

Chieh-Yu Lin, Yi-Hui Ho

## Empiryczne badanie związku pomiędzy osądem etycznym liderów i szeregowych pracowników organizacji

Kilka skandali biznesowych zwróciło ostatnio uwagę na ciemną stronę przywództwa i na relację, jaka zachodzi pomiędzy liderami a szeregowymi pracownikami organizacji. Uwaga, jaką liderzy poświęcają względem etycznym, może wpływać na etykę podejmowanych decyzji przez szeregowych pracowników. Celem niniejszej pracy jest zbadanie związku pomiędzy osądem etycznym liderów i szeregowych pracowników organizacji. Rozwój osądu etycznego oceniono na przykładzie tajwańskich specjalistów ds. zakupów i zmierzono, korzystając z *Defining Issues Test* (testu określania problemów). Wnioski są takie, że liderzy osiągają wyższy wynik ogólny w zakresie rozwoju osądu etycznego niż szeregowi pracownicy i że istnieje pozytywne powiązanie pomiędzy rozwojem osądu etycznego u liderów i szeregowych pracowników. Ci ostatni wykazują wyższy stopień rozwoju osądu etycznego, jeżeli stopień ten jest wysoki również u ich liderów. Omówiono także, co wynika z wniosków uzyskanych podczas badań.

**Słowa klucze:** rozwój osądu etycznego (*ethical judgment development*), przywództwo etyczne (*ethical leadership*), test określania problemów (*Defining Issues Test*), menedżerowie ds. zakupów (*purchasing managers*)

### Wstęp

Po skandalach, jakie miały miejsce na całym świecie w takich firmach, jak Enron, World-Com, Lehman Brothers itd., postulowano o zwrócenie większej uwagi na ciemną stronę przywództwa. Literatura omawiająca etyczne przywództwo zyskiwała w ostatnim dziesięcioleciu na popularności [Avey, Palanski i Walumbwa, 2011]. Przywództwo to proces, w którym lider wpływa na innych, aby osiągnąć wspólny cel. Liderzy, dysponując zazwyczaj większymi uprawnieniami i możliwościami sprawowania kontroli niż szeregowi pracownicy organizacji, określają charakter kultury przedsiębiorstwa [Reidenbach, Robin,

1989]. Dlatego też wymaga się od nich większej odpowiedzialności i wrażliwości etycznej na to, w jaki sposób ich przywództwo wpływa na życie szeregowych pracowników.

Etyka jest podstawowym elementem przywództwa ze względu na oddziaływanie liderów na ustalanie wartości organizacyjnych i na angażowanie szeregowych pracowników w realizację wspólnych celów [Northouse, 2004]. Liderzy pomagają ustalać i wzmacniać wartości organizacyjne. Jeżeli lider nie pełni aktywnie funkcji wzorca do naśladowania w zakresie wartości organizacyjnych, wartości te będą jedynie przedmiotem głoślowych deklaracji. Liderzy mają podstawowy wpływ na etyczne zachowania szeregowych pracowników. Liderzy, których decyzje i działania są sprzeczne z wartościami organizacji, mogą dawać swoją postawą do zrozumienia, że wartości te są błahe lub nieistotne [Smith, Grojean, Resick i Dickson, 2004]. Szereg badań sugeruje, że etykę należy uznawać za integralną część większego obszaru przywództwa [Avey i in., 2011; Higgs, 2009]. Przegląd powiązanej literatury pokazuje jednak, że brakuje badań empirycznych dotyczących związku pomiędzy osądem etycznym liderów i szeregowych pracowników. Interesujące może okazać się zbadanie oddziaływania liderów na tendencje w zakresie etycznego rozumowania pracowników [Weber, Wasieleski, 2001].

