

Bedankt voor het downloaden van dit artikel. De artikelen uit de (online)tijdschriften van Uitgeverij Boom zijn auteursrechtelijk beschermd. U kunt er natuurlijk uit citeren (voorzien van een bronvermelding) maar voor reproductie in welke vorm dan ook moet toestemming aan de uitgever worden gevraagd.

Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (postbus 3060, 2130 KB, www.reprorecht.nl) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher.

info@boomamsterdam.nl
www.boomuitgeversamsterdam.nl

ARTIKEL

Van blauwdruk naar maatwerk*

Een onderzoek naar de rol van impliciete verwachtingen bij ethisch leiderschap

Leonie Heres**

Wanneer het gaat om het bevorderen van integriteit in organisaties, wordt dikwijls verwezen naar de cruciale rol van leiderschap: leiders zetten immers de toon voor het gedrag van medewerkers. In de kern is leiderschap echter een relationele aangelegenheid en ook medewerkers zelf hebben dus een rol in de totstandkoming van ethisch leiderschap. Aan de hand van een reeks kwalitatieve en kwantitatieve studies laat dit artikel zien dat medewerkers, mede als gevolg van het soort werk dat zij verrichten, uiteenlopende aannames, ideeën en verwachtingen hebben over ethisch leiderschap. Deze verschillende verwachtingen fungeren vervolgens als een soort lens die beïnvloedt hoe medewerkers het ethisch leiderschap van hun manager percipiëren en interpreteren. Effectief ethisch leiderschap hangt daarmee niet alleen af van wat de manager daadwerkelijk aan kenmerken en gedrag vertoont, maar evengoed van de mate waarin de manager voldoet aan de verwachtingen van medewerkers op dit gebied. Implicaties en aanbevelingen voor managers worden behandeld.

1 Inleiding

In de nasleep van een reeks grote schandalen lijken managers zich in toenemende mate bewust van het morele en economische belang van integriteitsbeleid en actieve sturing op waarden en normen. Veel organisaties besteden substantiële bedragen aan het ontwikkelen van gedragscodes en integriteitstrainingen en stellen zelfs gespecialiseerde integriteitsfunctionarissen aan of richten integriteitbureaus in (Huberts, Anechiarico & Six, 2008; Kaptein, 2004). Het langetermijneffect van zulke maatregelen zal echter beperkt of misschien zelfs contraproductief zijn wanneer deze onvoldoende worden gesteund en uitgedragen door het leiderschap in de organisatie.

Ethisch leiderschap heeft betrekking op het karakter, de besluitvorming en het gedrag dat een leider laat zien om anderen te stimuleren besluiten te nemen en

* Dit artikel is gebaseerd op het proefschrift Heres, L. (2014). *One style fits all? A study on the content, origins, and effect of follower expectations of ethical leadership*. Nijmegen: Ipskamp.

** Leonie Heres is verbonden aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap van de Universiteit Utrecht. Correspondentieadres: Universiteit Utrecht, USBO, Bijlhouwerstraat 6, 3511 ZC Utrecht, tel. 030 -253 7117. E-mail: l.heres@uu.nl.

gedrag te vertonen dat in overeenstemming is met de morele waarden en normen die relevant zijn in de bredere sociale context waarin men opereert (Heres, 2014, p. 42). De laatste jaren is er veel onderzoek gedaan naar de betekenis en effecten van ethisch leiderschap. Hieruit blijkt dat ethisch leiderschap een belangrijke invloed heeft op de morele besluitvorming van medewerkers (Lasthuizen, 2008; Treviño, Weaver, Gibson & Toffler, 1999). Ethisch leiderschap vermindert ongewenste en onethische gedragingen zoals fraude, diefstal, pesterijen en misbruik van organisatiemiddelen (Huberts, Kaptein & Lasthuizen, 2007; Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes & Salvador, 2009). Bovendien bevordert het, vaak meer dan andere vormen van leiderschap (Brown, Treviño & Harrison, 2005; Lasthuizen, 2008), de betrokkenheid, behulpzaamheid en toewijding van medewerkers alsook hun bereidheid om zich uit te spreken en melding te maken van onoorbaar gedrag dat zij waarnemen op de werkvloer (bijv. Avey, Wernsing & Palanski, 2012; Brown et al., 2005; Kalshoven & Boon, 2012; Toor & Ofori, 2009).

Zowel in de praktische uitvoering van ethisch leiderschap als in het wetenschappelijk onderzoek hiernaar richt men zich doorgaans op de kenmerken en het gedrag van de leider zelf. Ethisch leiderschap is echter per definitie een relationele aangelegenheid: zonder volgers is er simpelweg geen sprake van leiderschap (Bryman, 1992). Uiteindelijk zijn het de percepties die medewerkers hebben van de kenmerken en het gedrag van de leider¹ – en niet de feitelijke kenmerken en gedragingen – die het beste voorspellen hoe groot de invloed van de leider uiteindelijk zal zijn (Brown & Treviño, 2006; Lord & Maher, 1991). Medewerkers bepalen dus de voorwaarden en condities waaronder ethisch leiderschap effectief zal zijn (vgl. Hogg, 2008). Medewerkers verschillen echter in belangrijke mate in hun percepties van ethisch leiderschap (Brown & Mitchell, 2010). Dergelijke verschillen in percepties roepen fundamentele vragen op over wat het nu *echt* betekent om een ethisch leider te zijn (Brown & Mitchell, 2010, p. 602) en hoe men op effectieve wijze een reputatie voor ethisch leiderschap kan creëren en behouden.

Om beter te begrijpen hoe de ethisch leiderschapspercepties van medewerkers tot stand komen, is het van belang te weten welke definities en kaders medewerkers überhaupt gebruiken om zulk leiderschap te herkennen en hoe ze er betekenis aan geven. Met andere woorden, om te begrijpen hoe en wanneer medewerkers ethisch leiderschap *zien* (perciëren), moeten we eerst meer weten over wat zij van zulk leiderschap *verwachten*. In recent empirisch onderzoek keek ik daarom naar de impliciete aannames, ideeën en verwachtingen die medewerkers hebben van ethisch leiderschap en welke rol deze hebben in het ethisch leiderschapsproces. In het onderhavige artikel geef ik een overzicht van de verschillende studies binnen het onderzoek. Tezamen leggen zij niet alleen bloot welke verschillende verwachtingen medewerkers hebben van ethisch leiderschap, maar onderschrijven zij vooral ook waarom verschillen in verwachtingen er zowel in wetenschappelijke als praktische zin toe doen. Door de studies in onderlinge samenhang te bekijken, wordt namelijk duidelijk dat medewerkers' verwachtingen een rol spelen bij vrijwel alle aspecten van het ethisch leiderschapsproces: of medewerkers het herkennen, hoe leidinggevend er invulling aan geven, en ten slotte welke vorm het meest effectief is in een bepaalde context.

Hieronder volgt eerst een korte schets van de heersende wetenschappelijke definitie van het concept ‘ethisch leiderschap’ (par. 2) en van eerder onderzoek naar impliciete verwachtingen (par. 3). Na een toelichting op de onderzoeksmethoden (par. 4) presenteer ik vervolgens de resultaten van de verschillende studies. In paragraaf 5 laat ik zien dat er subtiele, maar belangrijke verschillen zijn in wat medewerkers verwachten van een ethisch leider, bijvoorbeeld als het gaat om hoe en hoe vaak een leider met de medewerkers in gesprek moet gaan over waarden, normen en integriteitsdilemma’s. In paragraaf 6 blijkt voorts dat deze verschillen in verwachtingen van medewerkers van groot belang zijn voor ethische leiders omdat verwachtingen inderdaad medewerkers’ percepties van het leiderschap beïnvloeden. Daarbij ga ik ook in op de mate waarin de verwachtingen van medewerkers samenhangen met hun eigen taakomgeving. Zo blijken leidinggevende en niet-leidinggevende medewerkers deels uiteenlopende ideeën te hebben over wat een ethisch leider kenmerkt, en maakt het ook uit in hoeverre men werk doet dat een meer publiek karakter heeft. In de slotparagrafen presenteer ik de conclusies (par. 7) en wordt uitgebreid stilgestaan bij de implicaties die deze bevindingen hebben voor onderzoek (par. 8) alsook voor managers en leidinggevendenden die handvatten zoeken om de integriteit van en binnen hun organisatie te bewaken en te bevorderen (par. 9).

