



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*.

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.

Abstract in Dutch

Ethisch Leiderschap op het werk

Ethisch Leiderschap op het Werk

Ethisch leiderschap wordt in toenemende mate gezien als een succesfactor in het bedrijfsleven. Ethisch leidinggevenden vertonen normatief juist gedrag, zoals eerlijkheid, betrouwbaarheid, oprechtheid en zorgzaamheid (Brown et al., 2005). Deze ethisch handelende leidinggevenden nemen eerlijke beslissingen, behandelen anderen zorgzaam en met respect, houden rekening met anderen als ze een beslissing nemen en betrekken werknemers in het nemen van beslissingen (De Hoogh & Den Hartog, 2008; Treviño, Brown, & Hartman, 2003). Verder kunnen zij het gedrag van medewerkers sturen door het juiste voorbeeldgedrag te vertonen, te communiceren over de gedragsregels en het stimuleren en belonen van ethisch verantwoordelijk gedrag onder werknemers. Er wordt verwacht dat ethisch leiderschap de attitude en het gedrag van medewerkers op alle niveaus in de organisatie en zelfs uiteindelijk de prestaties van de organisatie positief beïnvloedt.

Het schenden van integriteitsprincipes en machtsmisbruik van publieke en zakelijke leidinggevenden, vooral aan de top van organisaties, is de afgelopen jaren veelvuldig in het nieuws geweest en heeft het publieke vertrouwen in organisaties verminderd. De huidige tijd vraagt om leidinggevenden die een lange termijn visie hebben, bouwen aan welzijn en duurzaam willen ondernemen voor alle betrokken partijen. Hoewel vele factoren ethisch gedrag op het werk kunnen beïnvloeden, blijkt uit de literatuur dat leidinggevenden op alle niveaus in de organisatie de toon zetten. Leidinggevenden worden daarom gezien als een van de belangrijke factoren in studies naar ethisch gedrag op het werk (Brown & Treviño, 2006). Pas sinds 2005 is het onderzoek naar ethisch leiderschapsgedrag te onderscheiden als een apart veld binnen leiderschapsonderzoek. Daarvoor richtte het onderzoek zich meer op ethiek in organisaties in brede zin, of op de ethische aspecten van andere leiderschapstijlen, zoals de moraliteit van transformationele leiders. In dit proefschrift staan dus ethisch gedragingen van leidinggevenden centraal. Ook wordt ethisch leiderschap niet benaderd als iets wat aan de top van de organisatie moet plaatsvinden, maar als een vorm van leidinggeven die in alle lagen van de organisatie van belang is.

Wetenschappelijke kennis over de inhoud, antecedenten en uitkomsten van ethisch leiderschap is nog minimaal. Het doel van dit proefschrift is een bijdrage te leveren aan het ethisch leiderschapsgedrag onderzoeksveld. Dit gebeurt door het ontwikkelen van een

vragenlijst die ethisch leiderschap meet. Tevens wordt de rol van de persoonlijkheid van leidinggevend en bij ethisch leiderschap onderzocht en wordt deze leiderschapsstijl gerelateerd aan attitude en gedrag van medewerkers. Tenslotte is de effectiviteit van ethisch leiderschap in verschillende werk situaties onderzocht. Deze onderwerpen worden empirisch onderzocht in verschillende onderzoeken die worden gepresenteerd in hoofdstuk 2 tot en met hoofdstuk 5 van dit proefschrift. Hieronder volgt een samenvatting van deze hoofdstukken.

