

Bij schandalen en schendingen van integriteitsnormen wijst men vaak op tekortkomingen in het moreel leiderschap van organisaties. Leiders zetten immers de toon voor de rest van de medewerkers. Tegelijkertijd hangt de effectiviteit van zulk leiderschap in belangrijke mate af van de percepties die medewerkers hebben van hun leidinggevend. Leonie Heres onderzocht welke rol impliciete, a priori verwachtingen van medewerkers spelen bij dergelijke percepties en wat dat betekent voor moreel leiderschap op de werkvloer.

HET BELANG VAN IMPLICIETE VERWACHTINGEN

MOREEL LEIDERSCHAP

Schendingen van integriteitsnormen, zoals fraude, intimidatie en pestgedrag, brengen veel teweeg op de werkvloer. Bovendien kunnen deze schendingen ernstige gevolgen hebben voor de reputatie van een organisatie. Zowel om morele als economische redenen proberen dan ook steeds meer organisaties actief te sturen op integer gedrag. Met behulp van gedragscodes, audits, trainingen en zelfs gespecialiseerde integriteitsbureaus en -functionarissen proberen leidinggevend hun medewerkers te doordringen van de heersende waarden en normen van de organisatie – bijvoorbeeld waar het gaat om het aannemen van geschenken of declaratiegedrag. Of dergelijke maatregelen daadwerkelijk een positief en duurzaam effect zullen hebben, wordt echter in belangrijke mate bepaald door de vraag of leidinggevend de maatregelen ook ondersteunen en bekrachtigen met hun eigen voorbeeldgedrag en leiderschap.

De laatste jaren is er veel wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de rol van leiderschap in het bevorderen van integriteit in organisaties. Daaruit blijkt dat leiderschap inderdaad een belangrijke rol speelt in de morele oordeelsvorming van medewerkers en dat het ongewenst en onethisch gedrag op het werk effectief kan helpen tegengaan (bijv. Lasthuizen, 2008; Mayer et al., 2009). Wanneer leidinggevend aandacht besteden aan integriteit, heeft hun leiderschap bovendien veel positieve neveneffecten. Zo

zijn medewerkers bijvoorbeeld meer bereid zich in te zetten voor elkaar en de organisatie, ook presteren ze beter in hun werk (Kalshoven, Den Hartog & De Hoogh, 2013; Piccolo et al., 2010).

Maar wat is moreel leiderschap precies? En welke impliciete verwachtingen hebben werknemers daarbij?

MOREEL LEIDERSCHAP

Bij moreel leiderschap gaat het om de karaktereigenschappen, besluitvorming en gedragingen die een leider laat zien om anderen te stimuleren zich te gedragen in overeenstemming met de morele waarden en normen die gelden in de bredere sociale context waarin men opereert (Heres, 2014). Moreel leiderschap kent daarbij volgens gangbare wetenschappelijke opvattingen twee kernonderdelen: de morele persoon en de morele manager (Treviño, Hartman & Brown, 2000).

Een moreel leider is allereerst iemand met hoge ethische standaarden: hij/zij heeft diepgewortelde principes en waarden en verdedigt deze, ook als er veel op het spel staat of als anderen druk uitoefenen om de eigen morele grenzen te overschrijden (Treviño et al., 2003). Bij het maken van beslissingen overweegt de leider nadrukkelijk de morele gevolgen, zowel die op de korte als de lange termijn. Daarbij bekijkt hij/zij de situatie altijd vanuit verschillende perspectieven, en worden ook zaken als sociale rechtvaardigheid, duurzaamheid en breder maatschappelijk belang meegenomen.

men (Eisenbeiss & Brodbeck, 2014; Kalshoven et al., 2011). Vervolgens wordt op evenredige en transparante wijze een afweging gemaakt, die zich vertaalt in consequent en consistent integer handelen (Frisch & Huppenbauer, 2014; Treviño et al., 2003). Wat zulk integer gedrag precies inhoudt, is afhankelijk van de morele normen en waarden die gelden in de bredere sociaal-maatschappelijke context waarin de leider zich bevindt en dus van het oordeel van de direct en indirect belanghebbenden van binnen en buiten de organisatie (zie Heres (2014) voor een uitgebreide discussie).

‘Slechts’ een moreel persoon zijn, is echter niet voldoende. Onderzoek laat zien dat een effectief moreel leider nog een stap verder gaat: hij/zij probeert ook actief integer gedrag onder anderen te bevorderen (Brown, Treviño & Harrison, 2005). Zolang de leider niet expliciet en proactief

bijvoorbeeld weinig interactie heeft met medewerkers, wordt zijn of haar voorbeeldgedrag minder goed herkend en zal de invloed ervan zeer beperkt zijn (Weaver, Treviño & Agle, 2005).

Het onderzoek van Brown, Treviño en collega's (2003, 2005) laat daarnaast zien dat ook consistente bekrachtiging van gedrag – zowel positief als negatief – belangrijk is om medewerkers duidelijk te maken welk gedrag wel en welk gedrag niet wordt geaccepteerd. Iemand complimenteren of steun bieden als hij/zij een moeilijk moreel dilemma aan de kaak stelt, of het direct aanspreken van een collega die ongepaste grappen maakt over anderen, heeft in die zin een grote symbolische betekenis. Zulk gedrag stelt ook zij die niet direct betrokken zijn in staat om beter te begrijpen wat er van hen verwacht wordt.

Tot slot blijkt ook expliciete communicatie over principes, waarden, normen van belang (Brown et al., 2005). Daarbij zegt een moreel leider niet alleen – of zelfs juist niet – wat medewerkers wel en niet moeten doen, zo'n leider gaat bijvoorbeeld ook met ze in gesprek om samen de morele dimensie van beslissingen en handelingen te duiden. Hij/zij vertelt ook over eigen morele dilemma's en hoe hij/zij tot een bepaalde beslissing is gekomen. Ook stimuleert een moreel leider medewerkers middels vragen en kritische kanttekeningen om zelfstandig na te denken over morele kwesties en oplossingen.

