

# ETHICS, ECONOMICS AND COMMON GOODS

---

N° 18 (2), JULY - DECEMBER 2021.



Ethics, Economics and Common Goods, n. 18, Jul-Dec 2021, is a peer-reviewed, open access, scientific research journal, edited and published in electronic format, semi-annually. Website: [ethics-and-economics.com](http://ethics-and-economics.com). E-mail: [alejandro.gutierrez@uteq.edu.mx](mailto:alejandro.gutierrez@uteq.edu.mx). Reservation of rights to the exclusive use of the name: in process. ISSN: in process. Responsible editor: Manuel Alejandro Gutiérrez González. Co-editor: Miguel Cruz Vásquez. Date of last modification: 26-02-2022. The concept of the published article is the responsibility of each autor and does not necessarily represent the position of the editor of the publication.

**ISSN:** in process

# ETHICS, ECONOMICS AND COMMON GOODS

---

N° 18 (2), JULY - DECEMBER 2021.

*July - December 2021*



## GENERAL INFORMATION

Ethics, Economics and Common Goods Journal aims to be a space for debate and discussion on issues of social and economic ethics. Topics and issues range from theory to practical ethical questions affecting our contemporary societies. The journal is especially, but not exclusively, concerned with the relationship between ethics, economics and the different aspects of the common good perspective in social ethics.

Social and economic ethics is a rapidly changing field. The systems of thought and ideologies inherited from the 20th century seem to be exhausted and prove incapable of responding to the challenges posed by, among others, artificial intelligence, the transformation of labor and capital, the financialization of the economy, the stagnation of middle-class wages, and the growing ideological polarization of our societies.

The journal Ethics, Economics and the Common Goods promotes contributions to scientific debates that combine high academic rigor with originality of thought. In the face of the return of ideologies and the rise of moral neopharisaisms in the Anglo-Saxon world, the journal aims to be a space for rational, free, serious and open dialogue. All articles in the journal undergo a process of double anonymous peer review. In addition, it guarantees authors a rapid review of the articles submitted to it. It is an electronic journal that publishes its articles under a creative commons license and is therefore open access.

## NATURE OF CONTRIBUTIONS

Research articles, research reports, essays and responses are double-blind refereed. To be published, articles, reports, essays must obtain favorable opinions. Responses, however, may be accepted with a single positive opinion and rejected with a single negative opinion. The journal is biannual and publishes two issues per year, in June and December. At least one of these two issues is thematic. The journal is pleased to publish articles in French, English and Spanish.

Further details regarding this paragraph are given in the Editorial Notes.

## ESSENTIAL IDENTIFICATION

Title: Ethics, Economics and Common Goods

Frequency: Semi-annual

Dissemination: International

ISSN online: in process

Place of edition: Mexico

Year founded: 2003



## DIRECTORY

Editor in charge  
Manuel Alejandro Gutiérrez González

Associate Editor  
Miguel Cruz Vásquez

Design  
Cecilia Urrea Flores

## EDITORIAL BOARD

María Teresa Herrera. *Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla*. México

Jérôme Ballet. *Université de Bordeaux*. France

Kevin Lompo. *Université d'Ouagadougou*. Burkina Faso

Mathias Nebel. *Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla*. México

Patrizio Piraino. *University of Notre Dame*. United States of America

Shashi Motilal. *University of Dehli*. India

## SCIENTIFIC BOARD

Alain Anquetil. *ESSCA*. France

Alejandra Boni. *Universitat Politècnica de València*. España

Andrew Crabtree. *Copenhagen Business School*. Denmark

Byaruhanga Rukooko Archangel. *Makerere University*. Uganda

Clemens Sedmak. *University of Notre Dame*. United States of America

David Robichaud. *Université d'Ottawa*. Canada

Des Gasper. *International Institute of Social Studies*. Netherlands



Flavio Commin. *IQS School of Management*. España  
François- Régis Mahieu. *Fonds pour la recherche en éthique économique*. France  
Javier María Iguíñiz Echevarría. *Universidad Pontificia de Lima*. Perú  
Jay Drydyk. *Carleton Univeristy*. Canada  
Jean Marcel Koffi. *Université de Bouaké*. Côte d'Ivoire  
Jean-Luc Dubois. *Institute de recherche sur le Développement*. France  
Jérôme Ballet. *Université de Bordeaux*. France  
John Francis Díaz. *Chung Yuan Christian University*. Taiwan  
Mahefasoa Randrianalijaona. *Université d'Antananarivo*. Madagascar  
Marianne Camerer. *University of Capetown*. South Africa  
Mario Biggeri. *Università di Firenze*. Italia  
Mario Maggioni. *Università Cattolica di Milano*. Italia  
Mario Solis. *Universidad de Costa Rica*. Costa Rica  
Michel Dion. *Université de Sherbrooke*. Canada  
Mladjo Ivanovic. *Northern Michigan University*. United States of America  
Motilal Shashi. *University of Dehli*. India  
Óscar Garza Vázquez. *Universidad de las Américas Puebla*. México  
Óscar Ibáñez. *Universidad Autónoma de Ciudad Juárez*. México  
Patrick Riordan. *University of Oxford*. United Kingdom  
Pawel Dembinski. *Université de Fribourg*. Switzerland  
Rebecca Gutwald. *Ludwig-Maximilians Universität*. Deutschland  
Sandra Regina Martini. *Universidade Ritter*. Brasil  
Simona Berreta. *Università Cattolica di Milano*. Italia  
Stacy Kosko. *University of Maryland*. United States of America  
Steve Viner. *Middlebury College*. United States of America  
Luigino Bruni. *Università Lumen y Sophia*. Italia  
Pedro Flores Crespo. *Universidad Autónoma de Querétaro*. México  
Mathias Nebel. *Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla*. México  
Felipe Adrián Vásquez Gálvez. *Universidad Autónoma de Ciudad Juárez*. México



# INDEX

## ARTICLES

- Les ambiguïtés axiologiques et normatives du leadership 7  
Michel Dion
- Identifying the Theoretical Foundations for Common Good Leadership 41  
Cynthia M. Montaudon-Tomas, Manuel Alejandro Gutiérrez-González, Ingrid N. Pinto-López & Claudia Malcón-Cervera.
- Design and Validation of a Scale to Evaluate Common Good Leadership 80  
Claudia Malcón-Cervera, Cynthia M. Montaudon-Tomas, Ingrid N. Pinto-López & Manuel Alejandro Gutiérrez-González.
- Leadership for the Common Good on Economic and Administrative Students in the State of Queretaro, Mexico. 110  
Manuel Alejandro Gutiérrez-González, Jana Mejía-Toiber, Cynthia Montaudon-Tomas, Claudia Malcón-Cervera & Ingrid Pinto-López.
- Common Good Leadership in Business School Students at a Private University in Puebla, Mexico. 129  
Cynthia M. Montaudon-Tomas, Ingrid N. Pinto-López, Manuel Alejandro Gutiérrez-González & Anna Amsler.
- A Common Good Approach to Structural Forms of Poverty 169  
Mathias Nebel

## ESSAYS

- Tres visiones de la excelencia: a propósito de *The Tyranny of Merit* 189  
de Michael Sandel  
Juan Pablo Aranda

Universidad y bien común: Breve crítica a la *tiranía del mérito* de Sandel 206  
Pedro Flores Crespo

### **BOOK REVIEW**

Sandel, M., *The Tyranny of Merit: What's Become of the Common Good?* UK: ALLAN LANE, 2020, 272 PP 218  
Patrick Riordan SJ



# ARTICLES



# LES AMBIGUÏTÉS AXIOLOGIQUES ET NORMATIVES DU LEADERSHIP

Received: January 2022 | Accepted: February 2022

Michel Dion\*

## RÉSUMÉ

*Dans cet article, cinq styles de leadership (leadership authentique, leadership du service, leadership transformationnel, leadership éthique, leadership spirituel) seront analysés, en regard de leurs ambiguïtés. Deux types d'ambiguïtés seront pris en considération, en retenant la distinction, faite par Paul Ricoeur, entre moralité et éthique: l'ambiguïté liée aux fondements de l'action morale (accent sur la normativité morale: Kant) et l'ambiguïté liée à l'optimalité morale de l'action (accent sur la visée éthique d'une vie bonne et d'institutions justes: Aristote). Deux styles de leadership n'ont démontré qu'un seul type d'ambiguïtés: le leadership du service (l'ambiguïté axiologique) et le leadership spirituel (l'ambiguïté normative). Pour les trois autres styles de leadership, les deux types d'ambiguïtés étaient impliquées.*

## ABSTRACT

*In this article, some ambiguities of five styles of leadership (authentic leadership, servant leadership, transformational leadership, ethical leadership, spiritual leadership) will be analyzed. Two types of ambiguities have been described while referring to Paul Ricoeur's distinction between morality and ethics: the ambiguity related to the grounds of the moral action (emphasis on moral normativity: Kant) and the ambiguity related to the moral optimality of the action (emphasis on the ethical aim of a good life and just institutions: Aristotle). Two styles of leadership have shown only one type of ambiguities: the servant leadership (axiological ambiguity) and the spiritual leadership (normative ambiguity). In the other three styles of leadership, both types of ambiguities were involved.*

JUL - DEC 2021

---

\*Michel Dion est professeur titulaire à l'École de gestion de l'Université de Sherbrooke (Québec, Canada). Ses principaux domaines de recherche sont les suivants : éthique des organisations, leadership éthique et discours moral corporatif, prévention et lutte contre la criminalité financière, liens entre littérature, philosophie et organisation.  
tel: 1-819-821-8000, poste 62913  
Courriel: Michel.Dion@USherbrooke.ca



## INTRODUCTION

Les multiples styles de leadership développés depuis la seconde moitié du vingtième siècle ont donné lieu à d'innombrables recherches théoriques et empiriques. Au fil du temps, divers paradoxes et ambiguïtés liés à des styles particuliers de leadership ont été révélés. Pina e Cunha *et al.* (2021) ont bien fait ressortir jusqu'à quel point l'essence même du leadership est remplie de tensions et de contradictions. Cependant, les auteurs n'ont pas insisté sur les ambiguïtés d'ordre moral/éthique et leurs implications pour la vie organisationnelle. On peut dégager deux principales formes d'ambiguïtés du leadership, l'une se rapportant à la normativité morale (ambiguïté normative) et l'autre à l'approfondissement de valeurs et de vertus (ambiguïté axiologique). Cette dualité renvoie directement à la notion de morale ou d'éthique. Paul Ricoeur (1996, 199-277; 1999, 258-270) distinguait très clairement la morale (centrée sur l'universalisation de normes: Kant, 1983) et l'éthique (centrée sur la visée d'une « vie bonne, avec et pour les autres, dans des institutions justes »: Aristote, 1996). Un premier type d'ambiguïté du leadership a trait à l'impossibilité d'être assuré que les fondements de l'action (les valeurs et principes de décision) soient ceux qui devraient être retenus pour choisir l'action optimalement morale. Il s'agit ici d'une « ambiguïté liée aux fondements de l'action morale ». Elle met en jeu la notion de normativité morale, et par conséquent, le questionnement sur l'universalisation de normes morales. Lorsqu'il y a une ambiguïté liée aux fondements de l'action morale, les leaders sont alors incapables d'identifier clairement le fondement moral de leurs décisions. On est alors en présence d'une ambiguïté normative (issue de la normativité morale). Un second type d'ambiguïté du leadership suppose que lors d'une prise de décision, articulée par la visée éthique d'institutions sociales et d'organisations plus justes, l'individu est incapable de savoir s'il choisit l'action « optimalement morale » parmi toutes les alternatives d'actions possibles, en favorisant telles ou telles valeurs/vertus. Il s'agit alors d'une « ambiguïté liée à l'optimalité morale d'une action ». On est alors en présence d'une ambiguïté axiologique (issue de valeurs et vertus dont l'application n'est pas inconditionnelle et dont le choix n'est pas obligatoirement « le meilleur dans les circonstances »). Les deux types d'ambiguïtés (normative et axiologique) peuvent coexister dans un style de leadership particulier. Mais un seul des deux peut également être présent.

Dans cet article, il sera question de cinq styles de leadership, dont plusieurs sont en interaction avec l'un ou l'autre, soit parce qu'ils partagent certaines caractéristiques du leadership, soit parce qu'ils sont considérés comme étant intrinsèquement liés à l'un ou l'autre de ces cinq styles de leadership. Certains éléments d'humanisation des milieux organisationnels se retrouvent dans ces styles de leadership: l'attitude de prendre soin des membres organisationnels et de favoriser leur plus grand bien-être (leadership



authentique); l'encadrement et le renforcement du comportement éthique dans l'organisation (leadership éthique, leadership transformationnel, leadership du service). Cependant, la recherche de l'harmonie relationnelle et de la sérénité intérieure paraît relativement absente de ces modèles de leadership.

Par ailleurs, ces modèles de leadership tiennent compte de deux préoccupations fondamentales: d'une part, l'ouverture à la pluralité des quêtes de sens (leadership du service); d'autre part, la reconnaissance de la complexité des réalités organisationnelles, sociales, culturelles, économiques, politiques et religieuses (leadership transformationnel, leadership spirituel). Pour chacun des cinq styles de leadership, la présence des ambiguïtés normatives et axiologiques sera analysée, en portant attention à la spécificité des valeurs et des normes morales impliquées et du leadership qui est sous étude.

