

What happens outside the office stays outside the office?

De invloed van impliciete leiderschapsbeelden van werknemers op het afkeuren van gedrag van de leidinggevende buiten werktijd

Universiteit Leiden

Faculteit Governance and Global Affairs

Master Thesis Management van de Publieke Sector

Auteur: Eline Elstgeest

Studentnummer: s1065904

Begeleiders: prof. dr. Van der Wal
dr. Van der Voet

Inleverdatum: 10 augustus 2017



**Universiteit
Leiden**
Governance and
Global Affairs

Woord vooraf

Voor u ligt de scriptie die ik geschreven heb ter afronding van de master Management van de publieke sector.

De route van concept tot eindresultaat is geen gemakkelijke geweest. Het is een flinke kluit om het schrijven van een scriptie te combineren met een tweede, fulltime master, een bijbaan en een stage. Tijd is schaars en denkkraft werd verspreid over vele verschillende onderwerpen en activiteiten.

In het begin heb ik bovendien wat vertraging opgelopen door een scriptiebegeleider die plots weg bleek te vallen. Na een nieuwe begeleider toegewezen te hebben gekregen, bleek vervolgens de zoektocht naar respondenten een lastige te zijn. Voor het onderzoek wilde ik graag enquêtes afnemen bij medewerkers uit de publieke sector. Na meerdere organisaties aangeschreven te hebben en een aantal gesprekken met functionarissen te hebben gevoerd, kreeg ik het officiële antwoord dat een dergelijke onderzoek niet in het huidige beleid paste. Het onofficiële antwoord wat mij echter vaak gegeven werd, was dat de organisaties het niet aandurfd. Zij vonden het onderzoek eng en waren bang negatief in het nieuws te verschijnen. Nadat na enkele maanden bleek dat deze zoektocht geen resultaat op zou leveren, heb ik tenslotte besloten de enquête in mijn eigen netwerk uit te zetten. Ik wil alle respondenten van harte bedanken voor het invullen. Met name wil ik de mensen bedanken die de moeite hebben genomen de enquête in hun eigen netwerk te delen. Ik ben jullie allen zeer erkentelijk.

Een andere reden die de totstandkoming van dit onderzoek bemoeilijkt heeft is mijn eigen keuze voor het type onderzoek. Nieuw is altijd leuker, dus ondanks dat ik geen ervaring had met kwantitatief onderzoek, heb ik me hier voor deze scriptie toch volledig op gestort. Advies van vrienden om dit vooral niet te doen heb ik vrolijk in de wind geslagen. Dit betekende wel dat het schrijven van deze scriptie voor mij niet alleen het uitvoeren van een nieuw onderzoek was, maar ook het autodidactisch aanleren van een nieuwe vaardigheid. Hoewel ik mezelf gedurende het proces meerdere malen heb vervloekt voor deze keuze, ben ik achteraf blij dat ik op deze manier de kans heb gekregen zeer veel te leren en nieuwe vormen van onderzoek te ontdekken. Zo is dit onderzoek naast een afstudeerproject ook een persoonlijke verrijking geworden.

Speciale dank gaat uit naar mijn scriptiebegeleider prof. dr. Zeger van der Wal. Ondanks dat de begeleiding vanaf een ander continent kwam – we hebben elkaar op het moment van dit schrijven slechts twee keer

in levenden lijve ontmoet – bleek uit ieder mailtje betrokkenheid en behulpzaamheid. Zonder zijn feedback en suggesties was ik nooit tot dit eindresultaat gekomen.

Daarnaast wil ik Rik van der Vlugt bedanken, voor zijn onophoudelijke steun en liefde en de talloze kopjes thee die hij me heeft gebracht terwijl ik aan het schrijven was.

Eline Elstgeest

Leiden, augustus 2017

Samenvatting

In deze scriptie is het verband onderzocht tussen impliciete leiderschapsbeelden van werknemers in de (semi)publieke en private sector, en de mate waarin zij gedrag van hun leidinggevende buiten werktijd associëren met ethisch leiderschap.

In het beoordelen van een leider als ethisch leider, spelen zowel de ethische handelingen in zijn of haar positie als leidinggevende als het ethische gedrag buiten de werkomgeving een rol. Dit onderzoek heeft zich gericht op deze laatste component, oftewel de morele persoon component. Daarnaast wordt een leider eerder als ethisch leider gezien als hij of zij aansluit bij de ideeën die volgers hebben over hoe een leider zich hoort te gedragen. Hieruit volgde de eerste hypothese van dit onderzoek: hoe zwaarder werknemers bepaalde (positieve) kenmerken vinden wegen, hoe sterker zij gedrag waarbij deze kenmerken in het geding komen af zullen keuren.

Onderzoek naar leiderschapsbeelden en naar het wel of niet afkeuren van gedrag, is onderzoek naar waarden. In de analyse van de resultaten van dit onderzoek is onderscheid gemaakt tussen de waarden van werknemers in de publieke sector en werknemers in de private sector, om zo hun impliciete leiderschapsbeelden en hun reacties op gedrag buiten werktijd te vergelijken. Eerdere onderzoeken naar waardeverschillen tussen publieke en private sector hebben uitgewezen dat er grote verschillen in organisationele waarden zijn, maar niet noodzakelijk ook tussen de persoonlijke waarden van de werknemers. Dit vormde de basis voor nog twee hypothesen: er is geen significant verschil te vinden tussen de impliciete leiderschapsbeelden van werknemers in de publieke en private sector; en: er is geen significant verschil te vinden in de mate waarop werknemers in de publieke en private sector het gedrag van leidinggevendens buiten werktijd afkeuren.

Middels een enquête is een groep respondenten gevraagd naar de karaktereigenschappen die zij belangrijk vonden aan een ethisch leider. De resultaten hiervan hebben inzicht gegeven in de impliciete leiderschapsbeelden van de respondenten. Daarnaast werden de respondenten hypothetische situaties voorgelegd waarin de leider iets normatiefs onwenselijks deed buiten werktijd, en werden de respondenten gevraagd om aan te geven tot in hoeverre ze dit gedrag bij een ethisch leider vinden passen.

De resultaten van de enquête zijn statistisch geanalyseerd. Uit de vergelijkende analyse van de impliciete leiderschapsbeelden en antwoorden op de hypothetische situaties bleek dat er geen statistisch significant verschil is tussen werknemers uit de publieke en uit de private sector. Beiden zijn relatief negatief over

een intolerante mening die via sociale media geuit wordt. Dit sluit aan bij de impliciete leiderschapsbeelden, waar beide groepen hebben aangegeven dat ze gelijke behandeling en respect het meest belangrijk vonden in een ethisch leider. Beide groepen zijn positiever gestemd over zaken als illegaal downloaden en veel feesten in de vrije tijd. Deze resultaten hebben geleid tot de aanname van hypothese twee en hypothese drie.

