

# ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ

## REVIEW OF COUNSELLING AND GUIDANCE

Ειδικό τεύχος:

ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΥ ΣΥΝΕΔΡΙΟΥ:

«Η ηθική της εργασίας»

PROCEEDINGS OF THE SCIENTIFIC CONFERENCE

«Ethics of labour»

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΕΚΔΟΣΗ ΤΗΣ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ  
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ

**ΤΡΙΜΗΝΗ  
ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ –ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ**

**Επίσημη Επιστημονική Περιοδική Έκδοση  
της ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ  
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ  
(ΕΛ.Ε.ΣΥ.Π.)**

**QUARTERLY REVIEW OF COUNSELLING AND GUIDANCE**

Official journal of the  
HELLENIC SOCIETY OF COUNSELLING AND GUIDANCE

Τεύχος 116 & 117, 2019

**Συντακτική Επιτροπή:**

- **Υπεύθυνος Έκδοσης:** Ράνυ Καλούρη, καθηγήτρια ΑΣΠΑΙΤΕ, rkalouri@hotmail.com
- **Αναπληρωτές Υπεύθυνοι:** Παναγιώτης Σαμοΐλης, Σύμβουλος Σταδιοδρομίας, ranosam3@gmail.com, Αρχάγγελος Γαβριήλ, τ. Σχολικός Σύμβουλος ΠΕ2, Σύμβουλος Σταδιοδρομίας, egavri@hotmail.com
- **Μέλη:** Φωτεινή Κατσαμπούρη, Σύμβουλος Ε.Π., fkatsamp@sch.gr, Θεόδωρος Κατσανέβας, ομ. Καθηγητής Παν/ου Πειραιά, kats@unipi.gr, Μπότου Αναστασία, Σύμβουλος Ε.Π., botouanastasia@gmail.com, Μυλωνά-Καλαβά Νίνα, Σύμβουλος Ε.Π., ninacalmyl@gmail.com

Οι εργασίες για δημοσίευση στο περιοδικό και οι συνδρομές πρέπει να στέλνονται στο e-mail της ΕΛ.Ε.ΣΥ.Π. elesyp@gmail.com, και στην Πρόεδρο της ΕΛ.Ε.ΣΥ.Π. καθηγ. Ράνυ Καλούρη, rkalouri@hotmail.com. Δικτυακός τόπος: www.elesyp.gr

**Διοικητικό Συμβούλιο της ΕΛ.Ε.ΣΥ.Π.**

*Πρόεδρος: ..... Ουρανία Καλούρη*  
*Αντιπρόεδρος: ..... Αικατερίνη Μυλωνά-Καλαβά*  
*Γραμματέας: ..... Φωτεινή Κατσαμπούρη*  
*Ταμίας: ..... Αναστασία Μπότου*  
*Μέλος: ..... Κωνσταντίνος Μακρόπουλος*

**Επιθεώρηση Συμβουλευτικής και Προσανατολισμού  
Υπεύθυνοι Έκδοσης**

Δημητρόπουλος Ευστάθιος, καθηγητής Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε., 1986-1994  
Σαμοΐλης Παναγιώτης, Σύμβουλος Σταδιοδρομίας, 1995-2001  
Κασσωτάκης Μιχάλης, καθηγητής Παν/ου Αθηνών, 2002-2013

*το ΔΣ της ΕΛΕΣΥΠ τους ευχαριστεί θερμά και τους τιμά! (Φθινόπωρο 2013)*

Ειδικό διπλό τεύχος  
**ΠΡΑΚΤΙΚΑ**  
**ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΥ ΣΥΝΕΔΡΙΟΥ**  
**ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ-ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ**

με θέμα

«Η ηθική της εργασίας»

ΕΒΕΑ, Ακαδημίας 7, 2 & 3 Φεβρουαρίου 2019

**PROCEEDINGS OF THE SCIENTIFIC CONFERENCE**  
**«Ethics of labour»**



**Επιστημονική Επιμέλεια και Επιμέλεια Έκδοσης:**  
Ράνυ Καλούρη, Φωτεινή Κατσαμπούρη,  
Αικατερίνη Μυλωνά-Καλαβά, Μπότου Αναστασία, Τσέργας Νικόλαος,  
Μακρόπουλος Κωνσταντίνος, Δρόσος Νικόλαος

*Αλέξανδρος-Σταμάτιος Αντωνίου\* & Όλγα Κόφα\*\**

### **Ζητήματα Οργανωσιακών Αξιών και Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης**

#### **Οργανωσιακό αξιακό σύστημα**

Οι οργανωσιακές αξίες θεωρούνται καθοριστικές για τη διαμόρφωση των ορθών δράσεων των σύγχρονων οργανισμών. Οι αξίες ασκούν σημαντική επίδραση στην προσωπικότητα των ανθρώπων μορφοποιώντας τις πεποιθήσεις, τις επιθυμητές συμπεριφορές καθώς επίσης και τη σημασία του τρόπου συμπεριφοράς και του τρόπου επιδίωξης καθορισμένων στόχων. Οι οργανωσιακές αξίες για την πλειονότητα των μελών των επιχειρήσεων συνιστούν πολλές φορές σταθερά και ισχυρά κριτήρια διαμόρφωσης της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας αλλά και την επιλογή επαγγέλματος ακόμη (Balsamo, Lauriola, & Saggiino, 2013).