## LEADERSHIP AUTHENTIQUE

Le leadership authentique n'a pas un effet direct sur le raisonnement moral et sur les actions éthiques des leaders. Cela explique, selon Sendjaya et al. (2016, 135), que des leaders authentiques puissent être à l'aise dans le raisonnement moral, tout en adoptant certaines pratiques non-éthiques (comme le mensonge). Il est, pour le moins, étonnant de constater qu'une perception de l'authenticité d'un leader puisse coexister avec la conscience que le leader en question se permet des pratiques non-éthiques comme le mensonge. Il s'agit là plutôt d'une contradiction entre un raisonnement moral (d'aspiration normative) et ses effets sur les paroles, gestes, attitudes et actions qui sont adoptées, ce qui ne peut que démontrer le manque d'enracinement des convictions et valeurs éthiques dans des normes morales relativement stables, voire universalisables. On est alors en présence d'une ambiguïté liée aux fondements de l'action morale (ambiguïté normative).

Les leaders authentiques sont souvent perçus comme étant conscients de leurs propres limites. Ils/elles peuvent donc tolérer l'imperfection des autres, dans l'accomplissement de leurs tâches de travail. Les leaders authentiques considèrent qu'étant donné les limites de tout un chacun, les membres organisationnels devraient s'entraider de manière à apprendre les uns des autres et ainsi à s'orienter, comme groupe, vers un succès collectif (Duignan et Bhindi, 1997, 206). Seule l'humilité peut permettre de venir à bout des résistances à accueillir la sagesse pratique des autres. Il ne serait pas déraisonnable d'attendre une telle humilité de la part des leaders authentiques. Une telle conception de l'authenticité s'harmonise très bien avec une prise de conscience de sa propre finitude existentielle – ce qui caractérise l'authenticité de type heideggerien (Heidegger, 1962).



Mais si l'authenticité implique la reconnaissance de la finitude existentielle, elle devrait également pousser les leaders à développer une articulation plus étroite entre leurs convictions et valeurs éthiques et leurs conduites organisationnelles. L'ambiguïté liée à l'optimalité morale de l'action (ambiguïté axiologique) révèle qu'une telle articulation est absente chez un leader. Novicevic *et al.* (2006, 70) ont démontré que la capacité de créativité morale est une composante fondamentale du leadership authentique. Les auteurs ont ainsi expliqué comment un leadership peut être: (1) inauthentique quand le leader se laisse abattre par une détérioration morale de son leadership, (2) pseudo-authentique, ou bien quand le leader perfectionniste tombe dans une paralysie d'ordre moral (de sorte qu'il se trouve stagner dans l'immobilisme), ou bien quand le leader narcissique se désengage de toute réflexion ou jugement moral, (3) authentique, quand le leader est caractérisé par sa créativité morale, face aux diverses situations rencontrées. L'inauthenticité et la pseudo-authenticité pourraient ainsi être le fait de l'incapacité à faire disparaître l'ambiguïté liée à l'optimalité morale de l'action (ambiguïté axiologique).

Un leader authentique devrait être fondamentalement préoccupé à mettre en pratique ses valeurs et croyances et à stimuler les membres organisationnels à faire de même (Avolio et Gardner, 2005, 329-330). Un leader authentique devrait s'intéresser à comprendre l'étendue des valeurs et croyances de ses subalternes ainsi que la manière dont ceux-ci/celles-ci les mettent en application dans la vie organisationnelle. Le leadership authentique peut influencer le comportement des membres d'une équipe de travail, d'une unité ou d'un département de l'organisation, dans la mesure où il favorise leur réflexivité (Lyubovnikova *et al.*, 2017, 66). Mais cela devrait exiger, de la part du leader authentique, de développer autant (sinon beaucoup plus) sa propre réflexivité, avant d'exiger quoi que ce soit de la part de ses subalternes. Oh *et al.* (2018) ont trouvé que le leadership authentique exerce une influence directe sur l'engagement organisationnel des subalternes. Le leadership authentique peut même encourager les subalternes à lancer une alerte éthique, dans le cadre des processus internes de l'organisation, dans la mesure où les subalternes se sentent dans une certaine sécurité d'ordre psychologique. L'effet du leadership authentique sur l'intention de lancer une alerte éthique est donc indirect (Anugerah *et al.*, 2019, 565). Cependant, cet encouragement à lancer une alerte éthique ne sera effectif que si les subalternes considèrent leur leader authentique comme ayant des convictions et valeurs éthiques bien ancrées dans ses conduites et pratiques organisationnelles. La crédibilité morale du leader authentique (ainsi que sa conduite irréprochable qui en fait un modèle de rôle, au niveau moral) est une condition sine qua non pour que l'encouragement à lancer une alerte éthique influence positivement les subalternes à aller de l'avant. L'ambiguïté liée à l'optimalité morale de l'action (ambiguïté axiologique) sera ainsi une pierre d'achoppement dont les leaders authentiques devront tenir compte, s'ils/elles veulent



réduire ou éliminer les déviances organisationnelles.

Il existe un lien très étroit entre le leadership authentique et le renforcement de la confiance mutuelle en milieu organisationnel. Le leadership authentique peut ainsi contribuer à réduire le comportement de déviance organisationnelle, étant donné qu'il valorise la confiance mutuelle et le respect des engagements de tout un chacun envers l'organisation elle-même (Erkutlu et Chafra, 2013, 840). Le leadership authentique valorise la responsabilisation (*empowerment*) face aux tâches de travail. Mais cela n'est rendu possible que dans la mesure où le leader authentique approfondit sa connaissance de soi et cherche constamment à mettre en pratique ses valeurs et principes de décision. Sinon, tout effort de responsabilisation des subalternes est voué à l'échec, car il manque l'élément d'authenticité, essentiel à ce type de leadership (George *et al.*, 2007). L'incapacité de mettre ses valeurs et principes de décision en pratique, dans chacune de ses décisions et prises de position, reflète, chez le leader authentique, l'ambiguïté liée à l'optimalité morale de l'action (ambiguïté axiologique).

## LEADERSHIP DU SERVICE

Le leadership du service est, comme le qualificatif l'indique, centré sur le service à l'ensemble des membres organisationnels et aux parties prenantes externes de l'organisation, dans une perspective de bien commun. En soi, ce style de leadership n'a aucun contenu religieux ou spirituel. Le leadership du service peut influencer la perception que les subalternes ont de la spiritualité du milieu de travail, suggéraient Williams *et al.* (2017, 187-188), mais seulement dans la mesure où le leader a de grandes habiletés politiques. Étant sans contenu religieux/spirituel spécifique, le leadership du service ne peut donc pas, par lui-même, renforcer quelque perception de la place de la religion/spiritualité en milieu de travail. Le type de service dont il est question ici est, selon Shirin (2014, 23), très différent de celui qui serait attendu de la part de leaders chrétiens. Il n'est pas étonnant de constater quelque tentative de rapprochement entre le leadership du service et le christianisme, compte tenu que la notion de leadership du service a été créée dans des pays de tradition judéo-chrétienne. Mais, le leadership du service peut s'appliquer dans des contextes culturels et religieux/spirituels fort différents, tels que la Chine (Correia de Sousa et Van Dierendonck, 2014, 891; Li *et al.*, 2018, 1089). Le modèle du « leadership du service » pourrait être considéré comme une forme de leadership vertueux (Caldwell *et al.*, 2015). Cependant, cela n'est vrai que si les valeurs typiquement liées à ce style de leadership deviennent, pour les personnes en question, de véritables vertus. La distinction fondamentale entre valeurs et vertus, c'est que contrairement aux valeurs – dont l'application varie selon les événements et la sensibilité morale de la personne –, les vertus exigent d'être appliquées à chaque instant, et pour chacune de nos pensées, émotions paroles, gestes, attitudes et actions. Han *et al.* (2010, 278) ont montré que le modèle du leadership de service peut être grandement influencé par la spiritualité dominante dans une culture sociétale donnée, mais également par l'environnement politique. En l'occurrence, il s'agissait de la société chinoise, où



l'influence taoïste et confucéenne se joignait aux influences provenant de l'idéologie communiste. Cependant, il faut voir ici l'absence de référence au bouddhisme. Or, le bouddhisme est, en Chine, l'une des trois spiritualités fondamentales. Il faut, par ailleurs, admettre que l'influence du bouddhisme sur le comportement quotidien des Chinois n'est pas aussi déterminante que celle du confucianisme. Il demeure que le leadership du service semble avoir une tendance à tenir compte des principales influences spirituelles dans une société donnée. Le service aux autres est commun au leadership du service et au leadership spirituel (Campbell, 2007, 144). En Chine, le leadership du service s'applique dans un contexte social et culturel où est valorisée une grande distance entre les détenteurs de différents pouvoirs dans l'organisation. Le leader du service peut faire en sorte que ses subalternes actualisent eux-mêmes/elles-mêmes un rôle de service auprès de leurs propres subalternes, pairs, ou supérieurs. L'effet ultime qui en résultera, c'est, selon Zhao et al. (2016, 910), une identification accrue à l'organisation elle-même. Le leadership du service peut permettre une plus grande identification émotive des subalternes à leur organisation, de sorte à ce qu'ils/elles puissent se sentir tout à fait libres de suggérer les changements organisationnels qu'ils/elles jugent appropriés (Lapointe et Vanderberghe, 2018, 110).

Russell (2001) suggérait que la capacité d'un leader d'assumer un leadership du service dépend de sa tendance à être guidé par des valeurs fondamentales dans l'ensemble de ses pensées, paroles et actions: humilité et respect des autres, honnêteté et intégrité, empathie et patience, amour inconditionnel des autres, promotion de l'égalité entre tous les êtres humains. Russell et Stone (2002) ont établi les attributs fonctionnels et les attributs complémentaires du leadership du service. Parmi les attributs fonctionnels, les valeurs d'intégrité et d'honnêteté semblent cruciales pour le leadership du service, ce qui n'empêche pas ce type de leadership de valoriser la compétence et l'efficacité des membres organisationnels, qui sont des attributs complémentaires (Washington et al., 2006). Le leadership du service impose aux leaders d'être au service de leurs subalternes et d'agir, à tout instant, de manière honnête et équitable. Si ces deux conditions sont remplies, alors les subalternes peuvent hausser le niveau de leur performance au travail, disaient Winston et Fields (2015, 428). Le leadership du service favorise grandement la confiance des subalternes envers leurs leaders ainsi qu'envers toute l'organisation (Joseph et Winston, 2005, 15) – la confiance étant un attribut fonctionnel du leadership du service. Le leadership du service peut avoir des effets positifs sur la créativité des subalternes, mais seulement dans la mesure où les subalternes ont confiance dans leur leader (Jaiswal et Dhar, 2017, 13-14). Le leadership du service implique que le leader se voit au service de ses subalternes. Mais Bowie (2000, 187) avait raison de préciser que dans une perspective kantienne, ce leader n'acceptera jamais de devenir un pur moyen pour que les autres qu'il/elle sert puissent atteindre leurs propres finalités. Ce serait là une voie de déshumanisation contre laquelle se battait ardemment Kant (1983, 47) et qui inspira toute la théorie déontologique.

Le leadership du service a des effets positifs sur l'engagement des subalternes envers



leur travail et envers l'organisation, en raison du type d'échange social qui relie le leader à ses subalternes (Bao *et al.*, 2018, 413). Le leadership du service peut avoir des effets positifs sur le comportement des subalternes orienté vers l'innovation, mais seulement dans la mesure où dans les équipes de travail, les membres sont grandement portés vers la réflexivité. Si cette tendance à la réflexivité n'est pas de la partie, alors le leadership du service n'aura pas les effets escomptés sur la capacité des membres de ces équipes à innover (Wang *et al.*, 2019, 512).

Southwest Airlines est un très bon exemple d'entreprise dans laquelle la culture organisationnelle valorise un leadership de service. L'image du « Servant's Heart » traverse ses rapports de responsabilité sociale (RSE), depuis 2009. On peut y avoir exprimée la Règle d'Or (« nous traitons les autres de la manière dont nous voulons être traités nous-mêmes »: rapports de RSE, 2009, 2011, 2012). La notion de service est imprégnée d'attitudes de chaleur humaine, de respect, d'écoute attentive, d'entraide et d'amitié, mais elle est également liée à « l'esprit de l'entreprise » (rapports de RSE, 2010, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019). Cette notion s'applique autant aux consommateurs qu'aux communautés locales. Servir les gens, c'est prendre soin d'eux, favoriser leur bien-être, assurer leur sécurité et d'être compatissant (rapports de RSE, 2011, 2013, 2014, 2015, 2017, 2018). Mais cela suppose aussi une bonne dose de responsabilisation (empowerment) et une volonté de construire des relations qui soient signifiantes (rapports de RSE, 2012, 2018, 2019). Southwest Airlines en vient ainsi à se définir comme une entreprise centrée sur le bien-être des personnes (« People-Centric ») (rapports de RSE, 2013, 2018, 2019). Être au service des gens, c'est aussi développer une culture inclusive et ainsi valoriser toutes les différences individuelles (en particulier, les différentes de culture, de sexe et de genre) (rapports de RSE, 2016, 2017, 2019).