IMPLICIETE VERWACHTINGEN

Tot op heden legt het meeste onderzoek naar moreel leiderschap de nadruk op de persoon en het gedrag van de leider. De rol van volgers – medewerkers – wordt daarbij grotendeels genegeerd. Of moreel leiderschap ook daadwerkelijk als zodanig wordt opgevat, hangt echter af van hoe anderen het gedrag van de beoogd leider percipiëren en interpreteren (vgl. Hogg, 2008; Lord & Maher, 1991). Met andere woorden, het is niet het feitelijke gedrag van leidinggevend, maar het zijn vooral de subjectieve percepties die medewerkers hebben van dat gedrag die de effectiviteit van moreel leiderschap het beste voorspellen (Brown & Treviño, 2006). Tegelijkertijd zien we dat medewerkers onderling verschillen in hun percepties van het gedrag van een leidinggevende. Dit roept de vraag op wat het precies inhoudt om een moreel leider te zijn en hoe leidinggevend effectief een reputatie voor moreel leiderschap kunnen creëren en behouden (Brown & Mitchell, 2010).

Een mogelijke verklaring voor verschillen in percepties van (moreel) leiderschap kan worden gevonden in de *leader*

Medewerkers zijn het erover eens dat persoonlijke integriteit en moreel voorbeeldgedrag van groot belang zijn voor moreel leiderschap

aandacht besteedt aan integriteit, zo suggereert eerder onderzoek (Brown et al., 2005; Treviño et al., 2003), krijgt de 'bottom line' namelijk al snel de overhand. Medewerkers kunnen dan – al dan niet terecht – de indruk krijgen dat de leider enkel geeft om prestaties en resultaten; zij zullen de leider dan op z'n best zien als 'ethisch neutraal' of amoreel. In lijn met de sociale leertheorie van Bandura (1977, 1986) moet een moreel leider er dus voor zorgen dat zijn/haar gedrag ook daadwerkelijk zichtbaar, frequent en opvallend genoeg is om als voorbeeld te kunnen dienen voor medewerkers. Als een leider op integere wijze beslissingen neemt, maar verder

Hoe komen impliciete verwachtingen van moreel leiderschap precies tot stand?

categorization theory van Lord en collega's (Lord, Foti & DeVader, 1984; Lord & Maher, 1990). Deze theorie stelt dat ieder individu bewust en onbewust *a priori* aannames, overtuigingen en verwachtingen heeft van 'leiders' en 'leiderschap'. Dergelijke verwachtingen, ook wel impliciete leiderschapstheorieën genoemd, fungeren als referentiekader of benchmark aan de hand waarvan iemand bepaalt of de persoon in kwestie al dan niet als leider moet worden beschouwd (Epitropaki & Martin, 2004). Hoe meer de waargenomen kenmerken en gedragingen aansluiten bij de impliciete leiderschapstheorie van anderen, des te groter is dus de kans dat hij/zij ook inderdaad wordt herkend en geaccepteerd als leider (Engle & Lord, 1997; Lord et al., 2001).

In onderzoek naar moreel leiderschap wordt doorgaans een min of meer universele definitie van het begrip gehanteerd. Dit veronderstelt dat medewerkers dezelfde referentiekaders hanteren om het gedrag van hun leidinggevende te interpreteren. Maar onderzoek naar impliciete leiderschapstheorieën (bijv. Den Hartog et al., 1999) laat juist zien dat individuen verschillen in de exacte betekenis en het relatieve belang dat zij hechten aan leiderschapkenmerken en -gedragingen. Hoewel de basiselementen van leiderschap breed gedeeld lijken te worden, zijn er belangrijke verschillen te zien in hoe die elementen concreet worden ingevuld. Bovendien zijn impliciete leiderschapstheorieën tot op zekere hoogte flexibel en dynamisch: het zijn cognitieve schema's die steeds opnieuw gegenereerd worden op basis van eerdere ervaringen en situationele factoren. Impliciete leiderschapstheorieën zijn daarmee ook vatbaar voor temporale invloeden en invloeden uit de sociaal-culturele, organisatie- en taak-gerelateerde omgeving waarin men opereert (Hanges, Lord & Dickson, 2000; Lord et al., 2001). Zo wordt in sommige culturen gevoeligheid gezien als essentieel onderdeel van goed leiderschap, terwijl dat in andere culturen juist als een zwakte en teken van gebrek aan leiderschap wordt beschouwd (Den Hartog et al., 1999).

Onze kennis over impliciete theorieën van medewerkers om onderscheid te maken tussen moreel leiders enerzijds en amorele of immorele leiders anderzijds, is beperkt. Secundaire analyses van cross-cultureel leiderschapsonderzoek (Martin et al., 2009; Resick et al., 2006) suggereren dat ook moreel leiderschap – net als leiderschap in het algemeen – diverse betekenissen en uitingsvormen kent in verschillende contexten. Op organisatie- en individueel niveau zijn er eveneens enkele studies die duiden op verschillen in verwachtingen van moreel leiderschap (Resick et al., 2009; Van den Akker et al., 2009). Zo blijkt dat medewerkers

verschillen qua belang dat zij hechten aan altruïsme en aanmoediging van leiders, of aan wat een leidinggevende al dan niet doet in zijn of haar privétijd. Meer systematisch onderzoek ontbreekt evenwel. Een goed beeld van de verschillen in impliciete verwachtingen van moreel leiderschap, waar deze verwachtingen vandaan komen en in hoeverre ze daadwerkelijk een rol spelen bij moreel leiderschap, was er tot voor kort dus niet.