Η πλέον συνήθης κατηγοριοποίηση των οργανωσιακών/εργασιακών αξιών αναφέρεται στις εσωτερικές και εξωτερικές. Τα άτομα με εσωτερικές εργασιακές αξίες εστιάζουν στις ευκαιρίες για αξιοποίηση των ικανοτήτων τους, στην αυτοδιάθεση και στην επαγγελματική ικανοποίηση, ενώ τα άτομα με εξωτερικές εργασιακές αξίες επικεντρώνονται στις εξωτερικές αμοιβές της εργασίας τους, επί παραδείγματι,

αμοιβή και ασφάλεια (Jin & Rounds, 2012). Διαχρονικές μελέτες στα αποτελέσματα των εργασιακών αξιών έχουν καταδείξει ότι αμφότερα τα προαναφερθέντα είδη εργασιακών αξιών «προβλέπουν» το είδος της ανταμοιβής που λαμβάνουν τα άτομα από την εργασία τους (Johnson & Monserud, 2010). Πιο συγκεκριμένα, οι εσωτερικές αξίες συνδέονται κυρίως με εσωτερικές ανταμοιβές, όπως είναι η ενασχόληση με ένα ενδιαφέρον επάγγελμα, η δυνατότητα αυτονομίας και οι παρεχόμενες ευκαιρίες μάθησης. Από την άλλη πλευρά, οι εξωτερικές αξίες σχετίζονται με εξωτερικές ανταμοιβές, όπως είναι η επαγγελματική ασφάλεια και το υψηλό εισόδημα (Johnson & Mortimer, 2011).

Σύμφωνα με τη θεωρία του αυτοπροσδιορισμού (Ryan & Deci, 2000), οι εσωτερικές και εξωτερικές εργασιακές αξίες παρέχουν διαφορετικές πηγές κινητοποίησης για την επιτυχή μετάβαση ενός νεαρού ατόμου από τις σπουδές προς την εργασία. Τα εσωτερικά κίνητρα αντανακλούν μεγαλύτερα επίπεδα αυτονομίας και, κατ'επέκταση, εργασιακής δέσμευσης ενθαρρύνοντας την ενίσχυση της επαγγελ-

---

\*Αναπλ. Καθηγητής Π.Τ.Δ.Ε.-ΕΚΠΑ as\_antoniou@primedu.uoa.gr

\*\*Εκπαιδευτικός, MSc Ειδικής Αγωγής Π.Τ.Δ.Ε.-ΕΚΠΑ olgakofa@gmail.com

ματικής ικανοποίησης. Επιπρόσθετα, η εσωτερική παρώθηση σχετίζεται με την αυτόνομη διαχείριση της επαγγελματικής σταδιοδρομίας από τον εργαζόμενο και την εκτέλεση προληπτικών δράσεων (Quigley & Tymon, 2006).

Αντίθετα, τα εξωτερικά κίνητρα συνδέονται με υψηλότερα επίπεδα άγχους και επαγγελματικής εξουθένωσης και με χαμηλότερα επίπεδα ευζωίας. Στα πλαίσια της εργασίας, ο προσανατολισμός βάσει εξωτερικών εργασιακών αξιών σχετίζεται αρνητικά με τη βιωσιμότητα του οργανισμού, την επαγγελματική ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση και θετικά με το κοινωνικό φαινόμενο της σύγκρουσης εργασίας-οικογένειας (van Beek, Taris, & Schaufeli, 2011).

Σύμφωνα με τη γνωστική προσέγγιση, ως αξίες ορίζονται οι αφηρημένες αντιλήψεις του επιθυμητού (Rohan, 2000). Έχει επισημανθεί ότι οι άνθρωποι διαφέρουν περισσότερο ως προς τον καθορισμό των αξιακών προτεραιοτήτων τους και λιγότερο ως προς την υιοθέτηση ή όχι ορισμένης συγκεκριμένης αξίας. Μια διαφορετική ερευνητική κατεύθυνση αντιμετωπίζει τις ατομικές και συλλογικές αξίες ως διακριτά φαινόμενα υποστηρίζοντας με τον τρόπο αυτό ότι και οι οργανισμοί διέπονται από αξίες (Gehman, Treviño, & Garud, 2013). Οι ατομικές και οι οργανωσιακές αξίες διαφοροποιούνται σημαντικά ως προς τη δομή τους. Ο βαθμός συμφωνίας τους καθορίζει μεταβλητές, όπως την επαγγελματική ικανοποίηση, την εργασιακή δέσμευση και την αποχώρηση των υπαλλήλων (Edwards & Cable, 2009).

Βάσει της γνωστικής προσέγγισης έχουν συσχετισθεί μεμονωμένες αξίες με επαγγελματικές επιλογές καθώς και διοικητικές αξίες με οργανωσιακές στρατηγικές.

Η πολιτισμική προοπτική των αξιών εστιάζει στον ρόλο των επιχειρηματιών και των στελεχών και στην εγκαθίδρυση των προσωπικών τους αξιών στην επιχείρηση μέσω μιας ιεραρχικής διαδικασίας. Ωστόσο, η μετάδοση των αξιών από την ηγεσία προς τους υφιστάμενους συνιστά δυσχερή διαδικασία δεδομένων των ανοικτών, διάφανων και εικονικών μορφών οργάνωσης (Cha & Edmondson, 2006).

Οι οργανισμοί είναι κοινωνικά συστήματα που επηρεάζονται από τις ηθικές αξίες των ατόμων που τα στελεχώνουν. Επομένως, μέσα από την προοπτική του πολιτισμού, οι αξίες ερμηνεύονται, αξιολογούνται και εφαρμόζονται ποικιλοτρόπως και αναλόγως προς τα συμφέροντα, τις εμπειρίες και τις ευθύνες εκάστου μέλους του οργανισμού. Η ηθική, όπως και η ηγεσία, εξαρτώνται από την κουλτούρα της χώρας, όπου εφαρμόζονται. Οι Sarros και Santora (2001) διαπίστωσαν ότι ο προσωπικός προσανατολισμός σε αξίες (π.χ. εντιμότητα και φιλανθρωπία) συνδέεται στενά με συμπεριφορές μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Σύμφωνα με την προοπτική της πρακτικής εφαρμογής των αξιών, κρίνεται αναγκαία η εστίαση στις διαδικασίες μέσω των οποίων εφαρμόζονται οι αξίες στη συμπεριφορά και τη δράση των εργαζόμενων. Ορισμένα οργανωσιακά φαινόμενα όπως στρατηγικές, ρουτίνες, βιωσιμότητα, καινο-