Le leadership du service est orienté vers l'atteinte du bien commun, l'écoute de tout un chacun et l'attention portée au bien-être des membres organisationnels. Le leadership du service paraît si exigeant en termes d'orientation constante vers le bien commun que l'exemple donné par certains « leaders du service » ne stimulent guère les subalternes de devenir eux-mêmes /elles-mêmes des leaders (Lacroix et Verdorfer, 2017, 8). Lorsqu'un leader du service est confronté à un processus de résolution de conflit dans lequel sont engagés ses subalternes, il/elle aura tendance à favoriser le dialogue et la participation de tout un chacun. Si le leader du dialogue intervient, disaient Jit et al. (2016, 605-606), ce sera pour renforcer la recherche d'une solution, dans le cadre de discussions tout à fait sereines et amicales. Si le leader du service doit intervenir dans la résolution du conflit en question, ses subalternes attendront de sa part de l'impartialité et de l'équité dans le traitement du conflit en question. Le leadership du service contribue à réduire la déviance organisationnelle des subalternes (Paesen et al., 2019, 636). Le leadership du service peut, chez les personnalités proactives, susciter et renforcer le comportement de bonne citoyenneté organisationnelle (Newman et al., 2017a, 59).

La notion de leadership du service manque de clarté, en regard des limites de cette



attitude de service aux autres. Servir les autres n'est pas toujours immédiatement lié à une aide qui leur est offerte ou apportée. Mais, c'est souvent le cas. Les situations où des personnes ont besoin d'aide sont tout aussi variées que celles où des gens leur offrent toute l'aide qu'ils/elles peuvent ou pensent pertinente. Aider les autres qui sont dans le besoin n'est pas si simple qu'il paraît. Plusieurs cas de figure sont possibles du côté de la personne qui est dans le besoin: (1) la personne ne veut pas recevoir d'aide, pour quelque motif que ce soit, (2) la personne veut une autre forme d'aide que celle que les gens peuvent lui donner, (3) la personne considère l'aide qui lui est apportée comme étant bonne, mais insuffisante, (4) la personne croit que toutes les tentatives de l'aider lui sont nuisibles. D'autres cas de figure se présentent, si c'est le leader du service qui aide ou pourrait aider l'autre qui est dans le besoin: (1) Il/elle ne veut pas aider l'autre, peu importe les motifs invoqués, (2) Il/elle lui offre toute l'aide possible, en espérant qu'elle lui soit utile, (3) Il/elle lui offre toute l'aide possible, en étant convaincu ou bien qu'elle est suffisante, ou bien qu'elle ne l'est pas du tout, (4) Il/elle lui offre de l'aide sans comprendre que cette aide, même bien intentionnée, est nuisible à la personne qui est dans le besoin, à court ou à long terme. Aider et recevoir de l'aide de la part des autres ne sont pas des choses faciles à faire. Il existe une « structure de familiarité » (ou l'apparence d'un « effet-miroir ») entre l'aide offerte/apportée et la réception de cette aide. Cette structure langagière et comportementale manifeste que la personne qui aide est aussi, dans sa vie, une personne qui reçoit de l'aide et que la personne qui reçoit de l'aide est aussi une personne qui procure de l'aide aux autres. L'effet-miroir est une apparence. Car au-delà des similarités entre les (quatre principales) attitudes adoptées par la personne qui aide et par la personne qui reçoit de l'aide, des différences de personnalités et de circonstances affectent la symétrie qui tend à s'installer dans la question (la demande d'aide) et la réponse (l'offre d'une aide). Les différences de personnalités et de circonstances viennent ainsi créer une distorsion de la symétrie des attitudes et rendent impossible l'actualisation d'un effet-miroir parfaitement accompli. Lorsqu'un leader adopte le style du leadership du service, il/elle est aux prises avec cette dynamique entre la diversité des questions (demandes d'aide) et la variété des réponses (offres/actions d'aide) qui peut leur être apportées. Prendre conscience de la structure de familiarité entre l'aide offerte/apportée et la réception de cette aide par la personne qui est dans le besoin peut permettre au leader de mieux assumer ses responsabilités, tout en respectant la liberté et la dignité des personnes qui crient à l'aide, au sein même de son organisation. Le leadership du service est aux prises avec l'ambiguïté liée à l'optimalité morale de l'action (ambiguïté axiologique), à chaque fois qu'il y a un manque de symétrie entre la demande d'aide et son offre d'aide aux membres organisationnels.

## LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL

Le leadership transformationnel est généralement défini comme comportant quatre traits fondamentaux (les « quatre I »): (1) l'influence Idéalisée (charisme); (2) le caractère Inspirant du comportement du leader, aux yeux de ses subalternes: le caractère inspirant est généralement lié aux paroles et actions des leaders. Mais le discours des



leaders, même s'il est inspirant, ne détermine pas, à lui seul, la perception par les subalternes que les leaders adoptent un leadership transformationnel. Si cette perception est présente, elle n'est que renforcée par le discours inspirant des leaders, suggérait Sidani (2007, 718); (3) la considération Individualisée qui se traduit par une attitude de prendre soin du bien-être des subalternes; (4) la stimulation Intellectuelle qui implique la capacité d'initier ou de participer à des débats et dialogues avec tous les membres de l'organisation ainsi qu'avec les parties prenantes externes de l'organisation (Dionne *et al.*, 2004; Pastor et Mayo, 2008, 343).

Le leadership charismatique pourrait être considéré comme étant une composante du leadership transformationnel, étant donné que le charisme est l'un des quatre traits fondamentaux des leaders transformationnels (Aaltio-Marjosola et Takala, 2000, 146). Le leadership transformationnel, qui suppose le charisme du leader auprès des subalternes, peut influencer la réaction positive de ceux-ci à tout changement organisationnel important, dans la mesure où les subalternes considèrent, à l'exemple de leur leader transformationnel, que ce changement est une « opportunité de croissance et de renouvellement », et non pas une menace de leurs tâches de travail, du pouvoir qui leur revient et des ressources matérielles dont ils/elles bénéficient (Groves, 2020, 45). Le leadership charismatique est ouvert au partage d'informations à tous les niveaux de l'organisation (Politis, 2002). Les leaders charismatiques sont capables, par leur charisme, de mobiliser les membres organisationnels autour d'une même orientation de valeurs, de manière à créer, réviser ou restructurer les composantes de la culture même de l'organisation (Huang *et al.*, 2005, 46). Ce sont donc des agents efficaces de changement organisationnel.

*Starbucks* est une entreprise dont la culture valorise, chez tous les membres organisationnels, le rôle de « catalyseur du changement ». Ce trait spécifique de la culture d'entreprise est véhiculé dans les rapports de responsabilité sociale (RSE) de Starbucks, depuis 2009. Mais comment le rôle de « catalyseur de changement » se décline-t-il, en termes d'attitudes, de valeurs et de comportements? Premièrement, le changement dont il est question est d'ordre global. Être un catalyseur de changement implique ainsi la conscience de partager la même planète (à sauvegarder collectivement) (rapports de RSE, 2009, 2010, 2012). Mais ce changement global est tout de même à portée de la main, puisqu'il ne se réalise qu'à travers le pouvoir de chaque individu (rapport de RSE, 2012). Deuxièmement, le changement dont il est question doit être à la fois durable et signifiant (rapports de RSE, 2012, 2013). Troisièmement, le changement est perçu positivement par toutes les communautés impliquées, et ce, partout dans le monde. Même si la visée du changement est globale, le changement lui-même est local (rapports de RSE, 2010, 2011). Quatrièmement, le changement est considéré comme nécessaire, de sorte que le statu quo n'est jamais une alternative qui est sérieusement considérée (rapport de RSE, 2013). Cinquièmement, le changement est toujours analysé et réalisé à travers « le prisme de l'humanité » (rapports de RSE, 2012, 2013). Être un catalyseur de changement est également considéré comme une manière de valoriser la



diversité et l'inclusion, dans les relations avec toutes les parties prenantes de l'entreprise (rapports de RSE, 2014, 2017, 2018, 2019).

Pour le leadership transformationnel, les valeurs « morales » sont considérées comme centrales, incontournables (Khrisnan, 2001). Cependant, le caractère moral des valeurs n'est pas décrit, de sorte que nous n'avons aucune idée des critères permettant de le circonscrire. Le leadership transformationnel influence positivement les comportements de bonne citoyenneté organisationnelle de la part des subalternes (Khalili, 2017, 1010-1011). D'un autre côté, les comportements de bonne citoyenneté organisationnelle démontrée par les subalternes jouent un certain rôle dans la capacité des leaders transformationnels d'influencer la performance de leurs subalternes au travail (Boerner *et al.*, 2007, 21). Pour Kanungo (2001, 263), le leadership transformationnel est enclin à adopter une éthique déontologique (kantienne). Une telle présupposition apparaît des plus hasardeuses, compte tenu que les leaders, qu'ils soient transformationnels, transactionnels ou autres, n'embrassent pas consciemment ni entièrement une théorie éthique particulière, avec toutes les conséquences qui s'ensuivent. Odom et Green (2003, 66) suggéraient que les leaders transformationnels croient dans l'importance du développement moral de leurs subalternes. Mais là encore, il est impossible de savoir en quoi consiste le développement « moral » des subalternes. Fait-on référence aux stades de développement moral identifiés par Erik Erikson ou par Lawrence Kohlberg? En l'absence de précisions, l'expression demeure aussi floue que celle de « valeurs morales ». Il semble y avoir une orientation vers le développement moral chez les leaders transformationnels. Cependant, Banerji et Krishnan (2000) avaient bien montré les limites de l'attribution d'un haut caractère moral aux leaders transformationnels. Les auteurs avaient observé que l'attribution à un leader des traits de leadership transformationnel peut se faire, même si ce leader encourage des pratiques de destruction environnementale, pratique le mensonge, ou n'est orienté que vers ses intérêts personnels. Par ailleurs, le fait qu'un leader n'use pas de pots-de-vin et ne pratique pas le favoritisme peut rendre ce leader plus « inspirant » aux yeux des subalternes que s'il adopte une position inverse. Ce n'est pas nécessairement parce qu'un leader rencontre les critères d'un leadership transformationnel, aux yeux de ses subalternes, qu'il/elle est exempt de toute pratique non-éthique, selon les auteurs. De tels résultats permettent de remettre en perspective les tendances à idéaliser les leaders transformationnels, du moins au niveau moral. Lin *et al.* (2017, 187) ont montré que les intentions manipulatrices d'un leader « pseudo-transformationnel » auront pour effet, chez les subalternes, de réduire substantiellement l'influence du leader, plus particulièrement l'effet positif qu'il pourrait avoir sur l'amélioration de la performance au travail chez ses subalternes.

Les leaders transformationnels favorisent le potentiel de transformation et de croissance personnelle des membres organisationnels tout autant que la capacité de l'organisation de changer et de croître à plus ou moins long terme. Cependant, ils ne sont pas exempts de tout dilemme éthique. Les leaders transformationnels peuvent rencontrer autant de dilemmes éthiques que d'autres types de leaders. Ils/elles chercheront simplement à ce



que toutes les personnes impliquées puissent y trouver une occasion de se dépasser elles-mêmes et à ce que l'organisation puisse être engagée dans des processus de changement qui renforceront sa croissance à long terme. Effelsberg et Solga (2015, 587) affirmaient que les leaders transformationnels ne sont pas nécessairement les mieux placés pour opérer des compromis entre une loyauté aveugle envers leur organisation (loyauté qui ne cherche qu'à satisfaire les intérêts et buts de l'organisation) et l'adhésion à des standards éthiques qui dépassent de loin le cadre de l'éthique organisationnelle. Ce qui est intéressant ici, c'est le dualisme entre les normes propres à l'éthique organisationnelle et certains « standards éthiques » qui les dépassent. Mais aucune précision n'est fournie quant à l'ancrage institutionnel ou sociétal de ces « standards éthiques ». Sont-ils simplement ceux qui émanent de l'association sectorielle ou du milieu des affaires en tant qu'institution sociale, dans une société donnée? Ou sont-ils plutôt des méta-normes d'origine philosophique, théologique ou spirituelle? Ou sont-ils des méta-normes tirées de conventions et traités internationaux ayant trait aux droits et libertés de la personne, voire inscrites dans quelque notion de droit naturel? Si l'ancrage de ces « standards éthiques » n'est pas précisé, alors ces standards ne peuvent être mis en correspondance avec des normes qui sont supposées les dépasser. La difficulté, chez les leaders transformationnels, de faire des compromis entre la loyauté aveugle (envers l'organisation) et l'adhésion à des méta-normes révèle une ambiguïté liée aux fondements de l'action morale (ambiguïté normative).