2 Ethisch leiderschap

Voordat we ingaan op medewerkers’ eigen verwachtingen van ethisch leiderschap, is het zaak te kijken naar hoe ethisch leiderschap binnen de wetenschap doorgaans wordt gedefinieerd en afgebakend. Een van de eerste en tot op heden de meest invloedrijke definities van ethisch leiderschap is die van Brown et al. (2005, p. 120): het vertonen van normatief geaccepteerd gedrag middels persoonlijke handelingen en interpersoonlijke relaties, en de promotie van zulk gedrag onder volgers middels wederzijdse communicatie, bekrachtiging en besluitvorming. Zoals ook Lawton en Páez (2015) aangeven, kent deze definitie de nodige beperkingen. Zo is er onduidelijkheid over wat ‘normatief geaccepteerd gedrag’ moet inhouden. Daarnaast is de afbakening tussen ‘normaal’, effectief leiderschap en ethisch leiderschap niet volledig helder en staat de dimensionaliteit van het construct ter discussie (zie Heres, 2014, p. 39 e.v. voor een uitgebreide bespreking). Niettemin markeert de definitie van Brown en collega’s een belangrijk keerpunt in het wetenschappelijk onderzoek naar ethiek en leiderschap. Voorheen werd slechts gekeken naar de ethische dimensie van het leiderschap *an sich*. Daarmee lag de nadruk vrijwel uitsluitend op de persoon van de leider, diens eigen integriteit en wijze van beïnvloeding. Met het begrip ‘ethisch leiderschap’ legden Brown, Treviño en collega’s daarentegen meer nadruk op integriteit als doel van het leiderschapsproces en openden zij de deur voor meer onderzoek naar de wijze waarop leiderschap bijdraagt aan het integere gedrag van anderen. Uit hun onderzoek blijkt dan ook dat ethisch leiderschap niet alleen draait om het zijn van een moreel *persoon*, maar ook om het zijn van een moreel *manager* (Treviño, Brown & Hartman, 2003).

In de definitie van Brown en collega's gaat het er bij de eerste component, de morele persoon, om dat leiders een sterk moreel karakter en diepgewortelde principes en waarden hebben die zij zelfs onder moeilijke omstandigheden en sterke externe druk verdedigen (Treviño et al., 2003; Yukl, Mahsud, Hassan & Prussia, 2013). Ethisch leiderschap wordt in die zin verbonden aan specifieke morele eigenschappen als integriteit, betrouwbaarheid, eerlijkheid, transparantie, zorgvuldigheid en gevoel voor sociale rechtvaardigheid (zie o.a. Brown et al., 2005; Den Hartog & De Hoogh, 2009; Frisch & Huppenbauer, 2014). Deze eigenschappen uiten zich ook in de beslissingen en het gedrag van de leider. Zo zijn ethische leiders goed in staat de morele implicaties van hun beslissingen voor verschillende belanghebbenden, zowel op de korte als de lange termijn, te overzien en wegen zij deze op evenredige en transparante wijze tegen elkaar af (Frisch & Huppenbauer, 2014; Treviño et al., 2003). Uit het gedrag van ethische leiders blijkt dat zij oog hebben voor het welzijn van anderen, voor duurzaamheid en voor het algemeen maatschappelijk belang (Eisenbeiss & Brodbeck, 2014; Kalshoven, Den Hartog & De Hoogh, 2011).

Waar de eerste component primair gericht is op de kenmerken en het gedrag van de leider zelf, omvat de tweede component (de moreel manager) juist die gedragingen die nadrukkelijk gericht zijn op de bevordering van moreel juist gedrag onder volgers. In de eerste plaats gaat het dan om het vertonen van moreel voorbeeldgedrag. Belangrijk hierbij is dat het morele gedrag voldoende zichtbaar, frequent en onderscheidend is voor volgers, zodat het ook daadwerkelijk als zodanig wordt herkend (Brown et al., 2005) en de morele toon zet voor de rest van de organisatie (Grojean, Resick, Dickson & Smith, 2004; Treviño et al., 2003). Daarnaast houden ethische leiders hun volgers aan hoge morele standaarden door hen aan te spreken, te straffen of juist te belonen voor hun (im)morele gedrag (Treviño et al., 2003; Yukl et al., 2013). Tot slot omvat moreel management het expliciet met volgers in gesprek gaan over morele waarden, normen en dilemma's (Brown et al., 2005; Kalshoven et al., 2011; Yukl et al., 2013). Aan de hand van discussies met volgers trachten ethische leiders normen, verwachtingen en verantwoordelijkheden te verduidelijken (Kalshoven et al., 2011; Yukl et al., 2013), leren ze hun volgers de morele dimensies van beslissingen en situaties te herkennen (De Hoogh & Den Hartog, 2008). Bovendien inspireren ze volgers daarmee om zaken vanuit verschillende perspectieven te bekijken en verder te kijken dan alleen hun eigen belangen of die van de organisatie (Grojean et al., 2004; Treviño et al., 2003).

Het doel van het onderzoek in dit artikel is te kijken naar de verwachtingen die medewerkers *zelf* hebben van ethisch leiderschap. In tegenstelling tot de definitie van Brown et al. (2005) is het dus van belang een definitie van ethisch leiderschap te hanteren die geen *a priori* invulling geeft van de specifieke kenmerken en gedragingen waaraan een ethisch leider moet voldoen. Voor het vervolg definieer ik ethisch leiderschap daarom als: het karakter, de besluitvorming en het gedrag dat een leider laat zien om anderen te stimuleren besluiten te nemen en gedrag te vertonen dat in overeenstemming is met de morele waarden en normen die relevant zijn in de bredere sociale context waarin men opereert (Heres, 2014, p. 42).

3 Impliciete verwachtingen van ethisch leiderschap

De effectiviteit van elk leiderschap, en dus ook ethisch leiderschap, wordt in belangrijke mate bepaald door de percepties die medewerkers hebben van dat leiderschap (Brown & Treviño, 2006; Lord & Maher, 1991). De *leader categorization theory* van Lord en collega's (Lord, Foti & DeVader, 1984; Lord & Maher, 1990) stelt dat percepties van leiderschap op hun beurt worden bepaald door de *a priori* aannames, overtuigingen en verwachtingen die iemand heeft over de kenmerken en het gedrag dat 'leiders' en 'leiderschap' typeert. In interacties met leiders worden deze zogenoemde impliciete leiderschapstheorieën gebruikt als een soort lens of referentiekader om de kenmerken en het gedrag van de leiders te begrijpen en te interpreteren (Epitropaki & Martin, 2004): hoe beter de kenmerken en gedragingen van personen overeenkomen met de impliciete leiderschapstheorieën van anderen, des te groter is de kans dat zij ook daadwerkelijk worden herkend en geaccepteerd als leiders (Bresnen, 1995; Engle & Lord, 1997; Hunt, Boal & Sorenson, 1990; Lord, Brown, Harvey & Hall, 2001). Discrepanties tussen verwachtingen en waargenomen kenmerken en gedragingen hebben daarentegen een negatief effect op de kwaliteit van de relatie tussen medewerkers en leidinggevendenden, wat vervolgens leidt tot minder betrokkenheid van de medewerker bij de organisatie, lagere werktevredenheid en minder welzijn (Epitropaki & Martin, 2005). Impliciete, *a priori* verwachtingen leiden aldus tot verschillen in medewerkers' percepties van de kenmerken en gedragingen van hun leidinggevende.

Impliciete leiderschapstheorieën zijn doorgaans relatief stabiel en generaliseerbaar (zie bijv. Epitropaki & Martin, 2004; Lord et al., 1984; Offermann, Kennedy & Wirtz, 1994). Zij zijn echter niet volledig 'context-vrij' en onveranderbaar: verwachtingen ten aanzien van leiderschap worden namelijk steeds opnieuw gegeneerd op basis van eerdere ervaringen en de specifieke context waarin men zich begeeft. Verwachtingen worden dus beïnvloed door sociale, organisationele, taakgerelateerde en individuele factoren (Hanges, Lord & Dickson, 2000; Lord et al., 2001). Daarbij is sprake van wat Bass (1997) ook wel *variform* universele patronen in impliciete leiderschapstheorieën noemt. Dit houdt in dat de kenmerken en gedragingen die men verwacht van leiders, in grote lijnen universeel zijn. Tegelijkertijd varieert het relatieve belang, de exacte betekenis, en de wijze waarop uiting wordt gegeven aan deze kenmerken en gedragingen. Zo zijn er bijvoorbeeld verschillen gevonden in de betekenis en het relatieve belang van leiderschapskenmerken en -gedragingen die samenhangen met de culturele context (Den Hartog, House, Hanges & Ruiz-Quintanilla, 1999; Gerstner & Day, 1994), de directe werkomgeving van medewerkers, en het soort werk dat zij doen (Dickson, Resick & Hanges, 2006; Epitropaki & Martin, 2004; Hall, Workman & Marchioro, 1998).

