

One Style Fits All?

A Study on the Content, Effects, and Origins of Follower Expectations of Ethical Leadership

Samenvatting proefschrift

Leonie Heres MSc.

www.leonieheres.com | l.heres@fm.ru.nl

Introductie en Theoretische Achtergrond

In de nasleep van een reeks breed uitgemeten schandalen in private en publieke organisaties, lijken leiders zich in toenemende mate bewust van de morele, democratische en economische noodzaak om zich actief in te zetten voor de integriteit van hun eigen medewerkers en de organisatie als geheel. Onderzoek laat zien dat leiders inderdaad een belangrijke invloed kunnen uitoefenen op de morele besluitvorming, het gedrag en de cultuur binnen organisaties. Echter, zowel in ons wetenschappelijk onderzoek als in de praktijk besteden we vooralsnog weinig aandacht aan het gegeven dat ethisch leiderschap niet alleen gaat om leiders maar ook om volgers en dat ook volgers waarschijnlijk een belangrijke rol hebben in hoe ethisch leiderschap zich ontwikkelt en wordt vormgegeven.

In algemene zin refereert de term ethisch leiderschap aan het karakter, de besluitvormingsprocessen en het gedrag dat leiders laten zien om volgers te motiveren beslissingen te nemen en gedrag te vertonen dat in lijn is met relevante morele normen en waarden. Dit proefschrift stelt dat om meer inzicht te krijgen in wat het werkelijk inhoudt om een ethisch leider te zijn, hoe ethisch leiderschap precies werkt, en onder welke omstandigheden het effectief zal zijn, we gericht zullen moeten kijken naar de impliciete verwachtingen die volgers hebben van zulk leiderschap. In navolging van de zogenaamde '*leader categorization theory*', beargumenteert het dat deze impliciete verwachtingen die volgers hebben van ethisch leiderschap een vervormende en vertekende werking hebben op hun percepties en interpretatie van de werkelijke karakteristieken en gedragingen van de leider, en daarmee dus een belangrijke factor zijn in het vermogen van leiders om het gedrag van volgers te beïnvloeden. Met andere woorden, verschillen in de verwachtingen van volgers kunnen belangrijke implicaties hebben voor de effectiviteit van ethisch

leiderschap. Voor zover de verwachtingen van volgers gerelateerd zijn aan hun directe werkomgeving, bieden ze bovendien een mogelijke verklaring voor de variërende effectiviteit van ethisch leiderschap in verschillende contexten: mogelijk hebben volgers die in verschillende omgevingen werken ook verschillende verwachtingen ten aanzien van ethisch leiderschap, en verschillen ze derhalve ook in hun responsiviteit en acceptatie van de typische tekstboek benaderingen van ethisch leiderschap.