VIJF VISIES

In het kader van mijn promotieonderzoek (Heres, 2014) deed ik onderzoek naar de aard, oorsprong en invloed van de impliciete verwachtingen die medewerkers hebben van moreel leiderschap. Om beter zicht te krijgen op de overeenkomsten en verschillen in impliciete morele leiderschapstheorieën, is eerst een zogenaamde quasi-kwalitatieve Q-methodologische studie uitgevoerd. Voor deze studie werden aan 59 medewerkers en leidinggevendenden, werkzaam in onder meer de zorg, overheid en bedrijfsleven, 44 kaartjes voorgelegd met daarop verschillende (morele) leiderschapkenmerken en -gedragingen. De focus lag daarbij niet zozeer op wat men ziet als wel of niet integer gedrag, maar juist op wat een leider moet doen en welke eigenschappen van belang zijn om integriteit in de organisatie te bewaken en bevorderen. Voorbeeldstellingen op deze kaartjes zijn onder meer 'Een ethisch leider stelt zich kwetsbaar op door open te staan voor kritiek en te laten zien dat hij/zij soms ook fouten maakt' en 'Een ethisch leider spoort medewerkers aan om elkaar onderling aan te spreken op onacceptabel gedrag'. Vervolgens werd de deelnemers gevraagd de kenmerken en het gedrag op deze kaartjes te rangschikken naar belang voor moreel leiderschap, en hun keuze toe te lichten. Op grond van deze data zijn vijf ideaaltypische visies op moreel leiderschap geïdentificeerd (zie Box 1; voor een uitgebreide beschrijving zie Heres (2014)).

BOX 1:

VIJF IDEAALTYPISCHE VISIES OP MOREEL LEIDERSCHAP

De Veilige Haven

Volgens deze visie biedt een ethisch leider medewerkers de ruimte om zich in een veilige omgeving uit te spreken, melding te doen van ongeoorloofd gedrag en te leren van fouten. De leider communiceert vooral niet te veel en te expliciet over ethiek en integriteit; integer gedrag wordt als min of meer vanzelfsprekend gezien.

Het Communicerend Voorbeeld

Volgens deze visie probeert een ethisch leider medewerkers actief te stimuleren om zelf morele beslissingen te maken. De leider toont consequent moreel voorbeeldgedrag en komt op voor wat juist is, ook als hij/zij onder druk staat. Daarnaast gaat hij/zij regelmatig en expliciet met medewerkers in gesprek over ethiek, integriteit en de dilemma's waartegen men in het werk aanloopt.

De Morele Inspirator

Volgens deze visie is een ethisch leider allereerst een morele inspiratiebron die anderen weet te motiveren met zijn (morele) visie en sterke morele karakter. De leider is zelf integer, charismatisch en authentiek, geeft het juiste voorbeeld en toont kwetsbaarheid. Hij/zij maakt van ethiek en integriteit vooral geen prioriteit in de organisatie en laat het vooral aan medewerkers zelf om te beslissen wat integer is en wat niet.

De Sociale Bouwer

Volgens deze visie richt een ethisch leider zich vooral op het creëren en bevestigen van goede interpersoonlijke relaties en gedeelde waarden en normen in de groep. Hij/zij benadrukt verschillende perspectieven en belangen van stakeholders. De leider komt op voor het algemeen maatschappelijk belang – óók als dat ten koste kan gaan van het organisatiebelang.

De Rechtvaardige Scheidsrechter

Volgens deze visie stelt een ethisch leider heel duidelijke regels en grenzen om onethisch gedrag te voorkomen. Hij/zij handhaaft de regels op strikte maar rechtvaardige wijze. De leider is eerlijk en loyaal naar medewerkers, maar tolereert geen grensoverschrijdend gedrag.

De vijf visies op moreel leiderschap zijn vervolgens breder onderzocht in drie surveystudies. De steekproeven betreffen (1) een sneeuwbal-sample¹ van hogeropgeleide werkenden uit zowel de private als publieke sector (N=356); (2) leden van geselecteerde secties van het Nederlands Instituut van Psychologen (N=519; zie Box 2) en (3) medewerkers van een grote semipublieke organisatie² (N=391).

In de vragenlijst werd onder meer een korte beschrijving gegeven van de vijf ideaaltypische visies op moreel leiderschap. Daarbij werd de deelnemers gevraagd aan te geven in hoeverre ieder van deze ideaaltypen overeenkomt met hun eigen ideaalbeeld van een moreel leider. Ook is gevraagd welke van de vijf visies het beste overeenkomt met de kenmerken en het gedrag dat zij waarnemen in hun eigen direct leidinggevende. Zo is een beeld verkregen van de impliciete morele leiderschapstheorieën van medewerkers en de mate waarin leidinggevendenden aan die verwachtingen voldoen (zie tabellen 1 en 2).

De resultaten laten zien dat medewerkers significant verschillen in de impliciete verwachtingen die zij hebben van moreel leiderschap. Hoewel de verwachting van een individuele deelnemer altijd een unieke, gewogen mix is van deze vijf visies, blijken in vrijwel alle gevallen één of twee visies doorslaggevend te zijn. Daarbij is over het geheel genomen de 'Veilige Haven' het meest populair, nauw op de voet gevolgd door het 'Communicerend Voorbeeld'. Voor de 'Morele Inspiratie' en de 'Sociale Bouwer' is iets minder draagvlak. De 'Rechtvaardige Scheidsrechter' wordt tot slot door een kleine – doch niet onbelangrijke – minderheid onderschreven.