Une aura d'idéalisation entoure la notion de leadership transformationnel, comme s'il s'agissait là d'un idéal à atteindre, coûte que coûte, peu importe les contextes dans lesquelles nous nous trouvons. L'une des confusions les plus courantes consiste à croire que le leadership transformationnel et le leadership du service (« servant leadership ») sont intimement liés l'un à l'autre, comme si l'un était une sous-composante de l'autre. Stone, Russell et Patterson (2004) ont analysé les caractéristiques des théories du leadership transformationnel et du leadership du service. Ils ont identifié un point commun entre ces deux styles de leadership: une grande importance est accordée à la considération individualisée et à l'appréciation des subalternes. Mais ce qui importe, c'est l'orientation générale de la pensée, du discours et de l'action des leaders. Le leadership du service est foncièrement orienté vers le service aux autres (préoccupation envers les subalternes en tant que personnes cherchant un sens à leur travail), alors que le leadership transformationnel a pour objectif d'aider les membres organisationnels à approfondir leur engagement envers les buts organisationnels et les cibles de productivité, selon ces auteurs. Pourtant, cette orientation que ces auteurs imputent au leadership transformationnel a plutôt été décrit, dans nombre de recherches, comme caractérisant plutôt le leadership transactionnel. Ispas et Tebeian (2012, 8) ont relevé que la différence fondamentale entre le leadership transformationnel et le leadership du service tient au fait que les leaders du service sont constamment prêts à aider les autres, peu importe ce que cela leur coûte. Le leadership du service semble ainsi être caractérisé par une notion de « service inconditionnel » des autres, quelles que soient les personnes ou les situations concernées, alors que le leadership transformationnel n'encouragerait



qu'une aide conditionnelle aux autres. Lorsque le leadership du service est fondé sur des principes et valeurs d'ordre religieux/spirituel (théiste ou non-théiste), il risque fort de s'orienter, pour des raisons diverses (selon que la perspective est théiste ou non-théiste) vers l'inconditionnalité de l'aide apportée aux autres, même si cette inconditionnalité est longue à acquérir, quant à la croissance personnelle du leader qui est exigée pour qu'il/elle l'exprime de manière sincère et durable. Si le leadership transformationnel est centré sur une aide conditionnelle apportée aux autres, alors il reflète une ambiguïté quant aux notions d'entraide et d'altruisme, et ainsi, une ambiguïté liée à l'optimalité morale de l'action (ambiguïté axiologique).

## LEADERSHIP ÉTHIQUE

L'ambiguïté du qualificatif « éthique », quand il est appliqué au climat de travail, à la culture et aux valeurs de l'organisation ainsi qu'au leadership, manifeste l'oubli total de l'histoire de l'éthique (ou de la morale) à la fois en philosophie et en théologie, ou en spiritualité non-théiste. Toute notion se rapportant à l'éthique organisationnelle n'est alors tirée que de l'analyse des attentes, désirs, émotions, discours et actions liées à la vie en milieu de travail, sans aucune référence à quelque théorie éthique que ce soit. Malheureusement, on peut constater la déconnexion presque totale (il n'existe que de rares exceptions) entre les notions liées à l'éthique organisationnelle et l'histoire même de la morale et l'éthique, autant en philosophie, en théologie qu'en spiritualité non-théiste – cette histoire constituant en elle-même une pluralité de traditions éthiques. Le constat de déconnexion entre des notions liées à l'éthique organisationnelle et les traditions éthiques se vérifie en ce qui concerne la notion de leadership éthique. Le leadership éthique est une notion qui s'est développée en lien avec d'autres théories du leadership. Sama et Shoaf (2008, 41) affirmaient ainsi que le leadership éthique vient du modèle de leadership transformationnel. La question qui est au cœur du leadership éthique est de savoir s'il s'agit d'un style de leadership spécifique, ou s'il s'agit d'une certaine manière d'adopter un style de leadership, qu'il soit charismatique, transactionnel, transformationnel, etc. Lawton et Páez (2015, 646) suggéraient que chacune des dimensions du leadership peut être compatible avec différentes théories éthiques. Ce principe est tout à fait valable, quoiqu'il demeure passablement flou. Mais qu'est-ce qui détermine qu'il y a ou non compatibilité? Pour répondre à cette question, il faudrait analyser en détails chacune des dimensions du leadership – et les théories du leadership sont déjà abondantes, ce qui compliquerait énormément la tâche à accomplir –, et voir comment, pour chacune d'entre elles, une série de théories éthiques (non-exhaustive, mais la plus complète possible, au moins en ce qui concerne les théories philosophiques) pourrait être mis en rapport avec l'une ou l'autre dimension du leadership. Le langage organisationnel est lui-même imprégné de qualificatifs « éthiques » qui sont déconnectés des traditions éthiques. Il en est ainsi non seulement pour le leadership « éthique », mais aussi pour la culture « éthique », pour le climat « éthique », et pour les valeurs « éthiques ». À quoi les « valeurs éthiques » réfèrent-elles? Mahsud et al. (2010, 565) identifiaient l'altruisme, la croissance personnelle, l'équité et l'humilité



comme des valeurs éthiques. L'équité et l'humilité sont certainement des valeurs. Quant à l'altruisme, il peut être ou bien d'une valeur, ou bien une attitude. Dans les deux cas, il apparaît évident que l'altruisme a un contenu éthique, si l'on retient le critère aristotélicien « d'une vie bonne et d'institutions justes ». Car l'altruisme vise l'accroissement du bien-être des autres. À l'inverse, il serait difficilement soutenable que l'égoïsme soit une valeur, bien que certains puissent choisir une telle prise de position, en s'appuyant sur l'égoïsme philosophique (selon lequel c'est dans la nature humaine de ne viser que son propre intérêt personnel, du moins en tout premier lieu: Thomas Hobbes; Adam Smith). Mais pour ce qui est de la croissance personnelle, il s'agit d'un but que la personne poursuit individuellement, dans sa vie groupale, organisationnelle, sociale, culturelle, ou même religieuse/spirituelle. Il serait difficile d'argumenter que c'est là une « valeur éthique ». La congruence des valeurs entre un leader et ses subalternes peut contribuer à accroître l'efficacité du leadership éthique, dans la mesure où les subalternes trouveront alors pertinent de se référer à de telles valeurs dans leur prise de décision (Lee *et al.*, 2017). Mais comment cette congruence de valeurs s'opérationnalise-t-elle? Est-ce à travers un dialogue ouvert et respectueux entre un leader et ses subalternes, quant aux valeurs désirées? N'y a-t-il pas danger que la seule présence du leader, dans ce dialogue, influence le résultat d'une congruence souhaitée par le leader? Si cette congruence est le résultat d'une étude conduite par un observateur neutre (impartial), extérieur à l'organisation, comment tient-il compte de ses propres biais interprétatifs? Le dialogue ouvert et respectueux est d'autant plus important à développer que la congruence des valeurs entre un leader et ses subalternes n'est pas aisée à créer et à sauvegarder, tout au long de l'histoire de l'organisation.

Plusieurs recherches affirment que les leaders éthiques font preuve d'honnêteté, d'équité et d'intégrité. Ce sont des leaders qui sont considérés comme des personnes fiables. Ils/elles prennent soin de leurs subalternes (Hassan *et al.*, 2013; Engelbrecht *et al.*, 2017). Ces leaders éthiques sont supposés faire toute la différence dans le climat de travail. Mayer *et al.* (2010, 13) ont conclu que les leaders qui font preuve d'intégrité, de justice, de préoccupation pour le bien-être des autres (traits « moraux » de leur personnalité) et qui sont, en même temps, capables de communiquer et récompenser l'adhésion aux standards « moraux » de l'organisation et de servir même de modèle de rôle au niveau « moral », ces leaders peuvent contribuer à créer un climat « éthique » dans l'organisation. Ici, non seulement la différence entre éthique et morale n'est pas éclaircie (si les auteurs en conçoivent une), mais surtout le caractère moral des traits de personnalité, des standards organisationnels et du modèle de rôle fourni par le leader demeure éminemment flou, n'étant assorti d'aucun critère particulier. Al Habusi *et al.* (2021, 176) ont montré qu'un leader éthique peut amener ses subalternes à adopter un comportement éthique dans l'organisation dans la mesure où règne un climat éthique de travail. Mais un climat éthique de travail doit, selon Afsar et Shahjehan (2018, 786) encourager les employés à dénoncer des pratiques non-éthiques, cette dénonciation faisant partie de ce que les auteurs appellent la « voix morale ». Cette « voix morale » demeure indéfinie, de sorte qu'il est hasardeux d'en faire un usage quelconque, en dépit



du fait qu'elle semble être liée à une forme de conscience morale, et ainsi, à une clarification des frontières entre le bien et le mal. La perception de l'environnement de travail comme étant moins « politisé », au sens de jeux politiques au sein de l'organisation, affecte positivement la tendance des subalternes à avoir un engagement affectif envers l'organisation, surtout quand ces subalternes considèrent les paroles, attitudes et actions de leurs leaders comme étant éthiques. L'inverse semble vrai pour un environnement de travail hautement politisé (Li *et al.*, 2017, 97). Le climat de travail montre certainement dans quelle mesure le contexte social dans lequel baigne une organisation influence le comportement éthique des membres organisationnelles, dans la mesure où ce contexte renforce un certain type de raisonnement moral applicable aux diverses formes de collectivité (Newman *et al.*, 2017, 479).

La notion de climat éthique devrait dépendre, dans son contenu, de ce qui est impliqué dans les notions de « culture organisationnelle éthique », de « valeurs organisationnelles éthiques », en vue d'une notion de leadership « éthique » à circonscrire. C'est ce qu'on pourrait appeler « l'éthicisation du langage organisationnel ». Le processus d'éthicisation du langage organisationnel peut s'effectuer en trois phases. Premièrement, l'identification d'une culture organisationnelle « éthique »: la clarification des valeurs organisationnelles « éthiques » en est une composante, puisque les valeurs, au même titre que les normes de comportement qu'elles éclairent, font partie intégrante de la culture. Deuxièmement, compte tenu de ce qui a été mis dans la notion de culture organisationnelle « éthique » (et ainsi dans les valeurs organisationnelles considérées comme étant « éthiques »), une notion de climat éthique de travail émerge. Troisièmement, après ces deux phases d'éthicisation du langage organisationnel, la notion de leadership « éthique » apparaît et rend possible autant la culture organisationnelle « éthique » (et donc la pratique des valeurs organisationnelles « éthiques ») que le climat « éthique » de travail. Logiquement, c'est ainsi que l'éthicisation du langage organisationnel devrait se dérouler, les concepts en question étant interreliés. Mais ce n'est pas ainsi que les recherches dans ces domaines se sont élaborées. À travers les différentes recherches portant sur les notions de culture organisationnelle « éthique », de valeurs organisationnelles « éthiques », de climat « éthique » de travail et de leadership « éthique », ces notions ont été construites, sans nécessairement que la possibilité d'une interdépendance entre elles soit approfondie. L'éthicisation du langage organisationnel peut avoir deux effets pervers: ou bien elle donne lieu à des échanges vides de sens (verbiage « éthicisé »), ou bien elle permet l'instrumentalisation de l'éthique, pour des motifs économiques (maximisation du profit), ou pour des motivations liées à des jeux de pouvoir au sein de l'organisation (jeux politiques: politicisation de l'éthique). Dans les deux cas, il s'agit d'une « pseudo-éthicisation » du langage organisationnel, motivée ou bien par la sauvegarde des apparences (verbiage éthicisé), ou bien par l'instrumentalisation de l'éthique à des fins économiques ou politiques.

L'éthicisation du langage organisationnel s'accompagne de deux types d'ambiguïtés du



## leadership éthique:

Premièrement, l'ambiguïté liée à l'optimalité morale de l'action (ambiguïté axiologique). Le leadership éthique peut avoir un effet positif sur la performance sociale de l'organisation, mais dans la mesure où le leader éthique fait preuve de justice et d'équité dans ses décisions et ses actions. La perception, par les subalternes, d'un manque de justice ou d'équité de la part du leader éthique affectera ainsi la capacité du leader d'influencer positivement la performance sociale de l'organisation, et par voie de conséquence, la tendance des subalternes à adopter des rôles qui vont au-delà des tâches qui leur sont assignées (Wang *et al.*, 2017, 106). Le leadership éthique peut avoir des effets bénéfiques sur la tendance des membres organisationnels à adopter un comportement de bonne citoyenneté corporative (Sharif et Scandura, 2014, 191), surtout envers les pairs (Zoghbi-Manrique-de-Lara et Viera-Armas, 2019, 205). Le leadership éthique peut contribuer à réduire la déviance organisationnelle des subalternes dans la mesure où il s'accompagne d'un climat éthique de travail (Aryati *et al.*, 2018). Mais cela pourrait dépendre largement de la flexibilité qu'un leader éthique peut démontrer face à ses propres convictions éthiques. Plus le leader éthique est flexible à cet égard, plus il/elle encourage ses subalternes à adopter un comportement de bonne citoyenneté organisationnelle, et moins ses subalternes seront tentés de pencher vers la déviance organisationnelle (Babalola *et al.*, 2019, 96-97). Mais que signifie « être flexible », par rapport à ses convictions éthiques? Le leader éthique semble alors aux prises avec l'ambiguïté liée à l'optimalité morale de l'action.