Met behulp van een correlatie- en een regressieanalyse is vervolgens geprobeerd vast te stellen of er een verband is tussen impliciete leiderschapsbeelden en de mate van afkeuring, en of impliciete leiderschapsbeelden een verklarende factor kunnen zijn voor de mate waarin werknemers gedrag buiten werktijd afkeuren. Hieruit bleek dat er geen statistisch significante correlatie tussen deze twee variabelen gevonden kan worden en dat impliciete leiderschapsbeelden geen statistisch significante voorspellende waarde hebben voor de mate van afkeuring van gedrag buiten werktijd. Dit resultaat heeft geleid tot de verwerping van hypothese een.

Kortom, op basis van de onderzochte data kan niet gesteld worden dat er een verband is tussen de impliciete leiderschapsbeelden van werknemers en de mate waarin zij normatief onwenselijk gedrag van hun leidinggevende buiten werktijd afkeuren.

Inhoud

| | |
|---|----|
| Woord vooraf | 3 |
| Samenvatting | 5 |
| Inleiding..... | 9 |
| Inleiding en probleemstelling..... | 9 |
| Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie..... | 11 |
| Over dit onderzoek..... | 13 |
| Leeswijzer..... | 13 |
| Theoretisch kader | 15 |
| Ethisch leiderschap: de morele persoon en de morele manager | 15 |
| Het nut van ethisch leiderschap | 17 |
| Hoe ethisch leiderschap het handelen van werknemers beïnvloedt..... | 19 |
| Impliciete leiderschapsbeelden | 23 |
| Waardeverschillen tussen publieke en private werknemers | 24 |
| Methode | 26 |
| Methode en type onderzoek..... | 26 |
| Opzet enquête..... | 26 |
| Onderzoekspopulatie en sample | 28 |
| Validiteit en betrouwbaarheid | 29 |
| Statistische analyse van de antwoorden | 31 |
| Resultaten | 32 |
| Kenmerken van de onderzoekssample..... | 32 |
| Uitslagen impliciete leiderschapsbeelden | 33 |
| Antwoorden vignettenvragen | 34 |
| Effect ILT op antwoorden vignetten | 37 |
| Discussie..... | 40 |
| Theoretische implicaties..... | 40 |
| Praktische implicaties | 41 |
| Beperkingen en suggesties voor vervolgonderzoek | 42 |
| Conclusie | 44 |
| Beantwoording deelvragen en hoofdvraag | 45 |
| Literatuurlijst..... | 46 |

| | |
|--|----|
| Bijlage 1: Enquête..... | 50 |
| Bijlage 2: Output analyse..... | 56 |
| 2.1 Gemiddelden per vraag impliciete leiderschapsbeelden | 56 |
| 2.2 T-testen | 59 |
| 2.3 Correlatieanalyses | 64 |

Inleiding

Inleiding en probleemstelling

Affaires met collega's,¹ racistische grappen op sociale media,² en foto's van geslachtsdelen op Twitter³. Dit zijn allemaal zaken die op zichzelf al geen schoonheidsprijs verdienen, maar wanneer de persoon in kwestie ook nog eens een hoge (politieke) functie heeft, kan worden gerekend op een heus mediaschandaal. Hoewel politici aangeven dat sociale media voor hen zeer belangrijk is, belangrijker nog dan radio en tv (Weber Shandwick, 2015), hebben zij het gebruik ervan niet altijd onder de knie en een faux pas is dan zo gemaakt. Per ongeluk een privébericht openbaar op Twitter zetten of een pornosite delen in plaats van een journalistiek artikel, zijn hier nog eens enkele voorbeelden van. Een extra nadeel hierbij is dat als iets eenmaal op het internet staat, het er vaak ook moeilijk weer af te krijgen is. De website www.politwoops.nl houdt zelfs alle tweets bij die door politici geplaatst en weer verwijderd zijn. Maar dit soort schandalen zijn niet enkel voorbehouden aan publieke functionarissen: in 2012 kwam de politie in Detroit in opspraak nadat een medewerkster een selfie met een pistool in haar mond op Twitter had geplaatst.⁴ Zij zou dit hebben gedaan omdat de politiecommissaris met wie zij een affaire had, met een andere vrouw naar een politieconferentie was gegaan.

Deze voorbeelden zijn indicatief voor het glazen huis waar mensen, en vooral mensen met hoge of zichtbare functies, zich door de alomtegenwoordigheid van sociale media vandaag de dag in bevinden. Als zij iets doen wat niet binnen de geldende norm past, kunnen ze rekenen op veel (media) aandacht. Bovenstaande voorbeelden maken duidelijk dat dit niet alleen geldt voor wat de persoon in kwestie op zijn werk doet, maar dat ook het privéleven reacties opwekt. Veel van deze voorbeelden spelen zich af in de privésfeer, een affaire – zelfs als deze met een collega is – is nog altijd een privéaangelegenheid, en veel 'foute' uitspraken op sociale media worden als privépersoon gedaan. Desondanks kan een dergelijk schandaal leiden tot aftreden of ontslag. Zakelijk en privé zijn blijkbaar geen compleet gescheiden sferen.

Het mag duidelijk zijn dat dit soort gedrag effect heeft op de leidinggevende in kwestie, maar hoe reageren zijn ondergeschikten op dit gedrag? Wanneer vinden zij het gedrag van hun leidinggevende echt te ver gaan om diegene nog een ethisch leider te kunnen noemen, en tot in hoeverre is dit afhankelijk van de

¹ <http://www.metronieuws.nl/binnenland/2014/12/politici-seks-en-schandalen>

² <http://www.nu.nl/algemeen/1934449/boekestijn-excuseert-zich-voor-spleetoog.html>

³ <http://nos.nl/artikel/246385-politicus-erkent-twitter-pikanterie.html>

⁴ <http://www.ad.nl/buitenland/schandaal-bij-politietop-detroit-na-foto-op-twitter~a3734a4a/>

medewerker in kwestie? Daarnaast, is het erger als een hoge functionaris bijvoorbeeld een racistische uitspraak doet of een affaire heeft, dan wanneer zijn ondergeschikte dit zou doen? Vraagt een leidinggevende functie om meer voorbeeldgedrag?

Voor ethisch leiderschap is het belangrijk dat de leider weet welke perceptie de werknemer van hem of haar heeft. Daarnaast zijn er grote verschillen tussen wat mensen wel en niet afkeuren en kunnen er veel verschillen in werkculturen zijn. Niet elke werknemer is hetzelfde en verwacht dus hetzelfde van een leider. Werknemers hebben een vooraf bestaand beeld van hoe een leider zich volgens hen moet gedragen, dit worden impliciete leiderschapsbeelden genoemd. Tot in hoeverre een leidinggevende aansluit op deze impliciete leiderschapsbeelden is bepalend voor de effectiviteit van diens ethisch leiderschap. In welke mate heeft dit beeld invloed op wat een leidinggevende kan doen en laten in privé-tijd? Dit onderzoek levert een bijdrage aan de beantwoording van deze vraag. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt daarom:

Is er een verband tussen de impliciete leiderschapsbeelden van werknemers en de mate waarin zij gedrag van leidinggevendenden buiten de werktijden niet passend vinden voor een ethisch leider?