Het Meten van Ethisch Leiderschap

Tot nu toe is ethisch leiderschap vaak gemeten met behulp van de Ethisch Leiderschap Schaal (ELS) ontwikkeld door Brown en collega's (2005). Het is belangrijk om valide meetinstrumenten te ontwikkelen, zeker ook in een nieuw onderzoeksveld. De ELS is ontwikkeld om percepties van ethisch leiderschapsgedrag dat door de direct aangestuurde werknemers wordt waargenomen, te meten. Kijkend naar de bestaande literatuur lijkt de ELS niet alle gedragsfacetten van ethisch leiderschap te meten en daarom is in dit proefschrift een nieuwe vragenlijst ontwikkeld, genaamd de Ethisch Leiderschap op het Werk (ELW) vragenlijst. De ontwikkeling van deze vragenlijst staat centraal in hoofdstuk 2. Interviews onder werknemers en leidinggevend en een literatuurstudie resulteerden in acht gedragsdimensies van ethisch leiderschap. Analyses van drie steekproeven onder respectievelijk studenten, werknemers en de combinatie van leidinggevend en werknemers leidden uiteindelijk tot zeven valide gedragsdimensies. Al in de voorstudie onder studenten bleek de dimensie "het delen van kennis" niet als aparte dimensie te onderscheiden te zijn. Items gebaseerd op de interviews die "het delen van kennis" beoogden te meten, bleken op meerdere ethisch leiderschapsdimensies te laden en daarom is de dimensie "het delen van kennis" in verdere analyses niet meegenomen. Daarnaast is de vooraf opgestelde dimensie "gericht zijn op de omgeving" waarin zowel een gerichtheid op milieu als maatschappij werden geoperationaliseerd uiteindelijk geherdefinieerd als "gericht zijn op het milieu", omdat uit de analyses bleek dat de items "gericht zijn op de maatschappij" niet coherent samenhangen. De items die "gericht zijn op de maatschappij" beoogden te meten, kwamen daardoor te vervallen. Deze dimensie behoeft verdere verfijning in toekomstig onderzoek.

De uiteindelijke ELW-vragenlijst bevat dus zeven gedragsdimensies en de vragenlijst is samengesteld uit 38 items die tezamen het samengestelde construct ethisch leiderschap meten. Deze gedragsdimensies zijn zorgzaamheid, eerlijkheid en rechtvaardigheid, integriteit, begeleiden en stimuleren van ethisch gedrag, verhelderen van verwachtingen, rechten en plichten van medewerkers, delen van beslissingen en verantwoordelijkheid, en tenslotte het aandacht hebben voor bredere belangen zoals het milieu (zie ook De Hoogh & Den Hartog, 2009a; Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, in druk). Onder *zorgzaamheid* wordt verstaan dat leidinggevenden oog hebben voor wat belangrijk is voor hun medewerkers en geïnteresseerd zijn in wat er in hun leven speelt. Bij *eerlijkheid en rechtvaardigheid* draait het erom dat medewerkers eerlijk en fair behandeld worden. Verder is een ethisch leidinggevende *integer*. Dit houdt in dat een leidinggevende zich aan beloften houdt. *Begeleiden van ethisch gedrag* kan door communiceren over de regels met betrekking tot integriteit en het belonen van ethisch verantwoordelijk gedrag van medewerkers. Ook is het voor medewerkers van belang dat helder is welke eisen aan hen gesteld worden en hoe zij succesvol kunnen bijdragen doordat de *verwachtingen*, *rechten* en *plichten* helder zijn. Ethisch leidinggevenden *delegeren* beslissingen en verantwoordelijkheden en geven werknemers inspraak. Bij het nemen van beslissingen denken ethische leidinggevenden niet alleen aan zichzelf en hun werkgroep, maar ook aan bredere belangen in de omgeving zoals het *milieu*. De ELW vragenlijst omvat in tegenstelling tot de ELS vragenlijst meer ethisch leiderschapsgedragingen. Echter, het meetinstrument zal in de toekomst verder ontwikkeld worden, omdat het een continue proces is.

De ELW vragenlijst is in dit proefschrift gebruikt in hoofdstuk 4 en 5. In deze hoofdstukken is het overkoepelende construct van ethisch leiderschap gemeten in relatie tot werknemersgedrag. In appendices in dit proefschrift staan ook resultaten gepresenteerd over de zeven bovengenoemde ELW dimensies en werknemersgedrag. In hoofdstuk 3 is ethisch leiderschap geoperationaliseerd aan de hand van zowel de ELS (Brown et al., 2005) als drie dimensies van de ELW, namelijk "eerlijkheid en rechtvaardigheid", "delen van beslissingen en verantwoordelijkheid" en "verhelderen van rechten en plichten". Ethisch leiderschap is in eerder onderzoek aan de hand van deze drie dimensies geoperationaliseerd door bijvoorbeeld De Hoogh en Den Hartog (2008).

Persoonlijkheid en Ethisch Leiderschap

In recent theoretisch onderzoek over ethisch leiderschap worden situationele en individuele karakteristieken als belangrijke invloeden op het ontstaan van ethisch leiderschap gezien (Brown & Treviño, 2006). Er is echter nog vrij weinig onderzoek naar de antecedenten van ethisch leiderschap gedaan. Hoofdstuk 3 is gericht op het verduidelijken van de rol van persoonlijkheid bij ethisch leiderschap. In twee studies is de relatie tussen karaktertrekken van leidinggevend en percepties van ethisch leiderschapsgedrag door medewerkers onderzocht. Daarbij zijn de vijf basale karaktertrekken van mensen gebruikt, de "Big Five" genoemd. Deze vijf karaktertrekken zijn neuroticisme, extraversie, openheid voor ervaringen, vriendelijkheid en consciëntieusheid. Drie van de vijf basale trekken lijken belangrijk te zijn voor ethisch gedrag van leidinggevend, namelijk consciëntieusheid, vriendelijkheid en neuroticisme (zie De Hoogh, & Den Hartog, 2009a; Walumbwa & Schaubroeck, 2009).