Concreet kan worden gesteld dat medewerkers het erover eens zijn dat persoonlijke integriteit en moreel voorbeeldgedrag van groot belang zijn voor moreel leiderschap. Daar waar het gaat om het actief aansturen op integriteit lopen de meningen echter meer uiteen: aan de ene kant vindt een groot deel van de medewerkers bijvoorbeeld dat de leider zelf niet te veel over ethiek en integriteit moet praten maar hen vooral de ruimte moet geven om op laagdrempelige en veilige wijze hun fouten, dilemma's en vermoedens van integriteitsschendingen bespreekbaar te maken. Aan de

¹ Voor de sneeuwbal-sample is de vragenlijst in eerste instantie verspreid binnen het netwerk van de onderzoeker en die van collega's binnen de onderzoeksgroep. Deelnemers is vervolgens verzocht de vragenlijst verder te verspreiden binnen hun eigen netwerk. Zodoende is een sneeuwbal-effect ontstaan waarbij via de netwerken van de deelnemers nieuwe deelnemers zijn benaderd. De uiteindelijke steekproef omvat medewerkers uit zowel de publieke als private sector, werkzaam in onder meer het hoger onderwijs en de gezondheidszorg, bij rijks- en gemeentelijke overheden, consultancybedrijven, financiële instellingen, en in de veiligheidsbranche.

² Deze organisatie nam deel aan het onderzoek onder strikte vertrouwelijkheid en anonimiteit en wordt derhalve niet bij naam genoemd.

'Slechts' een moreel persoon zijn, is niet voldoende

andere kant zijn er ook veel medewerkers die verwachten dat de leider juist wél expliciet en proactief de discussie over de geldende principes en waarden in de organisatie aanzwengelt.

Tevens is er een kleinere groep medewerkers die vindt dat de leider zelf op voorhand vooral heel duidelijke regels en grenzen moet stellen en deze strikt moet handhaven: tweede kansen bieden of een discussie voeren over de normen en waarden van de organisatie staat volgens deze groep het moreel leiderschap alleen maar in de weg. Ook waar het gaat

over het prioriteren van persoonlijke, organisatie- en maatschappelijke belangen, de mate waarin een meer individueel of juist groepsgerichte benadering wenselijk is, en hoe proactief de leider zich al dan niet moet bezighouden met het sturen op integriteit, verschillen de verwachtingen van medewerkers.

Zoals verwacht zijn iemands verwachtingen van moreel leiderschap echter niet geheel individueel bepaald: uit de data blijkt dat verwachtingen tot op zekere hoogte samenhangen met het soort werk dat iemand doet. Specifiek geldt dat individuen die zelf een leidinggevende rol hebben ook meer en ernstiger morele dilemma's ervaren. Mede als gevolg daarvan verwachten zij van moreel leiders een meer expliciete en proactieve aanpak en aansturing op integriteit dan medewerkers die geen leidinggevende taken hebben.

Op vergelijkbare wijze speelt ook de impact die het werk heeft op anderen binnen of buiten de organisatie een rol in hoe medewerkers aankijken tegen moreel leiderschap. Daar

TABEL 1: IMPLICIETE VERWACHTINGEN VAN MOREEL LEIDERSCHAP

	Sample II								
	Percentage*	Gemiddelde**	St. dev.	Percentage*	Gemiddelde**	St. dev.	Percentage*	Gemiddelde**	St. dev.
Veilige Haven	37,1%	4.15	.72	36,3%	4.20	.68	27,2%	4.07	.84
Communicerend Voorbeeld	33,1%	3.72	.93	35,5%	3.75	.86	22,3%	3.42	.92
Morele Inspirator	13,3%	3.69	.94	8,6%	3.54	.91	29,5%	3.57	1.01
Sociale Bouwer	11,9%	3.69	.94	16,2%	3.84	.85	13,5%	3.33	1.08
Rechtvaardige Scheidsrechter	4,5%	2.97	.97	3,5%	2.85	.94	7,5%	2.98	1.12

*Percentage respondenten dat in de vragenlijst aangaf dat deze visie op moreel leiderschap het beste aansluit bij het eigen ideaalbeeld ervan.

**Mate waarin de beschrijvingen van de vijf visies aansluiten bij het ideaalbeeld van moreel leiderschap van de respondenten, gemeten op een 5-punts Likert-schaal van 'komt geheel niet overeen' tot 'komt zeer goed overeen'.

TABEL 2: GEOBSERVEERD MOREEL LEIDERSCHAP

	(N = 391)								
	Percentage*	Gemiddelde**	St. dev.	Percentage*	Gemiddelde**	St. dev.	Percentage*	Gemiddelde**	St. dev.
Veilige Haven	40,6%	3.30	1.05	32,5%	3.20	1.12	26,4%	3.36	1.11
Communicerend Voorbeeld	6,0%	2.54	.99	9,1%	2.42	.93	15,7%	2.84	1.02
Morele Inspirator	10,9%	2.72	1.09	8,9%	2.58	1.03	15,7%	2.91	1.13
Sociale Bouwer	11,1%	2.72	1.05	13,6%	2.74	1.09	8,9%	2.57	1.06
Rechtvaardige Scheidsrechter	8,3%	2.33	1.01	8,6%	2.21	.86	14,1%	2.57	1.11
Leidinggevende is een onethisch leider	4,6%			4,9%			2,9%		
Geen van de beschrijvingen past het beste	18,6%			22,4%			16,2%		

*Percentage respondenten dat in de vragenlijst aangaf dat deze visie op moreel leiderschap het beste aansluit bij de leiderschapsstijl van hun direct leidinggevende.

**Mate waarin de beschrijvingen van de vijf visies aansluiten bij de leiderschapsstijl van de direct leidinggevende, gemeten op een 5-punts Likert-schaal van 'komt geheel niet overeen' tot 'komt zeer goed overeen'.

waar het werk een grotere invloed heeft op collega's, cliënten, de organisatie of de samenleving als geheel, hechten medewerkers meer waarde aan gesprekken over de morele waarden en principes die leidend zouden moeten zijn voor de keuzes die ze maken in het werk.

VERWACHTING STUURT PERCEPTIE?