Dit onderzoek streeft ernaar te ontdekken of er een duidelijk definieerbaar verband is en zo ja, op welke gebieden dit verband zich manifesteert. Hierbij is specifiek gekozen voor het gedrag buiten werktijd omdat het privéleven tegenwoordig minder privé lijkt te zijn als dat het vroeger was. Met de opkomst van internet en sociale media is het privéleven steeds duidelijker zichtbaar voor de buitenwereld en dus vaak ook voor collega's en werknemers. Het is steeds makkelijker geworden te zien wat mensen buiten werktijd aan het doen zijn, doordat zij dit zelf vrijwillig delen op internet; leidinggevendenden zijn hier geen uitzondering op.

Of er verschillen in werkculturen zijn en hoe dit de impliciete leiderschapsbeelden van werknemers en de mate waarin zij gedrag afkeuren beïnvloedt, zou misschien wel het duidelijkst zichtbaar moeten zijn in het onderscheid tussen publieke en private medewerkers. Uit onderzoeken blijkt immers dat er aantoonbare verschillen zijn in waarden tussen publieke en private organisaties (Van der Wal, 2009). Ethisch leiderschap en de manier waarop dat wordt beleefd, verschilt ook tussen beide sectoren (Heres, 2014). Daarom wordt in dit onderzoek ook aandacht besteed aan de verschillen tussen publiek en privaat. Zowel wat betreft het onderzochte effect als de concepten die hieraan ten grondslag liggen.

De hoofdvraag zal beantwoord worden met behulp van de volgende deelvragen:

- *Welke impliciete leiderschapsbeelden (ook wel implicit leadership theories of ILT) hebben werknemers? Deze vraag onderzoekt de onafhankelijke variabele en wordt ook beantwoord met*

behulp van de enquête. De respondenten is gevraagd om aan te geven welke waarden zij meer of minder bij een ethisch leider vinden passen. Hierbij wordt gebruik gemaakt van verschillende vragen in vier verschillende domeinen: 1) eerlijkheid en vertrouwen, 2) voorbeeldgedrag, 3) het navolgen van regels en 4) gelijkwaardige behandeling. Er wordt onderzocht welke waarden men belangrijk vindt voor een ethisch leider en of hier een verschil te vinden is tussen werknemers in publieke en private organisaties.

- *Welk soort gedrag buiten werktijd keuren werknemers af bij hun leidinggevenden?* Deze vraag onderzoekt de afhankelijke variabele en wordt beantwoord door middel het analyseren van de uitslag van een enquête. In deze enquête wordt gevraagd hoe werknemers denken over diverse vrijetijdsbestedingen van hun leidinggevende die mogelijk normatief onwenselijk kunnen zijn zoals: (overmatig) drankgebruik, gebruik van (hard)drugs, racistische uitlatingen et cetera. Respondenten gaven hierbij aan welke soorten gedrag ze meer of minder passend vinden voor een ethisch leider. Binnen deze deelvraag wordt ook bekeken of er verschillen zitten tussen werknemers van publieke en private organisaties wat betreft de mate waarin zij gedrag bij een ethisch leider vinden passen.
- *Welke invloed hebben impliciete leiderschapsbeelden op de mate waarin werknemers gedrag meer of minder bij een ethisch leider vinden passen?* Deze vraag onderzoekt of het verwachte effect optreedt en is de kern van dit onderzoek. Met behulp van de resultaten van de vorige twee deelvragen wordt onderzocht of er een effect gevonden kan worden van impliciete leiderschapsbeelden op de mate waarin werknemers gedrag buiten werktijd bij een ethisch leider vinden passen.

Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

De laatste jaren is onethisch gedrag op de agenda gezet door zowel nationale overheden als internationale organisaties als de VN en de OESO als een van de grootste gevaren voor het openbaar bestuur in deze tijd (Thaler and Helmig, 2015). Corruptie is bovendien een belangrijke oorzaak van wantrouwen van de burger jegens de overheid (Erakovich and Kolthoff, 2016). Deze signalering heeft geleid tot onderzoek naar de verbetermogelijkheden van integriteit op de werkvloer en specifiek in de publieke sector.

Hierbij is ook de invloed van leidinggevenden op ethisch gedrag onder de loep genomen. Leidinggevenden zijn unieke morele actoren binnen een organisatie, zij beïnvloeden met hun ethisch gedrag hun ondergeschikten en vervullen daardoor een cruciale voorbeeldfunctie (Xu, Loi and Ngo, 2016). Ethische leiders zorgen zo voor meer integriteit binnen de organisatie, sterkere organisationele binding en een

prettiger werkklimaat. Deze factoren hebben ervoor gezorgd dat het onderzoek naar ethisch leiderschap vanaf de eeuwwisseling een grote vlucht heeft genomen. De focus in deze onderzoeken ligt vooral op de (positieve) effecten van ethisch leiderschap op het gedrag en de houding van de werknemer, waaronder diens arbeidsmotivatie, organisatiebinding en vertrouwen in de organisatie (Heres, 2012; Thaler and Helmig, 2015; Kalshoven and Den Hartog, 2009).

Er is tot op heden weinig onderzoek gedaan om de verwachtingen van werknemers over het gedrag van hun leidinggevendenden bloot te leggen. De onderzoeken zijn gericht op welke eigenschappen en gedragingen van leiders een (positief) effect hebben op werknemers en hun prestaties binnen de organisatie, maar doen zelden een stap terug door te kijken naar de perceptie van de medewerker over het gedrag van de leidinggevende (Brown, 2007). Dit terwijl de verwachtingen en interpretaties van onderschikten over wat ethisch leiderschap is en hoe het zich zou moeten manifesteren, invloed hebben op de effectiviteit van het ethisch leiderschap (Heres, 2012). De effectiviteit van het ethisch leiderschap kan dus worden aangetast door een leidinggevende die in karakter en gedrag niet past bij de werknemers aan wie hij leiding geeft. Het is dus van belang dat een leidinggevende weet hoe hij zich moet gedragen en profileren als hij door zijn ondergeschikten als ethisch leider beoordeeld wil worden en hierop volgend de positieve effecten van ethisch leiderschap terug zien in zijn organisatie.

Het is echter moeilijk een eenduidig antwoord te geven op de vraag hoe de leidinggevende zich moet gedragen wil hij als ethisch beoordeeld worden door zijn werknemers, de context van de organisatie en de karakters van de werknemers hebben grote invloed op een eventuele uitkomst van deze vraag. Er is weinig bestaande literatuur over de perceptie van werknemers over het leiderschap van hun leidinggevendenden en de link met ethisch gedrag *buiten* werktijd is volledig onderbelicht. De meeste literatuur richt zich op de ethische leider als morele manager, een manager die zich op de werkvloer inspirerend gedraagt voor zijn werknemers, helder met hen communiceert over integriteitsvraagstukken en op de juiste manier bestraffingen en beloningen toekent aan zijn ondergeschikten (Beeri et. al., 2013; Burke et. al, 2007; Thaler and Helmig, 2015; Hassan and Wright, 2014; Kalshoven and Den Hartog, 2009; Erakovich and Koltoff, 2016; Walumbwa et. al., 2010) De morele persoon, iemand die als persoon eerlijk en integer is en zich volgens de geldende normen en waarden gedraagt, is volgens Treviño, Hartman en Brown (2000) echter ook een essentiële dimensie is van ethisch leiderschap. De aansluiting tussen impliciete leiderschapsbeelden van werknemers en de perceptie die zij hebben van hun leidinggevendenden is juist sterk afhankelijk van deze morele persoon dimensie. Door juist deze tweede dimensie te

onderzoeken draagt dit onderzoek bij aan het academische discours omtrent ethisch leiderschap en hoe dit het beste ingezet kan worden.