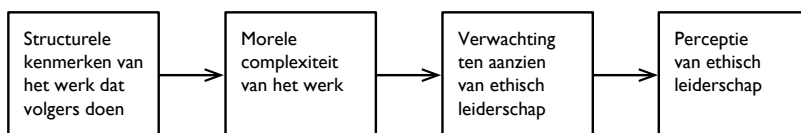
Terwijl onderzoek naar impliciete leiderschapstheorieën inmiddels een rijke theoretische en empirische basis kent, weten we weinig over de aannames, overtuigingen en verwachtingen die medewerkers hebben als het gaat om *ethisch* leiderschap. In de meeste onderzoeken wordt slechts verondersteld dat medewerkers een min of meer universeel begrip van ethisch leiderschap hebben. De paar cross-culturele studies die zijn gedaan naar impliciete theorieën van ethisch leiderschap

(zie Martin, Resick, Keating & Dickson, 2009; Resick, Hanges, Dickson & Mitchelson, 2006; Resick, Martin, Keating, Dickson, Kwan & Peng, 2011), tonen echter aan dat deze aanname onjuist is. Hoewel er wereldwijd inderdaad consensus lijkt te zijn over de meer algemene basiscomponenten van ethisch leiderschap, zoals integriteit en altruïsme, zijn er significante verschillen in het relatieve belang dat mensen hechten aan specifieke kenmerken en gedragingen en in de betekenis en invulling die ze aan deze kenmerken en gedragingen geven (Keating, Martin, Resick & Dickson, 2007; Resick et al., 2011). En ook op organisatie- en individueel niveau is sprake van variatie in de verwachtingen die medewerkers hebben van ethisch leiderschap (Resick, Mitchelson, Dickson & Hanges, 2009; Van den Akker, Heres, Lasthuizen & Six, 2009).

De beschikbare onderzoeken naar impliciete verwachtingen van ethisch leiderschap bieden een mogelijke verklaring voor de substantiële verschillen die we zien in medewerkers' percepties van ethisch leiderschap (zie o.a. Brown & Mitchell, 2010; Den Hartog & De Hoogh, 2009; Kalshoven, Den Hartog & De Hoogh, 2013). Tegelijkertijd kennen ook deze onderzoeken beperkingen die een goed begrip van de impliciete verwachtingen van ethisch leiderschap in de weg staan. Zo gaat het in vrijwel al deze studies om een secundaire analyse van reeds beschikbare data, waardoor steeds een beperkt deel is bestudeerd van de kenmerken en gedragingen die relevant (kunnen) zijn voor ethisch leiderschap. Daarnaast is slechts in beperkte mate onderzocht in hoeverre deze verwachtingen samenhangen met de werkomgeving waarin men opereert, en ontbreekt het aan onderzoek dat laat zien in hoeverre deze verwachtingen daadwerkelijk een rol spelen in percepties van ethisch leiderschap.

4 Methoden van onderzoek

Om een beter beeld te krijgen van de impliciete verwachtingen die medewerkers hebben van ethisch leiderschap, werden verschillende kwalitatieve en kwantitatieve studies uitgevoerd. Figuur 1 geeft het onderliggende conceptueel model van het geheel van deze studies weer.



Figuur 1 Conceptueel model van de verschillende studies (vereenvoudigd)

4.1 Exploratief onderzoek

In de eerste fase van het onderzoek voerde ik twee exploratieve studies uit om inzicht te krijgen in en een typologie te vormen van de verschillende verwachtingen die men heeft van ethisch leiderschap. Allereerst werden daartoe achttien kwalitatieve interviews gehouden met leidinggevendende werkzaam op verschillende niveaus in uiteenlopende organisaties binnen de (semi)publieke en private

sector (deelstudie I, zie Heres & Lasthuizen, 2012). Aan de hand van deze interviews is een beeld gevormd van de kenmerken en gedragingen die leidinggevendenden zelf associëren met ethisch leiderschap. Hoewel beperkt in omvang, bevestigde dit onderzoek dat er inderdaad sprake is van verschillende ideeën over wat ethisch leiderschap inhoudt en wat er van een ethisch leider verwacht mag worden.

De kwalitatieve interviews werden daarom opgevolgd door een uitgebreidere, quasi-kwalitatieve Q-studie² waarmee ik op inductieve, doch systematische wijze de overeenkomsten en verschillen in verwachtingen van ethisch leiderschap in kaart kon brengen onder medewerkers met *en* zonder leidinggevende positie (deelstudie II). Voor deze Q-studie ontwikkelde ik op basis van de eerder vergaarde kwalitatieve data, de wetenschappelijke literatuur en een serie pilotstudies 44 stellingen over ethisch leiderschap (de zogenoemde 'Q-set'). Deze stellingen werden voorgelegd aan 59 medewerkers en leidinggevendenden werkzaam binnen een breed scala aan organisaties in zowel de (semi)publieke als de private sector. De respondenten werd vervolgens verzocht de stellingen volgens een quasi-normaalverdeling te rangschikken naar het belang dat de stelling volgens hen heeft voor ethisch leiderschap (de 'Q-sort'). Conform Q-methodologisch gebruik (zie Dziopa & Ahern, 2011; Van Exel & De Graaf, 2005) voerde ik vervolgens een centroid factoranalyse van deze 59 Q-sorten uit. In tegenstelling tot een reguliere factoranalyse of clusteranalyse biedt de Q-methodologie daarmee geen patronen van variabelen en individuele items of clusters van personen, maar clusters van ideaaltypische visies waarbij zowel de betekenis als het relatieve belang van de verschillende stellingen in nauwe onderlinge samenhang wordt bekeken (zie voor een uitgebreide toelichting op de achtergronden, voordelen en beperkingen van de Q-studie Heres, 2014).

4.2 Surveyonderzoek

In de tweede fase van het onderzoek voerde ik een serie van drie cross-sectionele surveyonderzoeken uit. Aan de hand van het surveyonderzoek is meer inzicht verkregen in de populariteit van de vijf visies die naar voren kwamen uit de Q-studie, en dus in hoeverre er eenduidigheid dan wel diversiteit bestaat ten aanzien van verwachtingen van ethisch leiderschap. Het surveyonderzoek toetste voorts in hoeverre er (a) sprake is van een verband tussen medewerkers' verwachtingen van ethisch leiderschap enerzijds en hun percepties van de kenmerken en gedragingen van hun leidinggevende anderzijds (deelstudie III), en (b) in hoeverre de verwachtingen van medewerkers al dan niet gevormd worden door structurele kenmerken van het werk dat zij uitvoeren (deelstudie IV).

Steekproef. De respondenten van de survey-studies betroffen hoger opgeleide werknemers in Nederland (sneeuwbalsteekproef, $N = 335$), leden van het Nederlands Instituut van Psychologen (NIP, $N = 519$) en medewerkers van een grote Nederlandse semipublieke organisatie ($N = 389$). De eerste steekproef omvat deelnemers met zeer diverse functies in met name middelgrote en grote organisaties ($51\% > 1.000$ medewerkers). Deze deelnemers zijn onder meer werkzaam binnen de overheid, onderwijs, onderzoek, zorg, consulting, financiële dienstverlening en veiligheid. De tweede steekproef, de leden van het NIP, omvat zoals verwacht

hoofdzakelijk medewerkers uit de zorgsector (77,5%), maar ook NIP-leden uit het onderwijs, de overheid, de consultancybranche en het bedrijfsleven namen deel. Ook van deze steekproef is het merendeel werkzaam in zeer grote organisaties (44,7% > 1.000 medewerkers). De derde en laatste steekproef betreft een semipublieke organisatie die zich in algemene zin kenmerkt door lange dienstverbanden, een sterke organisatiecultuur, en relatief hoge financiële en morele risico's. Een overzicht van de demografische respondentkenmerken is te vinden in Tabel 1.

Tabel 1 Steekproefkenmerken van de cross-sectionele survey-studies

		Nederlandse arbeids- populatie (CBS, 2014)	Sample I (N = 355)	Sample II (N = 519)	Sample III (N = 391)
Vrouw		47%	52%	74%	41%
Leeftijd	15-24 jaar	11%	5%	1%	3%
	25-34 jaar	23%	31%	19%	16%
	35-44 jaar	25%	20%	18%	36%
	45-54 jaar	26%	30%	30%	39%
	55-65 jaar	15%	5%	31%	6%
Allochtone afkomst		19%	12%	14%	15%
Hoogst afgeronde opleidings- niveau	Basis- en voortgezet onderwijs	31%	1%	3%	43%
	Middelbaar beroeps- onderwijs (mbo, mbo+)	34%	8%	0%	28%
	Hoger beroepsonder- wijs (hbo)	23%	23%	0%	26%
	Wetenschappelijk onderwijs (bachelor, master, gepromoveerd)	12%	68%	97%	3%
Parttime aanstelling		42%	18%	47%	38%

Meetschalen. Om inzicht te krijgen in medewerkers' verwachtingen van ethisch leiderschap zijn aan de respondenten korte vignetten voorgelegd van de vijf visies op ethisch leiderschap die uit de Q-studie naar voren zijn gekomen. Vervolgens is hen gevraagd op een 5-punts Likertschaal aan te geven in welke mate de beschrijvingen overeenkomen met (a) hun ideaalbeeld van een ethisch leider en (b) de specifieke kenmerken en gedragingen van hun eigen direct leidinggevende. Aan de hand van deze scores is in deelstudie III voor iedere respondent een zogenoemde *IELT-Observatie Discrepantie* score berekend. Deze score geldt als onaf-