Deuxièmement, l'ambiguïté liée aux fondements de l'action morale (ambiguïté normative). Il semble que plus les leaders tendent à adopter un comportement éthique, plus ils/elles considèrent que les normes organisationnelles de comportement éthique sont faciles à comprendre et à mettre en application, et ainsi plus ils/elles jugent que la culture de leur organisation est éthique (Huhtala *et al.*, 2013, 260, 263). Hrenyk *et al.* (2016, 71) ont trouvé que l'identité culturelle d'une personne n'influence pas sa tendance à utiliser le relativisme moral (et culturel) dans sa prise de décision (plutôt que l'universalisme moral). Il est intéressant de constater que ce n'est pas le contenu de l'identité culturelle, mais sa structuration qui peut avoir une influence sur la prise de décision des leaders, dans les marchés globalisés. Lorsqu'il n'y a pas de congruence entre les normes sociétales et les normes organisationnelles – ou même entre les méta-normes et les normes organisationnelles –, alors les subalternes peuvent avoir tendance à favoriser les intérêts de leur organisation, même si les leaders éthiques, au sein de l'organisation, ont fortement intériorisé une identité « morale » et même si leur identité « morale » a été projetée pour devenir partie intégrante de l'identité organisationnelle (Kalshoven *et al.*, 2016, 510; Skubinn et Herzog, 2016, 258). Le modèle de rôle, au niveau « moral », ne fonctionne pas de manière linéaire et prévisible. Cela dépend largement de la volonté des subalternes de s'identifier d'abord et avant tout à leur organisation, même au détriment de méta-normes auxquelles ils peuvent dire, tout autant que leurs leaders éthiques, vouloir se conformer, du moins du bout des lèvres. Là encore,



le caractère « moral » de l'identité et du modèle de rôle n'est pas clairement défini. Il y a alors ambiguïté liée aux fondements de l'action morale.

## LEADERSHIP SPIRITUEL

La tendance à développer un leadership spirituel peut susciter l'élaboration d'une vision holistique des réalités organisationnelles. Dans ce cas, la vision holistique est elle-même imprégnée de valeurs fondamentales qui renforcent l'interdépendance du tout et de ses parties: confiance, authenticité, ouverture d'esprit, travail en équipe, partage, intégrité, flexibilité (Fairholm 1996, 13). Dans leur étude réalisée en Chine, Yang et al. (2019, 992-993) ont réalisé que le leadership spirituel peut accroître la performance au travail, mais seulement quand les subalternes perçoivent le leader spirituel comme étant une personne intègre. Cela démontre non seulement l'importance de l'intégrité des leaders spirituels, mais tout autant l'ancrage de cette valeur dans la culture sociétale et dans la spiritualité propre à la Chine – une spiritualité où se côtoient des influences confucéennes, taoïstes et bouddhistes. Une manière de paraître énoncer de solides fondements pour une vision « holistique » développée par un leadership spirituel consiste, comme l'ont fait Korac-Kakabadse et al. (2002, 172-173), à rassembler, dans un fourre-tout conceptuel, les caractéristiques d'importantes théories du leadership: le leadership du service (« servant leadership »), le leadership transformationnel, le leadership partagé. Au-delà de ce mixage de théories qui sous-estime l'importance de définir la perspective dite « holistique », la proposition est centrée sur la connectivité du leader avec son soi intérieur et avec le monde (les autres et l'environnement). Mais, nul ne sait ce que signifie alors cette connectivité ni comment elle peut être accomplie. Crossman (2010, 604) suggérait, à juste titre, de ne pas négliger de faire ressortir les divergences (autant que les convergences possibles) entre différentes formes de leadership. Même si aucun paramètre pour évaluer ces divergences et convergences n'était fourni, il demeure qu'un tel principe de prudence interprétative n'est que louable. Une vision holistique des réalités organisationnelles peut également être accomplie à travers des valeurs identifiées comme « humanistes », bien que ce qualificatif soit polysémique: dignité, égalité, équité, justice, empathie et compassion.

Mostovicz et al. (2001, 492) ont identifié la philosophie d'Emmanuel Levinas comme pouvant fonder la responsabilité personnelle des uns envers les autres. Malheureusement, ils n'ont pas développé davantage, de sorte qu'il est impossible de saisir en quoi la philosophie de Levinas pourrait éclairer l'un des fondements de la responsabilité corporative que constitue la responsabilité personnelle: Knights et O'Leary (2006, 134) avaient bien fait voir comment la philosophie de Levinas pouvait, par son accent sur la responsabilité envers les autres, constituer une alternative intéressante aux théories conséquentialistes (telles l'utilitarisme), à l'éthique kantienne et à l'éthique aristotélicienne des vertus. Par ailleurs, il faut constater que l'application de l'éthique lévinassienne n'est pas ce qu'il y a de plus simple, en raison de cette responsabilité illimitée envers les autres que chacun doit porter quotidiennement, comme un devoir à



assumer, dans chacune de ses décisions et actions (Levinas 1999, 30-37; 2011, 22-25; 2012, 10-13).

Une vision dite « cosmopolite » pourrait avoir pour effet de développer des engagements humanistes tout en prenant en considération les mécanismes de la globalisation. C'est cette perspective que Maak et Pless (2009, 546-547) ont adopté pour considérer le leadership. Tout prend alors une saveur globalisante, ouverte aux débats entre différentes cultures sociétales ou entre des religions/spiritualités variées (théistes ou non-théistes): respecter l'égalité et la dignité fondamentales de tous les êtres humains, prendre-soin des autres (empathie et compassion), assumer ses responsabilités personnelles, s'engager dans un dialogue constructif avec toutes les parties prenantes, respecter une équité et une justice « globale », favoriser l'inclusivité, aider à créer de meilleures conditions de vie et de travail pour tout le monde, œuvrer pour la durabilité au niveau social, économique et environnemental. Chacun de ces enjeux implique une délibération morale où tous les participants sont égaux et n'exercent aucune forme de pression sur les autres. L'exercice de quelque pouvoir que ce soit y est idéalement absent (Maak 2009, 363). C'est, du moins, ce qu'imposerait l'adoption d'une éthique habermassienne de la discussion (Habermas, 1992, 111-199; 2005, 283-328; 2011, 348-396).

L'implantation de projets de développement durable, selon Marcus et Van de Ven (2015) implique des périodes de conflit et d'ambiguïté (entre les intérêts des différents acteurs) ainsi qu'un leadership pluraliste, seule voie possible pour faire face aux enjeux concrets issus de la complexité des conditions qui prévalent en cours d'implantation. Mais puisque tous les enjeux de durabilité sociale, économique et environnementale sont ramenés dans le cadre de la globalisation, l'interprétation qu'il faut donner à l'étendue concrète de ces engagements est ramenée à la nécessité d'un dialogue interculturel/interreligieux. Or, dans un tel dialogue, il est loin d'être certain que toute notion de pouvoir sera évacuée, même avec toute la bonne volonté du monde. C'est le cas lorsque l'attachement à certaines croyances/valeurs/principes n'est pas dévoilé, dans ses racines les plus profondes. Parfois, le défilement face aux différences culturelles est une stratégie visant à éviter un choc culturel. Le choc culturel naît de la disparition d'un nombre plus ou moins grand de repères familiers d'ordre social, culturel, politique, ou religieux/spirituel. Se replier sur sa culture d'origine, c'est refuser le dialogue avec la culture-hôte, refuser d'être interpellé dans ses habitudes et coutumes. C'est se complaire dans la facilité, en critiquant les façons différentes de penser, de ressentir, de parler et d'agir. Accepter le défi du dialogue interculturel/interreligieux requiert d'avoir la certitude de ne détenir aucune vérité absolue.

Les valeurs spirituelles sont supposées être celles qui renvoient à une forme quelconque de spiritualité. Mais la notion même de spiritualité, quand elle est appliquée à la vie organisationnelle, devient subitement très floue. La spiritualisation du langage organisationnel est observable non seulement dans la manière dont une organisation



considère ses valeurs comme étant « spirituelles », mais également par référence à des notions empruntées à la spiritualité ou à la religion et qui sont appliquées à la vie organisationnelle, de façon analogique, sans prendre en considération les dérives de sens qui peuvent en découler. C'est clairement le cas pour la pseudo-notion d'« âme de l'organisation », ainsi que pour toutes les tentatives de (pseudo-) sacralisation du temps, de l'espace et des événements vécus en organisation. Il s'agit là d'une redéfinition du spirituel dans les milieux organisationnels. À tout le moins, il faudrait considérer les spiritualités théistes (présupposant l'existence d'un dieu, ou de plusieurs dieux) et les spiritualités athéistes ou non-théistes (dans lesquelles il n'y a aucune croyance en l'existence d'un dieu). Cette distinction est passablement importante lorsque vient le temps de définir en quoi consistent les valeurs dites « spirituelles ». Kriger et Seng (2005, 792) n'ont malheureusement pas fait cette distinction, de sorte que dans leur étude, le bouddhisme (spiritualité non-théiste) côtoie les religions monothéistes (judaïsme, christianisme, islam) et l'hindouisme, sans nuances. Benefiel (2005, 732) suggérait que la transformation spirituelle peut être définie de manière « similaire » dans une perspective théiste et dans une perspective non-théiste. Mais comment cela est-il vraiment possible? Si c'était le cas, cela signifierait que le « facteur Dieu » n'a pas vraiment d'importance pour l'analyse de la transformation spirituelle. Or, une telle prétention nierait que la présence d'un dieu impose un Infini qui, dans les religions monothéistes et dans l'hindouisme, est Créateur de l'Univers. Comment le rôle joué par un Dieu Créateur de l'Univers (comme c'est le cas dans l'hindouisme, le judaïsme, le christianisme et l'islam) pourrait-il être relégué au rang de banalités n'influençant pas directement la transformation spirituelle d'un individu? Pielstick (2005, 160-161) a évité ce piège interprétatif en distinguant les religions de la transcendance (Dieu en tant qu'Infini/Ultime: judaïsme, christianisme, islam), les religions de l'immanence (en version théiste: le « Dieu en nous »; ou en version non-théiste: l'ultime comme étant lié à tous les phénomènes de l'existence; pensons ici à la réalité ultime qui, dans le bouddhisme Mahayana, est en union non-dualiste avec la réalité conventionnelle) et le panenthéisme (Dieu est à la fois immanent et transcendant). Au moins, ces distinctions permettent de ne pas faire un amalgame de spiritualités et religions fort différentes. Mais surtout, elles rendent compte de la nature même de la liberté existentielle de l'être humain.

Les pratiques spirituelles réfèrent, entre autres, aux prières et à la méditation. Les prières qui sont faites dans les religions monothéistes (Judaïsme, Christianisme, Islam) ont un élément structurel commun: la relation à un Dieu, Créateur de l'Univers. Mais dans un cadre de référence non-théiste, les prières prennent un tout autre sens. Ainsi, dans le confucianisme, les prières adressées aux ancêtres et la manière d'accepter les « Décrets du Ciel » n'ont aucune relation avec quelque dieu que ce soit. Mais il y a plutôt un respect des ancêtres qui, s'il n'est pas accompli correctement, peut affecter négativement la vie actuelle des gens. Il y a une adhésion à un destin cosmique (sans dieu): les « Décrets du Ciel » contre lesquels tout le monde est impuissant. Dans le bouddhisme, les prières adressées au Bouddha Śākyamuni ou aux bodhisattvas qui



attendent, sur Tushita, leur dernière réincarnation avant d'atteindre l'Éveil sont d'ordre non-théiste: il n'y a aucun dieu à prier. Les êtres qui sont devenus des bouddhas (par l'atteinte de l'Éveil) sont comme tout être humain: ils avaient, en eux/elles, une nature-de-bouddha (un potentiel d'atteindre l'Éveil) qu'ils/elles sont parvenus à réaliser pleinement (comme chacune/chacun peut parvenir à le faire). Lorsqu'il est question de prières, il faut toujours distinguer si un dieu est impliqué ou non. S'il n'y a pas de dieu, alors il faut identifier la croyance (non-théiste) qui remplace la foi en Dieu. Les prières autant que les méditations n'ont pour seul effet durable que de faire prendre conscience aux croyants du long chemin pour atteindre la libération intérieure intégrale, peu importe comment elle est définie (vie éternelle, Éveil). Prises isolément, les pratiques régulières de prière ou de méditation n'ont guère d'influence durable sur les paroles prononcées, les émotions ressenties, les gestes et attitudes adoptées, ou les actions entreprises. Le cheminement vers la sérénité d'esprit/cœur et l'harmonie relationnelle peut ou non s'accompagner de pratiques régulières de prière ou de méditation.

Certaines caractéristiques du leadership spirituel sont également présentes dans d'autres styles de leadership: charisme (leadership charismatique; leadership transformationnel), préoccupation pour les autres et motivation des subalternes (leadership du service; leadership transformationnel). Cette distinction importante, que n'a pas fait Sharma (2010, 137-141), est essentielle afin de ne pas confondre le leadership spirituel avec d'autres styles de leadership. Autrement, tout revient toujours au même! La stratégie d'amalgame a pour effet d'analyser tout trait de leadership avec différentes appellations, sans considérer qu'il est partagé par d'autres styles de leadership. S'il y a bien une composante spécifique du leadership spirituel, c'est sa capacité à intégrer les pratiques de prière (pour les religions théistes) ou de méditation (pour les spiritualités non-théistes) à la vie (et parfois aussi à la culture) organisationnelle. Contrairement à ce que suggèrent Delbecq et al. (2004, 171), les pratiques régulières de prière ou de méditation ne sont pas en elles-mêmes garantes d'une plus grande sérénité d'esprit/cœur et d'une meilleure harmonie relationnelle. Elles ne procurent pas automatiquement plus de liberté intérieure, ni ne font développer une pensée plus englobante. Cela dépend de la manière dont l'individu interprète à la fois l'objet de ces pratiques (pour les prières, il s'agit de la relation à Dieu; pour la méditation bouddhiste, il s'agit de la nature-de-bouddha).