Daarnaast levert dit onderzoek ook een praktische bijdrage. Organisaties kunnen de uitkomsten van dit onderzoek meenemen in hun eigen integriteitsbeleid. Met duidelijkheid over hoe gedrag buiten werktijd door werknemers beoordeeld wordt, kunnen organisaties ervoor kiezen om de gedragscodes voor managers en politieke leiders aan te passen. Zo kunnen zij doelgericht ethisch leiderschap stimuleren dat meer effect heeft op de organisatie. Dergelijk beleid kan invloed hebben op de manier waarop managers buiten werktijd met hun persoonlijke sociale media dienen om te gaan, hoe een manager in de media verschijnt, en het kan zelfs onderwerp van gesprek worden in functioneringsgesprekken. Wel is het hierbij de vraag tot in hoeverre het wenselijk is dat het gedrag buiten werktijd meegenomen wordt in functioneringsgesprekken en gedragscodes. Ook als het gedrag buiten werktijd een negatieve invloed heeft op de effectiviteit van ethisch leiderschap, zou het aan banden leggen hiervan wellicht een te grote ingreep zijn in het leven van de privépersoon.

Over dit onderzoek

Dit onderzoek is een kwantitatief, hypothese toetsend onderzoek. De hypothese komt voort uit bestaande theorieën over ethisch leiderschap, impliciete leiderschapsbeelden en publiek/private waardenverschillen en wordt getoetst met nieuwe, voor dit onderzoek vergaarde surveydata. In het volgende hoofdstuk worden deze theorieën behandeld en zullen de hypothesen geïntroduceerd worden.

Leeswijzer

Dit onderzoek is als volgt opgebouwd: allereerst volgt een theoretisch kader waarin bestaande literatuur over ethisch leiderschap besproken wordt. Hierin wordt conceptualisatie gegeven van ethisch leiderschap, wordt besproken wat de effecten zijn van ethisch leiderschap in de organisatie, hoe het komt dat ethisch leiderschap deze effecten heeft en welke rol de afhankelijke variabele – de perceptie van het gedrag van een leidinggevende – heeft. Daarnaast wordt er een theoretische achtergrond gegeven bij de onafhankelijke variabele: de impliciete leiderschapsbeelden. Ook worden in dit hoofdstuk de causale mechanismen verder uitgelegd en hoe de bestudeerde literatuur tot de bovenstaande hypothese heeft geleid. Hierna volgt een methodologisch hoofdstuk over de gebruikte onderzoeksmethode en de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Het opvolgende hoofdstuk gaat over de resultaten van het onderzoek, de analyse hiervan en de toetsing van de hypothesen aan deze resultaten. Vervolgens worden in het hoofdstuk ‘discussie’ enkele discussiepunten betreffende dit onderzoek besproken en

worden er suggesties voor vervolgonderzoek gedaan. De scriptie wordt afgesloten met een concluderend hoofdstuk waarin antwoord wordt gegeven op de deelvragen en de hoofdvraag.

Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van de bestaande literatuur over ethisch leiderschap. Het concept ethisch leiderschap wordt besproken. Het nut van onderzoek naar ethisch leiderschap wordt onderstreept: waarom zijn organisaties gebaat bij ethisch leiderschap en is onderzoek hiernaar dus belangrijk. De mechanismen van ethisch leiderschap worden uiteengezet en de verbinding van impliciete leiderschapsbeelden aan ethisch leiderschap wordt behandeld. Ten slotte komen de verschillen in waarden tussen publieke en private medewerkers aan bod.

Ethisch leiderschap: de morele persoon en de morele manager

Voor onderzoek naar ethisch leiderschap is allereerst een definitie van ethisch leiderschap nodig. Een definitie vinden voor een concept als ethisch leiderschap gaat verder dan het simpelweg samenvoegen van 'ethiek' en 'leiderschap'. Met ethiek wordt doorgaans de filosofische stroming bedoeld die nastreeft een antwoord te geven op vragen als 'wat is goed en kwaad?' en 'welke idealen en wat voor soort leven moet ik nastreven?' (Shafer-Landau, 2012) en voor een definitie van leiderschap wordt vaak teruggerepen op het vaststellen van iemands hiërarchische positie in een groep of organisatie. Maar leiderschap bestaat niet alleen uit een leidinggevende functie of de hiërarchische plaats in een organisatie, maar bestaat ook uit persoonlijke kenmerken van de leidende persoon en diens persoonlijke leiderschapsstijl. Vaak, maar niet altijd, is er een overlap in te vinden tussen deze twee factoren (Heres, 2012). En met een ethisch leider bedoelen we ook niet een leider of leidinggevende die zijn tijd doorbrengt met onderzoek naar de grondslagen van goed en kwaad.

Wat betekent ethisch leiderschap dan wel? Dit onderzoek gaat uit van de aanname dat ethisch leiderschap op een multidimensionale manier gemeten moet worden. Dit betekent dat ethisch leiderschap meerdere dimensies heeft en deze dimensies afzonderlijk bestudeerd kunnen worden. Triviño, Hartman en Brown (2000), beschrijven in hun toonaangevende onderzoek naar ethisch leiderschap de twee dimensies van ethisch leiderschap: de 'moral person' en de 'moral manager'. De morele persoon dimensie kan omschreven worden als de morele karaktertrekken en eigenschappen van de leider zoals eerlijkheid en integriteit. De morele manager promoot ethisch gedrag in de werksfeer, bepaalt ethische standaarden en zorgt voor gepaste beloning en bestraffing van zijn werknemers wanneer zij dit verdienen. De definitie die naar aanleiding van hun onderzoek is opgesteld, en die verder in deze scriptie gehanteerd zal worden luidt: 'de demonstratie van normatief gepast gedrag in persoonlijke acties en interpersoonlijke relaties, en de

promotie van dit gedrag bij ondergeschikten door wederzijdse communicatie, versterking en besluitvorming' (Brown, Treviño, & Harrison, 2005).

Vrijwel alle literatuur over ethisch leiderschap belicht de dimensie van de morele manager, hoewel door sommige auteurs ook wel erkend wordt dat de morele persoon dimensie een uiterst belangrijke voorwaarde is voor het zijn van een ethische leider (Akker e.a., 2009). Deze multidimensionale visie op leiderschap is waardevol doordat het een gedetailleerder beeld van leiderschap in de praktijk biedt en het belang van de verschillende karakteristieken van een ethisch leider belicht (Heres, 2014).