De *a priori* verwachtingen van medewerkers over moreel leiderschap kunnen concrete gevolgen hebben voor hoe zij het gedrag van leidinggevend interpretieren. Uit hiërarchische regressieanalyses van de eerste twee steekproeven (respectievelijk de sneeuwbal-sample van hoger opgeleide werkenden en de steekproef van NIP-leden) blijkt dat hoe groter de discrepantie is tussen de verwachte en geobserveerde kenmerken en gedragingen, des te negatiever medewerkers oordelen over het algehele moreel leiderschap van hun direct leidinggevende ($\beta = -.22$, $t(342) = -3.20$, $p < .01$ in het sneeuwbal-sample van hoger opgeleide werkenden; $\beta = -.32$, $t(506) = -6.48$, $p < .001$ in de NIP-steekproef). Signifi-

cante verschillen in de verwachtingen van mannen en vrouwen, allochtonen en autochtonen, naar opleidingsniveau³ of naar dienstjaren zijn niet gevonden. Wel blijkt dat oudere medewerkers een enigszins sterkere voorkeur hebben voor de 'Veilige Haven'-benadering dan jongere medewerkers. Ook geven medewerkers van grotere organisaties minder vaak de voorkeur aan de meer passieve 'Morele Inspirator'-visie van moreel leiderschap dan zij die in kleinere organisaties werkzaam zijn. Zowel onder oudere medewerkers als in kleinere organisaties zal een meer proactieve en expliciete stijl van moreel leiderschap dus vermoedelijk iets minder goed aansluiten. In beide gevallen waren de gevonden effecten echter zeer klein.

Impliciete verwachtingen lijken dus de percepties van de feitelijke kenmerken en gedragingen van een leider te sturen

3 Daar sample 1 en 2 (vrijwel) uitsluitend uit hoger opgeleiden bestond, kon een mogelijke invloed van opleidingsniveau enkel in sample 3 op betrouwbare wijze worden getoetst. Nader onderzoek naar een mogelijke invloed van opleidingsniveau lijkt dan ook wenselijk.

BOX 2: RESULTATEN NIP-STEKPROEF

Aan het onderzoek deden 519 leden van het NIP mee. Een vergelijking tussen de resultaten van deze steekproef en de twee andere steekproeven toont enkele interessante bevindingen:

-) NIP-leden lijken het meest eensgezind in hun verwachtingen van moreel leiderschap. Mogelijk komt dit door de vergelijkbare opleidingsachtergrond, werkzaamheden en sector (hoofdzakelijk gezondheidszorg) waarin men werkzaam is, maar wellicht dat ook specifieke incidenten en discussies binnen de beroepsgroep hieraan hebben bijgedragen.

-) Onder NIP-leden is relatief het meeste draagvlak voor een proactieve en expliciete moreel leiderschapsbenadering. Dit kan mede verklaard

worden door de relatief hoge morele complexiteit van het werk van de ondervraagden. Net als in de eerste steekproef blijft ook onder NIP-deelnemers de benadering van de 'Veilige Haven' echter favoriet.

-) Discrepancies tussen verwachtingen en geobserveerd moreel leiderschapsgedrag hadden de grootste invloed onder deelnemers van de NIP-steekproef. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat door de relatief hoge cognitieve inspanningen die het werk van NIP-leden vergt, men eerder terugvalt op bestaande cognitieve schema's en prototypes van moreel leiderschap. Nieuwe informatie over het gedrag van de leidinggevende wordt daarbij meer oppervlakkig verwerkt en geëvalueerd.

-) Bijna vijf procent van de NIP-deelnemers typeert zijn of haar leidinggevende als een onethisch leider. Dit percentage is in lijn met dat uit de andere twee steekproeven, waar respectievelijk 4,6% en 2,9% van de deelnemers meent dat de leidinggevende onethisch is. Over het geheel genomen betreft het dus een zeer klein deel van de medewerkers en lijkt er weinig aanleiding te zijn voor scepsis. Tegelijkertijd moeten de mogelijke gevolgen van (percepties van) onethisch leiderschap, zelfs al zijn die relatief zeldzaam, nimmer worden onderschat. Zoals de media-berichterij rondom schandalen laat zien, kan slechts een enkel incident al desastreus zijn voor de reputatie en financiële staat van een organisatie. Dat kan zeer grote persoonlijke schade toebrengen aan de direct betrokkenen.

Of moreel leiderschap als zodanig wordt opgevat, hangt af van hoe anderen het gedrag van de beoogd leider interpreteren

en te vertekenen. Als de stijl en toon van communiceren over integriteit of de manier waarop de leidinggevende ingrijpt bij schendingen bijvoorbeeld afwijkt van dat wat medewerkers verwachten, dan zal het minder snel als moreel leiderschap worden herkend en geaccepteerd. Een goede aansluiting tussen de verwachtingen van medewerkers en het gedrag van hun leidinggevend is daarmee van groot belang voor de reputatie en uiteindelijk ook de effectiviteit van moreel leiderschap.

Maar in de derde steekproef, de semipublieke organisatie, blijken discrepanties tussen verwachtingen en waargenomen gedrag daarentegen géén significante invloed te hebben. Voor dit resultaat zijn diverse verklaringen denkbaar. Allereerst zou de identificatie van medewerkers met de organisatie van invloed kunnen zijn. De organisatie in kwestie kenmerkt zich namelijk door het bijzonder lange dienstverband van medewerkers; veel medewerkers hebben zelfs nimmer elders gewerkt. Zij beschouwen de organisatie dan ook als 'hun' organisatie. Onderzoek van Martin en Epitropaki (2001) toont aan dat bij een dergelijk sterke identificatie met de organisatie, medewerkers meer gemotiveerd zijn om hun werkomgeving – inclusief het gedrag van leidinggevend – actief te observeren en evalueren. Daar waar identificatie met de organisatie beperkt of gemiddeld is, volstaan medewerkers echter met een cognitief eenvoudige evaluatie die deels gebaseerd is op *a priori* verwachtingen van wat de leidinggevende zou (moeten) doen – en dus op impliciete morele leiderschapstheorieën.