Tabel 2 Effect van de discrepantie tussen verwachtingen en geobserveerd gedrag op percepties van ethisch leiderschap

	Sample I (N = 355)			Sample II (N = 519)			Sample III (N = 391)		
	Model A	Model B	Model C	Model A	Model B	Model C	Model A	Model B	Model C
Sekse*	-.004	.070	.080*	-.084	.016	.018	.014	-.034	-.032
Leeftijd	-.070	-.008	-.012	.037	.032	.026	.049	.068	.072
Allochtoon	-.013	-.038	-.044	-.051	.008	.018	.029	.026	.024
Leeftijd	-.085	-.027	-.022	-.021	-.021	-.005	.018	-.012	-.013
Paritime	.051	.014	.030	.014	-.012	.000	.032	.008	.011
Duur dienstverband	.015	.003	.005	-.014	.021	.021	-.158	-.072	-.073
Leidinggevende positie	.051	.024	.024	.104**	.046	.050	.153*	.075*	.081*
Organisatiegrootte	.046	.032	.031	.038	-.010	-.009			
IELT Observatie: Veilige Haven		.473***	.380***		.402***	.271***		.530***	.499***
IELT Observatie: Communiceerend Voorbeeld		.203***	.160**		.215***	.138***		.111**	.095*
IELT Observatie: Morele Inspiratie		.055	.021		.084*	.034		.091*	.078
IELT Observatie: Sociale Bouwer		.128**	.082		.242***	.194***		.123**	.116**
IELT Observatie: Rechtvaardige Scheidsrechter		.057	.048		.049	.028		.028	.026
IELT Observatie Discrepantie			-.220**			-.318***			-.082
Adjusted R squared	-.007	.488	.506	.012	.621	.655	0.23	.570	.572

* Vrouw = 1; Man = 0

hankelijke variabele in de eerste deelstudie en geeft weer in hoeverre het geobserveerde leiderschap al dan niet overeenkomt met wat men verwacht in termen van ethisch leiderschap. De verwachting is daarbij dat hoe groter de discrepantie is tussen het ideaalbeeld en de geobserveerde kenmerken en gedragingen, des te minder medewerkers geneigd zullen zijn hun leidinggevende als een ethisch leider te zien. Om dit laatste te meten is gebruikgemaakt van Brown et al.'s (2005) *Ethical Leadership Scale*, die een beeld geeft van de algehele, meer generieke perceptie die medewerkers hebben van het ethisch leiderschap van hun direct leidinggevende. In deelstudie IV is gekeken naar de mate waarin medewerkers' verwachtingen van ethisch leiderschap, zoals gemeten met de eerdergenoemde vignetten, samenhangen met kenmerken van het werk dat zij doen. Hiertoe zijn vier kenmerken gemeten: de *hiërarchische positie* van de respondent (geen formele leiderschapspositie, teamleider, afdelings- of unithoofd, of topmanagement), het *interne taakbelang* (3 items, 5-punts Likertschaal die ingaat op de impact van het werk op collega's en de organisatie als geheel), het *externe taakbelang* (6 items, 5-punts Likertschaal die ingaat op de impact van het werk op belanghebbenden buiten de organisatie en de samenleving als geheel), en de *werkautonomie* van medewerkers (5 items gebaseerd op Spector en Fox's *Factual Autonomy Scale* (2003), 5-punts Likertschaal). De verwachting daarbij is dat deze werkkenmerken van invloed zijn op de ervaren ernst en frequentie van morele dilemma's in het werk, ook wel de morele taakcomplexiteit genoemd. Deze morele taakcomplexiteit (5 items, 5-punts Likertschaal) bepaalt vervolgens mede de verwachtingen die medewerkers zullen hebben van het ethisch leiderschap van hun leidinggevende.

Analyse. Voor deelstudie III is gebruikgemaakt van een serie hiërarchische regressieanalyses. In de eerste stap werden daarbij de demografische en organisationele controlevariabelen ingevoegd (zie Tabel 2). Om te controleren voor overlap tussen de geobserveerde kenmerken en gedragingen zoals gemeten aan de hand van de vignetten en de *Ethical Leadership Scale*, die in meer algemene zin de percepties van ethisch leiderschap meet, zijn in de tweede stap de vignetten meegenomen (IELT-observatie). Tot slot is in de derde stap de onafhankelijke variabele *IELT-Observatie Discrepantie* ingevoerd.

Voor deelstudie IV is een structureel vergelijkingsmodel opgesteld dat met behulp van AMOS is getoetst (zie Figuur 2). Specifiek is vanwege de niet-normale verdeling van de afhankelijke variabele gebruikgemaakt van *maximum likelihood estimation* met bootstrapping. Het mediërend effect van morele taakcomplexiteit is getoetst middels Sobel tests (Sobel, 1982) en aan de hand van de richtlijnen van Baron en Kenny (1986) en James en Brett (1984). Meer informatie over de validering van de schalen, de analyses en gehanteerde criteria is te vinden in Heres (2014).

5 Vijf ideaaltypische visies op ethisch leiderschap

Zoals verwacht kwamen de impliciete theorieën van de respondenten ten aanzien van ethisch leiderschap voor een belangrijk deel overeen met gangbare wetenschappelijke definities. In lijn met eerder onderzoek (Brown et al., 2005; Treviño

et al., 2003) blijkt zowel uit de kwalitatieve als de kwantitatieve studies dat in de verwachtingen van vrijwel alle respondenten de persoonlijke integriteit van de leider, zichtbaar voorbeeldgedrag, bekrachtiging van morele normen en waarden, en een zekere vorm van communicatie over ethiek en integriteit een rol spelen. Kijken we gericht naar de resultaten, dan zie we niettemin opvallende verschillen in de precieze kenmerken en gedragingen die men associeert met ethisch leiderschap en het belang dat men hecht aan verschillende aspecten van ethisch leiderschap. Waar sommige respondenten expliciete en frequente gesprekken over morele normen, waarden en dilemma's bijvoorbeeld een cruciaal aspect van ethisch leiderschap achtten, vond een substantieel deel van de respondenten dit doorgaans juist overbodig of in elk geval relatief onbelangrijk.³ En terwijl een deel van de respondenten met name de nadruk legde op de persoon en het karakter van de leider zelf, was voor anderen ethisch leiderschap simpelweg niet mogelijk zonder proactief moreel management.

Samengevat kunnen op basis van de resultaten vijf ideaaltypische visies,⁴ of impliciete theorieën, worden onderscheiden. Deze vijf visies geven een beeld van de verschillende aannames, overtuigingen en verwachtingen die medewerkers hebben ten aanzien van de kenmerken en gedragingen die nodig zijn voor ethisch leiderschap:

- **De Veilige Haven:** deze visie beschrijft een ethisch leider als iemand die een omgeving creëert waarin ruimte is om fouten te maken en waar medewerkers zich veilig voelen om dilemma's te bespreken, zich uit te spreken over kwesties en melding te doen van ongeoorloofd gedrag. De Veilige Haven cultiveert een dergelijke omgeving door met medewerkers te bespreken hoe en waarom beslissingen tot stand zijn gekomen, zodat zij de morele keuzes van de leider begrijpen en ervan kunnen leren. Veilige Havens zijn zelf ook eerlijk en open over hun eigen keuzes en handelingen en zijn altijd bereid daar verantwoording voor af te leggen. Daarnaast stimuleert de Veilige Haven medewerkers om elkaar onderling aan te spreken op onethisch gedrag. Integer gedrag wordt door deze leider als min of meer vanzelfsprekend gezien, en expliciete communicatie over ethiek en integriteit gebeurt dan ook niet veel.
- **Het Communicerend Voorbeeld:** in deze visie is een ethisch leider iemand die medewerkers actief probeert te stimuleren om voor zichzelf na te denken over wat wel en niet gepast gedrag is en om zelfstandig morele beslissingen te nemen. Ethische leiders doen dat allereerst door zelf goed voorbeeldgedrag te tonen: ze stellen hoge morele standaarden en komen op voor wat juist is, ook als ze onder druk staan. In tegenstelling tot de Veilige Haven gaat het Communicerend Voorbeeld juist wel regelmatig en expliciet met medewerkers in gesprek over ethiek, integriteit en de dilemma's waar men in het werk tegen aanloopt. In die gesprekken wordt de nadruk vooral gelegd op de achterliggende waarden en principes die van belang zijn, niet zozeer op de specifieke regels of procedures.
- **De Morele Inspiratie:** bij de Morele Inspiratie draait het primair om de persoon van de leider zelf; een ethisch leider wordt in deze visie eerder gezien als iets dat je (van nature) *bent* dan iets wat je actief *doet*. In deze visie worden ethische leiders gezien als morele inspiratiebronnen, individuen die charismatisch en authentiek zijn en anderen weten te motiveren met hun (morele) visie en sterke

morele karakter. Het morele karakter van ethische leiders is onder meer te zien in het feit dat zij consequent zijn, zeggen wat ze doen en doen wat ze zeggen, het juiste voorbeeld tonen en altijd respectvol blijven naar anderen, zelfs als iemand onethisch gedrag heeft vertoond. Daarnaast zijn ethische leiders reflectief en bereid om kwetsbaarheid te tonen. Ze maken van ethiek en integriteit echter geen prioriteit in de organisatie en laten het vooral aan medewerkers zelf om te beslissen wat integer is en wat niet, zonder daar zelf actief in te begeleiden.

