelse, oplever ledere ikke en høj kvalitet (høj effekt) af undervisningen i etik på lederuddannelser. Dette ses eksempelvis i seneste undersøgelse af Sigurjonsson, T. O., Arnardottir, A. A. & Vaiman, V. (2015).
- En undersøgelse har vist, at man generelt i mindre grad inddrager etiske overvejelser i "a business context" end i "nonbusiness" (Loe, W. T., Ferrel, Linda & Mansfield, Phylis, 2000, s. 189), og en anden undersøgelse har påvist, at etik ofte kan være noget andet end forretning og derfor potentielt risikabelt for lederen at tage hensyn til: *"a significant element in many managers' dilemmas was the personal risk involved when challenging the company (...)"* (Maclagan, P. & Snell, R., 1992, s. 158). På lignende vis peger en anden undersøgelse på, at det kræver et særligt mentalt overskud, at handle på den etiske forståelse man har i forhold til en given situation: *"perceived stressful situations lead the decision makers act more unethical"* (Selart, M., & Johansen, S. T., 2011, s. 137).
- Andre undersøgelser har samtidigt vist, at ledere tænker mere etisk end medarbejdere (Krambia-Kapardis, M., & Zopiatis, A. A., 2008).
- En undersøgelse har vist, at lederens etiske viden eller værdier ofte er mere implicitte (ubevidste eller tavse) end eksplicitte (bevidste og artikulerede): *"the results generally support the assumption that implicit moral attitudes could have a substantial impact on a deliberative ethical decision-making proces. (...) In spite*

of the fact that the participants in this study had been instructed to make a rational decision (...) the effect of the implicit attitude on the overall decision-making processes was even stronger than the explicit attitude" (Marquardt, N., & Hoeger, R., 2009, s. 165-166).

- En anden undersøgelse har vist, at individer har større tendens til at foretage ekstreme valg/beslutninger: *"The graph (...) clearly demonstrates groups favour the neutral response, which indicates they are more comfortable taking the safer ground. (...) individuals were more inclined to take the extreme actions (i.e. act unethically or ethically), whereas groups tended to take the middle ground (i.e. the neutral option)"* (O'Leary, C., & Pangemanan, G., 2007, s. 221-222). Om det skyldes mindre grad af refleksion hos individet (grundet alene-tænkning), eller om individet omvendt er mindre tilbøjelig til gruppetænkning eller at følge den laveste fællesnævner, vides ikke. Begge undersøgelser kan ses som pegende på et behov for øget fokus på uddannelse og reflekteret praksis.
- En anden undersøgelse har peget på, at engagerede mennesker måske er mere etiske. Undersøgelsen viste, at de medarbejdere, der generelt var mest engagerede i deres virksomhed, samtidig var mindst tilbøjelige til at udføre etisk tvivlsom adfærd, selvom de derved kunne gavne den virksomhed, de ellers var meget engagerede i: *"Individuals of higher organizational commitment are less likely to engage in unethical behavior that may benefit the organization and harmed society (organizational-gain issues) than those of individuals with lower organizational commitment"* (Cullinan, C., Blin, D., Farrar, R., & Lowe, D., 2008, s. 231).
- Til sidst vil en anden undersøgelse blive fremhævet med fokus på lederens egen opfattelse af indflydelse og handlemuligheder i eget ledelsesrum. Undersøgelsen peger på, at ledere med et eksternt 'locus of control' ("jeg er under indflydelse" og dermed i mindre grad en selvstændig, ansvarligt-handlende aktør) har en større tilbøjelighed til at tænke og handle uetisk. Omvendt har ledere med et internt 'locus of control' ("Jeg har indflydelse" og ser mig selv som en selvstændigt-handlende aktør) har en mindre tilbøjelighed til at tænke uetisk: *"results also supported previous ethical decision-making findings by confirming that individuals with an external LOC orientation were significantly more likely to select the unethical option than individuals with an internal LOC orientation"* (Street, M., & Street, V. L., 2006, s. 354). At etik i daglig ledelse måske er koblet til og kan sige noget om både engagement og forskellige syn på handlemuligheder i eget ledelsesrum er endvidere et interessant perspektiv.