Stopień rozwoju osądu etycznego ma decydujący wpływ na wybór etycznych bądź nieetycznych zachowań [Kohlberg, 1969; Rest, 1986]. Stadium rozwoju osądu etycznego danej osoby i jej filozofia etyczna odgrywają ważną rolę w kształtowaniu się wartości i działań w miejscu pracy [LeClair, Ferrell, Fraedrich, 1998]. Od osób o różnym poziomie osądu etycznego można spodziewać się przejawiania różnych zachowań w biznesie. Przeprowadzenie badania związku pomiędzy osądem etycznym liderów i szeregowych pracowników może przyczynić się w dużym stopniu do zrozumienia wpływu etycznego przywództwa na zachowania etyczne tych ostatnich. Aby wypełnić lukę w badaniach, niniejsza praca wybiera na przedmiot badań specjalistów ds. zakupów w celu zbadania związku pomiędzy osądem etycznym liderów i szeregowych pracowników.

Specjaliści ds. zakupów znajdują się zazwyczaj pomiędzy wewnętrznymi funkcjami przedsiębiorstwa a jego zewnętrznymi dostawcami, koordynując przepływ towarów i usług [Carter, Jennings, 2004]. Specjaliści ds. zakupów odgrywają kluczową rolę w utrzymywaniu długoterminowych relacji z dostawcami i osiągnięciu strategicznych celów przedsiębiorstwa. Stwierdzono, że w działaniach zakupowych etyka ma podstawowe znaczenie, jeżeli chodzi o utrzymywanie dobrych relacji pomiędzy nabywcą a dostawcą. Dostawcy postrzegają zazwyczaj etykę swoich klientów jako istotną podstawę budowania relacji opartych na zaufaniu. Zrozumienie sposobu postrzegania etyki przez specjalistów pomoże tym, którzy chcą zbudować bliską relację nabywca-dostawca. W minionych dziesięcioleciach zwracano dużą uwagę na etykę specjalistów ds. zakupów. Tylko kilku badaczy [Ford, LaTour, Henthorne, 2000; Lin, 2009; Lin i Ho, 2009] badało osąd etyczny takich specjalistów. Nikt nie zbadał związku pomiędzy osądem etycznym specjalistów

ds. zakupów pełniących funkcję liderów i szeregowych pracowników zajmujących się tymi samymi kwestiami.

Głównym celem niniejszego artykułu jest zanalizowanie związków pomiędzy osądem etycznym liderów i szeregowych pracowników, przy czym przedmiotem badań będą specjaliści ds. zakupów. W następnej części przedstawiono teoretyczną podstawę pracy. W trzeciej części opisano metodologię badawczą, a w kolejnej omówiono wyniki badań. W ostatniej części umieszczono wnioski, konsekwencje i ograniczenia.

## **Podstawy teoretyczne**

Zgodnie z teorią poznawczego rozwoju etycznego Kohlberga [1969], osąd etyczny obejmuje zakres, w jakim powinno się rozważać rozwiązanie określonego dylematu o charakterze etycznym. Teoria Kohlberga opisuje złożoną poznawczą strukturę etyczną, którą dana osoba potencjalnie jest w stanie wykorzystać, i wskazuje trzy poziomy rozwoju osądu etycznego o rosnącym stopniu złożoności: stadium prekonwencyjne, konwencyjne i postkonwencyjne. Każdy kolejny poziom wymaga bardziej złożonego myślenia i wymaga wzięcia pod uwagę przez daną osobę coraz szerszej grupy innych osób oraz instytucji. W stadium prekonwencyjnym uwaga skupiona jest na skutkach, jakie decyzje będą miały dla osoby, która je podejmuje. Stadium to zazwyczaj charakteryzują decyzje etyczne oparte na nagrodzie i/lub karze. Ważna jest tu postrzegana fizyczna przeżycie, jaką dysponują osoby ustalające zasady i ograniczenia. Poziom konwencyjny dotyczy wewnętrznej grupy bliskich i rówieśników. Stadium to charakteryzuje przestrzeganie norm ustalonych przez zewnętrzne grupy, takie jak grupa społeczna i rówieśnicza. Podczas gdy przestrzeganie zasad jest ważne, ma tu również podstawowe znaczenie troska o innych. Stadium postkonwencyjne skupia się na zasadach dla ludzkości (ogólnie rzecz biorąc). Poziom ten obejmuje osąd etyczny bardziej oparty na uniwersalnych zasadach sumienia niż normach jakiegokolwiek grupy. Kohlberg utrzymuje, że różne osoby różnie reagują na kwestie etyczne w zależności od stopnia osądu etycznego.