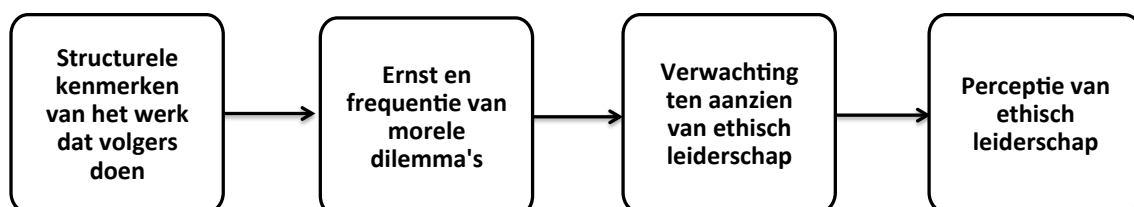
Resultaten

Aan de hand van data van een serie semigestructureerde interviews met managers (N = 18) en een grotere quasi-kwalitatieve Q-studie onder werkende volwassenen in Nederland (N = 59), identificeert de studie vijf ideaaltypische visies op ethisch leiderschap. Deze vijf visies vertegenwoordigen de reeks verschillende aannames, overtuigingen en verwachtingen die individuen hebben ten aanzien van ethisch leiderschap. De resultaten laten zien dat de verwachtingen van een individuele volger doorgaans een gewogen mix zijn van deze vijf visies, hoewel in de meeste gevallen een of twee visies dominant zijn. De beide kwalitatieve studies wijzen daarnaast uit dat, op het abstractere niveau, de verwachtingen van volgers grotendeels overeenkomen met wetenschappelijke theorieën en conceptualiseringen. Zo geven vrijwel alle volgers bijvoorbeeld aan dat persoonlijke integriteit, moreel voorbeeldgedrag, bekrachtiging van morele normen en communicatie over ethiek en integriteit belangrijke onderdelen zijn van ethisch leiderschap. Kijken we gerichter naar de data, dan zien we echter dat er opvallende verschillen zijn in de specifieke kenmerken en gedragingen die volgers verwachten en het relatieve belang dat ze aan deze kenmerken en gedragingen hechten. Ethisch leiderschap is dus niet een simpel universeel fenomeen, maar een *variform* universeel fenomeen: hoewel volgers doorgaans dezelfde basiscomponenten verwachten in ethisch leiderschap, is er tegelijkertijd ook subtiele maar belangrijke variatie in hoe men deze componenten in de praktijk interpreteert en vormgeeft.

Om te bepalen in hoeverre de impliciete verwachtingen van volgers ook daadwerkelijk een rol spelen in het ontwikkelen van een reputatie voor ethisch leiderschap, is aanvullend cross-sectioneel survey onderzoek gedaan onder drie verschillende steekproeven: een online sneeuwbal-sample van werkende volwassenen in Nederland (N = 355), leden van het Nederlands Instituut van Psychologen (N = 519) en medewerkers en leidinggevendenden van een grote Nederlandse semipublieke organisatie (N = 389). In twee van de drie steekproeven leken volgers' verwachtingen inderdaad te opereren als een soort 'bril' die hun perceptie en interpretatie van de kenmerken en gedragingen van de leider kleurt en vormt: hoe meer de

communicatiestijl van de leidinggevende of diens wijze van straffen en belonen afweek van wat volgers verwachtten, des te kleiner de kans dat de leider werd beschouwd als een ethisch leider. Dit suggereert dat om een effectief ethisch leider te kunnen zijn, leiders rekening moeten houden met de verwachtingen van volgers en moeten proberen die verwachtingen en hun leiderschap zo veel mogelijk op elkaar af te stemmen.

Ten slotte werd in dit proefschrift ook gekeken naar mogelijke verklaringen voor de verschillen in verwachtingen die volgers hebben ten aanzien van ethisch leiderschap. Zijn de verwachtingen van volgers puur individuele, idiosyncratische visies op wat ethisch leiderschap zou moeten inhouden, of houden de overeenkomsten en verschillen tussen volgers verband met de context waarin ze werken en het soort werk dat ze doen? In lijn met de resultaten uit het exploratieve onderzoek in de eerste fase van het proefschrift, laten de kwantitatieve analyses zien dat volgers in hogere hiërarchische posities, volgers met een meer publieke taak en volgers wiens werkzaamheden van grotere invloed zijn op anderen binnen de organisatie, meer frequente en omvangrijke morele dilemma's ervaren dan anderen. Als gevolg daarvan zijn ook hun verwachtingen ten aanzien van ethisch leiderschap anders: deze volgers verwachten doorgaans een meer proactieve en expliciete benadering van ethisch leiderschap dan volgers van wie het werk minder morele dilemma's oproept. Tegelijkertijd zijn de verwachtingen ten aanzien van andere aspecten van ethisch leiderschap, zoals het bieden van een veilige omgeving waar ruimte is om fouten te maken, het erkennen van eigen fouten en bekrachtiging van normen, consistent ongeacht de demografische of werkgerelateerde achtergrond van volgers. De resultaten van het onderzoek worden beknopt samengevat in Figuur II hieronder.



Figuur II: Empirisch model van het onderzoek (vereenvoudigd)

Implicaties voor Onderzoek

De bevindingen van het proefschrift hebben belangrijke implicaties voor zowel onderzoek als praktijk. Voor onderzoekers zijn de resultaten een herinnering dat ethisch leiderschap niet enkel afhangt van wat een leider doet of laat: de aannames, overtuigingen en

verwachtingen van volgers spelen eveneens een belangrijke rol en dienen derhalve nadrukkelijk meegenomen te worden genomen in onderzoek naar de ontwikkeling en effectiviteit van ethisch leiderschap in verschillende contexten. Zo impliceert het onderzoek onder meer dat, afhankelijk van de verwachtingen van de volgers in kwestie, het soort leiderschap dat wetenschappers doorgaans typeren als 'moreel neutraal' in werkelijkheid een belangrijke invloed kan hebben op het morele gedrag van volgers, terwijl de effecten van tekstboek, proactief en expliciet ethisch leiderschap wellicht beperkt is en in specifieke gevallen zelfs negatieve effecten zou kunnen hebben. Het is daarom van belang te erkennen dat één ethisch leiderschapsstijl ons dus niet allemaal past en ethisch leiderschap in de praktijk verschillend geïnterpreteerd wordt.