Etik i daglig ledelse synes derfor blandt andet at være et af de steder i ledelsesrummet, hvor ledelse bliver særligt udfordrende. At individers etiske adfærd måske er mere ekstrem end grupper kan pege på et behov for mere viden, uddannelse og refleksiv praksis (i tilfælde af, at den mere ekstreme adfærd er fejlagtig eller problematisk). Dette behov forstærkes, hvis etiske ståsteder hos den enkelte leder ofte er tavse og ubevidste. Det samme gør sig gældende, hvis individers forskellige etiske praksis blandt andet er bundet op på forskellige grader af engagement og forskellige individuelle syn på egne indflydelser og handlemuligheder.

5. Litteratur

- Babalola, M. T., Stouten, J. & Euwema, M. (2016), Frequent Change and Turnover Intention: The Moderating Role of Ethical Leadership, *Journal of Business Ethics*, vol. 134, pp. 311-322.
- Bampton, R., & Maclagan, P. (2009), Does a 'care orientation' explain gender differences in ethical decision making? A critical analysis and fresh findings, *Business Ethics: A European Review*, vol. 18, no. 2, pp. 179-191.
- Bedi, A, Alpaslan, C.M. & Green, S. (2016), A Meta-analytical Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators, *Journal of Business Ethics*, vol. 139, pp. 517-37.
- Caldwell, D. F & Moberg, D. (2006), An exploratory investigation of the effect of ethical culture in activating moral imagination, *Journal of Business Ethics*, vol. 73, pp. 193-204.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Wadsworth, L. L. (2009), The impact of moral intensity dimensions on ethical decision making: Assessing the relevance of orientation, *Journal of Managerial Issues*, vol. XXI no. 4, pp. 534-551.
- Chen, A. S-Y & Hou, Y-H (2016), The Effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation and creativity: A moderated mediation examination, *Leadership Quarterly*, Vol. 27, Issue 1, pp. 1-13.
- Craft, L. Jana (2012), A Review of the Ethical Decision-Making Literatur: 2004-2011, *Springer Business Ethics*, pp. 221-259.
- Cullinan, C., Blin, D., Farrar, R., & Lowe, D. (2008), Organization harm vs. organization-gain ethical issues: An exploratory examination of the effects of organizational commitment, *Journal of Business Ethics*, vol. 80, pp. 225-235.
- Derry, Robbin (1989), An Empirical Study of Moral Reasoning Among Managers, *Journal of Business Ethics* 8, pp. 855-862.
- Elango, B., Paul, K., Kundu, S. K., & Paudel, S. K. (2010), Organizational ethics, individual ethics, and ethical intentions in international decision-making, *Journal of Business Ethics*, vol. 97, pp. 543-561.
- Flynn, F. J., & Wiltermuth, S. S. (2010), Who's with me? False consensus, brokerage, and ethical decision-making in organizations, *Academy of Management Journal*, vol. 53 no. 5, pp. 1074-1089.
- Fritzsche, D. J. & Becker, H. (1984), Linking Management Behavior to Ethical Philosophy - An Empirical Investigation, *Academy of Management Journal*, vol. 27, No. 1, pp. 166-175.
- Geva, Aviva (2006), a Typology of Moral Problems in Business: A Framework for Ethical Management, *Journal of Business Ethics* no. 69: 133-147.
- Groves, C. M., Vance, K. S., & Paik, Y. (2007), Linking linear/ nonlinear thinking style balance and managerial ethical decision making, *Journal of Business Ethics*, vol. 80, pp. 305-325.
- Hopkins, W. E., Hopkins, S. A., & Mitchell, B. C. (2008), Ethical consistency in managerial decisions, *Ethics and Behavior*, vol. 18, no. 1), pp. 26-43.
- Hough, C., Green, K. & Plumlee, G. (2015), Impact of Ethics Environment and Organizational Trust on Employee Engagement, *Summer Internet Proceedings*, Vol 17., issue 1, p. 46-50, Krambia-Kapardis, M., & Zopiatis, A. A. (2008),