Een alternatieve verklaring is dat het werk van medewerkers in de betreffende organisatie minder cognitieve inspanning vraagt dan dat van de grotendeels hoger opgeleide medewerkers uit de eerste twee steekproeven. Daar waar het werk complexer of meer stressvol is, doet het namelijk een groter beroep op de cognitieve capaciteiten van medewerkers. Het gevolg is dat er minder cognitieve ruimte overblijft om informatie over het gedrag van anderen actief te verwerken (Lord & Maher, 1990). In zulke gevallen valt men eerder terug op bestaande prototypes, stereotypen en cognitieve schema's, en dus op impliciete morele leiderschapstheorieën. Is het werk minder cognitief inspannend, zoals het geval lijkt te zijn bij deze semipublieke organisatie, dan is er meer cognitieve capaciteit beschikbaar om informatie over geobserveerd leiderschapsgedrag te verwerken en interpreteren. In dat geval neemt de invloed van impliciete verwachtingen dus mogelijk af (Epitropaki & Martin, 2005).

Tot slot kunnen ook methodologische factoren een rol

hebben gespeeld. Voor de deelnemers in de derde steekproef moesten de beschrijvingen van de vijf ideaaltypische leiderschapsstijlen ingekort en deels geherformuleerd worden. Daarnaast zijn er aanwijzingen dat een aantal met name lager opgeleide deelnemers in deze steekproef wat meer moeite hadden met het invullen van de vragenlijst, met name waar het de beschrijvingen van moreel leiderschap betrof. Als gevolg hiervan is de validiteit van de meetinstrumenten mogelijk lager dan bij de andere twee steekproeven en zijn wellicht meetfouten ontstaan die leiden tot minder betrouwbare resultaten.

CONCLUSIE EN DISCUSSIE

Eerder onderzoek laat zien dat moreel leiderschap een belangrijke rol speelt in het tegengaan van integriteitsschendingen en het bevorderen van positief, constructief gedrag in organisaties. Voorwaarde is wel dat het gedrag van leidinggevend door hun medewerkers ook daadwerkelijk als moreel leiderschap herkend en geaccepteerd wordt. Daarvoor is het niet alleen van belang wat medewerkers als 'moreel' of 'integer' gedrag zien, maar juist ook wat zij verwachten van het morele leiderschap. Oftewel: hoe zou er gestuurd moeten worden op integriteit en welke leiderschapskenmerken en -gedragingen zijn daarbij volgens medewerkers van meer en minder belang?

De bevindingen van het hierboven besproken promotie-onderzoek laten zien dat medewerkers significant verschillen in hun verwachtingen van moreel leiderschap. De betekenis en het relatieve belang dat iemand hecht aan zaken als 'communicatie over morele normen en waarden' of 'straffen en belonen' varieert. Dit komt mede door verschillen

in het soort werk dat medewerkers doen, en of dat veel of juist weinig morele dilemma's oproept. Daarnaast werd vastgesteld dat impliciete verwachtingen van invloed kunnen zijn op hoe medewerkers het moreel leiderschapsge-drag van leidinggevendenden waarnemen en interpreteren. Medewerkers hanteren dus – grotendeels onbewust – verschillende maatstaven om moreel leiders van amorele of immorele leiders te onderscheiden. Hoe effectief het moreel leiderschap van een leidinggevende zal zijn, wordt dan ook mede bepaald door de mate waarin de invulling die hij/zij

In sommige culturen wordt gevoeligheid gezien als essentieel onderdeel van goed leiderschap, terwijl dat in andere culturen juist als zwakte en teken van gebrek aan leiderschap geldt

eraan geeft, aansluit bij de *a priori* verwachtingen van medewerkers.

Hoewel het onderzoek belangrijke inzichten biedt in hoe moreel leiderschap in organisaties werkt, roept het ook veel nieuwe vragen op. Zo is er de vraag hoe impliciete verwachtingen van moreel leiderschap precies tot stand komen. Daaraan gerelateerd is de vraag in welke mate verwachtingen gedeeld worden binnen een groep of toch vooral per individu verschillen. Het bovenstaande suggereert dat medewerkers met vergelijkbare taken ook vergelijkbare verwachtingen zullen hebben. De aard en frequentie van de morele dilemma's in het werk verklaart echter maar een beperkt deel van

de variantie. Er is dus meer onderzoek nodig om vast te stellen hoe contextafhankelijk impliciete verwachtingen van moreel leiderschap daadwerkelijk zijn.

Een andere belangrijke vraag is waarom de invloed van impliciete verwachtingen verschilt tussen medewerkers. Wanneer en waarom beoordelen medewerkers het gedrag van de leidinggevende vooral vanuit hun reeds bestaande verwachtingen van moreel leiderschap, en wanneer spannen ze zich juist bewust en actief in om het leiderschapsgedrag waar te nemen en te interpreteren? De eerdergenoemde resultaten doen vermoeden dat kenmerken van de organisatie of het werk een rol spelen. Maar ook individuele factoren als motivatie (Epitropaki & Martin, 2005) of aanleg om meer dan gemiddeld te denken in termen van categorieën, stereotypen en sociale rollen (zgn. 'a-schematische' informatieverwerking, Cronshaw & Lord, 1987) kunnen van belang zijn. Toekomstig onderzoek moet zich dan ook meer richten op de sociale, organisatie- en individuele omstandigheden waaronder impliciete verwachtingen van invloed zijn op percepties van moreel leiderschapsgedrag.