- **De Sociale Bouwer:** in de vierde visie op ethisch leiderschap staat vooral het sociale aspect voorop – zowel in termen van de manier waarop ethische leiders omgaan met anderen als in de wijze waarop ze opkomen voor bredere sociaal-maatschappelijke doelen en belangen. Een ethisch leider legt volgens deze visie dan ook vooral de nadruk op het creëren en bevestigen van gedeelde waarden en normen in de groep. In discussies benadrukken ethische leiders verschillende perspectieven op de situatie, alsook de belangen van diverse stakeholders, en komen ze op voor wat juist is – ook als dat mogelijk ten koste gaat van het organisatiebelang.
- **De Rechtvaardige Scheidsrechter:** in de vijfde en laatste visie wordt van een ethisch leider vooral verwacht dat deze heel duidelijke regels en grenzen stelt om onethisch gedrag te voorkomen. De regels worden vervolgens op strikte maar rechtvaardige wijze gehandhaafd. Ethische leiders zijn volgens deze visie consistent in wat zij zeggen en doen en eerlijk en loyaal naar medewerkers, maar ze tolereren geen grensoverschrijdend gedrag.

De kwantitatieve data laten zien dat hoewel de verwachting die een individu heeft van ethisch leiderschap een gewogen mix is van de bovenstaande vijf visies, er in vrijwel alle gevallen één of twee visies dominant zijn. Dat wil zeggen, in de ideaalvisie van respondenten wordt doorgaans vooral aan kenmerken en gedragingen uit één of twee van de ideaaltypen belang gehecht, terwijl kenmerken en gedragingen uit andere visies relatief minder van belang worden geacht. Over de drie steekproeven bleek de Veilige Haven het meest overeen te komen met wat medewerkers verwachten van een ethisch leider (tussen 27 en 37% van de respondenten gaf aan dat deze het meest overeenkomt met het eigen ideaalbeeld), op de voet gevolgd door het Communicerend Voorbeeld (22 tot 36%). De Morele Inspiratie (9 tot 30%) en de Sociale Bouwer (12 tot 16%) werden door een kleiner deel van de respondenten als meest passend beschouwd, hoewel dit verschilde tussen de drie steekproeven en specifieke aspecten uit deze visies geregeld als relevante aanvulling op het ideale ethisch leiderschap werden beschouwd. De visie van de Rechtvaardige Scheidsrechter, tot slot, werd slechts door een kleine minderheid gezien als de beste weergave van hun eigen ideaalbeeld (4 tot 8%).

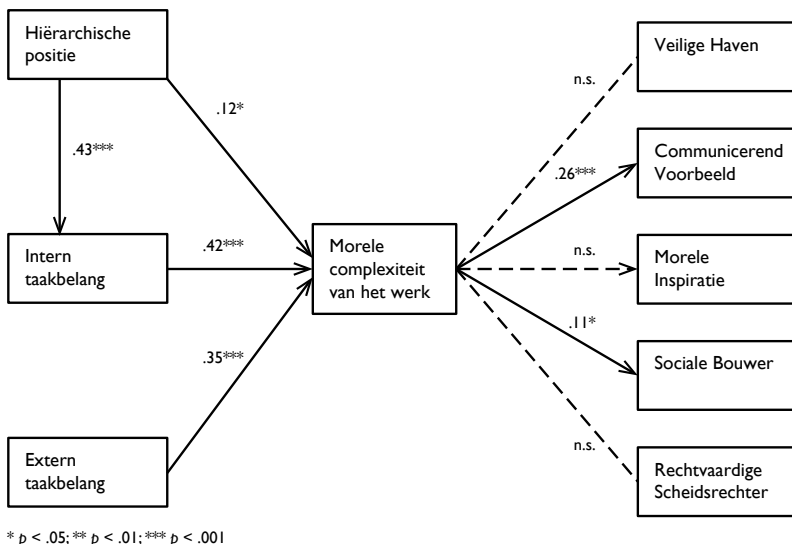
Dezelfde data laten echter ook zien dat het merendeel van de leidinggevendenden niet voldoet aan het ideaalbeeld van medewerkers: in 59 tot 65% van de gevallen is sprake van een discrepantie tussen de visie die medewerkers zelf als meest ideaal zien en de visie die hun leidinggevende het beste omschrijft. Zo is slechts 6 tot 16% van mening dat het Communicerend Voorbeeld de eigen leidinggevende het beste typeert. Tegelijkertijd meent 3 tot 5% van de respondenten dat de eigen leidinggevende een onethisch leider is, terwijl 16 tot 22% aangeeft dat geen van

de omschrijvingen voldoende aansluit bij wat men idealiter verwacht van ethisch leiderschap. Uit de toelichting die respondenten gaven, valt op te maken dat een belangrijk deel van deze laatste groep de leidinggevende eerder als 'ethisch neutraal' ziet dan als een ethisch leider conform één van de vijf beschreven visies.

6 Het effect en de context van impliciete verwachtingen

Uit het kwantitatieve onderzoek blijkt verder dat discrepanties tussen de verwachte en waargenomen kenmerken en gedragingen inderdaad van invloed zijn op het algehele oordeel dat medewerkers hebben ten aanzien van het ethisch leiderschap van hun direct leidinggevende.⁵ Impliciete verwachtingen fungeren daarmee als een soort lens die medewerkers' percepties van de feitelijke kenmerken en gedragingen van een leidinggevende sturen en vertekenen: medewerkers hebben dus vooral oog voor de kenmerken en gedragingen die overeenkomen met hun eigen verwachtingen van ethisch leiderschap en zijn minder sensitief voor kenmerken en gedragingen die weliswaar onder ethisch leiderschap geschaard zouden kunnen worden, maar niet overeenkomen met hun eigen verwachtingen daarvan. Hoe meer bijvoorbeeld de wijze van communiceren over ethiek en integriteit of de wijze waarop normen en regels worden gehandhaafd afwijkt van wat medewerkers verwachten, des te kleiner de kans dat zij de leidinggevende als een ethisch leider zullen beschouwen. Een goede aansluiting tussen medewerkers' verwachtingen en de kenmerken en gedragingen van de leidinggevendens speelt daarmee een belangrijke rol in de reputatie en uiteindelijk ook de effectiviteit van ethisch leiderschap.

De analyses bevestigen voorts dat verwachtingen van ethisch leiderschap althans tot op zekere hoogte gerelateerd zijn aan de specifieke context waarin medewerkers werkzaam zijn en in het bijzonder aan het soort taken dat zij uitvoeren (vgl. Epitropaki & Martin, 2004; Hall et al., 1998; Karakowsky & Siegel, 1999). Zowel het interne als externe belang van de werkzaamheden speelt bijvoorbeeld een rol. Bij het interne belang gaat het om de mate waarin de uitvoering van de taken directe en/of grote gevolgen heeft voor collega's en de organisatie als geheel, zoals bijvoorbeeld het geval kan zijn bij HR-medewerkers en arbo- en preventiemedewerkers. Het externe (publieke) belang heeft betrekking op de mate waarin de werkzaamheden kenmerkend zijn voor die van publieke organisaties en als zodanig van invloed zijn op het functioneren van de samenleving, zoals bij ambtenaren en docenten. Specifiek geldt dat medewerkers van wie het werk een groter intern en/of extern belang heeft, ook vaker en ernstigere morele dilemma's in hun werk ervaren. Deze medewerkers worden vaker geconfronteerd met conflicterende waarden en belangen waarbij zij (mede) verantwoordelijk zijn voor het maken van een evenwichtige, moreel juiste afweging. Met andere woorden, de morele complexiteit van het werk ligt gemiddeld hoger voor medewerkers met dergelijke taken. De werkautonomie van medewerkers heeft daarentegen geen significant effect op de ervaren morele taakcomplexiteit.