Om deze relatie te onderzoeken zijn twee studies uitgevoerd. In beide studies is een persoonlijkheidsvragenlijst afgenomen onder leidinggevend. Per leidinggevende vulden twee direct aangestuurde medewerkers een vragenlijst in over het getoonde ethisch leiderschapsgedrag. In studie 1 is het aantal participerende leidinggevend 89 en in studie 2 participeerden 150 leidinggevend. Het onderzoek laat zien dat de karaktertrek consciëntieusheid positief gerelateerd is aan ethisch leiderschap en ook aan de ethisch leiderschapsdimensie "verhelderen van rechten en plichten". Dit is in lijn met de verwachtingen en een eerdere studie van Walumbwa en Schaubroeck (2009). Consciëntieusheid maakt dat leidinggevend zich eerlijk en rechtvaardig gedragen, regels en procedures duidelijk maken, anderen daar ook op wijzen en daarom als meer ethisch ervaren worden. De studies laten ook een verband zien tussen de karaktertrek vriendelijkheid en ethisch leiderschap als geheel en twee gedragsdimensies van ethisch leiderschap, namelijk "eerlijkheid en rechtvaardigheid" en "het delegeren van beslissingen en verantwoordelijkheden". Vriendelijkheid staat voor warm, genereus, altruïstisch, betrouwbaar en de mate waarin iemand het belang van anderen boven het eigen belang stelt (McCrae & Costa, 1987). Deze karaktertrek zullen ethisch leidinggevend onder andere uiten door het tonen van bezorgdheid en het geven om anderen. Leidinggevend die hoog scoren op vriendelijkheid, worden dus als ethischer ervaren door hun werknemers.

In tegenstelling tot voorgaand onderzoek (Walumbwa & Schaubroeck, 2009), werd er in het onderzoek in dit proefschrift een verband gevonden tussen neuroticisme en ethisch leiderschap. Ook werd er een verband gevonden tussen neuroticisme en de ethisch leiderschapsdimensie "het verhelderen van rechten en plichten". Neuroticisme staat voor angst, impulsiviteit, stemmingswisselingen en kwetsbaarheid (McCrae & Costa, 1987). Dit verband valt te verklaren doordat leidinggevenden die hoog scoren op neuroticisme, minder stabiel gedrag laten zien en daardoor geen goede voorbeeldfunctie kunnen vervullen. Toekomstig onderzoek zal moeten uitwijzen onder welke omstandigheden neuroticisme belangrijk is voor ethisch leiderschap.

Het onderzoek dat wordt gepresenteerd in hoofdstuk 3, geeft het belang van karaktertrekken voor ethisch leiderschap aan. Ten eerste dragen de resultaten bij aan eerder onderzoek, door de bevindingen van Walumbwa en Schaubroeck (2009) te repliceren in Nederland. Daarnaast is niet alleen naar het overkoepelende construct ethisch leiderschap gekeken, maar wordt persoonlijkheid ook gerelateerd aan drie gedragsdimensies van ethisch leiderschap. Tenslotte neemt het onderzoek alle vijf de basale karaktertrekken mee in plaats van alleen de drie karaktertrekken die op basis van de theorie belangrijk lijken. De resultaten laten het belang van de karaktertrekken consciëntieusheid en vriendelijkheid voor ethisch leiderschapsgedrag zien.

De Effecten van Ethisch Leiderschap

In verschillende studies in dit proefschrift is ethisch leiderschap aan attitudes en gedrag van werknemers gerelateerd. Twee studies in hoofdstuk 2 zijn gewijd aan de relatie tussen percepties van ethisch leiderschap en de attitude van werknemers. Uit diverse eerdere onderzoeken blijkt dat ethisch leiderschapsgedrag positief samenhangt met attitudes van werknemers, zoals bereidheid van medewerkers om problemen aan het management team te rapporteren, bereidheid van werknemers om extra energie in hun werk te stoppen, commitment, vertrouwen in management en collega's en percepties van leiderschapseffectiviteit (Brown et al., 2005; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Den Hartog & De Hoogh, 2009; Kalshoven & Den Hartog, 2009). In lijn hiermee is in de onderzoeken in dit proefschrift bevestiging gevonden voor de positieve relaties tussen ethisch leiderschap en tevredenheid,

commitment, vertrouwen en leiderschapseffectiviteit. Tevens blijkt ethisch leiderschap negatief samen te hangen met cynisme. De zeven dimensies van ethisch leiderschap hangen allemaal samen met de bovengenoemde attitudes.