Poprzednie badania dotyczące rozwoju osobistego osądu etycznego wskazują, że na budowanie osądu etycznego wpływa kilka zmiennych o charakterze demograficznym, instytucjonalnym i sytuacyjnym [Forte, 2004; Trevino, 1986]. Nikt jednak nie zbadał oddziaływania menedżerów na wyższych poziomach organizacji na rozwój osądu etycznego u pracowników tej organizacji. Menedżerowie na różnych szczeblach mogą równie dobrze wykazywać różny poziom osądu etycznego. Teoria rozwoju etycznego Kohlberga sugeruje, że osoby w stadium postkonwencyjnym mają większe szanse na to, aby zostać liderami. Takie osoby uwielbiają przewodzić, wyznaczać cele, podejmować ryzyko i poszukiwać nowych wyzwań [Rest, 1986]. Oczekuje się, że zdolność do etycznego rozumowania będzie rosła wraz ze zwiększaniem się poziomu zarządzania [Ford i in.,

2000; Lin, 2009], chociaż niektóre badania nie wykazują istotnej relacji pomiędzy nimi [Ford, LaTour, Vitell i French, 1997; Forte, 2004].

Za politykę etyczną w organizacji odpowiadają przeważnie liderzy, którzy muszą być gotowi, aby w trakcie pracy dostrzegać sytuacje niosące z sobą dylematy etyczne dla nich i dla ich pracowników, reagować na takie sytuacje i wspierać etyczną atmosferę w organizacji. Troska o względy etyczne na wyższych szczeblach menedżerskich może być większa niż w przypadku niższych szczebli u osób z tych samych firm [Lin, 2009]. Występuje mniejsze prawdopodobieństwo, że pracownicy będą interesować się tymi kwestiami [Brenner i Molander, 1977]. Przywództwo pociąga za sobą korzystanie z władzy, aby pomagać szeregowym pracownikom w radzeniu sobie ze sprzecznymi wartościami, jakie pojawiają się w szybko ewoluujących środowiskach pracy i przy zachodzących zmianach społecznych [Heifetz, 1994]. Obowiązkiem lidera jest wspierać szeregowego pracownika w radzeniu sobie ze zmianą i osobistym rozwojem.

Przywództwo oznacza zdolność lub uprawnienie do prowadzenia i ukierunkowywania innych, aby mogli osiągnąć cel, i ma istotny wpływ na etykę podejmowanych decyzji, ponieważ liderzy mają moc motywowania szeregowych pracowników oraz egzekwowania organizacyjnych zasad i polityki, a także własnych punktów widzenia. Style przywództwa wpływają na akceptację i przestrzeganie przez pracowników organizacyjnych norm i wartości. Style skupiające się na budowaniu mocnych wartości organizacyjnych pomiędzy pracownikami przyczyniają się do wspólnych standardów postępowania [Brass, Butterfield i Skaggs, 1998]. Etyczny lider potrzebuje na przykład zarówno wiedzy, jak i doświadczenia w podejmowaniu decyzji, i cechuje go odpowiedni rodzaj uczciwości etycznej. Osoba taka wybiera równowagę dla wszystkich zaangażowanych obecnie i w przyszłości, i zazwyczaj obok szeregowych pracowników ma na uwadze także akcjonariuszy lub udziałowców przedsiębiorstwa. Etyczny lider jest zwykle proaktywny i gotowy do opuszczenia organizacji, jeżeli system zarządzania nią uniemożliwia podjęcie właściwego wyboru. W wyniku tego, nawet w razie działań niezgodnych z prawem, pracownicy często zwracają się do liderów organizacyjnych, szukając sposobu rozwiązania problemu. Styl przywództwa wpływa na postępowanie szeregowych pracowników. Można się spodziewać, że troska o względy etyczne na wyższych szczeblach menedżerskich może wpłynąć na troskę o te sprawy na szczeblach niższych. Szeregowi pracownicy zwykle wykazują też wyższy stopień rozwoju osądu etycznego, jeżeli stopień ten jest wysoki również u ich liderów. Niniejsze badanie stawia zatem hipotezę badawczą, że istnieje pozytywne powiązanie pomiędzy rozwojem osądu etycznego u liderów i u szeregowych pracowników.