τομία και τεχνολογίες της πληροφορίας προσεγγίζονται υπό το πρίσμα της εν λόγω θεώρησης των αξιών (Garud, Gehman, & Kumaraswamy, 2011). Η πρακτική εφαρμογή των αξιών εκδηλώνεται με παρόμοια δυναμική τόσο για την επίτευξη επιθυμητών αποτελεσμάτων ή φιλοδοξιών όσο και για την αποφυγή των αρνητικών καταστάσεων. Οι δύο αυτοί προσανατολισμοί συνήθως λειτουργούν παράλληλα και μέσω μιας ενδεχόμενης σύγκρουσής τους μπορούν να ανακλύψουν νέες αξίες. Εντούτοις, η πρόσφατη έρευνα των Howard-Grenville, Golden-Biddle, Irwin και Mao (2011) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι ανησυχίες για τη βιωσιμότητα ενός οργανισμού δεν αποτελούν αντίδραση στα προβλήματα του οργανισμού αλλά, κυρίως, στα οράματα και τις φιλοδοξίες των εργαζόμενων.

### **Εφαρμοσμένη ηθική στους οργανισμούς**

Όλοι οι οργανισμοί οφείλουν να ανταποκρίνονται στις εκάστοτε προκλήσεις του κοινωνικού πλαισίου εντός του οποίου δραστηριοποιούνται καθώς σε διαφορετική περίπτωση τίθεται σε σοβαρή διακινδύνευση η φήμη τους αλλά και η ίδια τους η υπόσταση. Κατά καιρούς, οι οργανισμοί επιβάλλεται να ακολουθούν διαδικασίες επαναπροσδιορισμού του αξιακού τους συστήματος και αναθεώρησης των υφιστάμενων οργανωσιακών θεσμών με σκοπό την πλέον αγαστή προσαρμογή τους ι προς τις τρέχουσες κοινωνικές συν-

θήκες. Η ανάπτυξη του συστήματος αξιών σε έναν οργανισμό ακολουθεί ορισμένη σταθερή αλληλουχία (ήτοι: επιβίωση, ασφάλεια, ενέργεια και ισχύς, επιτυχία, κοινότητα και συνεργασία), ενώ κάθε νέο σύστημα αξιών αφομοιώνει και υπερβαίνει τα προγενέστερα αυτού μορφοποιώντας με τον τρόπο αυτό μία νέα ιεραρχική δομή (van Marrewijk, 2004).

Το πρωταρχικό στοιχείο των οργανισμών που βασίζονται σε αξίες εντοπίζεται στη σημαντικότητα της ανταλλαγής, δηλαδή της δέσμευσης να διαχέεται η αξία μέσω της μετάθεσης. Η μετάθεση αξίας είναι η επιδίωξη συνεχούς ανταλλαγής ίσης αξίας μεταξύ προμηθευτή και υπαλλήλου. Η αξία της μετάθεσης παραμένει σταθερή και μπορεί να μεταβάλει την αξία του εργαζόμενου μέσα στον οργανισμό. Στους οργανισμούς που βασίζονται στις αξίες, η μετάθεση αξίας εδράζεται επί της αγαθής βούλησης (Αντωνίου, 2016). Οι εργαζόμενοι προσδοκούν καθημερινή επικοινωνία, σεβασμό, ειλικρίνεια και θετική στάση ανταποκρινόμενη προς την αξία τους, η οποία εκτείνεται πέραν των στενών ορίων του μισθού τους.

Οι οργανισμοί που βασίζονται στις αξίες δεν τείνουν προς την υιοθέτηση μοντέλου αυστηρής ιεραρχίας η οποία να προχωράει σε διάκριση μεταξύ όσων εργάζονται και εκείνων που είναι επιφορτισμένοι με τη διοίκηση του ανθρώπινου κεφαλαίου. Έτσι, στο σύνολό του ο οργανισμός διευθύνεται και οργανώνεται από την ίδια ομάδα ανθρώπων οι οποίοι ασχολούνται με τη διοίκησή και επιβίωσή του. Σύμφω-

να με τους Hoag & Cooper (2006), οι οργανισμοί που βασίζονται σε αξίες εγκολπώνονται ιδιοκτησιακού και όχι εταιρικού τύπου οργανωσιακή μορφή. Αν και υπάρχει ορισμένος βαθμός αυτονομίας, οι εταιρικές μορφές απασχολούν τους εργαζόμενους στις εγκαταστάσεις των εργοδοτών τους. Στην ιδιοκτησιακή δε μορφή, οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν υψηλότερα επίπεδα αυτονομίας και επιδεικνύουν συμπεριφορά προσιδιάζουσα προς ιδιοκτήτες. Επιπροσθέτως, η έμφαση μετακλύεται από τις δραστηριότητες προς τις σχέσεις που αναπτύσσονται εντός του δικτύου.