Niet alleen de relatie tussen ethisch leiderschap en werknemerattitude is van belang, ook is er onderzoek nodig dat de relatie tussen ethisch leiderschap en het gedrag van werknemers onderzoekt. Een onderzoek in hoofdstuk 2 en de onderzoeken in hoofdstuk 4 en 5 richten zich op deze relatie. Ethisch leiderschap is beoordeeld door werknemers, terwijl gedrag van werknemers in alle onderzoeken is beoordeeld door hun direct leidinggevendenden, zodat de onderzochte relaties gebaseerd zijn op informatie van zowel leidinggevendenden als werknemers. In lijn met eerder onderzoek en de verwachtingen blijkt dat ethisch leiderschapsgedrag positief samenhangt met prosociaal gedrag van werknemers (Mayer et al., 2009; Piccolo et al., 2010). Naast deze meer affectieve vorm van gedrag, blijkt uit de resultaten van hoofdstuk 5 dat ethisch leiderschap ook positief samenhangt met een veranderingegeoriënteerde vorm van werknemersgedrag, namelijk initiatiefrijk werkgedrag. Dit is in lijn met eerder onderzoek dat een relatie vond tussen ethisch leiderschap en het uiten van een mening door medewerkers (Walumbwa & Schaubroeck, 2009).

Hoewel in het onderzoek alle zeven ethische leiderschapsdimensies positief gerelateerd zijn aan de attitude van werknemers, vinden we wel verschillende relaties tussen de ethisch leiderschapsdimensies en werkgedrag van werknemers. Voor de affectieve vormen van werknemersgedrag blijken voornamelijk de dimensies "eerlijkheid en rechtvaardigheid", "zorgzaamheid" en "het delen van beslissingen" van belang (zie hoofdstuk 2). Echter, de correlaties in appendices 2 en 3 laten ook een consistente samenhang zien tussen de ethisch leiderschapsdimensies "integriteit" en "het verhelderden van rechten en plichten" enerzijds en affectieve vormen van werknemersgedrag anderzijds. Deze verschillen in bevindingen kunnen wellicht zijn ontstaan door de opzet van de onderzoeken. In hoofdstuk 2 konden leidinggevendenden kiezen welke werknemers participeerden, terwijl de resultaten in de appendices (hoofdstuk 4 en 5) zijn gebaseerd op participatie van willekeurig gekozen werknemers.

Voor initiatiefrijk werkgedrag lijken de ethisch leiderschapsdimensies "het tonen van rechtvaardig gedrag" en "het verhelderden van rechten en plichten" relevant. "Eerlijkheid en rechtvaardigheid", "zorgzaamheid" en "het delegeren van beslissingen en

verantwoordelijkheden" lijken van belang voor gedrag dat gericht is op de reputatie van de organisatie. Voor toekomstig onderzoek lijkt het belangrijk om de effecten van de verschillende ethisch leiderschapsdimensies op werknemersgedrag te onderzoeken. Samengevat laten de onderzoeksresultaten zien dat ethisch leiderschapsgedrag positief samenhangt met verschillende vormen van werknemersgedrag.

Ethisch Leiderschap en Context

In dit proefschrift worden in de hoofdstukken 4 en 5 mogelijke moderatoren van de relaties tussen ethisch leiderschap en werknemersgedrag onderzocht. Hoofdstuk 4 richt zich op de werkcontext van moreel bewustzijn en op de werkcontext die gericht is op sympathie binnen een team. In hoofdstuk 5 wordt de door werknemers ervaren vrijheid in het uitvoeren van de werkzaamheden (autonomie) onderzocht als potentiële moderator van de relatie tussen ethisch leiderschap en gedrag van werknemers. Verwacht werd dat zowel moreel bewustzijn als autonomie zorgt voor een situatie waarin het onduidelijk is wat gewenst gedrag is en dus zullen werknemers zich richten tot de directe leidinggevende voor aanwijzingen van gewenst gedrag. Deze verwachtingen zijn bevestigd. Ethisch leiderschap blijkt sterker gerelateerd aan prosociaal gedrag van werknemers in een werkcontext waar een lage mate van moreel bewustzijn heerst. Een lage mate van moreel bewustzijn betekent dat werknemers zich niet bewustzijn van ethische kwesties die op het werk spelen. Bovendien blijkt dat ethisch leiderschap positief gerelateerd is aan prosociaal gedrag van werknemers als er een hoge mate van vrijheid in het uitvoeren van werkzaamheden wordt ervaren. Hetzelfde verband is ook gevonden voor het nemen van initiatief op het werk door werknemers. Deze resultaten tonen aan dat ethisch leiderschap het meest van belang is in situaties waar er vanuit de omgeving weinig beperkingen en stimulansen zijn om gedrag te sturen. Het lijkt erop dat in die situaties de voorbeeldfunctie van ethische leiders belangrijk is.