## Metodologia

### Narzędzie

Do zmierzenia indywidualnego rozwoju osądu etycznego wykorzystano *Defining Issues Test* (DIT), czyli test określania problemów, opracowany przez Restę [1979], znane narzędzie wykorzystywane tradycyjnie i w szerokim zakresie przez naukowców w badaniach nad osądem etycznym. DIT mierzy poziom osądu etycznego danej osoby poprzez jej reakcje na szereg dylematów etycznych. Po zapoznaniu się z każdym z dylematów respondenta prosi się o udzielenie odpowiedzi i stwierdzenie, co należy zrobić, a także o ustalenie hierarchii ważności 12 elementów pod względem ich wpływu na podjęcie ostatecznej decyzji. DIT wykorzystuje dwa kryteria wiarygodności: wskaźnik M oraz badania spójności, tak aby sprawdzić wewnętrzną spójność odpowiedzi [Rest, 1979].

Ponieważ niektórzy naukowcy stwierdzili, że z sześciu scenariuszy DIT trzy (tzw. dylemat gazety, Webstera i studenckiego przejęcia) okazały się nieodpowiednie z kulturowego punktu widzenia w środowiskach azjatyckich (skupiają się na kwestiach zbyt mało istotnych dla tych kultur), bardziej odpowiednia dla kontekstów azjatyckich byłaby wersja z trzema scenariuszami – Heinza, lekarza i ucieczki z więzienia [Ford i in., 1997; Ma i Cheung, 1996]. Te trzy scenariusze zostały również zastosowane w mierzeniu rozwoju osądu etycznego u tajwańskich specjalistów ds. zakupów [Lin, 2009; Lin i Ho, 2009]. Taka zatem wersja zostanie również użyta w niniejszej pracy. Wraz z narzędziem DIT w ostatecznej ankiecie zawarto również kilka pytań demograficznych, w tym dotyczących szczebla kierownictwa.

### Próbka

Przedmiotem badań w niniejszej pracy są specjaliści ds. zakupów. Próbka złożona była z pracowników działów zakupów 500 tajwańskich firm. Do kierownika działu zakupów w każdej z nich wysłano przesyłkę z trzema ankietami. Badacze skontaktowali się z tymi kierownikami e-mailem i telefonicznie, aby pozyskać ich do współpracy. Kierowników poproszono o wypełnienie jednej ankiety i o przekazanie dwóch pozostałych do swoich szeregowych pracowników w firmie. Ankiety od wszystkich trzech respondentów zwróciły łącznie 83 przedsiębiorstwa. Wskaźnik odpowiedzi wyniósł 16,6%. W dwunastu przypadkach respondenci nie przeszli kontroli wiarygodności DIT i ich ankiety zostały odrzucone podczas późniejszej analizy. Ostateczna próbka składała się z 71 pełnych grup składających się z lidera i dwóch pracowników szeregowych. Łączna wielkość próbki to 213 osoby.

**Wyniki i omówienie**

W tabeli 1 zawarto podsumowanie średnich wyników DIT dla respondentów. Wyniki dla stadium konwencjonalnego są wyraźnie wyższe niż dla stadium postkonwencjonalnego w osądach etycznych specjalistów ds. zakupów na Tajwanie. Ze względu na to, że w stadium konwencjonalnym większy nacisk kładzie się na wspólne korzyści i zasady, tajwańscy specjaliści ds. zakupów mogą troszczyć się o uzyskanie obopólnie zadowalających wyników i harmonijne działanie zespołu w procesie negocjowania zakupów [Lin, 2009]. Menedżerowie ds. zakupów na Tajwanie mogą wykazywać skłonność do zachowania etycznego, aby chronić reputację grupy i przestrzegać jej kodeksu postępowania.