Από την άλλη πλευρά, ο οργανωσιακός κυνισμός αναφέρεται στην πεποίθηση ότι ο οργανισμός στερείται ακεραιότητας, η οποία συχνά οδηγεί στην υιοθέτηση αρνητικής στάσης. Η προσέγγιση του κυνισμού συνίσταται στο ότι οι αξίες της ειλικρίνειας, της δικαιοσύνης και της εντιμότητας «θυσιάζονται» ώστε να προωθηθούν τα συμφέροντα του οργανισμού μέσω «κρυφών» κινήτρων και εξαπάτησης των εργαζόμενων. Αξίζει να αναφερθεί ότι ο οργανωσιακός κυνισμός έχει αυξηθεί κατά τα τελευταία έτη (Bommer, Rich, & Rubin, 2005). Ως πρώτος βασικός προβλεπτικός παράγοντας κυνισμού στα πλαίσια ενός οργανισμού έχει επισημανθεί η αντίληψη των εργαζόμενων για τη σύγκρουση μεταξύ προσωπικών και οργανωσιακών αξιών. Στην περίπτωση μιας τέτοιας σύγκρουσης, συνήθως οι προσωπικές αξίες είναι αυτές που καταστρατηγούνται καθώς οι οργανωσιακές τείνουν να κυριαρχούν (Naus, van Iterson, & Roe, 2007).

## **Οργανωσιακές αξίες και ατομικές φιλοδοξίες**

Οι σημαντικότερες θεωρίες επαγγελματικής ανάπτυξης προσδίδουν στις οργανωσιακές αξίες έναν κεντρικό ρόλο ως προς τη διαμόρφωση των επαγγελματικών επιλογών και προτιμήσεων. Η διερεύνηση των οργανωσιακών αξιών των νέων ανθρώπων λειτουργεί προβλεπτικά, όσον αφορά τις επιχειρηματικές τους φιλοδοξίες και το όραμά τους προς ενδεχόμενη άσκηση ηγεσίας. Αξίζει να σημειωθεί ότι στις γυναίκες παρατηρούνται χαμηλότερα επίπεδα κινητοποίησης εν συγκρίσει προς τους άνδρες συναδέλφους τους ως προς την ανάληψη ηγετικών θέσεων (Elprana, Felfe, Stiehl, & Gatzka, 2015).

Οι επιχειρηματικές φιλοδοξίες αναφέρονται στην πρόθεση του ατόμου να ιδρύσει τη δική του επιχείρηση, ενώ οι φιλοδοξίες για άσκηση ηγεσίας σχετίζονται με την αναζήτηση ηγετικών ρόλων σε μία επιχείρηση, η οποία δεν αποτελεί απαραίτητα ιδιοκτησία του ατόμου. Οι επιχειρηματικές φιλοδοξίες συνιστούν σημαντικό υποκινητή των πραγματικών επαγγελματικών επιλογών του ατόμου (Ashby & Schoon, 2010). Ομοίως, οι φιλοδοξίες για άσκηση ηγετικού ρόλου αποδεικνύονται ισχυρός προβλεπτικός παράγοντας της ηγετικής συμπεριφοράς, του εισοδήματος και του επαγγελματικού κύρους του ατόμου (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012. Stiehl, Felfe, Elprana, & Gatzka, 2015).

Έχει επισημανθεί ότι οι επιχειρηματικές φιλοδοξίες σχετίζονται με



μακρά σειρά παραμέτρων όπως χαρακτηριστικά προσωπικότητας, πεποιθήσεις, στάσεις, πρώιμες μαθησιακές εμπειρίες, διαχείριση κινδύνου, παραγωγικότητα και αυτοαποτελεσματικότητα. Επίσης, ο βαθμός κοινωνικοποίησης της οικογένειας και το ευρύτερο κοινωνικό και πολιτισμικό πλαίσιο συμβάλλουν στη διαμόρφωση του επιχειρηματικού οράματος (Kibler, 2013). Έχει φανεί ακόμη ότι η εξωστρέφεια, η αυτοαποτελεσματικότητα και η άσκηση ηγετικού ρόλου κατά το παρελθόν σχετίζονται με υψηλότερα κίνητρα για ανάληψη ηγετικού ρόλου. Η φιλοδοξία για ανέλιξη σε ηγετική θέση έχει προκύψει να εμφανίζει συνάφεια με υψηλότερα επίπεδα ευσυνειδησίας, γνωστικής ικανότητας και οικογενειακού κοινωνικοοικονομικού status αφενός και με χαμηλότερα επίπεδα νευρωτισμού αφετέρου (Jugdge & Kammermeyer-Mueller, 2012).

Αρκετά συχνά, τα άτομα επιλέγουν επαγγέλματα που τους επιτρέπουν την έκφραση του προσωπικού τους επαγγελματικού προσανατολισμού. Οι επιλογές τους διαμορφώνονται ανάλογα με τα ενδιαφέροντα, την προσωπικότητα, τα χαρακτηριστικά, τις δεξιότητες και κυρίως τις εργασιακές τους αξίες. Κατά την επιλογή ενός επαγγέλματος, τα άτομα επιδιώκουν την ελαχιστοποίηση των αποκλίσεων μεταξύ του επαγγελματικού τους προσανατολισμού και των αναμενόμενων ανταμοιβών από την εργασία (Porfeli & Mortimer, 2010). Συνεπώς, ο βαθμός σύγκλισης του επαγγελματικού τους προσανατολισμού και των χαρακτηριστικών του επαγγέλματός τους καθορίζουν τη με-

τέπειτα επαγγελματική ικανοποίηση και εργασιακή τους δέσμευση.

Στην έρευνα των Lechner, Sortheix, Obschonka και Salmela-Aro (2018), οι εργασιακές αξίες νέων ατόμων, οι οποίες μετρήθηκαν στην ηλικία των 21 ετών φάνηκε να συνιστούν προβλεπτικούς παράγοντες για τις μετά έξι έτη επιχειρηματικές και ηγετικές τους φιλοδοξίες, όταν οι περισσότεροι συμμετέχοντες είχαν ήδη βιώσει την πρώτη τους επαγγελματική εμπειρία. Στην ίδια έρευνα, οι ισχυρότεροι προβλεπτικοί παράγοντες του επιχειρηματικού και ηγετικού οράματος αναδείχθηκαν οι εξωτερικές ανταμοιβές και η επαγγελματική ασφάλεια. Επιπρόσθετα, οι διαφυλικές διαφορές ως προς την υιοθέτηση των εργασιακών αξιών συνδέθηκαν με το χάσμα μεταξύ των δύο φύλων ως προς την επιδίωξη ανάληψης ηγετικού ρόλου.