Naast bovengenoemde redenering, werd er voor een werkcontext waar sympathie centraal staat een ander modererend verband verwacht. Verwacht werd dat werknemers in een sympathieke omgeving meekrijgen dat sympathie gewaardeerd en beloond wordt. Werknemers zullen dus het eerlijke en zorgzame gedrag van een leidinggevende belonen door ook sympathie te tonen in de vorm van bijvoorbeeld prosociaal gedrag. Deze verwachting

is bevestigd door de gevonden resultaten. Ethisch leiderschap blijkt sterker samen te hangen met pro sociaal gedrag van werknemers in een hoge mate van een sympathieke context. De resultaten benadrukken het belang van het betrekken van de context als moderator in onderzoek naar ethisch leiderschap en werkgedrag van werknemers.

Hoofdstuk 5 gaat dieper in op de modererende rol van de context en toetst een mediërend moderatie model. De studie in hoofdstuk 5 toont aan dat ethisch leiderschap in een hoge autonomie situatie de verantwoordelijkheid van medewerkers vergroot en werknemers daardoor meer pro sociaal- en initiatiefrijke werkgedrag laten zien. De studie vindt dus steun voor de mediërende rol van verantwoordelijkheid van het interactie effect tussen ethisch leiderschap en autonomie, maar alleen als de ervaren autonomie hoog is. De indirecte effecten van ethische leiders verdienen meer aandacht in toekomstig onderzoek.

Conclusie

De onderzoeksbevindingen in dit proefschrift laten zien dat ethisch gedrag van leidinggevend een positieve bijdrage levert aan het stimuleren van gewenst werkgedrag en attitudes van medewerkers. De zeven ethisch leiderschapsdimensies zijn allemaal gerelateerd aan de onderzochte attitudes, terwijl er verschillende effecten zijn gevonden tussen de ethisch leiderschapsdimensies en werknemersgedrag. Het lijkt er dus op dat het indelen van ethisch leiderschap in verschillende factoren een nuttige en belangrijke aanvulling op bestaand onderzoek biedt. Dit blijkt ook uit de studies waarin gevonden is dat karaktertrekken van leidinggevend verschillend gerelateerd zijn aan ethisch leiderschapsdimensies. Bovendien blijkt dat een ethische leider effectiever zal zijn in het aansturen van medewerkers in de ene situatie dan in de andere. Het lijkt daarom belangrijk om context te integreren in personeelsselectie, adviezen en trainingen. Echter, meer onderzoek lijkt nodig om in kaart te brengen onder welke omstandigheden organisaties profiteren van het ethisch gedrag van leidinggevend.

Een andere kanttekening bij de gepresenteerde onderzoeken betreft het cross-sectionele karakter van de onderzoeken, waardoor de richting van de gevonden verbanden theoretisch verondersteld, maar niet getoetst kan worden. De veronderstelde richting van de verbanden zijn gebaseerd op eerder leiderschapsonderzoek. Dat er aangehaakt kan worden

bij eerder leiderschapsonderzoek, is een voordeel voor het ethisch leiderschap onderzoeksveld. Toekomstig onderzoek kan zich richten op het verder uitbouwen van valide schalen die ethische componenten op het werk meten, zodat het eigen onderzoeksdomein van ethisch leiderschap verder uitgebouwd kan worden. Ook al is het vakgebied nog pril, dit proefschrift toont het belang van ethisch handelende leidinggevendenden voor organisaties aan. Hopelijk zijn organisaties geprikkeld door de resultaten en levert dit proefschrift een bijdrage aan de interne discussie over leiderschap in combinatie met ethiek op het werk, opdat de kwaliteit van leiderschap verbetert.