Figuur 2 *Het effect van taakkenmerken en de morele complexiteit van het werk op medewerkers' verwachtingen van ethisch leiderschap*

Zoals Figuur 2 laat zien, krijgt men bij een hogere morele complexiteit ook hogere verwachtingen van ethisch leiderschap: medewerkers verwachten dan een meer proactieve en expliciete benadering zoals die van het eerdergenoemde Communicerend Voorbeeld en in mindere mate de Sociale Bouwer. Tegelijkertijd blijft de mate waarin men de visies van de Veilige Haven, de Morele Inspiratie en de Rechtvaardige Scheidsrechter onderschrijft gelijk, ongeacht het interne en externe belang van het werk. Dit suggereert dat de morele complexiteit van het werk de impliciete theorieën van medewerkers slechts in zoverre verandert dat men *extra* inspanningen verwacht van ethische leiders, in aanvulling op bijvoorbeeld een integer, inspirerend karakter en het bieden van een veilige omgeving. Op vergelijkbare wijze toont het onderzoek aan dat de hiërarchische positie van medewerkers een belangrijke factor is: medewerkers die zelf (ook) een formeel leidinggevende positie hebben in de organisatie, ervaren meer en ernstiger morele dilemma's. Gevolg is dat zij in vergelijking tot medewerkers zonder leidinggevende positie, eerder verwachten dat een ethisch leider zich gedraagt volgens de proactieve en expliciete aanpak van het Communicerend Voorbeeld en de Sociale Bouwer. Deze bevinding impliceert dus een structureel verschil in de verwachtingen die medewerkers en leidinggevendenden hebben van ethisch leiderschap. Dit verschil is van groot belang omdat de aannames, overtuigingen en verwachtingen die een manager zelf heeft met betrekking tot ethisch leiderschap, een belangrijke basis vormen voor diens eigen leiderschap (Lord & Maher, 1991). Bovendien beïnvloeden de verwachtingen van managers de kwaliteit van de relatie tussen de manager en medewerkers (Engle & Lord, 1997), en bepalen ze mogelijk ook de verwachtingen ten aanzien van het morele gedrag van medewerkers. Structurele

verschillen in de impliciete verwachtingen van leidinggevend en medewerkers kunnen de effectiviteit van ethisch leiderschap dan ook ernstig beperken.

7 Discussie

Het hierboven beschreven onderzoek wijst erop dat niet alleen leiders maar ook medewerkers zelf een cruciale rol hebben in de totstandkoming van ethisch leiderschap: in hoeverre leidinggevend worden gezien als ethische leiders is namelijk niet alleen afhankelijk van wat zij feitelijk doen, maar ook van de mate waarin hun kenmerken en gedragingen aansluiten bij de impliciete verwachtingen die medewerkers op voorhand hebben van ethisch leiderschap. Zo laat het onderzoek zien dat de impliciete verwachtingen van medewerkers fungeren als een lens die, of als een referentiekader dat, de perceptie van medewerkers van de kenmerken en gedragingen van hun leidinggevende stuurt en vertekent. De resultaten laten bovendien zien dat medewerkers onderling op subtiele maar niettemin belangrijke wijze verschillen in hun verwachtingen.

Waarom medewerkers precies verschillen in hun verwachtingen van ethisch leiderschap, vergt nog uitgebreider onderzoek. Het huidige onderzoek toont echter aan dat een deel van de verklaring gelegen is in het soort werk dat men doet. Daar waar medewerkers door de aard van hun werk vaker en ernstiger morele dilemma's ervaren, ligt de lat voor ethisch leiderschap nadrukkelijk hoger: een meer proactieve en expliciete benadering lijkt dan op z'n plaats. Is de morele complexiteit van het werk echter beperkt, dan is de kans groot dat een dergelijke aanpak onvoldoende draagvlak heeft onder medewerkers. De effectiviteit van het geboden leiderschap zou dan beperkt of zelfs contraproductief kunnen zijn. Een en ander suggereert dat er dus geen sprake is van één beste vorm van ethisch leiderschap die in alle omstandigheden en voor alle medewerkers even goed zal werken.

8 Implicaties voor onderzoek

De bevindingen hebben belangrijke implicaties voor vervolgonderzoek. In de eerste plaats bieden zij inzichten voor verdere conceptuele discussie over de kenmerkende, onderscheidende en faciliterende aspecten van ethisch leiderschap. In academische conceptualiseringen ligt bijvoorbeeld veel nadruk op expliciete communicatie en disciplineren als datgene wat een ethisch leider van een 'gewoon' leider onderscheidt (Brown et al., 2005). Het onderhavige onderzoek laat daarentegen zien dat met name aspecten die geassocieerd worden met de Veilige Haven, zoals persoonlijke verantwoordingsbereidheid en de kans krijgen om te leren van fouten, door medewerkers als meest noodzakelijk en onderscheidend voor ethisch leiderschap worden beschouwd. En ook authenticiteit, een aspect dat volgens Brown en Treviño (2006) als kenmerkend noch onderscheidend voor ethisch leiderschap wordt gezien, blijkt voor een substantieel aantal medewerkers juist wel van doorslaggevend belang. Daarnaast suggereren de resultaten dat bij disciplineren de nadruk wellicht meer zou moeten komen te liggen op de wijze waarop

het gebeurt en de mate waarin veiligheid geborgd is, dan op het straffen en belonen van ongewenst gedrag *an sich*.

Ten tweede wijzen de resultaten op het belang van verdere ontwikkeling en diversiteit in het gebruik van meetinstrumenten. Zo lijkt het raadzaam bestaande meetinstrumenten van ethisch leiderschap uit te breiden en te verfijnen met meer specifiek geformuleerde kenmerken en gedragingen. Dit zal dergelijke meetinstrumenten niet alleen minder vatbaar maken voor het vertekend effect van impliciete verwachtingen (Gioia & Sims, 1985; Larson, 1982), het maakt ze ook gevoeliger voor de variatie in de wijze waarop managers in de praktijk invulling geven aan ethisch leiderschap. Daarnaast verdient ook het gebruik van multidimensionale meetinstrumenten van ethisch leiderschap aanbeveling (bijv. Kalshoven et al., 2011; Lasthuizen, 2008). Tot dusver wordt in een overwegende meerderheid van studies enkel de eendimensionale *Ethical Leadership Scale* van Brown en collega's gehanteerd. Deze schaal is ook in dit onderzoek gebruikt om de relevantie van impliciete theorieën aan te tonen. Multidimensionale meetinstrumenten bieden echter meer mogelijkheden voor onderzoek naar onderliggende meetmodellen en mogelijke groepsverschillen in het relatieve belang van verschillende dimensies van ethisch leiderschap. De inzichten die dit voortbrengt, zijn van groot belang voor ons begrip van het idiosyncratische dan wel collectief gedeelde karakter van impliciete verwachtingen van ethisch leiderschap (bijv. Den Hartog et al., 1999). Bovendien biedt analyse van de onderliggende, multidimensionale meetmodellen meer inzicht in de aspecten van ethisch leiderschap die meer of minder effectief – of zelfs contraproductief – zijn in bepaalde contexten, en in hoeverre dit het gevolg is van een gebrek aan fit met de impliciete verwachtingen van medewerkers.

9 Implicaties voor ethisch leiderschap in de praktijk

Het onderzoek toont aan dat ethisch leiderschap een dynamisch, relationeel fenomeen is, dat niet alleen bepaald wordt door de kenmerken en gedragingen van een leider, maar ook gevormd wordt door de uiteenlopende ideeën en verwachtingen die medewerkers zelf – bewust of onbewust – hebben van zulk leiderschap. Om effectief de integriteit van en binnen de organisatie te bevorderen is het daarom belangrijk dat managers zicht proberen te krijgen op dergelijke verwachtingen van medewerkers. Het verdient daarbij de aanbeveling om expliciet met medewerkers in gesprek te gaan over wat zij van de leiding verwachten in dit verband en de overeenkomsten en verschillen in elkaars visies goed te verkennen (Schyns, Kiefer, Kerschreiter & Tymon, 2011). Het bespreekbaar maken van wederzijdse verwachtingen kan zelfs worden gezien als een integraal onderdeel van effectief ethisch leiderschap. Afhankelijk van de omstandigheden zal vervolgens moeten worden bekeken of aanpassingen in de aansturing op integriteit wenselijk zijn, of dat juist de verwachtingen van medewerkers beter gemanaged moeten worden door duidelijker aan te geven waarom een bepaalde wijze van aansturing op integriteit nodig wordt geacht. Daarnaast zou ook in integriteitstrainingen en *management development*-programma's nadrukkelijker aandacht kunnen worden besteed

aan niet alleen de morele normen en waarden binnen de organisatie *an sich*, maar ook de concrete wijze waarop men binnen de organisatie verwacht wordt te sturen op die normen en waarden (zie ook Schyns et al., 2011; Schyns, Tymon, Kiefer & Kerschreiter, 2013).

