

Factors Affecting Ethical Leadership

(STO-TR-HFM-304)

Executive Summary

Background

NATO members owe it to their military leaders to understand the factors affecting ethical leadership. In 2017, a group of researchers submitted a Technical Activity Proposal (TAP) to the NATO Science and Technology Office (STO), to investigate factors affecting ethical military leadership. The goals of Research Task Group (RTG) HFM-304 included identifying the individual, situational and organizational variables predictive of ethical leadership, developing a model of ethical leadership, and collating best practice in military ethics education amongst NATO and Partner for Peace (PfP) countries. Representatives from ten countries, Canada, Australia, Czech Republic, Finland, Greece, Netherlands, Slovenia, Sweden, United Kingdom (UK) and United States of America (USA) participated in the research, with six (Canada, Australia, Finland, Netherlands, Sweden and the USA) able to collect data despite the upheaval caused by the COVID-19 pandemic.

Methodology

In order to develop a model of the factors affecting ethical leadership, the RTG reviewed relevant literature across moral philosophical and social psychological perspectives, and considered ethics and International Humanitarian Law, before reviewing ethics training across 9 NATO members (Australia, Canada, Czech Republic, Finland, Greece, Netherlands, Slovenia, Sweden, and United Kingdom). Commonalities and examples of best practice were identified. This information was used to inform the model which used the Ethical Leadership Questionnaire (Yukl et al., 2013), and three items from the Ethical Leadership Scale (Brown et al., 2005), and linked each item to either 1) principled/moral manager conduct (10 items); or 2) value-based/moral person conduct (8 items). Using a definition of ethical leadership that reflects both social psychology (notably Brown et al. 2005) and moral philosophy theories, the model was designed to test for the Individual, Organizational, and Situational Antecedents of Ethical Leadership, Interaction of Personal and Organizational Factors in Predicting Ethical Leadership, and The Role of Person-Organization Fit in Predicting Ethical Leadership.

Findings

At the conclusion of the data collection, there were three separate samples of different sizes and make-up. Results were analyzed for each sample prior to integration. Findings show that the ethical behavior of a leader is the most important factor in shaping an organization's ethical climate, and that ethical leadership is strongly associated with values, in particular with value achievement (e.g., setting high standards and striving for excellence) and person-environment fit. Leaders who have the ability to address an ethical dilemma tend also to be those with high standards, a firm foundation in values (such as helping others and generosity) and belief that their institution shares these values. The results of this study further found that moral efficacy, a leader's confidence in their own ability to confront ethical challenges, is the strongest predictor of ethical leadership. This latter finding suggests that ethical leadership reflects a broader, systemic dynamic where foundational social and/or institutional principles have become internalized by the leader.

Case Studies

Case studies are included to assist training for ethical leader development.

Facteurs ayant une influence sur le leadership éthique (STO-TR-HFM-304)

Synthèse

Contexte

Les membres de l'OTAN dépendent de leurs dirigeants militaires pour ce qui a trait à la compréhension des facteurs ayant une influence sur le leadership éthique. En 2017, un groupe de chercheurs a soumis une Proposition d'activité technique (TAP) à l'Organisation pour la science et la technologie (STO) de l'OTAN. Elle visait à étudier les facteurs ayant une incidence sur le leadership militaire éthique. Les objectifs du groupe de recherche (RTG) HFM-304 étaient notamment les suivants : l'identification des variables individuelles, situationnelles et organisationnelles prédictives du leadership éthique ; le développement d'un modèle de leadership éthique ; et le regroupement des meilleures pratiques de formation à l'éthique militaire au sein de l'OTAN et des pays du Partenariat pour la paix (PPP). Les représentants de dix pays, à savoir le Canada, l'Australie, la République tchèque, la Finlande, la Grèce, les Pays-Bas, la Slovénie, la Suède, le Royaume-Uni (R.-U.) et les États-Unis d'Amérique (É.-U.) ont participé aux recherches, six d'entre eux (Canada, Australie, Finlande, Pays-Bas, Suède et États-Unis) étant en mesure de collecter des données malgré les bouleversements causés par la pandémie de COVID-19.

Méthodologie

Afin de développer un modèle sur la base des facteurs ayant une incidence sur le leadership éthique, le RTG a non seulement examiné la documentation pertinente dans le domaine de la philosophie morale et de la psychologie sociale, mais il a également pris en compte la loi sur l'éthique et le droit international humanitaire avant de passer en revue la formation sur l'éthique de 9 membres de l'OTAN (Australie, Canada, République tchèque, Finlande, Grèce, Pays-Bas, Slovénie, Suède et Royaume-Uni). Des points communs et des exemples de bonnes pratiques ont alors été identifiés. Ces informations ont été utilisées pour documenter le modèle qui utilisait le questionnaire sur le leadership éthique (Yukl et al., 2013), et trois éléments de l'échelle du leadership éthique (Brown et al., 2005). Chaque élément a été associé à 1) un comportement de directeur moral/basé sur des principes (10 éléments), ou 2) un comportement d'individu moral/basé sur des valeurs (8 éléments). Grâce à une définition du leadership éthique qui reflète les théories relatives à la psychologie sociale (notamment Brown et al., 2005) et à la philosophie morale, le modèle a été conçu pour tester les antécédents individuels, organisationnels et situationnels du leadership éthique, l'interaction des facteurs personnels et organisationnels dans la prédiction du leadership éthique, et le rôle de la compatibilité entre une personne et une organisation dans la prédiction du leadership éthique.

Résultats

Une fois la collecte de données terminée, trois échantillons distincts, de taille et de composition différentes, ont été créés. Les résultats ont été analysés pour chaque échantillon avant l'intégration. Les résultats démontrent que le comportement éthique d'un dirigeant est le facteur le plus important pour créer un climat éthique au sein d'une organisation, et que le leadership éthique est fortement associé à des valeurs, en particulier à l'adoption de valeurs (par ex., mettre en place des normes élevées et viser l'excellence) et à la compatibilité entre l'environnement et la personne. Les dirigeants qui ont la capacité de résoudre un dilemme éthique ont également tendance à avoir mis en place des normes strictes, une base solide

de valeurs (comme l'entraide et la générosité) et à être convaincus que leur institution partage ces valeurs. Les résultats de cette étude ont également révélé que l'efficacité morale, à savoir la confiance d'un dirigeant dans sa propre capacité à relever les défis éthiques, est le meilleur indicateur d'un leadership éthique. Cette dernière constatation suggère que le leadership éthique reflète une dynamique systémique plus large où les principes sociaux et/ou institutionnels fondamentaux ont été assimilés par le dirigeant.

Études de cas

Des études de cas sont incluses pour faciliter la formation en vue du développement du leadership éthique.