Met de verschillende betekenissen, interpretaties en verwachtingen van ethisch leiderschap die uit dit onderzoek naar voren zijn gekomen, lijkt het verder van groot belang om meer theoretisch en empirisch onderzoek te doen naar de validiteit van bestaande wetenschappelijke conceptualiseringen en meetinstrumenten van ethisch leiderschap. Daar de verwachtingen van volgers bovendien een vertekenend effect lijken te hebben op hun percepties van ethisch leiderschap, is in vooral belangrijk om diepgaander en kritischer te kijken naar de individuele- en groepsverschillen in de meetmodellen die ten grondslag liggen aan de schalen die ethisch leiderschap meten. Ook suggereren de resultaten dat het belangrijk is om bestaande schalen verder uit te breiden en te verfijnen door meer concrete kenmerken en gedragingen op te nemen, en in het bijzonder meer aspecten op te nemen die betrekking hebben op veiligheid, leren en persoonlijke verantwoording.

Implicaties voor de Praktijk

Ook voor leidinggevendens biedt dit onderzoek enkele belangrijke inzichten. Zo laat het zien dat ethisch leiderschap voor de meesten bovenal aankomt op het bieden van een veilige haven waar volgers altijd terecht kunnen. Ethisch leiderschap, zo lijkt het, laat haar ware gezicht zien wanneer de belangen groot zijn, wanneer sprake is van ingewikkelde dilemma's of wanneer grenzen reeds zijn overschreden. Hoewel de meeste studies doorgaans vooral benadrukken dat ethisch leiders proactief en expliciet moeten communiceren over ethiek en integriteit, suggereren de resultaten van het proefschrift dus dat ethisch leiderschap in de eerste plaats gaat om zaken als het tonen van persoonlijke integriteit, het openlijk verantwoording afleggen over gemaakte keuzes, gedrag en fouten, ruimte bieden om fouten te maken en er als groep van te leren en het respectvol omgaan met normovertreders. De resultaten suggereren zelfs dan wanneer volgers van mening zijn dat dergelijke veiligheid

ontbreekt, de effecten van andere inspanningen op het gebied van ethisch leiderschap wellicht verloren gaan.

Dit betekent echter niet dat expliciet en proactief ethisch leiderschap, en communicatie over ethiek en integriteit in het bijzonder, geen belangrijke impact heeft op het morele gedrag in organisaties. Het onderzoek wijst er slechts op dat de effectiviteit van een dergelijk proactieve aanpak onder meer afhangt van de mate waarin het aansluit bij de verwachtingen die volgers hebben ten aanzien van het leiderschap. Om de verwachtingen van volgers en het aangeboden ethisch leiderschap op elkaar af te stemmen dienen leiders dan ook kritisch te kijken naar de dilemma's die het werk van hun volgers oproept en met volgers zelf in gesprek te gaan over wat zij aan morele richting verlangen. Zo geldt dat volgers die een hogere positie hebben in de organisatie, een meer publieke taak uitvoeren of werk doen dat een belangrijke invloed heeft op anderen in de organisatie, meer morele dilemma's ervaren dan anderen. Voor deze groepen lijken expliciete discussies over de meer abstracte morele waarden en principes die leidend zouden moeten zijn voor hun keuzes en gedrag heel waardevol. Voor volgers van wie het werk juist heel weinig morele dilemma's oproept kan een meer impliciete en minder frequente stijl van communicatie daarentegen voldoende zijn. Uiteraard kan het ook voorkomen dat het werk weliswaar tot belangrijke morele dilemma's kan leiden, maar dat deze niet als zodanig worden herkend door volgers zelf. De resultaten uit dit onderzoek suggereren dat het in dergelijke gevallen raadzaam is volgers eerst beter bewust te maken van de directe morele dimensies en gevolgen van hun dagelijkse werk, alvorens wordt overgegaan tot meer algemene discussies over de waarden, principes, en gedragscode van de organisaties.