9.1 Basisnormen en maatwerk

Meer inhoudelijk laat het onderzoek zien dat er sprake is van een zekere basisnorm voor ethisch leiderschap die vrijwel alle medewerkers voor hun managers lijken te stellen. Deze basisnorm omvat in de eerste plaats het vermogen van de manager om een veilige omgeving te creëren waarin medewerkers zich enerzijds vrij voelen om twijfels te bespreken en problemen aan te kaarten en anderzijds voldoende ruimte krijgen om fouten te maken en daar – als individu en als groep – van te leren: gegeven het ‘grijze gebied’ waarin veel morele dilemma’s en beslissingen zijn gelegen, lijkt een al te strikte handhaving van regels het beeld van de manager als een ethisch leider juist teniet te doen en dus contraproductief. Daarentegen geldt dat managers die zelf enige kwetsbaarheid tonen en expliciet verantwoordelijkheid nemen voor gemaakte fouten, hun reputatie voor ethisch leiderschap juist versterken. Bovendien vormen managers met dergelijk gedrag een voorbeeld voor medewerkers en verlagen ze de drempel voor medewerkers om zelf hun dilemma’s, fouten en zorgen bespreekbaar te maken in de groep. Tegelijkertijd moeten managers waken voor al te simpele *best practices* en *one style fits all*-benaderingen van ethisch leiderschap: het relationele en contextuele karakter van ethisch leiderschap vraagt eerder om maatwerk dan een vaste blauwdruk. Zo toont het onderzoek aan dat vooral daar waar de werkzaamheden van medewerkers moreel complexer zijn, medewerkers verwachten dat leiders proactief en expliciet het gesprek aangaan over dilemma’s in het werk, dat zij morele beslissingen meer op groepsniveau proberen te bespreken en te nemen, en dat waarden en normen op een meer principiële niveau worden bediscussieerd. In dit verband is het interessant dat een groot deel van de managers nog onvoldoende voldoet aan dergelijke verwachtingen van medewerkers; er is op dit vlak dus nog veel ruimte voor verbetering. Anderzijds, en in tegenstelling tot wat de ‘ethiek-industrie’ doorgaans suggereert, zijn expliciete discussies over waarden en normen waarschijnlijk nodig noch effectief wanneer het werk van medewerkers meer eenduidig is en vrijwel geen directe morele dilemma’s oproept. Een al te expliciete en proactieve benadering, zo blijkt uit het onderzoek, zal in zulke gevallen minder aansluiting vinden bij medewerkers en zou zelfs een negatief effect kunnen hebben op hoe er wordt gekeken naar de leider. In plaats van ethiek en integriteit al te veel te benadrukken, zouden leiders zich in dergelijke omstandigheden beter kunnen richten op het creëren van een open en veilige sfeer. En daar waar medewerkers zich kennelijk onvoldoende bewust zijn van de morele dimensies en risico’s van hun werk, is het bijvoorbeeld zaak eerst het moreel bewustzijn van die medewerkers te verhogen alvorens men overgaat tot een meer algemene discussie over de morele waarden en principes binnen de organisatie.

9.2 Kritische reflectie en feedback

Managers wordt verder geadviseerd niet alleen te kijken naar de verwachtingen van hun medewerkers, maar ook hun eigen impliciete aannames, overtuigingen en verwachtingen van ethisch leiderschap kritisch tegen het licht te houden. Want net zoals impliciete ideeën over ethisch leiderschap de percepties van medewerkers beïnvloeden, beïnvloeden ze ook het gedrag van managers zelf (Lord & Maher, 1991) en hun percepties van het (morele) gedrag van medewerkers (Keller, 2003; Shondrick & Lord, 2010). Dit kan bijvoorbeeld leiden tot ongewenste, onbewuste bias en ongelijkheid in hoe managers het leiderschap en de besluitvormingskwaliteiten van hun medewerkers beoordelen (Keller, 2003).

Tot slot is het belangrijk dat managers kritisch blijven reflecteren op het ethisch leiderschap dat zij hun medewerkers bieden. De resultaten van dit onderzoek tonen aan dat een goede aansluiting tussen de verwachtingen van medewerkers en het geboden leiderschap managers kan helpen een sterkere reputatie te krijgen als ethisch leider. Niettemin wijzen Van Gils, Van Quaquebeke en Van Knippenberg (2010, p. 344-345) er terecht op dat een perfecte aansluiting in de meeste gevallen onmogelijk zal blijken. Belangrijker nog is dat volledige congruentie tussen verwachtingen en praktijk ook een keerzijde heeft: het kan namelijk leiden tot blinde vlekken in medewerkers' percepties van de kenmerken en gedragingen van managers. Hierdoor ontstaat het risico dat medewerkers eventuele inconsistenties in het voorbeeldgedrag of zelfs gevallen van (onbedoeld) onethisch gedrag van de manager niet langer als zodanig herkennen en de manager koste wat het kost blijven steunen omdat ze nu eenmaal geloven dat de manager een goed, ethisch leider is (Giessner, Van Knippenberg & Sleebos, 2009). Organisaties en managers die daadwerkelijk werk willen maken van integriteit in hun organisatie, wordt dan ook geadviseerd om kritische geluiden over hun (ethisch) leiderschap – zowel van binnen als buiten de organisatie – openlijk te verwelkomen en dergelijke feedback zelfs actief te organiseren.

10 Eindconclusie

De verantwoordelijkheid voor het bewaken en bevorderen van de integriteit van en binnen organisaties wordt doorgaans gelegd bij de leidinggevend en managers van de organisatie. Ethisch leiderschap wordt echter niet alleen bepaald door de kenmerken en gedragingen van managers zelf, maar ook door de impliciete verwachtingen die medewerkers hebben van zulk leiderschap en de mate waarin managers aan die verwachtingen voldoen. Die verwachtingen verschillen tussen medewerkers en hangen bovendien samen met het soort werk dat zij doen. Managers die nadrukkelijk met medewerkers in gesprek gaan over de wijze waarop er wordt (en zou moeten worden) gestuurd op integriteit, en kritisch kijken naar de mate waarin die aansturing past bij de feitelijke taakomgeving van medewerkers, kunnen daarmee hun reputatie als ethisch leider versterken en zodoende onethisch gedrag op effectievere wijze tegengaan.

Praktijkbox

- Effectief ethisch leiderschap hangt niet alleen af van de kenmerken en gedragingen van de leider zelf, maar ook van de impliciete verwachtingen die medewerkers hebben van zulk leiderschap.
- Medewerkers hebben verschillende verwachtingen van ethisch leiderschap, onder meer vanwege verschillen in de morele dilemma's die zij in hun werk ervaren.
- Medewerkers ruimte bieden voor het maken en leren van fouten, als leider open zijn over gemaakte keuzes en dilemma's en verantwoordelijkheid nemen voor fouten zijn voor de meeste medewerkers cruciale en onderscheidende kenmerken van een ethisch leider.
- Daar waar het werk van medewerkers meer en ernstiger dilemma's oproept, wordt over het algemeen juist een meer proactieve, expliciete en groepsgerichte aansturing op integriteit verwacht.
- Ethisch leiderschap is en blijft maatwerk. Managers die met medewerkers in gesprek gaan over de wijze waarop er wordt gestuurd op integriteit, en kritisch kijken naar de mate waarin die aansturing past bij de feitelijke taakomgeving van medewerkers, kunnen hun reputatie als ethisch leider versterken en onethisch gedrag op effectievere wijze tegengaan.

Noten

- 1 In het onderzoek dat dit artikel beschrijft, is uitsluitend gekeken naar het leiderschap van managers en leidinggevendenden; de begrippen 'leider' en 'leiderschap' worden derhalve gebruikt in relatie tot zij die in een organisatie over positionele macht beschikken. Omdat het leiderschap van managers en leidinggevendenden doorgaans met name gericht is op de medewerkers waarvoor zij direct en indirect verantwoordelijk zijn, worden medewerkers hier als de beoogde volgers beschouwd.
- 2 Het ligt buiten de scope van dit artikel om een uitgebreide uiteenzetting te geven van de methodologische procedures en vereisten van Q-methodologie. Zie echter Van Exel en De Graaf (2005; De Graaf & Van Exel, 2008) voor een korte en toegankelijke introductie in de Q-methodologie.
- 3 Een aanname van Q-methodologie, die ook ondersteund wordt door empirisch onderzoek, is dat er binnen een gegeven thema zelden meer dan zeven visies kunnen worden onderscheiden en dat alle ideaaltypische visies naar voren zullen komen wanneer sprake is van een goed gestructureerde set respondenten en stellingen (Brown, 1980). Verondersteld mag worden dat de visies uit dit onderzoek een adequate weergave zijn van de mogelijke visies op ethisch leiderschap binnen Nederland. Echter, de mogelijkheid dat er andere impliciete ethisch leiderschapstheorieën kunnen worden onderscheiden, valt niet volledig uit te sluiten. Dit geldt in het bijzonder als men cross-culturele verschillen in ogenschouw neemt. In het licht van eerder onderzoek van

Resick, Martin en collega's (Martin et al., 2009; Resick et al., 2006; Resick et al., 2009) zou internationaal vergelijkend onderzoek dan ook een waardevolle bijdrage kunnen leveren.