Het karakter is bepalend voor hoe een persoon is en hoe zij als leider is. In de beslissingen die zij maakt zal zij gebruik maken van haar eigen morele kompas (Brown, 2007). Dit betekent niet dat een fout van de leider noodzakelijk een karakterfout is. De multidimensionale opvatting erkent dus de verschillende onderdelen van leiderschap. Goed of slecht leiderschap is nooit aan een van deze onderdelen te wijten, maar komt voort uit een combinatie en interactie van de verschillende onderdelen die een persoon tot leider maken.

Ook in theoretische definities van ethisch leiderschap komt de morele persoon een plaats toe. Hassan e.a. (2014) definiëren drie essentiële onderdelen van ethisch leiderschap: allereerst het zijn van een ethisch rolmodel, ten tweede het rechtvaardig behandelen van mensen en ten derde het actief voeren van het ethische beleid van de organisatie. Enkel het derde onderdeel past volledig bij de morele manager, de eerste twee hebben meer aansluiting bij het morele persoon component van ethisch leiderschap. Het belang van de morele persoon kan gevonden worden in het idee dat hoe iemand handelt buiten werk en in het leven in het algemeen, ook een indicator kan zijn voor diens prestaties op de werkvloer. Iemand met een ethisch karakter maakt zowel in privé-tijd als op het werk ethische keuzes. Wanneer iemand in het privéleven onethische keuzes maakt, kan dit een voorbode zijn van even slechte keuzes op de werkvloer (Brown, 2007).

De mate waarin werknemers een leider zien als een moreel persoon, heeft wel veel invloed op hun bereidheid deze leider te volgen. In onderzoeken geven respondenten niet alleen aan dat ethisch leiders ethisch moeten handelen in werk gerelateerde situaties, maar ook dat zij eerlijk, betrouwbaar en rechtvaardig dienen te zijn (Brown and Treviño, 2006). Daarnaast moet hun besluitvorming gestoeld zijn op principes en geven zij om mensen en de maatschappij in zijn geheel (Brown and Treviño, 2006). Dit zijn allemaal eigenschappen die van toepassing zijn op de morele persoon component van leiderschappen.

Een persoonlijke reputatie kan iemand achtervolgen naar de werkvloer, waardoor hij minder snel als een ethisch leider beoordeeld zal worden. Consistentie tussen ethisch gedrag binnen en buiten werktijd is belangrijk voor de status van ethisch leider (Xu e.a., 2016). Werknemers zijn kritisch over de betrouwbaarheid van een leider omdat het overgeven aan een leider hen kwetsbaar zou kunnen maken (Moorman and Grover, 2009). Het volgen kan slecht uitpakken en daarmee slechte gevolgen hebben voor de werknemer.

In hun beslissing om een leider te volgen, zoeken werknemers dus informatie die een indicatie kan zijn van de betrouwbaarheid van de leider. Eenduidige informatie over het leiderschap en de juistheid van de keuze een persoon te volgen is echter moeilijk beschikbaar, dus werknemers zoeken een andere manier om te bepalen of ze een leider moeten volgen. Hierbij gebruiken ze methoden om meer te weten te komen over de leider, waarbij de integriteit van de leider een belangrijk element is. Integriteit is belangrijk omdat het een goede voorspeller kan zijn van gedrag, normen en waarden en de consistentie tussen woord en gedrag (Moorman and Grover, 2009). Ideeën over de leider als moreel persoon hebben dus een voorspellende waarde voor diens prestaties op de werkvloer en zijn hiermee een indicator voor werknemers om wel of niet te volgen.

De morele persoon is dus een belangrijke en bepalend factor die bepaald of een leider gezien wordt als ethisch leider. Om te weten hoe ethisch leiderschap het beste werkt en welke factoren allemaal bijdragen aan succesvol ethisch leiderschap is ook onderzoek naar de morele persoon component nodig. Desondanks is het onderzoek hiernaar gering. Dit onderzoek levert een bijdrage om dit gat in de literatuur te vullen.

Het nut van ethisch leiderschap

Wat zijn nu precies de effecten van ethisch leiderschap en waarom zouden leiders ethisch moeten zijn? Welk nut heeft ethisch leiderschap precies voor organisaties? In de literatuur over ethisch leiderschap blijkt dat ethisch leiderschap niet alleen goed is voor de werknemers, maar ook voor de organisatie als geheel. Zo is ethisch leiderschap bevorderlijk voor de organisationele betrokkenheid van werknemers (Xu e.a., 2016). Werknemers met leiders die ethisch leiderschap vertonen voelen een sterkere verbintenis met de organisatie dan werknemers met leiders die niet of in mindere mate ethisch leiderschap vertonen. Deze sterkere betrokkenheid wordt zowel gemeten wanneer de werknemers zelf moeten rapporteren als wanneer de betrokkenheid door de leidinggevende is beoordeeld (Hassan e.a., 2014). Bovendien geven werknemers aan minder snel geneigd te zijn de organisatie te verlaten als zij de perceptie hebben dat billijkheid en rechtvaardigheid belangrijk zijn binnen de organisatie (Hassan, 2012). Deze perceptie wordt

versterkt door ethisch leiderschap. Het vertrouwen dat werknemers hebben in de organisatie wordt namelijk niet alleen bepaald door beleidsprocedures en ethische statuten, maar ook door interacties met collega's en leidinggevendenden (Burke e.a., 2007). Ethisch leiderschap zorgt er ook voor dat werknemers zich meer bewust worden van de ethische voorschriften in een organisatie (Beeri e.a., 2010). Door de ethisch leider als voorbeeld worden de normen en waarden van een organisatie beter overgebracht naar de werknemers.

Naast de vergrootte organisationele betrokkenheid van de werknemers, heeft ethisch leiderschap ook invloed op de prestaties. Als werknemers de perceptie hebben dat hun leidinggevende ethisch handelt, leidt dit tot reciprocierend gedrag waardoor de performance van de werknemer toeneemt en zijn (werk)houding verbetert (Burke e.a., 2007; Walumbwa e.a., 2010). Het vertrouwen van werknemers in leidinggevendenden is bepalend voor de kwaliteit van de communicatie, samenwerking, het delen van informatie, tevredenheid met de effectiviteit van het leiderschap, leidt tot een beter beoordelingsvermogen bij werknemers, verbeterde omzet en verbeterde team- en organisatie prestaties (Burke e.a., 2007). Deze verbeterde prestaties komen opmerkelijk genoeg niet voort uit een focus van de leider op performance en resultaten. Juist doordat de ethisch leider belang hecht aan het proces van het werk, creëren zij een veilige omgeving waarbinnen de werknemer zonder angst of stress zijn werk kan doen, wat de doeltreffendheid van de werknemer verhoogt (Walumbwa e.a., 2010). Deze positieve effecten zijn een gevolg van het vertrouwen dat men heeft in de leider, vertrouwen wat op zijn beurt vergroot kan worden door het uitoefenen van ethisch leiderschap. Eerlijk en rechtvaardig behandeld worden – kernpunten van ethisch leiderschap – leidt tot vertrouwen van de werknemer in de leidinggevende. Andersom zorgt ongelijke behandeling en inconsistentie bij het bestraffen en belonen er juist weer voor dat dat het vertrouwen in de leidinggevende en de perceptie van diens integriteit afnemen (Burke e.a., 2007).