La spiritualisation du langage organisationnel est liée à la fois à la dé-spiritualisation des phénomènes spirituels traditionnels et à la contextualisation accrue des croyances spirituelles. Que la spiritualité soit un construit complexe et multidimensionnel impliquant des vérités à la fois ultimes et personnelles, comme le suggèrent Markow et Klenke (2005, 9), il est facile d'en convenir, quoique la notion de vérités ultimes demeure plutôt obscure. Mais quand ces auteurs ajoutent que l'individu considère obligatoirement que ces vérités sont « inviolables dans sa propre vie », est-ce vraiment d'une notion de la spiritualité dont il est question, et non pas plutôt de l'interprétation que l'individu lui donne? Il faut distinguer un phénomène donné (la spiritualité) et les interprétations qu'un individu peut en faire, tout au long de son existence. Autrement,



s'il s'insère, dans la définition même du phénomène en question, un élément d'ordre interprétatif, alors ladite définition devient biaisée et réduit les possibilités d'interprétation de ce phénomène. Dans les milieux organisationnels, on observe un phénomène croissant à travers lequel le spirituel est vidé de sa nature propre. Il ne s'agit pas là d'un transfert de sens du spirituel, mais plutôt d'une notion du spirituel qui se vide de tout contenu spécifique et qui est ainsi volatile et applicable à toute situation, peu importe les enjeux qui la caractérisent. La dé-spiritualisation des phénomènes spirituels traditionnels s'accompagne d'une spiritualisation et d'une sacralisation accrue de phénomènes profanes (ou « re-spiritualisation »). L'une des voies de la « dynamique dé-spiritualisation/re-spiritualisation » consiste à ne retenir que le bien-être spirituel des personnes, tout en le liant à son appartenance à un groupe donné et à un « appel spirituel » aux contours indéfinis. C'est ce que Fry *et al.* (2005) ainsi que Fry et Cohen (2009, 269) ont proposé. Il s'agissait d'une version traditionnelle du leadership, centrée sur le travail en équipe, l'engagement organisationnel et la productivité, mais assortie d'une couleur spirituelle sans fondements. Il n'est donc pas étonnant que le leadership spirituel, avec toute l'attention qui est portée par le leader aux besoins spirituels des membres organisationnels, puisse contribuer à améliorer la performance organisationnelle (Salehzadeh *et al.*, 2015, 353) ou à favoriser les comportements de bonne citoyenneté organisationnelle (Sholikhah *et al.*, 2019, 241), et ainsi à éviter les conduites de déviance telles que la corruption (Sharma, 2010; Wahyono et Wijayanto, 2021, 104). Cependant, l'influence du leader spirituel sur les comportements de bonne citoyenneté organisationnelle de ses subalternes n'est pas uniquement due au leadership spirituel lui-même. Il n'y a aucune influence directe à cet égard (Pio et Tampi, 2018, 764). D'autres facteurs entrent en jeu. L'autonomie laissée à la personne en est un (Hunsaker, 2017, 496). Ce n'est pas là un facteur banal, si l'on considère que la marge d'autonomie laissée aux personnes est souvent tributaire d'une influence culturelle (au niveau sociétal) et parfois aussi religieuse/spirituelle. La dé-spiritualisation des phénomènes spirituels traditionnels, lorsqu'elle est initiée et renforcée par des leaders spirituels dans l'organisation, a pour effet de créer une ambiguïté liée aux fondements de l'action morale (ambiguïté normative). Car cette dé-spiritualisation suscite non seulement une redéfinition des phénomènes spirituels en organisation, mais également une spiritualisation de phénomènes profanes (comme la spiritualisation du langage organisationnel: « l'âme de l'organisation »). Du coup, cela instaure de nouveaux paramètres de réflexion d'ordre moral. La spiritualisation du langage organisationnel en vient inmanquablement à se confronter aux normes de comportement moral dans l'organisation, soit pour les renforcer, soit pour les compléter, soit pour les contredire. Dans tous les cas, l'arrimage entre la spiritualisation du langage organisationnel, d'une part, et la normativité morale dans l'organisation, d'autre part, ne va pas de soi. Il s'ensuit une ambiguïté liée aux fondements de l'action morale.

La contextualisation accrue des croyances spirituelles en organisation découle du mouvement de dé-spiritualisation des phénomènes spirituels traditionnels et de spiritualisation du langage organisationnels (la dynamique dé-spiritualisation/re-spiritua



lisation). Les croyances spirituelles d'un leader peuvent avoir un effet sur sa pensée stratégique, seulement si elles font déjà partie du contexte organisationnel et institutionnel dans lequel baigne ce leader. Car le mode d'action du leader en regard de la stratégie influence le contexte organisationnel/institutionnel tout autant qu'il est influencé par ce contexte. Autant les croyances spirituelles du leader peuvent être influencées par le contexte organisationnel/institutionnel, autant elles peuvent influencer ce même contexte. Les effets de l'adoption d'un leadership spirituel peuvent varier selon les secteurs économiques (Chen et Yang, 2012, 113). Ils peuvent même varier d'une organisation à une autre, dans le même secteur économique, surtout quand le contenu de la spiritualité adoptée n'est pas substantiellement le même d'un leader à un autre, d'une organisation à l'autre. La contextualisation accrue des croyances spirituelles opérée par un leader spirituel peut amener une redéfinition des buts organisationnels tout autant que des valeurs fondamentales de l'organisation (responsabilité sociale, altruisme, authenticité, respect des personnes et des croyances). Mais cette redéfinition n'est pas évidente, car elle met inévitablement en opposition des cadres de référence qui ont leurs propres critères et principes de cohérence. La contextualisation accrue des croyances spirituelles découle de la spiritualisation du langage organisationnel. Elle ne peut qu'accentuer le gouffre qui sépare ces croyances contextualisées de la normativité morale propre à l'organisation. Il en découle une ambiguïté liée aux fondements de l'action morale (ambiguïté normative).

Le leadership spirituel paraît être bien ajusté aux exigences d'un but « plus élevé » que la seule maximisation du profit. Si ce but « plus élevé » consiste simplement à favoriser le bien commun de manière altruiste, comme le suggèrent Klaus et Fernando (2016, 88), en quoi se distingue-t-il du seul fait d'assumer sa responsabilité sociale d'entreprise? Que la foi soit liée à l'altruisme (Dede et Ayranci, 2014, 3395), soit. Mais, en quoi y a-t-il, dans les décisions altruistes d'un leader, une quelconque trace de spiritualité? Considérer le leadership spirituel comme favorisant l'amélioration continue dans l'organisation (systèmes de contrôle, qualité des produits et services), la prise en considération des intérêts des parties prenantes et le triple bilan, comme le font Fry et Slocum (2008) ainsi que Fry et al. (2010, 305), ne révèle pas d'effets concrets de la spiritualité non seulement sur le leadership lui-même, mais aussi sur ces enjeux organisationnels tout à fait « classiques ». Hunsaker (2021, 153) a fait état que les pratiques de leadership spirituel peuvent valoriser, chez les subalternes, leurs diverses tentatives de donner du sens à leur vie, autant au travail que dans leur vie familiale. La présence d'un leader spirituel n'est pas une panacée quant à l'accroissement de l'engagement des subalternes envers leur organisation. D'autres facteurs importants entrent en considération. La crédibilité du leader spirituel pourrait en être affectée, si ce leader ne parvient pas à régler de manière satisfaisante ce qui fait grandement problème dans la vie des subalternes. Le leadership spirituel peut paraître avoir un effet plus englobant que le leadership authentique. Mais ce n'est là qu'une apparence, car le lien entre le leadership authentique et le sens donné à la vie organisationnelle autant qu'à la vie familiale n'a pas encore été établi. Dans une perspective plus vaste, l'étude de Yang et al. (2021, 125) a fait ressortir que le leadership



spirituel peut motiver les subalternes à approfondir leur propre spiritualité et peut même exercer une certaine influence sur les valeurs qui entourent leur spiritualité, peu importe le caractère flou de ces valeurs et de leur contenu proprement spirituel. La contextualisation accrue des croyances spirituelles en organisation accentue davantage l'ambiguïté du leadership spirituel liée aux fondements de l'action morale.

## CONCLUSION

Les cinq styles de leadership étudiés ont des contributions spécifiques:

- *Leadership authentique*: climat de travail imprégné de sécurité psychologique et de la mise en pratique des valeurs (individuelles et organisationnelles); acceptation, par le leader, de ses propres limites; développement de l'intelligence émotionnelle; valorisation de la pluralité des quêtes de sens;
- *Leadership du service*: recherche constante du bien commun; ouverture à la pluralité des quêtes de sens;
- *Leadership transformationnel*: renforcement du développement moral des subalternes; analyse de la complexité de la connaissance des réalités/phénomènes organisationnels;
- *Leadership éthique*: contribution au climat éthique de travail et au comportement éthique dans l'organisation; confrontation à la congruence entre les normes organisationnelles, les normes sociétales et les méta-normes;
- *Leadership spirituel*: développement d'une vision holistique/cosmopolite des réalités et phénomènes de la vie organisationnelle.

Ces cinq styles de leadership démontrent deux préoccupations fondamentales tirées de la post-modernité: l'ouverture à la pluralité des quêtes de sens (leadership authentique, leadership du service); la reconnaissance de la complexité des réalités organisationnelles, sociales, culturelles, économiques, politiques et religieuses (leadership transformationnel, leadership spirituel). Cela n'empêche pas ces styles de leadership de valoriser l'attitude de prendre soin des membres organisationnels et de favoriser leur plus grand bien-être ainsi que la volonté d'encadrer le comportement éthique à travers des normes organisationnelles et de le renforcer à travers toute la culture de l'organisation. Après analyse des composantes des cinq styles de leadership en question, on peut noter que l'ouverture à la multiplicité des quêtes de sens n'est fortement accentuée que dans le leadership authentique et dans le leadership du service. Mais elle est rarement présente – sauf, de manière plus effacée – dans le leadership spirituel, en tant que celui-ci vise à adopter une vision holistique et cosmopolite de la vie organisationnelle, une vision qui, à l'instar du leadership transformationnel, reconnaît la complexité, partout où elle se trouve. Quant à la préoccupation pour l'encadrement du comportement éthique dans l'organisation, elle est clairement établie dans le leadership éthique – ce qui n'est guère



étonnant – et dans une moindre mesure, dans le leadership transformationnel (sous la forme d'une préoccupation pour le développement moral des membres organisationnels) et dans le leadership du service (qui est foncièrement orienté vers la recherche du bien commun). C'est la composante la plus commune aux styles de leadership retenus pour analyse, quoiqu'elle ait une orientation autant collective – bien commun (leadership du service) et climat éthique de travail (leadership éthique – qu'individuelle – développement moral (leadership transformationnel) et pratique des valeurs (leadership authentique). Le leadership authentique y attache également une certaine importance en insistant sur les valeurs du leader authentique traduites par ses paroles et actions ainsi que sur sa capacité à amener également les membres de l'organisation à faire de même. Dans ce cas, il s'agit clairement d'une orientation individuelle donnée à la préoccupation d'encadrer le comportement éthique des membres organisationnels.

Cependant, ces cinq styles de leadership sont aux prises avec des ambiguïtés particulières.

- L'ambiguïté propre au leadership authentique se rapporte aux fondements de l'action morale (ambiguïté normative), en ce qu'elle ne fournit aucune méthode pour réduire la distance critique entre le raisonnement moral et les effets de sa traduction en paroles, attitudes, gestes et actions. La personnalité authentique n'est pas strictement liée au développement de l'humilité, et par voie de conséquence, à l'élimination de l'arrogance et de l'orgueil. À travers leur raisonnement moral, les leaders authentiques peuvent bien reconnaître qu'ils/elles sont des personnes existentiellement limitées. Cela les engage à la sincérité, mais pas nécessairement à l'humilité. La reconnaissance de la finitude existentielle ne porte alors pas ses fruits dans les actions elles-mêmes. Une ambiguïté liée à l'optimalité morale de l'action (ambiguïté axiologique) se dessine également, en regard de l'extension d'application concrète de l'authenticité par les leaders dits « authentiques ».
- L'ambiguïté propre au leadership du service concerne l'asymétrie entre la demande d'aide et l'offre d'aide aux membres organisationnels, aux prises avec différents problèmes, dilemmes et enjeux. C'est une ambiguïté liée à l'optimalité morale de l'action (ambiguïté axiologique). L'imprécision du « bien commun » recherché par le leader du service, tient au caractère polysémique de cette notion, issue de diverses influences sociales, culturelles, économiques, politiques, voire religieuses et spirituelles. Cette imprécision ne fait que nourrir l'ambiguïté axiologique de ce type de leadership, car les valeurs et attitudes servant à circonscrire le « bien commun » proviennent de ces différents facteurs de conditionnement et ne sont pas forcément compatibles les unes avec les autres.
- L'ambiguïté propre au leadership transformationnel concerne la difficulté de faire des compromis entre la loyauté aveugle (envers l'organisation) et l'adhésion à des méta-normes, qui dépassent les normes de comportement éthique dans l'organisation (ambiguïté liée aux fondements de l'action morale: ambiguïté normative). Elle concerne également l'aide « conditionnelle » apportée par le leader aux membres organisationnels (ambiguïté liée à l'optimalité morale de l'action: ambiguïté axiologique).