Πιο συγκεκριμένα, οι γυναίκες, κατά μέσο όρο, αποδίδουν μεγαλύτερη αξία στις εξωτερικές ανταμοιβές και την ασφάλεια που παρέχει το επάγγελμά τους και αξιολογούν ως λιγότερο ελκυστικούς επαγγελματικούς ρόλους εκείνους που σχετίζονται με τη διαχείριση κινδύνων, την ανασφάλεια και την ανεξαρτησία. Οι διαφορές στις εργασιακές αξίες ανάμεσα στα δύο φύλα αντικατοπτρίζουν ενδεχομένως την επίδραση των εμπειριών κοινωνικοποίησης, των στερεότυπων του ρόλου των δύο φύλων και των γενετικών προδιαθέσεων σε άνδρες και γυναίκες (Wood & Eagly, 2012).

Οι μη ευνοϊκές προς τις γυναίκες διαδικασίες πρόσληψης, οι πρακτικές προαγωγής που θέτουν φραγμούς στην



ανέλιξη τους στην «κορυφή» του οργανισμού και οι υψηλότερες οικονομικές απολαβές των ανδρών δύναται να συναριθμούνται στις πρακτικές οργανωσιακών διακρίσεων (Αντωνίου, 2016). Παρά την ισχύουσα, ακόμη εν πολλοίς, κοινωνική τάση για σύνδεση της ηγεσίας με το ανδρικό φύλο, ευρήματα πρόσφατων μελετών επιβεβαιώνουν το γεγονός ότι τα κορίτσια στην εφηβεία εκδηλώνουν φιλοδοξίες στον ίδιο ή και μεγαλύτερο βαθμό σε σύγκριση με τα αγόρια στην ίδια ηλικία ως προς το να επιδιώξουν και να διεκδικήσουν μία ηγετική θέση που προϋποθέτει την κατοχή ακαδημαϊκών προσόντων (Mello, 2008). Κατὰ αναλογία και οι εργαζόμενες γυναίκες φαίνονται εξίσου πρόθυμες με τους άνδρες να αναλάβουν ηγετικούς ρόλους.

### **Ηθική οργανωσιακή ηγεσία**

Η ηγεσία βρίσκεται στον πυρήνα κάθε κοινωνικής ομάδας και η ηθική κατέχει καθοριστικό ρόλο στην άσκηση της ηγεσίας. Η υπεροχή της ηγεσίας διατηρείται μέσω της δημιουργικής ικανότητας του ηγέτη, η οποία μεταγίττει γνήσιο πνεύμα δημιουργικότητας και σε όσους υπάγονται στην εξουσία του. Η ηθική ηγεσία συνδέεται και εξαρτάται από το αξιακό σύστημα το οποίο ενστερνίζονται ή αποδοκιμάζουν όσοι ακολουθούν τις ηγετικές φυσιογνωμίες (Αντωνίου, 2008). Κατά συνέπεια, η μετακένωση των ηθικών αξιών στους υφιστάμενους αποτελεί την ύψιστη, ενδεχομένως, λειτουργία της ηγεσίας.

Οι εργασιακές αξίες αποτελούν ένα μέσο προσδιορισμού της συχνότητας των τακτικών επιρροής της ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες διαθέτουν ένα προφίλ που εδράζεται στις αξίες και ωθούνται από ηθική ωριμότητα, η οποία σκοπό έχει να αναβαθμίσει ηθικά και τους υφιστάμενούς τους. Οι χαρισματικοί ηγέτες διαθέτουν την ικανότητα τροποποίησης της αυτοαντίληψης των οπαδών τους, η οποία διαμορφώνεται βάσει προσωπικών αξιών, προκειμένου να ταυτιστούν με την ομάδα και τις συλλογικές αξίες του οργανισμού (Fry, 2003).

Επίσης, προβάλλουν τη σημασία της οργανωσιακής δικαιοσύνης και της εντιμότητας και αποφεύγουν συστηματικά τακτικές ευνοιοκρατίας και δωροδοκίας (Krishnan, 2001). Η κοινωνία αναμένει από τους ηγέτες να ενσωματώνουν στους βασικούς πυλώνες των οργανισμών, εκτός του εμπνευσμένου οράματος και τις αξίες. Άλλωστε, έχει φανεί ότι ο ηθικός τρόπος συμπεριφοράς στα πλαίσια ενός σύγχρονου οργανισμού αυξάνει τις πιθανότητές του για μεγαλύτερη επιτυχία και μακροημέρευση.

Ο ηθικός ηγέτης οφείλει να εξασφαλίσει ότι όλες οι ενδοοργανωσιακές σχέσεις διαπροσωπικού χαρακτήρα αναπτύσσονται βάσει πνεύματος δικαιοσύνης. Επιπροσθέτως, λαμβάνει υπ' όψιν τα συναισθήματα όλων των μελών που επηρεάζονται από τις αποφάσεις του και δεν θέτει σε κίνδυνο την ανθρώπινη υπόσταση μίας ομάδας εις βάρος μίας άλλης επί τη βάση της απλής αριθμητικής υπε-

ροχής. Οι υφιστάμενοι, κατ' αυτό τον τρόπο, ενθαρρύνονται να εμπλέκονται ενεργά και ισότιμα στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων (Bowie, 2000).