Wellicht het belangrijkste effect van ethisch leiderschap is de toegenomen ethische betrokkenheid van de werknemers. Ethisch leiderschap zorgt niet alleen voor een vergroot bewustzijn van ethische voorschriften bij de werknemers, maar ook voor het beter naleven ervan. Uit empirisch onderzoek blijkt dat er een positieve relatie is tussen ethisch leiderschap en de bereidheid van werknemers om ethische problemen te melden bij het management (Hassan e.a., 2014).

Ethische leiders kunnen ervoor zorgen dat er een beter ethisch klimaat gecreëerd wordt op de werkvloer (Hassan e.a., 2014, Beeri e.a., 2010) waardoor werknemers zich veiliger voelen om een melding te maken van integriteitsschendingen. Wanneer dit klimaat en gevoel van veiligheid ontbreekt, zijn veel werknemers

huiverig om melding te maken omdat ze niet goed weten wat de gevolgen van deze melding zullen zijn (Hassan e.a., 2014). Wanneer zij zien dat de leidinggevende zelf ook melding maakt van ethische mistanden of wanneer zij zien dat deze meldingen geen slechte gevolgen hebben, maar rechtvaardige beloningen en bestraffingen tot gevolg hebben, zullen zij niet huiverig zijn melding te maken.

Een goede ethische leider houdt anderen en zichzelf verantwoordelijk voor misstappen (Brown, 2007). Hierdoor helpt ethisch leiderschap ook tegen misplaatste verantwoordelijkheid. Misplaatste verantwoordelijkheid komt voor wanneer een werknemer zich niet verantwoordelijk voelt voor zijn handelen, maar deze verantwoording afschuift op zijn leidinggevendenden ondanks dat deze verantwoordelijkheid en autoriteit hem wel gegeven was (Brown, 2007).

Kortom, ethisch leiderschap kent zowel meer als minder voor de hand liggende effecten, zoals sterkere ethische betrokkenheid en vergrote kennis van de ethische standaarden binnen de organisatie, als verbeterde communicatie, toegenomen performance en een sterkere binding met de organisatie. Het is daarom belangrijk om te onderzoeken hoe het beste gebruik kan worden gemaakt van ethisch leiderschap, zodat deze positieve effecten zich kunnen voordoen.

Hoe ethisch leiderschap het handelen van werknemers beïnvloedt

Naast weten *dat* ethisch leiderschap werkt, is het ook belangrijk om te weten *hoe* het precies werkt. Welke mechanismen zorgen ervoor dat ethisch leiderschap de bovenstaande positieve effecten heeft op het gedrag en de prestaties van volgers? En welke rol spelen de werknemers en hun perceptie van de omgeving zelf in dit mechanisme?

In de literatuur over ethisch leiderschap wordt hier gesproken van “social learning theory”. Volgens social learning theory wordt menselijk gedrag bepaald door een constante interactie tussen cognitieve factoren en omgevingsfactoren (Bandura, 1977a). Van buitenaf komen er stimuli op mensen af, en vervolgens bepalen cognitieve factoren hoe er met deze stimuli wordt omgegaan: hoe zij worden gezien, ontvangen en worden opgeslagen (Bandura, 1977a). In dit proces zijn noch de cognitieve noch de omgevingsfactoren onveranderlijk en onafhankelijk van elkaar. Zij beïnvloeden elkaar en zijn beide ontvankelijk voor verandering. Dit proces bepaalt het menselijk gedrag doordat observatie – de stimulus van buitenaf – en verwerving van reactie informatie – het cognitieve proces – bepalend zijn voor het menselijk handelen in sociale situaties.

Mensen leren door te observeren hoe er gereageerd wordt op hun acties of de acties van anderen en baseren op deze informatie hoe zij in het vervolg moeten handelen. Dit proces wordt ook wel

observational learning genoemd (Bandura, 1977b). De perceptie van mensen over hun omgeving is hierbij dus van essentieel belang, daar het onderdeel is van het cognitieve proces dat ten grondslag ligt aan social learning. Overigens is het niet noodzakelijk dat mensen reeds zeker weten welke reactie volgt op hun handelen. Zij maken ook voorspellingen van mogelijke consequenties en veel van het gedrag wordt bepaald door deze verwachte consequenties in plaats van daadwerkelijke consequenties (Bandura, 1977a).

Mensen zoeken dus naar bevestiging buiten zichzelf, maar niet iedere bevestiging is evenveel waard. Factoren als macht en status hebben invloed op de mate waarin de reacties van anderen indruk maken. Leidinggevendenden hebben door hun functie al hiërarchische macht ten opzichte van hun werknemers, waardoor hun invloed op het leerproces groter is (Brown and Treviño, 2006; Brown, 2007). De leider kan dus dienen als rolmodel voor zijn volgers, zijn gedrag en zijn reacties op het gedrag van anderen hebben meer invloed op de reactie informatie die een volger opdoet dan dat van bijvoorbeeld een collega. Naast de vergrootte invloed die die leider heeft door hiërarchische macht, kan zijn invloed als rolmodel nog meer vergroot worden wanneer de leider een aantrekkelijk persoon is (Walumbwa e.a., 2010). Kortom, als de werknemer de perceptie heeft dat de leidinggevende een voor hem of haar aantrekkelijk persoon is, zal dit in combinatie met de hiërarchische positie, de leidinggevende een sterke voorbeeldrol geven.

Andersom is dit natuurlijk ook het geval. Een leider die geen aantrekkelijk persoon is, een toxic of destructive leader (Erickson, Shaw, Murray and Branch, 2015), heeft een negatief effect op het gedrag van hun ondergeschikten. De prestaties van werknemers zullen achteruit gaan en zij zullen hun leidinggevende niet aan durven spreken uit angst voor de macht die de leider heeft vanuit zijn hiërarchische positie (Erickson et al, 2015). Hierin speelt het vertrouwen tussen leidinggevende en werknemer een belangrijke rol. Wanneer de werknemer het idee heeft dat de leidinggevende een positieve reactie geeft op het aankaarten van morele vraagstukken, zal de werknemer zich niet of minder angstig voelen om morele misstanden te berde te brengen, zelfs wanneer het over de leidinggevende zelf gaat.

Ethische leiders kunnen de positie die zij hebben gebruiken om ethisch beleid te propageren bij de werknemers. De direct leidinggevende is hierbij het meest belangrijk voor de effecten van ethisch leiderschap (Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes and Salvador, 2008). Een ver afstaande topmanager als ethische leider heeft weinig invloed (Brown and Treviño, 2006). Echter, wanneer ethisch leiderschap op alle niveaus in de organisatie te vinden is, kan er gesproken worden van een 'trickle-down' systeem, waarbij ethisch leiderschap van boven naar beneden wordt doorgegeven (Mayer e.a., 2008). Door de social learning theorie krijgt ethisch leiderschap iets aanstekelijks. Als er vanuit de leidinggevende een

sterke ethische code wordt doorgegeven aan de werknemers, beïnvloeden die werknemers vervolgens elkaar weer en eventuele verder ondergeschikten, waardoor het ethisch gedrag zich door de organisatie zal verspreiden (Brown, 2007). Dit is goed voor het ethische klimaat op de werkvloer. Voor een goed ethisch klimaat is namelijk meer nodig dan een enkele integriteitscursus. Ethiek moet een dagelijks onderdeel zijn van het werkproces en leidinggevendenden moeten frequent in gesprek gaan met hun werknemers over ethische kwesties (Brown, 2007). Door keer op keer de consequenties te zien van ethisch handelen, zal het gedrag van de werknemer veranderen.