- *L'ambiguïté propre au leadership éthique* concerne la flexibilité du leader en regard de ses convictions morales (ambiguïté liée à l'optimalité morale de l'action: ambiguïté axiologique) ainsi qu'à la difficulté d'arrimer les normes organisationnelles de comportement éthique et les méta-normes (ambiguïté liée aux fondements de l'action morale: ambiguïté normative). Ces deux ambiguïtés sont renforcées par l'éthicisation du langage organisationnel.
- *L'ambiguïté propre au leadership spirituel* se rapporte à la dé-spiritualisation des phénomènes spirituels traditionnels, à la spiritualisation de phénomènes profanes (la spiritualisation du langage organisationnel) qui en découle, ainsi qu'à la contextualisation accrue des croyances spirituelles dans l'organisation (ambiguïté liée aux fondements de l'action morale: ambiguïté normative).

L'analyse des ambiguïtés axiologiques et normatives des cinq styles de leadership sous étude comporte des limites importantes. Premièrement, seulement cinq styles de leadership ont été analysés. D'autres styles de leadership (ex: leadership partagé, leadership transactionnel, « self-leadership ») auraient pu être analysés. Deuxièmement, les notions de moralité et d'éthique n'ont pas été approfondies, du moins d'un point de vue philosophique, puisque les recherches sur les cinq styles de leadership ne s'attardent pas à les définir, en la liant aux grandes traditions éthiques, qu'elles soient philosophiques (de la philosophie grecque à la philosophie analytique et au pragmatisme), religieuses (ex: les religions monothéistes), ou spirituelles (ex: bouddhisme, taoïsme, confucianisme). Troisièmement, les cinq styles de leadership et les ambiguïtés qui les caractérisent n'ont pas été testés empiriquement.

Il ressort de la présente étude que le problème auquel aucun de ces styles de leadership ne se confronte, c'est celui de l'apprentissage, par le leader, de la paix intérieure et de l'harmonie relationnelle. Aucun de ces styles de leadership n'offre de perspectives de croissance intérieure et relationnelle qui iraient dans le sens d'un cheminement de sagesse. Chacune des ambiguïtés liées à l'un ou l'autre style de leadership pourrait être plus efficacement assumée (et potentiellement transcendée) si les leaders acceptaient les exigences d'un véritable cheminement de sagesse, qui suppose une croissance de la sérénité d'esprit/cœur et de la capacité de susciter et renforcer l'harmonie relationnelle. C'est justement ce qui pourrait être la caractéristique principale d'un éventuel « leadership humanisant ». Le leadership humanisant ajouterait une orientation fondamentale vers la double source du bonheur individuel: la sérénité intérieure et l'harmonie relationnelle. Un leadership humanisant valoriserait l'authenticité et la sincérité (leadership authentique), mais plus important encore, l'humilité, afin d'éviter les innombrables pièges de l'orgueil, qui perturbent la sérénité d'esprit/cœur et rendent l'harmonie relationnelle beaucoup plus difficile à atteindre et à maintenir. Le leadership humanisant accentuerait, tout comme le leadership de service, le fait de se mettre au service des autres. Mais il donnerait au « service » un sens très précis et éminemment exigeant: l'altruisme, qui suppose la disparition de toutes les tendances égocentriques de la personnalité. Le leadership humanisant rechercherait, à l'instar du leadership transfor-



mationnel, la transformation des individus (le dépassement de soi chez les membres organisationnels) ainsi que la croissance de toute l'organisation. Cependant, le leadership humanisant approfondirait davantage le cheminement intérieur exigé, en termes de sérénité d'esprit/cœur et d'harmonie relationnelle. Le leadership humanisant accentuerait beaucoup plus les dimensions éthiques du comportement (la visée éthique d'une « vie bonne ») que ne le fait le leadership éthique, compte tenu qu'il s'attaquerait aux fondements mêmes du comportement non-éthique, en l'occurrence les émotions perturbatrices (colère, jalousie, haine, vengeance, méchanceté, arrogance, orgueil). Enfin, le leader humanisant chercherait à donner l'opportunité aux membres organisationnels d'approfondir leur propre quête spirituelle. Mais il se ferait surtout un devoir de cheminer dans sa propre quête, avec pour balises principales l'accroissement de sa sérénité d'esprit/cœur et sa capacité d'être en harmonie relationnelle avec les autres, peu importe les personnalités et circonstances rencontrées. Ce qui distinguerait radicalement le leadership humanisant de ces cinq autres styles de leadership (authentique, de service, transformationnel, éthique, spirituel), ce serait l'importance accordée à cheminer vers l'inconditionnalité de l'amour, de l'altruisme et de la compassion. Chacun de ces cinq styles de leadership peut s'accommoder d'un amour, d'un altruisme et d'une compassion assujettis à des conditions préalables. Mais un leadership humanisant, dont il reste à définir les balises et les fondements, exigerait de cheminer concrètement, pas à pas, vers l'inconditionnalité de l'amour, de l'altruisme et de la compassion, sans égard aux personnalités et aux situations rencontrées.

*Michel Dion\**

## **BIBLIOGRAPHIE**

Aaltio-Marjosola, Iris and Tuomo Takala. "Charismatic leadership, manipulation and the complexity of organizational life." *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today* 12, no. 4 (2000): 146-158.

Afsar, Bilal and Asad Shahjehan. "Linking ethical leadership and moral voice. The effects of moral efficacy, trust in leader, and leader-follower value congruence." *Leadership & Organization Development Journal* 39, no. 6 (2018): 775-793.

Al Habusi, Hussam, Kent A. Williams, Thurasamy Ramayah, Luigi Aldieri, and Paolo Vinci. "Linking ethical leadership and ethical climate to employees' ethical behavior: the moderating role of person-organization fit." *Personnel Review* 50, no. 1 (2021): 159-185.

Anugerah, Rita, Muhammad Rasyid Abdillah, and Rizqa Anita. "Authentic leadership and internal whistleblowing intention. The mediating role of psychological safety." *Journal of Financial Crime* 26, no. 2 (2019): 556-567.



Aristote. *The Nicomachean Ethics*. Ware: Wordsworth, 1996.

Aryati, Ana Sofia, Achmad Sudiro, Djumilah Hadiwidjaja, and Noermijati Noermijati. "The influence of ethical leadership to deviant employee behavior mediated by ethical climate and organizational commitment." *International Journal of Law and Management* 60, no. 2 (2018): 233-249.

Avolio, Bruce J. and William L. Gardner. (2005). "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership." *The Leadership Quarterly* 16 (2005): 315-338.

Babalola, Mayowa T., Jeroen Stouten, Jeroen Camps, and Martin Euwema. "When Do Ethical Leaders Become Less Effective? The Moderating Role of Perceived Leader Ethical Conviction on Employee Discretionary Reactions to Ethical Leadership." *Journal of Business Ethics* 154 (2019): 85-102.

Banerji, Priyanka and Venkat R. Khrishnan. "Ethical preferences of transformational leaders: an empirical investigation." *Leadership & Organization Development Journal* 21, no. 8 (2000): 405-413.

Bao, Yuanjie, Chaoping Li, and Hao Zhao. "Servant leadership and engagement: a dual mediation model." *Journal of Managerial Psychology* 33, no. 6 (2018): 406-417.

Benefiel, Margaret. "The second half of the journey: Spiritual leadership for organizational transformation." *The Leadership Quarterly* 16, no. 5 (2005): 723-747.

Boerner, Sabine, Astrid Eisenbeiss, and Daniel Griesser. "Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leaders." *Journal of Leadership & Organizational Studies* 13, no. 3 (2007): 15-26.

Bowie, Norman. "A Kantian theory of leadership." *Leadership & Organization Development Journal* 21, no. 4 (2000): 185-193.

Caldwell, Cam, Zuhair Hasan, and Sarah Smith. "Virtuous leadership – insights for the 21st century." *Journal of Management Development* 34, no. 9 (2015): 1181-1200.

Campbell. Constance R. "On the journey toward wholeness in leader theories." *Leadership & Organization Development Journal* 28, no. 2 (2007): 137-153.

Chen, Chin-Yi and Chin-Fang Yang. "The Impact of Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior: A Multi-Sample Analysis." *Journal of Business Ethics* 105 (2012): 107-114.

Correia de Sousa, Milton Jorge and Dirk Van Dierendonck. "Servant leadership and engagement in a merge process under high uncertainty." *Journal of Organizational Change Management* 27, no. 6 (2014): 877-899.



Crossman, Joanna. "Conceptualising spiritual leadership in secular organizational contexts and its relation to transformational, servant and environmental leadership." *Leadership & Organization Development Journal* 31, no. 7 (2010): 596-608.

Dede, Nurten Polat and Evren Ayranci. "Exploring the connections among spiritual leadership, altruism, and trust in family businesses." *Quality & Quantity* 48 (2014): 3373-3400.

Delbecq, André L., Elizabeth Liebert, John Mostyn, Paul C. Nutt, and Gordan Walter. "Discernment and Strategic Decision Making: Reflections for a Spirituality of Organizational Leadership." *Research in Ethical Issues in Organizations* 5 (2004): 139-174.

Dionne, Shelley D., Francis J. Yammarino, Leanne E. Atwater, and William D. Spangler. "Transformational leadership and team performance." *Journal of Organizational Change Management* 17, no. 2 (2004): 177-193.

Duignan, Patrick A. and Narottam Bhindi. "Authenticity in leadership: an emerging perspective." *Journal of Educational Administration* 35, no. 3 (1997): 195-209.

Effelsberg, David and Marc Solga. "Transformational Leaders' In-Group versus Out-Group Orientation: Testing the Link Between Leaders' Organizational Identification, their Willingness to Engage in Unethical Pro-Organizational Behavior, and Follower-Perceived Transformational Leadership." *Journal of Business Ethics* 126 (2015): 581-590.

Engelbrecht, Amos S., Gardielle Heine, and Bright Mahembe. "Integrity, ethical leadership, trust and work engagement." *Leadership & Organization Development Journal* 38, no. 3 (2017): 368-379.

Erkutlu, Hakan and Jamel Chafra. "Effects of trust and psychological contract violation on authentic leadership and organizational deviance." *Management Research Review* 36, no. 9 (2013): 828-848.

Fairholm, Gilbert W. "Spiritual leadership: fulfilling whole-self needs at work." *Leadership & Organization Development Journal* 17, no. 5 (1996): 11-17.

Fry, Louis W. and Melanie P. Cohen. "Spiritual Leadership as a Paradigm for Organizational Transformation and Recovery from Extended Work Hours Cultures." *Journal of Business Ethics* 84 (2009): 265-278.

Fry, Louis W., Laura L. Matherly, and J.-Robert Ouimet. "The Spiritual Leadership Balanced Scorecard Business Model: the case of the Cordon Bleu-Tomasso Corporation." *Journal of Management, Spirituality & Religion* 7, no. 4 (2010): 283-314.

Fry, Louis W. and John W. Slocum Jr. "Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership." *Organizational Dynamics* 37, no. 1 (2008): 86-96.



Fry, Louis W., Steve Vitucci, and Marie Cedillo. "Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline." *The Leadership Quarterly* 16 (2005): 835-862.

George, Bill, Peter Sims, Andrew N. McLean, and Diana Mayer. "Discovering Your Authentic Leadership." *Harvard Business Review* (February 2007): 1-8.

Groves, Kevin S. "Testing a Moderated Mediation Model of Transformational Leadership, Values, and Organization Change." *Journal of Leadership & Organizational Studies* 27, no. 1 (2020): 35-48.

Habermas, Jürgen. *De l'éthique de la discussion*. Paris: Cerf, 1992.

Habermas, Jürgen. *Le discours philosophique de la modernité*. Paris: Gallimard, 2011.

Habermas Jürgen. *Logique des sciences sociales et autres essais*. Paris: PUF, 2005.

Han, Yong, Nada K. Kakabadse, and Andrew Kakabadse. "Servant leadership in the People's Republic of China: a case study of the public sector." *Journal of Management Development* 29, no. 3 (2010): 265-281.

Hassan, Shahidul, Rubiná Mahsud, Gary Yukl, and Gregory E. Prussia. "Ethical and empowering leadership and leader effectiveness." *Journal of Managerial Psychology* 28, no. 2 (2013): 133-146.

Heidegger, Martin. *Being and Time*. New York: Harper and Row Publishers, 1962 (1927).

Hrenyk, Jordyn, Mike Szymanski, Anirban Kar, and Stacey R. Fitzsimmons. "Understanding multicultural individuals as ethical global leaders." *Advances in Global Leadership* 9 (2016): 57-78.

Huang, Min-Ping, Bor-Shiuan Cheng, and Li-Fong Chou. "Fitting in organizational values. The mediating role of person-organization fit between CEO charismatic leadership and employee outcomes." *International Journal of Manpower* 26, no. 1 (2005): 35-49.

Huhtala, Mari, Maiju Kangas, Anna-Maija Lämsä, and Taru Feldt. "Ethical managers in ethical organisations? The leadership-culture connection among Finnish managers." *Leadership & Organization Development Journal* 34, no. 3 (2013): 250-270.

Hunsaker, William D. "Spiritual Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Exploring the Conditional Effects of Self-Determination and Confucian Mindset." *International Journal of Business and Society* 18, no. 3 (2017): 485-502.