- 4 Het belang dat respondenten hechtten aan dit aspect van ethisch leiderschap verschilde tussen de verschillende steekproeven. In de drie kwantitatieve studies gaf tussen de 25 en 40% van de respondenten een 'middelmatige' score aan op items die ingingen op communicatie over integriteit, waarden en ethiek (op een schaal van 1 tot 5, zeer onbelangrijk tot zeer belangrijk), terwijl tot 20% aangaf dit soort communicatie (zeer of enigszins) onbelangrijk te vinden. Het percentage respondenten dat aangaf het (zeer) belangrijk te vinden dat een leider vooral *niet* te veel over ethiek en integriteit praat, varieerde in de drie verschillende studies tussen de 30 en 60%.
- 5 In één van de drie streekproeven bleek de discrepantie tussen verwachtingen en waargenomen kenmerken en gedragingen geen significante invloed te hebben. Voor een uitgebreide discussie van mogelijke verklaringen hiervoor, zie Heres (2014).

Literatuur

- Avey, J.B., Wernsing, T.S., & Palanski, M.E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107, 21-34.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bass, B.M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139.
- Bresnen, M.J. (1995). All things to all people? Perceptions, attributions, and constructions of leadership. *The Leadership Quarterly*, 6, 495-513.
- 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.
- Brown, S.R. (1980). *Political subjectivity. Applications of q-methodology in political science*. New Haven/ London: Yale University Press.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage Publications.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (z.d.). StatLine. 30 April 2014. www.statline.cbs.nl
- De Graaf, G. & Van Exel, J. (2008). Using q-methodology in administrative ethics. *Public Integrity*, 11, 63-78.
- De Hoogh, A.H.B., & Den Hartog, D.N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19, 297-311.
- Den Hartog, D.N., & De Hoogh, A.H.B. (2009). Empowering behaviour and leader fairness and integrity: Studying perceptions of ethical leader behaviour from a levels-of-analysis perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18, 199-230.

- Den Hartog, D.N., 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.
- Dickson, M.W., Resick, C.J., & Hanges, P.J. (2006). Systematic variation in organizationally-shared cognitive prototypes of effective leadership based on organizational form. *The Leadership Quarterly*, 17, 487-505.
- Dziopa, F., & Ahern, K. (2011). A systematic literature review of the applications of Q-technique and its methodology. *Methodology: European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences*, 7, 39.
- 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.
- Gerstner, C.R., & Day, D.V. (1994). Cross-cultural comparison of leadership prototypes. *The Leadership Quarterly*, 5, 121-134.
- Giessner, S.R., Van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2009). License to fail? How leader group prototypicality moderates the effects of leader performance on perceptions of leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 20, 434-451.
- Gioia, D.A., & Sims, H.P. (1985). On avoiding the influence of implicit leadership theories in leader behavior descriptions. *Educational and Psychological Measurement*, 45, 217-243.
- Grojean, M., Resick, C., Dickson, M., & Smith, D. (2004). Leaders, values, and organizational climate: Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 55, 223-241.
- Hall, R.J., Workman, J.W., & Marchioro, C.A. (1998). Sex, task, and behavioral flexibility effects on leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74, 1-32.
- 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.
- Heres, L. (2014). *One style fits all? The content, origins, and effect of follower expectations of ethical leadership*. Nijmegen: Ipskamp Printpartners.
- Heres, L., & Lasthuizen, K. (2012). What's the difference? Ethical leadership in public, hybrid, and private organisations. *Journal of Change Management*, 12, 441-466.
- 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.
- Huberts, L.W.J.C., Anechiarico, F., & Six, F.E. (2008). *Local integrity systems: World cities fighting corruption and safeguarding integrity*. Den Haag: BJu Legal Publishers.
- Huberts, L.W.J.C., Kaptein, M., & Lasthuizen, K. (2007). A study of the impact of three leadership styles on integrity violations committed by police officers. *Policing. An International Journal of Police Strategies & Management*, 30, 587-607.

- Hunt, J.G., Boal, K.B., & Sorenson, R.L. (1990). Top management leadership: Inside the black box. *The Leadership Quarterly*, 1, 41-65.
- James, L.R., & Brett, J.M. (1984). Mediators, moderators, and tests for mediation. *Journal of Applied Psychology*, 69, 307-321.
- Kalshoven, K., & Boon, C.T. (2012). Ethical leadership, employee well-being, and helping. *Journal of Personnel Psychology*, 11, 60-68.
- 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, 165-181.
- Kaptein, M. (2004). Business codes of multinational firms: What do they say? *Journal of Business Ethics*, 50, 13-31.
- Karakowsky, L., & Siegel, J. (1999). The effects of proportional representation and gender orientation of the task on emergent leadership behavior in mixed-gender work groups. *Journal of Applied Psychology*, 84, 620-631.
- Keating, M., Martin, G.S., Resick, C.J., & Dickson, M.W. (2007). A comparative study of the endorsement of ethical leadership in Ireland and the United States. *Irish Journal of Management*, 28, 5-30.
- Keller, T. (2003). Parental images as a guide to leadership sensemaking: An attachment perspective on implicit leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 14, 141-160.
- Larson, J.R. (1982). Cognitive mechanisms mediating the impact of implicit theories of leader behavior on leader behavior ratings. *Organizational Behavior and Human Performance*, 29, 129-140.
- Lasthuizen, K.M. (2008). *Leading to integrity: Empirical research into the effects of leadership on ethics and integrity*. Enschede: Printpartners Ipskamp.
- Lawton, A., & Páez, I. (2015). Developing a framework for ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 130, 639-649.
- 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, 127-144.
- 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.
- Offermann, L.R., Kennedy, J.K., & Wirtz, P.W. (1994). Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability. *The Leadership Quarterly*, 5, 43-58.
- 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., Martin, G.S., Keating, M.A., Dickson, M.W., Kwan, H.K., & Peng, C. (2011). What ethical leadership means to me: Asian, American, and European perspectives. *Journal of Business Ethics*, 101, 435-457.
- 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.
- Schyns, B., Kiefer, T., Kerschreiter, R., & Tymon, A. (2011). Teaching implicit leadership theories to develop leaders and leadership: How and why it can make a difference. *Academy of Management Learning & Education*, 10, 397-408.
- Schyns, B., Tymon, A., Kiefer, T., & Kerschreiter, R. (2013). New ways to leadership development: A picture paints a thousand words. *Management Learning*, 44, 11-24.
- Shondrick, S.J., & Lord, R.G. (2010). Implicit leadership and followership theories: Dynamic structures for leadership perceptions, memory, and leader-follower processes. In G.P. Hodgkinson & J.K. Ford (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 25, p. 1): Oxford: Wiley-Blackwell.
- Sobel, M.E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312.
- Spector, P.E., & Fox, S. (2003). Reducing subjectivity in the assessment of the job environment: Development of the Factual Autonomy Scale (FAS). *Journal of Organizational Behavior*, 24, 417-432.
- Toor, S.U.R., & Ofori, G. (2009). Ethical leadership: Examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture. *Journal of Business Ethics*, 90, 533-547.
- 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., Weaver, G.R., Gibson, D.G., & Toffler, B.L. (1999). Managing ethics and legal compliance: What works and what hurts. *California Management Review*, 41, 131-151.
- Van den Akker, L., Heres, L., Lasthuizen, K., & Six, F.E. (2009). Ethical leadership and trust: It's all about meeting expectations. *International Journal of Leadership Studies*, 5, 102-122.
- Van Exel, N.J.A., & De Graaf, G. (2005). *Q-methodology: A sneak preview*. Beschikbaar via: www.qmethodology.net
- Van Gils, S., Van Quaquebeke, N., & Van Knippenberg, D. (2010). The X-factor: On the relevance of implicit leadership and followership theories for leader-member exchange agreement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19, 333-363.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G.E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20, 38-48.

One style fits all? A study on the role of implicit expectations in ethical leadership

Leonie Heres, *Gedrag & Organisatie*, volume 29, June 2016, nr. 2, pp. 139-162

Leaders have a critical role when it comes to fostering ethics of and within organizations. Leadership, however, is an inherently relational phenomenon, which implies that followers themselves also have a role in the constitution of ethical leadership. Drawing on data from a series of qualitative and quantitative studies, this article shows how followers, in part due to differences in their task

environment, vary in their implicit assumptions, ideas, and expectations of ethical leadership. These so-called implicit theories of ethical leadership subsequently function as a lens that shapes and biases follower perceptions and interpretations of ethical leadership behavior. One's reputation for ethical leadership, and hence influence on follower ethical behavior, thus not only depends on the characteristics and behaviors of the leader itself, but also on the *a priori* expectations of his or her followers. Implications and recommendations for managers are discussed.

Keywords: ethical leadership, followership, implicit leadership theories, organizational ethics, task environment