Daarom is het ook belangrijk om ethisch handelen openlijk te belonen en onethisch handelen te bestraffen. Geobserveerde consequenties bij anderen, dus niet alleen de consequenties van het handelen van de werknemer zelf, hebben effect op menselijk gedrag. De geobserveerde uitkomsten van gedrag bij zichzelf of collega's creëren verwachtingen over de uitkomst van iemands handelen. Deze verwachtingen bepalen hoe sterk de motivatie is om die uitkomst ook na te jagen of om deze juist te willen vermijden (Bandura, 1977a). Wanneer mensen zien dat bepaald gedrag bij een ander beloond wordt, zijn zij eerder geneigd zelf dit gedrag ook te vertonen. Zelfs wanneer andere aspecten van dit gedrag onaangenaam zijn. Wanneer zij zien dat bepaald gedrag bestraft wordt, treedt een tegenovergesteld effect op. Aan de andere kant, wanneer plezierig maar onwenselijk gedrag niet bestraft wordt bij anderen, is men geneigd ook dit gedrag te vertonen (Bandura, 1977a).

Leidinggevendenden moeten dus dagelijks de verantwoordelijkheid nemen om middels hun status een werkomgeving te creëren waarbinnen de individuele werknemer ethisch kan handelen. Veel leidinggevendenden denken dat werknemers geen ethische leidraad nodig hebben, of dat hen ethisch proberen te sturen weinig zin heeft, maar dit is een misconceptie (Brown, 2007). Door middel van hun positie kunnen ze juist een uitstekend model zijn om de normen en waarden van de organisatie over te brengen en gewenst gedrag te tonen. Wanneer leidinggevendenden deze rol niet oppakken, zullen de werknemers zich aan anderen, bijvoorbeeld collega's gaan spiegelen (Brown, 2007).

Dat de leidinggevende zijn verantwoordelijkheid moet nemen om een ethische werksfeer te promoten, betekent niet dat hijzelf onfeilbaar moet zijn en nooit fouten mag maken. Dit is immers een eis waaraan mensen niet kunnen voldoen. De ethische leider krijgt zelf ook te maken met ethische dilemma's en maakt hierin niet noodzakelijk altijd de juiste keuze. Bepalend is de manier waarop hij of zij met deze dilemma's omgaat. De ethische leider zit dit soort situaties als leermomenten voor hemzelf en zijn volgers. Door open te zijn over zijn eigen morele keuzes en de moeilijke kwesties te bespreken met de werknemers, banen zij

een weg vrij voor deze werknemers om hetzelfde te doen wanneer zij voor een ethisch dilemma komen te staan (Heres, 2016).

Een fout maken betekent dus niet gelijk dat de leider geen ethisch leider of ethisch persoon meer is. Werknemers verwachten geen vlekkeloos gedrag en kunnen leiders ook zien als ethische leiders wanneer zij fouten maken (Heres, 2014). Wel kunnen werknemers kritisch zijn over het functioneren van hun leidinggevende of hier een ander, mogelijk zelfs accurater, beeld van hebben dan de leidinggevende zelf. Dit komt onder andere doordat mensen geneigd zijn zichzelf (ethisch) superieur te zien aan anderen en fouten eerder toe te schrijven aan omgevingsfactoren dan aan zichzelf. Anderen veroordelen we daarentegen op een veel persoonlijkere manier op de fouten die ze maken (Brown, 2007).

Naast dat werknemers leren van het voorbeeld dat ethische leiders geven, is ook de band die zij hebben met de leider van belang voor de effectiviteit van het ethisch leiderschap. Door interactie met elkaar ontwikkelen leiders en volgers relaties waarbinnen zij elkaar beïnvloeden. Dit proces heet Leader-member exchange en is de meest dominante theorie op het gebied van leider-volger relaties (Uhl-Bien, 2006). Het focust zich op de eigenschappen en gedragingen van individuen binnen hun interacties (Uhl-Bien, 2006). De ontwikkeling van deze relatie komt door kwalitatieve interactie tussen leider en volger, waarbij de uitkomst van de ene interactie de input van de volgende vormt (Cropanzano, 2005). De leiders en volgers testen elkaar keer op keer uit met verplichtingen – regels waaraan beide partijen zich moeten houden om de uitwisseling gaande te blijven houden zoals wederkerigheid en het nakomen van afgesproken en uitgesproken regels tussen beide partijen (Cropanzano and Mitchell, 2005). Wanneer aan deze verplichtingen wordt voldaan en er reciprociteit optreedt, verbetert de relatie en kunnen er meer socio-emotionele uitwisselingen plaatsvinden (Cropanzano, 2005).

Werknemers leren dus ethisch gedrag doordat zij door middel van observaties ideeën opdoen over welk gedrag de gewenste consequentie heeft. Leidinggevendens hebben vanwege hun positie een grotere invloed dan collega's op de ontwikkeling van deze ideeën, en zouden daarom de rol van ethisch rolmodel op zich moeten nemen om zo een ethische werksfeer te stimuleren. Naast hun grote invloed vanuit de hiërarchische positie, kunnen leidinggevendens hun invloed op het leerproces van hun ondergeschikten nog verder vergroten door bij hen de perceptie te wekken dat zij een aantrekkelijk persoon zijn om te volgen. Zij hoeven in deze rol niet onfeilbaar te zijn, maar dienen met oog op effectiviteit wel veel tijd en aandacht te besteden aan het geven van ethische voorbeelden en de band met hun werknemers goed te onderhouden.

Uit bovenstaande blijkt dat ethisch gedrag van leider op volger wordt overgedragen en dat de perceptie van die volger daarbij van groot belang is. Dit onderzoek behandelt die perceptie van werknemers over hun leidinggevende, door de perceptie van gedrag buiten werktijd te onderzoeken.

Impliciete leiderschapsbeelden

De aantrekkelijkheid van iemand als leider, en daarmee zijn effectiviteit als leider, wordt bepaald door de mate waarin de leider en zijn gedrag aansluiten bij de a priori ideeën die werknemers over leiderschap hebben. Deze ideeën worden in de literatuur implicit leadership theories (in dit onderzoek impliciete leiderschapsbeelden) genoemd. Deze impliciete leiderschapsbeelden gebruiken de werknemers als een soort meetlat om het gedrag van de leider tegenaan te leggen. Wanneer het gedrag overeenkomt met het leiderschapsbeeld, zal de werknemer de leider ook als leider identificeren en accepteren (Heres, 2014). Wanneer er geen overeenkomst is tussen de werkelijkheid en het impliciete leiderschapsbeeld van de volger, kan dit ervoor zorgen dat de leidinggevende niet als leider wordt gezien en daardoor moeite kan hebben met leiderschapsfuncties zoals bijvoorbeeld het doorvoeren van nieuwe ideeën (Lord, Foti and De Vader, 1984).