### **Ηθικά αποπήματα της ηγεσίας**

Τα ηθικά αποπήματα της ηγεσίας ερεϊδούνται επί της πεποίθησης ότι δεν υφίστανται γενικώς παραδεδεδγμένες αλήθειες και αντικειμενική γνώση εν γένει. Στην περίπτωση μιας αμοραλιστικής ηγεσίας θεωρείται δεδομένη η ανηθικότητα της πολιτικής, των δράσεων και αποφάσεών της. Αρκετά συχνά, στους ηγέτες εντοπίζονται κίνητρα για την μη ορθές επιλογές στη συμπεριφορά τους. Επισημαίνεται ότι τα ηθικά ολισθήματα από πλευράς ηγεσίας μπορούν να ερμηνευτούν βάσει της βουλευτικής ή γνωσιακής ερμηνείας (Price, 2000).

Σύμφωνα με τη βουλευτική εξήγηση, η ανθρώπινη φύση είναι εγωκεντρική, οπότε η ηθική συμπεριφορά βρίσκεται σε διαρκή αντιπαράθεση με το προσωπικό συμφέρον του ανθρώπου και η όποια μη ηθική στάση δύναται να προκύπτει μετά την εξάντληση των ηθικών μέσων του ατόμου. Από την άλλη πλευρά, η γνωσιακή εξήγηση υποστηρίζει ότι οι γνωσιακές προκλήσεις της συμπεριφοράς αποτελούν σφάλματα σχετικά με το τι είναι ηθικά αποδεκτό και επιτρεπτό. Το ηθικό απόπημα συνεπάγεται την άρνηση συμμόρφωσης στους ηθικούς κανόνες (Αθηναίου & Αντωνίου, 2008). Αξίζει να αναφερθεί ότι η μετασχηματιστική ηγεσία δε σχετίζεται κατ' ανάγκην με την ηθική,

αφού η μη ηθική συμπεριφορά μπορεί να αποδειχθεί αποτελεσματική στους οργανισμούς καθώς οι ηγέτες ακολουθούν συχνά διαφορετικά κριτήρια ηθικής αποτίμησης από εκείνα των υφισταμένων τους.

Παραδόξως, κορυφαία στελέχη επιχειρήσεων αναμένεται να διατηρήσουν τις υφιστάμενες αξίες του οργανισμού τους παρά την ανάγκη αέναης προσαρμογής του σε έναν διαρκώς και τάχιστα μεταβαλλόμενο κόσμο. Η ευημερία του οργανισμού καθίσταται δυνατή υπό την προϋπόθεση ότι οι αξίες παραμένουν σταθερές και δεδομένες για το σύνολο των μελών. Άλλωστε, σύμφωνα και με τον Stark (2009), οι αξίες δεν επιβάλλονται από την ηγεσία του οργανισμού προς τους υφιστάμενους. Αντίθετα, η ισχύς τους διαφυλάσσεται από τις σχέσεις αλληλεξάρτησης των μελών, τα οποία αναλαμβάνουν συλλογικά και αμοιβαία την εξουσία, την ευθύνη και τον έλεγχο του οργανισμού. Η συγκεκριμένη μορφή διοίκησης ονομάζεται «ετεροαρχία» και στην ετεροαρχική δομή του οργανισμού, η «ανθεκτικότητα» και η ισχύς των αξιών εξαρτώνται από το δίκτυο των κοινωνικών σχέσεων των μελών του.

### **Εταιρική κοινωνική ευθύνη**

Ο τρόπος με τον οποίο κατανέμονται οι πόροι εντός του κοινωνικού συνόλου συνιστά την οικονομική διάσταση της κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων. Η έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (Corporate

Social Responsibility-CSR) –η οποία συνήθως εκτείνεται πέραν των οργανωτικών, νομικών και οικονομικών υποχρεώσεων (McWilliams & Siegel, 2002)– αναφέρεται στην οργανωτική οδηγία που εκ των προτέρων ενσωματώνει τις ανάγκες και τις προσδοκίες όσων ομάδων επηρεάζονται από τις ενέργειες και τις αποφάσεις των επιχειρήσεων (Heugens et al., 2002. Hosmer, 1994. Vandekerckhove, 2007). Έχει ορισθεί και ως «η ηθική υποχρέωση η οποία μεγιστοποιεί τη θετική επίδραση της εταιρείας στο κοινωνικό της περιβάλλον και ελαχιστοποιεί την αρνητική». Παρόλο που τα ερευνητικά ευρήματα είναι αντιφατικά, γενικά υποδεικνύουν ότι οι ενέργειες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης έχουν θετικό αντίκτυπο στους επενδυτές, στη συμπεριφορά των καταναλωτών και στους αιτούντες εργασία. Έχει φανεί ότι οι πελάτες και οι επενδυτές, συχνά, τείνουν να ενδιαφέρονται για εταιρείες που επιδεικνύουν κοινωνικά υπεύθυνα συμπεριφορά (Ferrell, 1992).

Επειδή οι επιχειρήσεις συχνά διατηρούν δεσμούς με τις εθνικές κυβερνήσεις, οι πολίτες πιστεύουν ότι οι επιχειρήσεις έχουν κοινωνική ευθύνη έναντι της ευρύτερης κοινότητας. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη καλύπτει τις οικονομικές, νομικές, ηθικές και ανθρωπιστικές προσδοκίες που ορίζονται από την κοινωνία για τις επιχειρήσεις σε ένα δεδομένο χρονικό διάστημα. Μια υπεύθυνα και βιώσιμη επιχείρηση οφείλει να ελέγχει όλες τις όψεις των επιχειρηματικών της πρωτοβουλιών, οι οποίες επηρεάζουν το ανθρώπινο δυναμικό, την κοινότητα

και το περιβάλλον. Οι όποιες αρνητικές επιδράσεις που ενδέχεται να εμφανιστούν λόγω της επιχειρηματικής λειτουργίας θα πρέπει να εντοπίζονται εγκαίρως και να αποκαθίστανται άμεσα (Perrini, Pogutz, & Tencati, 2006). Επίσης, η έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης περιλαμβάνει την ικανότητα των επιχειρήσεων να προωθούν τα ανθρώπινα δικαιώματα, τις δημοκρατικές διαδικασίες, την κοινωνική ευημερία και την αειφόρο ανάπτυξη σε διεθνές επίπεδο.