Het onderzoek is eveneens van belang voor organisaties, en voor leidinggevendenden in het bijzonder. Die aspecten waarop de verwachtingen van medewerkers grotendeels overeenkomen, kunnen worden gezien als een soort basisnorm waaraan leidinggevendenden te allen tijde moeten voldoen om als moreel leider gezien te worden – ongeacht of ze nu werkzaam zijn in een tegeltjesfabriek, bij de politie of een financiële instelling. Vanuit leiderschapsperspectief werd in eerder onderzoek vooral het belang van expliciete communicatie en sanctionering benadrukt (bijv. Brown et al., 2005). Het gros van de medewerkers vindt het echter vooral belangrijk dat er sprake is van persoonlijke integriteit en consequent en zichtbaar voorbeeldgedrag. Maar juist op dit punt lijken leidinggevendenden zichzelf nogal eens te overschatten. Zo laat onderzoek telkens zien dat leidinggevendenden een aanzienlijk positiever beeld hebben van hun voorbeeldgedrag dan hun medewerkers dat hebben (BIOS, 2012; Treviño, Weaver & Brown, 2008). Door kritische geluiden van medewerkers te verwelkomen en zelfs regelmatig te vragen naar feedback op het (morele) voorbeeldgedrag, kunnen leidinggevendenden blinde vlekken proberen te voorkomen en een beter beeld krijgen van hun leiderschap zoals dat daadwerkelijk door medewerkers wordt ervaren en geïnterpreteerd.

Naast integriteit en voorbeeldgedrag blijkt ook de ruimte die men krijgt om moeilijke kwesties in een veilige sfeer te bespreken en aan te kaarten, en om te leren van gemaakte

Een ethisch leider probeert medewerkers actief te stimuleren zelf morele beslissingen te maken

fouten, erg belangrijk. Door als leidinggevende zelf eigen dilemma's en worstelingen openlijk te bespreken, maar ook fouten toe te geven en verantwoording af te leggen voor het eigen gedrag, kan hij/zij de drempel voor medewerkers verlagen hetzelfde te doen. Zorgvuldig omgaan met meldingen door hoor en wederhoor toe te passen voordat er wordt geoordeeld, sancties alleen invoeren als die daadwerkelijk in proportie zijn tot de schending, en altijd respectvol omgaan met zowel de melder als de dader, zijn eveneens cruciaal voor een veilige sfeer. Dit klinkt wellicht logisch, maar gaat in de praktijk nog vaak mis. Zo gaan nog veel leidinggevendenden bij een melding standaard over tot schorsing van de vermeende dader, terwijl dit zeer nadelige gevolgen kan hebben voor het veiligheidsgevoel in de bredere organisatie – zeker als later blijkt dat er helemaal geen sprake was van een integriteits-schending, of de duur van de schorsing op voorhand niet in verhouding lijkt tot de ernst van de schending zelf. Daarnaast kan het soms raadzaam zijn medewerkers die de schreef over zijn gegaan toch een tweede kans te bieden in plaats van ze direct te ontslaan of over te plaatsen; voorzien van een duidelijke uitleg richting andere collega's kan dit het moreel leiderschap juist zelfs verder versterken.

Tegelijkertijd zullen leidinggevendenden rekening moeten houden met de specifieke, wellicht tegenstrijdige verwachtingen van medewerkers. Het is dan ook belangrijk dat leidinggevendenden veel nadrukkelijker bij medewerkers zelf te rade gaan over hoe het moreel leiderschap in de organisatie vorm zou moeten krijgen: *best practices* uit andere organisaties of een 'wetenschappelijk bewezen' effectieve aanpak zullen minder goed werken als die aanpak niet past bij wat de medewerkers in kwestie verwachten en nodig achten voor het werk wat zij doen. Door met medewerkers in gesprek te gaan en een meer gezamenlijke visie op moreel leiderschap te ontwikkelen, kunnen problemen in de aansturing op integriteit althans ten dele worden voorkomen.

In sommige gevallen zullen vervolgens ook aanpassingen in het leiderschap nodig zijn. Zo kunnen medewerkers behoefte hebben aan meer uitleg over de morele afwegingen die de leidinggevende eigenlijk maakt, of zal een leidinggevende soms explicieter in termen van waarden en integriteit moeten communiceren dan hij/zij gewend is. In andere gevallen, wellicht bij meer uitvoerend en relatief minder complex werk zoals in delen van de horeca of transportsector, kan het verstandig zijn om niet al te veel en vaak te spreken over abstractere termen als integriteit, principes en waarden, maar vooral te investeren in goede interpersoonlijke relaties met medewerkers en de gedragsnormen op heel

heldere en consequente wijze te communiceren.

Het kan natuurlijk voorkomen dat medewerkers die liever een meer passieve, weinig expliciete sturing op integriteit zien in werkelijkheid de morele complexiteit van hun werk onderschatten. De morele implicaties van werk in de afvalverwerking worden bijvoorbeeld nog wel eens over het hoofd gezien, terwijl wetenschappers niet zelden denken dat zij morele afwegingen volledig zelfstandig kunnen (en zouden moeten) maken – zelfs als uit eerdere incidenten blijkt dat ook in deze sectoren de meningen over wat wel en niet geoorloofd is behoorlijk uiteenlopen en nadere duiding van normen zinvol blijkt. Ook kan het zijn dat de geprefereerde stijl van de ene medewerker niet aansluit bij de verwachtingen die andere medewerkers in de groep hebben. In dergelijke situaties kan het helpen wanneer leidinggevendenden meer tekst en uitleg geven bij de gekozen leiderschapsbenadering: waarom wordt moreel leiderschap van belang geacht? Hoe en waarom wordt er op een bepaalde wijze omgegaan met meldingen? Et cetera.

Door met medewerkers in gesprek te gaan over het leiderschap en waarom dat juist voor deze organisatie, voor deze groep van belang is, kunnen leidinggevendenden de verwachtingen van medewerkers enigszins proberen bij te stellen en mogelijk meer begrip creëren voor hun leiderschap.