- Unchartered territory: Investigating individual business ethics in Cyprus, *Business Ethics: A European Review*, vol. 17 no. 2, pp. 138–148.
- Lehnert, K. et al. (2014), Research Note and Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: Boundary Conditions and Extensions, *Business Ethics* 129, pp. 195-219.
 - Litschka, M., Suske, M. & Brandtweiner, R. (2011), Decision Criteria in Ethical Dilemma Situations: Empirical Examples from Austrian Managers, *Springer Science+Business*, 18 June 2011, pp. 473-484.
 - Loe, W. T., Ferrel, Linda & Mansfield, Phylis (2000), A Review of Empirical Studies Assessing Ethical Decision Making in Business, *Journal of Business Ethics* 25, pp. 185-204.
 - Longenecker, J. G., Moore, C. W., Petty, J. W., Palich, L. E., & McKinney, J. A. (2006), Ethical attitudes in small businesses and large corporations: Theory and empirical findings from a tracking study spanning three decades, *Journal of Small Business Management*, vol. 44, no. 2, pp. 167–183.
 - MacLagan, P. & Snell, R. (1992), Some Implications for Management Development of Research into Managers' Moral Dilemmas, *British Journal of Management*, vol 3, pp. 157-168.
 - Marquardt, N., & Hoeger, R. (2009), The effect of implicit moral attitudes on managerial decision-making: An implicit social cognition approach, *Journal of Business Ethics*, vol. 85, pp. 157–171.
 - McMahon, J. M., & Harvey, R. J. (2007), The effect of moral intensity on ethical judgment, *Journal of Business Ethics*, vol. 72, pp. 335–357.
 - O'Fallon, J. M. & Butterfield, K. D. (2005), A Review of The Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996-2003, *Journal of Business Ethics* vol. 59, pp. 375-413.
 - O'Leary, C., & Pangemanan, G. (2007), The effect of groupwork on ethical decision-making of accountancy students, *Journal of Business Ethics*, vol. 75, pp. 215–228.
 - Premeaux, R. S. & Mondy, R. W. (1993), Linking Management Behavior to Ethical Philosophy, *Journal of Business Ethics* 12, pp. 349-357.
 - Rossy, Gerard L. (2011) Five questions for addressing ethical dilemmas, *Strategy & Leadership*, Vol 39, Iss 6 pp. 35-42.
 - Rottig, D., Koufteros, X., & Umphress, E. (2011), Formal infrastructure and ethical decision making: An empirical investigation and implications for supply management, *Decision Sciences Journal*, vol. 42, no. 1, pp. 163–204.
 - Selart, M., & Johansen, S. T. (2011), Ethical decision making in organizations: The role of leadership stress, *Journal of Business Ethics*, 99, 129–143.
 - Sigurjonsson, T. O., Arnardottir, A. A. & Vaiman, V. (2015), Managers Views on Ethics Education in Business Schools: An Empirical Study, *Journal of Business Ethics*, vol. 130, pp. 1-13.
 - Street, M., & Street, V. L. (2006), The effects of escalating commitment on ethical decision-making, *Journal of Business Ethics*, vol. 64, pp. 343–356.
 - Sweeney, B., Arnold, D., & Pierce, B. (2010), The impact of perceived ethical culture of the firm and demographic variables on auditors' ethical evaluation and intention to act decisions, *Journal of Business Ethics*, vol. 93, pp. 531–551.

- Sweeney, B., & Costello, F. (2009), Moral intensity and ethical decision-making: An empirical examination of undergraduate accounting and business students, *Accounting Education: An International Journal*, vol. 18 no. 1, pp. 75-97.
- Waters, A. James, Bird, Friderick & Chant, Perter D. (1986), Everyday Moral Issues Experience by Managers, *Journal of Business Ethics* 5, pp. 373-384.
- Watson, G. W., Berkley, R. A., & Papamarcos, S. D. (2009), Ambiguous allure: The value-pragmatics model of ethical decision making, *Business and Society Review*, vol. 114 no. 1, pp. 1-29.