**Tabela 1.** Podsumowanie średnich wyników DIT dotyczących poziomu

Poziom	Łącznie (n=213)	Liderzy (n=71)	Szeregowi pracownicy (n=142)	Korelacja ( <i>r</i> )
Prekonwencjonalny	1,009	0,893	1,067	0,21*
Konwencjonalny	31,726	29,341	32,919	0,41**
Postkonwencjonalny	20,183	22,532	19,008	0,37**

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

Tabela 1 zawiera również wyniki porównania pomiędzy liderami i szeregowymi pracownikami. Tajwańscy specjaliści ds. zakupów pełniący funkcję liderów mają wyższe ogólne wyniki w zakresie osądów moralnych niż specjaliści na niższych stanowiskach. Szeregowi pracownicy wykazali najwyższy wynik na poziomie konwencjonalnym, podczas gdy liderzy wykazali najwyższy wynik na poziomie postkonwencjonalnym. Specjaliści ds. zakupów na niższym szczeblu zarządzania mają większą tendencję do skupiania się na zasadach grupy, podczas gdy na wyższym szczeblu większy nacisk kładzie się na intuicyjną perspektywę humanistyczną. Wskazywałoby to na zmniejszanie się nacisku na harmonijne działanie zespołu i zadowalające wszystkich wyniki, w miarę jak specjaliści osiągają wyższe szczeble w przedsiębiorstwie. Zgodnie z teorią rozwoju etycznego Kohlberga, osoby na poziomie postkonwencjonalnym mają większe szanse na to, aby zostać liderami. Takie osoby uwielbiają przewodzić, wyznaczać cele, podejmować ryzyko i poszukiwać nowych wyzwań [Rest, 1986]. Rozwój osądu etycznego jest zatem większy w przypadku wyższych szczebli menedżerskich.

Aby zbadać związki pomiędzy osądem etycznym liderów i szeregowych pracowników, zastosowano w badaniu analizę korelacji dwóch zmiennych. Tabela 1 przedstawia korelacje wyników w zakresie poziomu osądu etycznego pomiędzy liderami i szeregowymi pracownikami. Wszystkie korelacje są zdecydowanie pozytywne ( $r=0,21$  dla poziomu

prekonwencjonalnego;  $r=0,41$  dla poziomu konwencjonalnego;  $r=0,37$  dla poziomu postkonwencjonalnego). Badania potwierdza zatem pozytywny związek pomiędzy rozwojem osądu etycznego u liderów i u szeregowych pracowników. Ci ostatni skupiają się przeważnie bardziej na poziomie postkonwencjonalnym (lub konwencjonalnym) osądu etycznego, podczas gdy ich liderzy wykazują więcej osądu etycznego na poziomie postkonwencjonalnym (lub konwencjonalnym). Uwaga liderów skierowana na kwestie etyczne wpływa przeważnie na działania szeregowych pracowników.

Zgodnie z teorią rozwoju etycznego Kohlberga, liderzy, których cechuje postkonwencjonalny poziom osądu etycznego, częściej będą się koncentrować na zasadach dotyczących ludzi (ogólnie rzecz biorąc), a także opierać się naciskowi każącemu dostosować się do osądów innych ludzi. Chcieliby uwzględnić interesy i skutki dla wszystkich zainteresowanych podmiotów, nie tylko dla tych, które mają ekonomiczny wpływ na firmę. Zazwyczaj brali pod uwagę i sprawdzali aspekty dotyczące wszystkich uzasadnionych interesariuszy, komunikując się i współpracując z nimi, stosowali procesy umożliwiające ich szanowanie, unikali działań mogących naruszać ich prawa człowieka oraz rozpoznawali potencjalne konflikty pomiędzy rolą samych liderów jako interesariuszy a odpowiedzialnością etyczną i prawną liderów za interesy pozostałych zainteresowanych podmiotów. Dzięki temu pracownicy szeregowi podlegający takim liderom są w stanie pojąć złożone i trudne kwestie etyczne dzięki myśleniu holistycznemu. Szeregowi pracownicy zwykle wykazują też wyższy stopień rozwoju osądu etycznego, jeżeli poziom ten jest wysoki również u ich liderów.