Η ηγεσία μιας επιχείρησης θεωρείται υπεύθυνα για τη διαμόρφωση και την εφαρμογή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Πιο συγκεκριμένα, οι προσωπικές αξίες, οι ηθικές νόρμες και το πολιτισμικό υπόβαθρο της ηγεσίας τείνουν να επιδρούν σε όλα τα μέλη του οργανισμού δημιουργώντας κίνητρα για την υιοθέτηση της οργανωσιακής κουλτούρας εκείνης που αναγνωρίζει και ικανοποιεί τις ανάγκες και τις φιλοδοξίες της κοινωνίας (Hemingway & MacLagan, 2004). Το επιχειρηματικό όραμα του χαρισματικού ηγέτη, το οποίο βασίζεται στις ηθικές αξίες, ωθεί τους υφιστάμενους στην αναζήτηση και την εύρεση καινοτόμων λύσεων σε μείζονα κοινωνικά προβλήματα. Συνεπώς, η χαρισματική ηγεσία ενισχύει την εμπιστοσύνη και τα εσωτερικά κίνητρα των μελών, αυξάνει την αποδοτικότητα των οργανισμών, και συμβάλλει στην αναβάθμιση του κοινωνικού επιπέδου εν γένει (Waldman et al., 2006).

Δύο βασικά γνωρίσματα της ηγεσίας που αποβλέπει στην εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι το όραμα και η ηθική

ακεραιότητα. Ο συγκερασμός αυτών των δύο στοιχείων επηρεάζει την αντίληψη και τη συμπεριφορά των υφιστάμενων, καθοδηγεί τη λήψη αποφάσεων και δημιουργεί την αίσθηση της ταυτότητας στα πλαίσια της επιχείρησης. Η εσωτερική ευθύνη των οργανωσιακών αξιών από τους υφιστάμενους καθίσταται δυνατή όταν οι πολιτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που εφαρμόζονται από την ηγεσία ευνοούν όλες τις εμπλεκόμενες ομάδες και δεν εξυπηρετούν αποκλειστικά τα συμφέροντα και τους στρατηγικούς στόχους της εκάστοτε επιχείρησης (Lord & Brown, 2004).

Η ηθική διάσταση της κοινωνικής ευθύνης αναφέρεται σε εκείνες τις αποδεκτές ή μη δραστηριότητες των επιχειρήσεων οι οποίες δεν καλύπτονται από τον νόμο. Αυτές περιλαμβάνουν κανόνες, μέτρα και προσδοκίες τόσο για τους διευθυντές γενικά ή για ανθρώπους που έχουν συμφέροντα στις επιχειρήσεις, όσο και για τους καταναλωτές και την ευρύτερη κοινότητα (Carroll, 1991). Μια ηθική και

κοινωνικά υπεύθυνη εταιρεία βασίζεται σε ηθικές αρχές και αξίες με τις οποίες εμφορούνται οι εργαζόμενοι της. Επιπλέον, τα συστήματα αξιών ασκούν μείζονα επίδραση στην εταιρική στρατηγική (Freeman & Gilbert, 1988). Είναι πολύ πιθανόν οι επιχειρήσεις που θεωρούν ότι η ηθική συνιστά προσωπικό θέμα να αγνοήσουν τη διάσταση και τη σημασία της κοινωνικής ευθύνης.

Οι έννοιες που αναπτύσσονται από τους ηθικούς φιλοσόφους χρησιμοποιούνται ως εργαλεία για τους μελετητές, προκειμένου να δημιουργηθεί ένα ιδανικό σύστημα αξιών το οποίο θα είναι σε θέση να ανταποκρίνεται στις αξίες της κοινωνίας (Fraedrich & Ferrell, 1992). Υποστηρίζεται ότι, μόνο στην περίπτωση εκείνη που οι εταιρείες συμπεριλάβουν και ηθικούς προβληματισμούς στις επιχειρησιακές τους στρατηγικές, θα βρίσκονται ενδεχομένως σε θέση να λαμβάνουν αποφάσεις οι οποίες θα είναι κοινωνικά αποδεκτές και κυρίως χρήσιμες.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Antoniou, A.-S., & Cooper, C. L. (Eds.). (2005). *Research Companion to Organizational Health Psychology*. Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.
- Αθηναίου, Μ., & Αντωνίου, Α.-Σ. (2008). Ο ηθικός ρόλος και η επιρροή του χαρισματικού ηγέτη στους εργαζόμενους και την επιχείρηση. Στο Α.-Σ. Αντωνίου (Επιμ.), *Ηθική των Επιχειρήσεων-Business Ethics* (Τόμος I, σσ. 285-316). Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Αντωνίου, Α.-Σ. (2008). Προοπτικές και δυνατότητες άσκησης ηθικής ηγεσίας. Στο Α.-Σ. Αντωνίου (Επιμ.), *Ηθική των Επιχειρήσεων-Business Ethics* (Τόμος II, σσ. 1-18). Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Αντωνίου, Α.-Σ. (2016). *Ηθική των Επιχειρήσεων. Φιλοσοφική-Ψυχολογική Θεώρηση του Χρήματος*. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.
- Ashby, J. S., & Schoon, I. (2010). Career success: The role of teenage career aspirations,