Hunsaker, William D. "Spiritual leadership and work-family conflict: mediating effects of employee well-being." *Personnel Review* 50, no. 1 (2021): 143-158.



Ispas, Andreia and Adriana Elena Tebeian. "Comparative Analysis – Servant Leadership and Transformational Leadership". and Transformational Leadership." *Cross-cultural Management Journal* 24, no. 1 (2012): 5-11.

Jaiswal, Neeraj and Rajib Lochan. "The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity." *Leadership & Organization Development Journal* 38, no. 1 (2017): 2-21.

Jit, Ravinder, Chandra Shekhar Sharma, and Mona Kawatra. "Servant leadership and conflict resolution: a qualitative study." *International Journal of Conflict Resolution* 27, no. 4 (2016): 591-612.

Joseph, Errol E. and Bruce E. Winston. "A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust." *Leadership & Organization Development Journal* 26, no. 1 (2005): 6-22.

Kalshoven, Karianne, Hans Van Dijk, and Corine Boon. "Why and when does ethical leadership evoke unethical follower behavior?" *Journal of Managerial Psychology* 31, no. 2 (2016): 500-515.

Kant, Immanuel. *Foundations of the Metaphysics of Morals and What is Enlightenment?* Indianapolis: The Library of Fine Arts, 1983.

Kanungo, Rabindra N. "Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders." *Canadian Journal of Administrative Sciences* 18, no. 4 (2001): 257-265.

Khalili, Ashkan. "Transformational leadership and organizational citizenship behavior. The moderating role of emotional intelligence." *Leadership & Organization Development Journal* 38, no. 7 (2017): 1004-1015.

Krishnan, Venkat R. "Value systems of transformational leaders." *Leadership & Organization Development Journal* 22, no. 3 (2001): 126-131.

Klaus, Lauren and Mario Fernando. "Enacting spiritual leadership in business through ego-transcendence." *Leadership & Organization Development Journal* 37, no. 1 (2016): 71-92.

Knights, David and Majella O'Leary. "Leadership, Ethics and Responsibility to the Other." *Journal of Business Ethics* 67 (2006): 125-137.

Korac-Kakabadse, Nada, Alexander Kouzmin, and Andrew Kakabadse. "Spirituality and leadership praxis." *Journal of Managerial Psychology* 17, no. 3 (2002): 165-182.

Kruger, Mark and Yvonne Seng. "Leadership with inner meaning: A contingency theory of leadership based on the worldviews of five religions." *The Leadership Quarterly* 16 (2005): 771-806.



Lacroix, Martin and Armin Pircher Verdorfer. "Can Servant Leaders Fuel the Leadership Fire? The Relationship between Servant Leadership and Followers' Leadership Avoidance." *Administrative Sciences* 7, no. 6 (2017): 1-11.

Lapointe, Émilie and Christian Vanderberghe. "Examination of the Relationships Between Servant Leadership, Organizational Commitment, and Voice and Antisocial Behaviors." *Journal of Business Ethics* 148 (2018): 99-115.

Lawton, Alan and Iliana Páez. "Developing a Framework for Ethical Leadership." *Journal of Business Ethics* 130 (2015): 639-649.

Lee, Dongseop, Yongduk Choi, Subin Youn, and Jae Uk Chun. "Ethical Leadership and Employee Moral Voice: The Mediating Role of Moral Efficacy and the Moderating Role of Leader-Follower Value Congruence." *Journal of Business Ethics* 141 (2017): 47-57.

Levinas, Emmanuel. *Alterity & Transcendence*. New York: Columbia University Press, 1999.

Levinas, Emmanuel. *Autrement qu'être, ou au-delà de l'essence*. Paris: Le livre de poche, 2011.

Levinas, Emmanuel. *Humanisme de l'autre homme*. Paris: Le livre de poche, 2012.

Li, Chenwei, Keke Wu, Diane E. Johnson et James Avey. "Going Against the Grain Works: An Attributional Perspective of Perceived Ethical Leadership." *Journal of Business Ethics* 141 (2017): 87-102.

Li, Yanping, Diwan Li, Yidong Tu, and Jie Liu. "How and when servant leadership enhances life satisfaction." *Personnel Review* 47, no. 5 (2018): 1077-1093.

Lin, Chiou-Shiu, Pei-Chi Huang, Shyh-Jer Chen, and Liang-Chih Huang. "Pseudo-transformational Leadership is in the Eyes of the Subordinates." *Journal of Business Ethics* 141 (2017): 179-190.

Lyubovnikova, Joanne, Alison Legood, Nicola Turner, and Argyro Mamakouka. "How Authentic Leadership Influences Team Performance: The Mediating Role of Team Reflexivity." *Journal of Business Ethics* 141 (2017): 59-70.

Maak, Thomas. "The Cosmopolitan Corporation." *Journal of Business Ethics* 84 (2009): 361-372.

Maak, Thomas and Nicola M. Pless. "Business Leaders as Citizens of the World. Advancing Humanism on a Global Scale." *Journal of Business Ethics* 88 (2009): 537-550.

Mahsud, Rubina, Gary Yukl, and Greg Prussia. "Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality." *Journal of Managerial Psychology* 25, no. 6 (2010): 561-577.



Marcus, Alfred A. and Andrew Van de Ven. "Managing Shifting Goal Consensus and Task Ambiguity in Making the Transition to Sustainability." In *Leading Sustainable Change. An Organizational Perspective*, edited by Rebecca Henderson, Ranjay Gulati, and Michael Tushman, 298-322. Oxford: Oxford University Press, 2015.

Markow, Frank and Karin Klenke. "The effects of personal meaning and calling on organizational commitment: an empirical investigation of spiritual leadership." *The International Journal of Organizational Analysis* 13, no. 1 (2005): 8-27.

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

Mostovicz, E. Isaac, Andrew Kakabadse, and Nada K. Kakabadse. "The four pillars of corporate responsibility: ethics, leadership, personal responsibility, and trust." *Corporate Governance* 11, no. 4 (2011): 489-500.

Newman, Alexander, Heather Round, Sukanto Bhattacharya and Achinto Roy. "Ethical Climates in Organizations: A Review and Research Agenda." *Business Ethics Quarterly* 27, no. 4 (2017): 475-512.

Newman, Alexander, Gary Schwarz, B. Cooper, and S. Sendjaya. "How Servant Leadership Influences Organizational Citizenship Behavior: The Roles of LMX, Empowerment, and Proactive Personality." *Journal of Business Ethics* 145 (2017a): 49-62.

Novicevic, Milorad M., Michael G. Garvey, M. Ronald Buckley, Jo Ann Brown, and Randy Evans. "Authentic Leadership: A Historical Perspective." *Journal of Leadership and Organizational Studies* 13, no. 1 (2006): 64-76.

Oh, Jihye, Daeyeon Cho, and Doo Hun Lim. "Authentic leadership and work engagement: the mediating effect of practicing core values." *Leadership & Organization Development Journal* 39, no. 2 (2018): 276-290.

Odom, Lamar and Mark T. Green. "Law and the ethics of transformational leadership." *Leadership & Organization Development Journal* 24, no. 2 (2003): 62-69.

Özaralli, Nurdan. "Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness." *Leadership & Organization Development Journal* 24, no. 6 (2003): 335-344.

Paesen, Heidi, Kristel Wouters, and Jeroen Maesschalk. "Servant leaders, ethical followers? The effect of servant leadership on employee deviance." *Leadership & Organization Development Journal* 40, no. 5 (2019): 624-646.

Pastor, Juan Carlos and Margarita Mayo. "Transformational leadership among Spanish upper echelons. The role of managerial values and goal orientation." *Leadership & Organization Development Journal* 29, no. 4 (2008): 340-358.



Pielstick, C. Dean. "Teaching spiritual synchronicity in a business leadership class." *Journal of Management Education* 29, no. 1 (2005): 153-168.

Pina e Cunha, Miguel, Stewart R. Clegg, Arménio Rego and Marco Berti. *Paradoxes of Power and Leadership*. London/New York: Routledge, 2021.

Pio, Riane Johnly and Johny Revo Elia Tampi. "The influence of spiritual leadership on quality of work life, job satisfaction and organizational citizenship behavior." *International Journal of Law and Management* 60, no. 2 (2018): 757-767.

Politis, John D. "Transformational and transactional enabling (disabling) knowledge acquisition of self-managed teams: the consequence for performance." *Leadership & Organization Development Journal* 23, no. 4 (2002): 186-197.

Ricoeur, Paul. *Lectures 1. Autour du politique*. Paris: Points, 1999.

Ricoeur, Paul. *Soi-même comme un autre*. Paris: Points, 1996.

Russell, Robert F. "The role of values in servant leadership." *Leadership & Organization Development Journal* 22, no. 2 (2001): 76-83.

Russell, Robert F. and A. Gregory Stone. "A review of servant leadership attributes: developing a practical model." *Leadership & Organization Development Journal* 23, no. 3 (2002): 145-157.

Salehzadeh, Reza, Javad Khazaei Pool, Jafar Kia Lashaki, Hasan Dolati, and Hadi Balouei Jamkhaneh. "Studying the effect of spiritual leadership on organizational performance: an empirical study in hotel industry." *International Journal of Culture Tourism and Hospitality Research* 9, no. 3 (2015): 346-359.

Sama, Linda M. and Victoria Shoaf. "Ethical Leadership for the Professions: Fostering a Moral Community." *Journal of Business Ethics* 78 (2008): 39-46.

Sendjaya, Sen, Andre Pekerti, Charmine Härtel, Giles Hirst, and Ivan Butarbutar. "Are Authentic Leaders Always Moral? The Role of Machiavellianism in the Relationship Between Authentic Leadership and Morality." *Journal of Business Ethics* 133 (2016): 125-139

Sharif, Monica M. and Terri A. Scandura. "Do Perceptions of Ethical Conduct Matter During Organizational Change? Ethical Leadership and Employee Involvement." *Journal of Business Ethics* 124 (2014): 185-196.

Sharma, Radha R. "Preventing Corruption Through Spiritual Leadership in Organisations." *Organization and Management* 1 (2010): 135-151.

Shirin, Andrey V. "Is Servant Leadership Inherently Christian?" *Journal of Religion and Business Ethics* 3, no. 13 (2014): 1-25.



Sholikhah, Zahrotush, Xuhui Wang, and Wenjing Li. "The role of spiritual leadership in fostering discretionary behaviors. The mediating effect of organization-based self-esteem and workplace spirituality." *International Journal of Law and Management* 61, no. 1 (2019): 232-249.

Sidani, Yusuf Munir. "Perceptions of leader transformational ability. The role of leader speech and follower self-esteem." *Journal of Management Development* 26, no. 8 (2007): 710-722.  
Skubinn, Rebekka and Lisa Herzog. "Internalized Moral Identity in Ethical Leadership." *Journal of Business Ethics* 133 (2016): 249-260.

Stone, A, Gregory, Robert F. Russell, and Kathleen Patterson. "Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus." *Leadership & Organization Development Journal* 25, no. 4 (2004): 349-361.

Wahyono, Dorojatun Prihandono and Andhi Wijayanto. "The influence of spiritual leadership on spirituality, conscientiousness and job satisfaction and its impacts on the reduction of workplace deviant behavior." *Journal of Economic and Administrative Sciences* 37, no. 1 (2021): 90-113.

Wang, Dan, Taiwen Feng, and Alan Lawton. "Linking Ethical Leadership with Firm Performance: A Multi-dimensional Perspective." *Journal of Business Ethics* 145 (2017): 95-109.

Wang, Zhining, Lijun Meng, and Shaodan Cai. "Servant leadership and innovative behavior: a moderated mediation." *Journal of Managerial Psychology* 34, no. 8 (2019): 505-518.

Washington, Rynetta R., Charlotte D. Sutton, and Hubert S. Field. "Individual differences in servant leadership: the roles of values and personality." *Leadership & Organization Development Journal* 27, no. 8 (2006): 700-716.

Williams, Wallace Alexander III, Brandon Randolph-Seng, Mario Hayek, Stephanie Pane Haden, and Guclu Atinc. "Servant leadership and followership creativity. The influence of workplace spirituality and political skill." *Leadership & Organization Development Journal* 38, no. 2 (2017): 178-193.

Winston, Bruce and Dail Fields. "Seeking and measuring the essential behaviors of servant leadership." *Leadership & Organization Development Journal* 36, no. 4 (2015): 413-434.

Yang, Fu, Jun Liu, Zhen Wang, and Yucheng Zhang. "Feeling Energized: A Multilevel Model of Spiritual Leadership, Leader Integrity, Relational Energy, and Job Performance." *Journal of Business Ethics* 158 (2019): 983-997.

Yang, Jie, Mingchao Chang, Zhihong Chen, Lulu Zhou, and Jiangjiang Zhang. "The chain mediation effect of spiritual leadership on employees' innovative behavior." *Leadership & Organization Development Journal* 42, no. 1 (2021): 114-129.



Zhao, Chen, Yonghong Liu, and Zhonghua Gao. “An identification perspective of servant leadership’s effects.” *Journal of Managerial Psychology* 31, no. 5 (2016): 898-913.

Zoghbi-Manrique-de-Lara, Pablo and Mercedes Viera-Armas. (2019). “Does Ethical Leadership Motivate Followers to Participate in Delivering Compassion?” *Journal of Business Ethics* 154 (2019): 195-210.