OVER DE AUTEUR

Dr. Leonie Heres is als Universitair Docent Bestuurs- en Organisatiewetenschap verbonden aan de Universiteit Utrecht, USBO, Bijlhouwerstraat 6, 3511 ZC Utrecht. Telefoon: 030 253 1966. E-mail: l.heres@uu.nl.

Summary

ETHICAL LEADERSHIP AND THE POWER OF THE A PRIORI EXPECTATIONS L. HERES

Ethical leadership is intended to foster ethics and prevent integrity violations. As with all leadership, however, it is the perceptions of followers that ultimately determine the effectiveness of

a moral leader's efforts. This mixed-methods study shows how followers vary in their implicit assumptions, ideas, and expectations of ethical leadership. These implicit theories of ethical leadership can in turn shape and bias follower perceptions and interpretations of ethical leadership behavior. Whether a leader is able to obtain

and maintain a reputation for ethical leadership thus depends not only on the characteristics and behaviors of the leader itself, but also on the *a priori* expectations of its followers. These findings may help further improve the effectiveness of ethical leadership across different contexts.

Literatuur

- Akker, L. van den, Heres, L., Lasthuizen, K. & Six, F.E. (2009). Ethical leadership and trust: it's all about meeting expectations. *International Journal of Leadership Studies*, 5(2), 102-122.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. New York: General Learning Press.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- BIOS (2012). *Monitor Integriteit Openbaar Bestuur 2012. Integriteitsbeleid en -beleving*. Den Haag: BIOS/ CAOP Research.
- Brown, M.E. & Mitchell, M.S. (2010). Ethical and unethical leadership: exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20, 583-616.
- Brown, M.E. & Treviño, L.K. (2006). Ethical leadership: a review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- Brown, M.E., Treviño, L.K. & Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Cronshaw, S.F. & Lord, R.G. (1987). Effects of categorization, attribution, and encoding processes on leadership perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 72, 97.
- Eisenbeiss, S.A. & Brodbeck, F. (2014). Ethical and unethical leadership: a cross-cultural and cross-sectoral analysis. *Journal of Business Ethics*, 122, 343-359.
- Engle, E.M. & Lord, R.G. (1997). Implicit theories, self-schemas, and leader-member exchange. *Academy of Management Journal*, 40, 988-1010.
- Epitropaki, O. & Martin, R. (2004). Implicit leadership theories in applied settings: factor structure, generalizability, and stability over time. *Journal of Applied Psychology*, 89, 293-310.
- Epitropaki, O. & Martin, R. (2005). From ideal to real: a longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 659-676.
- Frisch, C. & Huppenbauer, M. (2014). New insights into ethical leadership: a qualitative investigation of the experiences of executive ethical leaders. *Journal of Business Ethics*, 123, 23-43.
- Hanges, P., Lord, R. & Dickson, M. (2000). An information-processing perspective on leadership and culture: a case for connectionist architecture. *Applied Psychology*, 49, 133-161.
- Hartog, D.N. den, House, R.J., Hanges, P.J. & Ruiz-Quintanilla, S.A. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *The Leadership Quarterly*, 10, 219-256.
- Heres, L. (2014). *One style fits all? The content, origins, and effect of follower expectations of ethical leadership*. Academisch proefschrift, Vrije Universiteit Amsterdam.
- Hogg, M.A. (2008). Social identity processes and the empowerment of followers. In R.E. Riggio, I. Chaleff & J. Lipman-Blumen (Eds.), *The art of followership* (pp. 267-276). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D.N. & De Hoogh, A.H.B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22, 51-69.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D.N. & de Hoogh, A.H.B. (2013). Ethical leadership and followers' helping and initiative: the role of demonstrated responsibility and job autonomy. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(2), 165-181.
- Lasthuizen, K.M. (2008). *Leading to integrity. Empirical research into the effects of leadership on ethics and integrity*. Academisch proefschrift, Vrije Universiteit Amsterdam.
- Lord, R.G., Brown, D.J., Harvey, J.L. & Hall, R.J. (2001). Contextual constraints on prototype generation and their multilevel consequences for leadership perceptions. *The Leadership Quarterly*, 12, 311-338.
- Lord, R.G., Foti, R.J. & DeVader, C.L. (1984). A test of leadership categorization theory: internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 343-378.
- Lord, R.G. & Maher, K.J. (1990). Alternative information-processing models and their implications for theory, research, and practice. *Academy of Management Review*, 15, 9-28.
- Lord, R.G. & Maher, K.J. (1991). *Leadership and information processing*. London: Routledge.
- Martin, G.S., Resick, C.J., Keating, M.A. & Dickson, M.W. (2009). Ethical leadership across cultures: a comparative analysis of German and US perspectives. *Business Ethics: A European Review*, 18(2), 127-144.
- Martin, R. & Epitropaki, O. (2001). Role of organizational identification on implicit leadership theories (ILTS), transformational leadership and work attitudes. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4, 247-262.
- Mayer, D.M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 1-13.
- Piccolo, R.F., Greenbaum, R., Den Hartog, D.N. & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 259-278.
- Resick, C.J., Hanges, P.J., Dickson, M.W. & Mitchelson, J.K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63, 345-359.
- Resick, C.J., Mitchelson, J.K., Dickson, M.W. & Hanges, P.J. (2009). Culture, corruption, and the endorsement of ethical leadership. In W. Mobley, Y. Wang & M. Li (Eds.), *Advances in global leadership* (Vol. 5, pp. 113-144). Bingley: Emerald Group Publishing.
- Treviño, L.K., Brown, M.E. & Hartman, L.P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56, 5-37.
- Treviño, L.K., Hartman, L.P. & Brown, M.E. (2000). Moral person and moral manager: how executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128-142.
- Treviño, L.K., Weaver, G.R. & Brown, M.E. (2008). It's lovely at the top: hierarchical levels, identities, and perceptions of organizational ethics. *Business Ethics Quarterly*, 18, 233-252.