- ambition value and gender in predicting adult social status and earnings. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 350-360.
- Balsamo, M., Lauriola, M., & Saggino, A. (2013). Work values and college major choice. *Learning and Individual Differences*, 24, 110-116.
- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 733-753.
- Bowie, N. (2000). A Kantian theory of leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(4), 185-193.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Towards a moral management of organisational stakeholders. *Business Horizons*, 42, 39-48.
- Cha, S. E., & Edmondson, A. C. (2006). When values backfire: Leadership, attribution, and disenchantment in a values-driven organization. *The Leadership Quarterly*, 17(1), 57-78.
- Ciulla, J. N. (2004). Ethics and leadership effectiveness. In J. Antonakis, A.T. Cianciolo, & R.J. Sternberg (Eds.), *The Nature of Leadership* (pp. 302-327). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.
- Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654.
- Elprana, G., Felfe, J., Stiehl, S., & Gatzka, M. (2015). Exploring the sex difference in affective motivation to lead. *Journal of Personnel Psychology*, 14, 142-152.
- Ferrell, L. (1992). Corporate social responsibility and financial returns to investors: Future directions for research. *Southern Management Association Proceedings*, 343.
- Fraedrich, J., & Ferrell, O. C. (1992). The impact of perceived risk and moral philosophy type on ethical decision making in business organizations. *Journal of Business Research*, 24, 283-296.
- Freeman, R. E., & Gilbert, Jr. D. (1988). *Corporate strategy and the search for ethics* (9th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.
- Garud, R., Gehman, J., & Kumaraswamy, A. (2011). Complexity arrangements for sustained innovation: Lessons from 3M Corporation. *Organization Studies*, 32(6), 737-767.
- Gehman, J., Treviño, L. K., & Garud, R. (2013). Values work: A process study of the emergence and performance of organizational values practices. *Academy of Management Journal*, 56(1), 84-112.
- Hemingway, C. A., & MacLagan, P. W. (2004). Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50(1), 33-44.
- Heugens, P. P. M., van den Bosch, F. A. J., & van Riel, C. B. M. (2002). Stakeholder integration: Building mutually enforcing relationships. *Business and Society*, 41(1), 36-60.
- Hoag, B., & Cooper, C. L. (2006). *Managing value-based organizations: it's not what you think*. Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Hosmer, L. T. (1994). Strategic planning as if ethics mattered. *Strategic Management Journal*, 15, 17-34.

- Howard-Grenville, J., Golden-Biddle, K., Irwin, J., & Mao, J. (2011). Liminality as cultural process for cultural change. *Organization Science*, 22(2), 522-539.
- Jin, J., & Rounds, J. (2012). Stability and change in work values: A meta-analysis of longitudinal studies. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 326-339.
- Johnson, M. K., & Monserud, M. A. (2010). Judgments about work and the features of young adults' jobs. *Work and Occupations*, 37(2), 194-224.
- Johnson, M. K., & Mortimer, J. T. (2011). Origins and outcomes of judgments about work. *Social Forces*, 89(4), 1239-1260.
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341-367.
- Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, 33(3), 313-336.
- Kibler, E. (2013). Formation of entrepreneurial intentions in a regional context. *Entrepreneurship & Regional Development*, 25(3-4), 293-323.
- Krishnan, V. R. (2001). Value systems of transformational leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(3), 126-132.
- Lechner, C. M., Sortheix, F. M., Obschonka, M., & Salmela-Aro, K. (2018). What drives future business leaders? How work values and gender shape young adults' entrepreneurial and leadership aspirations. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 57-70.
- Lord, R. G., & Brown, D. J. (2004). Organization and management series. *Leadership processes and follower self-identity*. Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- McWilliams, A. & Siegel, D. (2002). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- Mello, Z. R. (2008). Gender variation in developmental trajectories of educational and occupational expectations and attainment from adolescence to adulthood. *Developmental Psychology*, 44, 1069-1080.
- Naus, F., van Iterson, A. D., & Roe, R. A. (2007). Value incongruence, job autonomy, and organization-based self-esteem: A self-based perspective on organizational cynicism. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(2), 195-219.
- Perrini, F., Pogutz, S., & Tencati, A. (2006). *Developing corporate social responsibility: A European perspective*. Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.
- Price, T. L. (2000). Explaining ethical failures of leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(4), 177-184.
- Porfeli, E. J., & Mortimer, J. T. (2010). Intrinsic work value–reward dissonance and work satisfaction during young adulthood. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 507-519.
- Quigley, N. R., & Tymon Jr, W. G. (2006). Toward an integrated model of intrinsic motivation and career self-management. *Career Development International*, 11(6), 522-543.
- Rohan, M. J. (2000). A rose by any name? The values construct. *Personality and Social Psychology Review*, 4(3), 255-277.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68.
- Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2001). Leaders and values: A cross-cultural study. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(5), 243-248.



- Stark, D. (2009). *Creative dissonance. Heterarchy and the search for worth*. Princeton: Princeton University Press.
- Stiehl, S. K., Felfe, J., Elprana, G., & Gatzka, M. B. (2015). The role of motivation to lead for leadership training effectiveness. *International Journal of Training and Development*, 19(2), 81-97.
- van Beek, I., Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2011). Workaholic and work engaged employees: Dead ringers or worlds apart?. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(4), 468.
- Vanderkerckhove, W. (2007). Integrity: talking the walk instead of walking the talk. In C. Carter, S. Clegg, M. Kornberger, S. Laske & M. Messner (Eds), *Business ethics as practice: representation, reflexivity and performance*. Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 95-105.
- Waldman, D. A., de Luque, M. S., Washburn, N., House, R. J., Adetoun, B., Barrasa, A., & Dorfman, P. (2006). Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: A GLOBE study of 15 countries. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 823-837.
- Wood, W., & Eagly, A. H. (2012). Biosocial construction of sex differences and similarities in behavior. In J.M. Olson & M.P. Zanna. *Advances in experimental social psychology* (Vol. 46, pp. 55-123). Burlington: Academic Press.