## Wnioski

U liderów może uwidaczniać się ciemna strona przywództwa związana z postępowaniem nieetycznym. Podczas gdy w badaniach nad etyką w biznesie wielokrotnie poruszano już kwestie etycznego przywództwa, trzeba jeszcze wiele się nauczyć o tym, w jaki sposób uwaga, jaką liderzy zwracają na względy etyczne, wpływa na etyczne podejmowanie decyzji przez szeregowych pracowników. Stosując DIT w celu zmierzenia rozwoju osądu etycznego u tajwańskich specjalistów ds. zakupów, niniejsza praca stwierdziła występowanie pozytywnego związku pomiędzy rozwojem takiego osądu u liderów i u szeregowych pracowników. Wnioski z badań uzupełniają literaturę empirycznymi dowodami, że osąd etyczny liderów wpływa na sposób oceny kwestii etycznych przez szeregowych pracowników.

Zgodnie z wynikami badań ankietowych, szeregowi pracownicy zwykle wykazują też wyższy stopień rozwoju osądu etycznego, jeżeli stopień ten jest wysoki również u ich liderów. Liderzy są podstawowym czynnikiem wpływającym na postawę etyczną organizacji. Ich odpowiedzialność jest szczególnie, ponieważ charakter ich przywództwa daje im

szczególne położenie: mają dużą szansę wpłynąć w znaczący sposób na szeregowych pracowników. Jest zatem ważne, aby liderzy angażowali się w pracę z szeregowymi pracownikami i pomagali im w osobistym przezwyciężaniu problemów związanych z konfliktem wartości. Lider odpowiada za pomaganie szeregowym pracownikom w ocenie własnych wartości i potrzeb, tak aby mogli oni przejść na wyższy poziom funkcjonowania, na którym podkreślone będą wartości, takie jak: wolność, sprawiedliwość i równość.

Niniejsza praca, tak jak i inne badania dotyczące etyki, może potencjalnie opierać się na odpowiedziach, które dostosowywały się do społecznie przyjętej normy, a nie do rzeczywistej praktyki. Problem ten mógł jednak zminimalizować do pewnego stopnia fakt dobrowolności i anonimowości odpowiedzi. Innym ograniczeniem badania jest niewielka trafność zewnętrzna, ponieważ próbka objęła wyłącznie menedżerów ds. zakupów na Tajwanie. Bez dalszych badań nie powinno się raczej dokonywać uogólnień dotyczących związku pomiędzy osądem etycznym liderów i szeregowych pracowników w przypadku innych specjalistów lub krajów, na podstawie wyników opisanego badania. Potencjalnie istotną rolę w rozwoju osądu etycznego odgrywać mogą czynniki branżowe i kulturowe. Dalsze badania mogą poszerzyć i powtórzyć opisaną pracę w odniesieniu do specjalistów z innej dziedziny lub z innych krajów.

## Literatura

- Avey J.B., Palanski M.E., Walumbwa F. O. [2011], *When leadership goes unnoticed: the moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior*, „Journal of Business Ethics”, vol. 98(4), s. 573-582.
- Brass D.J., Butterfield K.D., Skaggs B.C. (1998), *Relationship and unethical behavior: a social science perspective*, „Academy of Management Review”, vol. 23(1), s. 14-31.
- Brenner S.N., Molander E.A. (1977), *Is the ethics of business changing?* „Harvard Business Review”, vol. 55(1), s. 57-71.
- Carter C.R., Jennings M.M. (2004), *The role of purchasing in corporate social responsibility: a structural equation analysis*, „Journal of Business Logistics”, vol. 25(1), s. 145-186.
- Ford J.B., LaTour M.S., Henthorne, T.L. (2000), *Cognitive moral development and Japanese procurement executives: implications for industrial marketers*, „Industrial Marketing Management”, 29(6), 589-600.
- Ford J.B., LaTour M.S., Vitell S.J., French W.A. (1997), *Moral judgment and market negotiations: a comparison of Chinese and American managers*, „Journal of International Marketing”, vol. 5(2), s. 57-76.
- Forte A. (2004), *Antecedents of managers moral reasoning*, „Journal of Business Ethics”, vol. 51(4), s. 315-347.
- Heifetz R.A. (1994), *Leadership without Easy Answers*, Harvard University Press Cambridge, MA.
- Higgs M. (2009), *The good, the bad and the ugly: leadership and narcissism*, „Journal of Change Management”, vol. 9(2), s.165-178.
- Kohlberg L. (1969), *Stage and sequence: the cognitive developmental approach to socialization*, [w:] D.A. Goslin (red.), *Handbook of socialization theory and research*, (s. 347-480), Rand-McNally, Chicago.



