



## UvA-DARE (Digital Academic Repository)

### Ethical leadership: through the eyes of employees

Kalshoven, K.

**Publication date**  
2010

[Link to publication](#)

#### **Citation for published version (APA):**

Kalshoven, K. (2010). *Ethical leadership: through the eyes of employees*. [Thesis, fully internal, Universiteit van Amsterdam].

#### **General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

#### **Disclaimer/Complaints regulations**

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

## Voorwoord

Dit proefschrift is het resultaat van vier jaar veldonderzoek en discussies over wat ethisch leiderschap is en wat voor effect het leiderschapsgedrag heeft op het gedrag van werknemers. Deze vier jaar resulteerden in zes artikelen, waarvan vier een deel van dit proefschrift zijn. Ethisch leiderschap is een jong onderzoeksveld en de ontwikkeling ervan heb ik willen symboliseren met een artistiek vormgegeven boom. De stam staat voor puurheid en duurzaamheid en vormt de basis van ethisch leiderschap. De dikke takken staan voor de zeven gedragsdimensies, die ik heb onderscheiden om meer grip te krijgen op het gedrag van ethisch handelende leidinggevendenden. In de dunne takken zijn de 38 items weergegeven om ethisch leiderschap meetbaar te maken. In dit voorwoord zal ik deze boom als rode draad nemen. Esther, bedankt voor de prachtige vormgeving van de boom. Mam, bedankt voor de vormgeving van de binnenkant van het proefschrift.

De maatschappij heeft een groeiende belangstelling voor duurzaamheid en verantwoord ondernemen. Organisaties verschaffen in hun externe communicatie steeds meer duidelijkheid over het ethische verantwoord omgaan met mensen, dieren en materiële zaken. Ethisch leiderschapsonderzoek kan bijdragen aan dit proces. Ik hoop dat ik met dit proefschrift zaadjes heb geplant die de ethische discussie in organisaties aanwakkert.

Wortels van bomen zijn geneigd om de kortste en makkelijkste weg in de grond te zoeken, maar dat leidt niet altijd tot een stevig fundament. In bedrijven gebeurt dit ook door het opstellen van integriteitscodes, die een onvoldoende stevig fundament bieden om onethisch gedrag te voorkomen. Het is niet alleen wenselijk dat bedrijven interne transparantie bieden over integriteitscodes, maar ook dat leidinggevendenden het juiste voorbeeldgedrag laten zien. Leidinggevendenden hebben keuzes in verschillende ethische gedragingen. Deze keuzes worden gesymboliseerd door de vertakkingen van de boom. Echter, de mate van invloed van ethische leidinggevendenden is mede afhankelijk van de situatie, zoals ook blijkt uit mijn onderzoeken.

Naast de ontwikkeling van het onderzoeksveld illustreert deze boom ook mijn groei. De groei als wetenschapper en als persoon. De uitdaging voor de komende jaren is

dan ook om het onderzoek naar ethisch gedrag voort te zetten en de opgedane wetenschappelijke kennis met het bedrijfsleven te delen. De wetenschap en het bedrijfsleven profiteren nog onvoldoende van elkaars kennis en ervaringen. In het bijzonder wil ik Wout bedanken voor het delen van zijn ervaring en netwerk in het slaan van deze brug. De vele medewerkers en leidinggevendenden die tijd hebben geïnvesteerd met het invullen van de vragenlijsten wil ik bedanken voor hun bijdrage.

Verscheidene studenten hebben meegewerkt aan onderdelen van dit proefschrift in de vorm van een scriptie of een onderzoeksproject. Het onderwerp ethisch leiderschap spreekt studenten aan en dat heeft geleid tot presentaties en scripties op een hoog niveau. De discussie met studenten heeft mijn beeldvorming mede gevormd en dus ook het vakgebied. De input heb ik gekoesterd. Het ontwikkelen en bijbrengen van vaardigheden van studenten heeft mijn PhD periode verrijkt.

De PhD collega's "uit de kelder" en in den lande wil ik bedanken voor een leuke tijd. We hebben veel geleerd, niet alleen op wetenschappelijk vlak, maar ook persoonlijk: van inhoudelijke, methodologische en analytische discussies tot het bijwonen van congressen, vieren van Chinees nieuwjaar, drinken van borrels en lunchen in het park. Ik kijk met veel plezier terug op deze tijd.

De boom is gelukkig nog niet uitgegroeid. Zowel de ontwikkeling van het ethisch leiderschap onderzoeksveld als mijn eigen ontwikkeling in de wetenschap en de praktische invulling ervan, zullen de komende jaren blijven bestaan. Ik hoop de samenwerking met mijn begeleiders Deanne en Annebel duurzaam voort te zetten.

Veel leesplezier.

Karianne

Amsterdam, April 2010