- LeClair D.T., Ferrell O.C., Fraedrich, J.P. (1998), *Integrity Management: A Guide to Managing Legal and Ethical Issues in the Workplace*, University of Tampa Press Tempa, FL.
- Lin C.Y. (2009), *An empirical investigation of the moral judgment development of Taiwanese procurement executives*, „Social Behavior and Personality: An International Journal”, vol. 37(1), s. 95-104.
- Lin C.Y., Ho Y.H. (2009), *Cultural influences on moral reasoning capacities of purchasing managers: a comparison across the Taiwan strait*, „Social Behavior and Personality: An International Journal”, vol. 37(2), s. 203-208.
- Ma H-K., Cheung C-K. (1996), *A cross-cultural study of moral stage structure in Hong Kong Chinese, English and Americans*, „Journal of Cross-Cultural Psychology”, vol. 27(6), s. 700-713.
- Northouse P.G. (2004), *Leadership: Theory and Practice*, 3<sup>rd</sup> ed., CA: Sage Publications.
- Reidenbach R.E., Robin D.P. (1989), *Ethics and Profits*, Prentice-Hall Englewood Cliffs, NJ.
- Rest J.R. (1979), *Development in Judging Moral Issues*, Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- Rest J.R. (1986), *Moral Development: Advances in Research and Theory*, Praeger Publishers New York, NY.
- Smith B., Grojean M.W., Resick C., Dickson M. (2004), *Leaders, values and organizational climate: examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics*, „Journal of Business Ethics”, vol. 55(3), s. 223-241.
- Trevino L.K. (1986), *Ethical decision-making in organizations: a person-situation interactionist model*, „Academy of Management Review”, vol. 11(3), s. 601-617.
- Weber J., Wasieleski, D. (2001), *Investigating influences on managers' moral reasoning*, „Business and Society”, vol. 40(1), s. 79-111.

### **An Empirical Study on the Association Between Leaders' and Followers' Ethical Judgment**

#### Summary

Several business scandals have highlighted the dark side of leadership and the relationship between leaders and followers. The ethical concerns of leaders may influence ethical decision-making of followers. The purpose of this study is to explore the association between leaders' and followers' ethical judgment. A sample Taiwanese purchasing professionals was assessed in terms of their ethical judgment development measured by the Defining Issues Test. The findings indicate that leaders will have higher overall scores for ethical judgment development than the followers. There is a positive association between leaders' and followers' ethical judgment development. Followers will exhibit higher ethical judgment development while their leaders have higher ethical judgment development. Implications of research findings are also discussed.

---

Chieh-Yu Lin – doktor nauk ekonomicznych, doktoryzował się na Państwowym Uniwersytecie Cheng Kung na Tajwanie. Obecnie pracuje jako Associate Professor na Wydziale Biznesu Międzynarodowego Chang Jung Christian University. Jego zainteresowania badawcze obejmują etykę w biznesie, zarządzanie środowiskiem oraz zarządzanie

łańcuchem dostaw. Publikował artykuły m.in. w: „Journal of Business Ethics”, „Supply Chain Management: An International Journal”, „Social Behavior and Personality: An International Journal”, „Annual Meeting of Academy of Management”.

Yi-Hui Ho – doktor nauk ekonomicznych, doktoryzowała się na Uniwersytecie Minnesoty – Twin Cities. Obecnie pracuje jako Assistant Professor na Wydziale Biznesu Międzynarodowego Chang Jung Christian University. Jej zainteresowania badawcze obejmują zarządzanie międzykulturowe, problemy związane z etyką w biznesie oraz z kształceniem dziedzinie rachunkowości. Publikowała artykuły m.in. w: „Journal of Business Ethics”, „Journal of Human Resource and Adult Learning”, „Social Behavior and Personality: An International Journal”, „Annual Meeting of Academy of Management”.