Leidinggevendenden kunnen er dus van profiteren als zij weten welke eigenschappen aansluiten bij de impliciete leiderschapsbeelden van hun volgers (Epitropaki and Martin, 2005). Het overeenkomen van het impliciete leiderschapsbeeld en het karakter of gedrag van de leider, zorgt ervoor dat er vertrouwen ontwikkelt tussen leider en volger. Een belangrijke basis hiervoor is het geloof dat de ander gebruikelijke normen en waarden aanhangt en handelt op een morele manier die past bij deze en de eigen waarden (Burke e.a., 2007). Deze waarden zijn niet een vastgestelde serie, maar afhankelijk van de cultuur en sociale identiteit – de ideeën die mensen hebben over zichzelf in relatie tot anderen en hun plaats in een sociale groep (Hogg, 2001) – van zowel leider als volger (Burke e.a., 2007). De context waarin men zich bevindt kan bepalend zijn voor welke leiderschapsstijl het beste werkt om de doelstellingen van de organisatie te behalen (Heres, 2012).

Een leider die gekarakteriseerd kan worden als een prototype voor de groep waaraan hij of zij leiding geeft, is effectiever in het beïnvloeden van de werknemers om ethischer gedrag te vertonen (Kalshoven and Den Hartog, 2009). Een leider moet dus goed oog hebben voor de mensen aan wie hij leiding geeft en hoe deze groep is opgebouwd.

Hieruit blijkt dat ethisch leiderschap sterk afhankelijk is van de perceptie van werknemers. Ethisch leiderschap is geen simpel kenmerk van een leider of een vaststaande manier van handelen, maar een wisselwerking tussen de leidinggevende en zijn volgers. Volgers hebben verschillende ideeën over wat

leiderschap is en op basis daarvan bepalen ze of ze iemand accepteren en vertrouwen als leider. Vertrouwen kan daarom ook niet gemeten worden als objectieve realiteit, maar is altijd een weerslag van de interne houdingen van personen (Brower, Schoorman and Tan, 2000). Het is belangrijk om bij onderzoeken naar ethisch leiderschap deze interne component mee te nemen. Daarom zijn de respondenten in dit onderzoek ook gevraagd naar de kenmerken die zij belangrijk vinden in een ethisch leider.

Volgers hebben dus ideeën over hoe een leider zich behoort te gedragen, en de mate waarin de leider aansluit bij deze ideeën is een bepalende factor voor de perceptie van de leider als ethisch leider. Omdat de ethische leider zowel de morele manager als de morele persoon omvat, is het voor de volledige acceptatie van een leider als ethisch leider belangrijk dat deze op allebei deze fronten aansluit bij de impliciete leiderschapsbeelden van zijn volgers. Wanneer de leider op een van deze fronten niet aansluit bij het leiderschapsbeeld, zou dit er waarschijnlijk voor zorgen dat de volger hem niet of minder ziet als een ethisch leider. Dit leidt tot de eerste hypothese van dit onderzoek:

1. Hoe zwaarder werknemers bepaalde (positieve) kenmerken vinden wegen (X), hoe sterker zij gedrag waarbij deze kenmerken in het geding komen af zullen keuren (Y).

Er wordt dus verwacht dat er een negatief verband bestaat tussen X (het leiderschapsbeeld) en Y (de beoordeling van gedrag). Met andere woorden: een werknemer die aangeeft veel waarde te hechten aan bijvoorbeeld vertrouwen en eerlijkheid, zal iets als een buitenechtelijke affaire zwaarder afkeuren dan een werknemer die minder waarde hecht aan deze eigenschappen. De afhankelijke variabele in dit onderzoek is de mate van afkeuring bij werknemers over gedrag van de leidinggevende; de onafhankelijke variabele is de impliciete leiderschapsbeelden die reeds bij de werknemers aanwezig zijn.

Waardeverschillen tussen publieke en private werknemers

De enquête voor dit onderzoek naar de invloed van impliciete leiderschapsbeelden op de mate van afkeuring van gedrag buiten werktijd van een leidinggevende, is uitgezet bij werknemers uit zowel de publieke als de private sector. Naast onderzoeken of het effect optreedt, wordt hiermee ook onderzocht of er significante verschillen te vinden zijn tussen publieke en private medewerkers, zowel wat betreft de impliciete leiderschapsbeelden als de mate van afkeuring.

Hiermee raakt dit onderzoek het discours over publieke en private waarden. Uit onderzoek blijkt dat publieke en private organisaties verschillende organisatiewaarden kennen. Typische publieke waarden zijn rechtmatigheid, onkreukbaarheid en onpartijdigheid, terwijl typische private waarden profijtelijkheid,

innovativiteit en eerlijkheid zijn (Van der Wal, 2009). Hoewel met de komst van New Public Management wellicht verwacht kan worden dat de waarden van publieke organisaties meer op de waarden van private organisaties gaat lijken, heeft empirisch onderzoek hiernaar dit effect niet kunnen ontdekken (Van der Wal 2009; Van der Wal, De Graaf and Lasthuizen, 2008). Publieke en private organisaties hebben dus verschillende organisatiewaarden, en zijn hierin ook waardevast.

Dit onderzoek gaat echter niet over organisatiewaarden, maar over de persoonlijke waarden die werknemers hebben. Hun impliciete leiderschapsbeelden komen immers voort uit de morele overtuigingen van de werknemer zelf en diens perceptie over de groepsdynamiek. Hiervoor is het dus van belang dat we kijken naar de waarden van de werknemer zelf en niet van de organisatie waar hij of zij werkzaam is.

Er is weinig vergelijkend onderzoek gedaan naar algemene waarden van publieke en private sector werknemers. En het onderzoek dat wel gedaan is wijst niet op significante verschillen in waarden tussen werknemers in de publieke en private sector (Lyons, Duxbury and Higgins, 2006). Ook bekende stereotypen over de waarden van publieke werknemers – dat zij minder gemotiveerd, minder competent en minder tevreden met hun baan zijn – houden geen stand in onderzoek (Baldwin, 1991). Bovendien zijn zij even ethisch als private medewerkers (Baldwin, 1991). Een verschil tussen publieke en private werknemers wat wel in meerdere onderzoeken naar voren komt is dat werknemers in de publieke sector meer risicoavers zijn dan hun tegenhangers in de private sector (Buurman, Delfgaauw, Dur and Van den Bossche, 2012; Dong, 2014)

Er is dus wel een duidelijk verschil tussen de waarden die organisaties in verschillende sectoren hebben, maar geen aantoonbaar verschil in de waarden van de werknemers die werkzaam zijn binnen deze sectoren. Dit sluit aan bij het statement dat een werknemer om op te gaan in de organisatiecultuur zijn eigen waarden moet inwisselen voor de organisatiewaarden, waarden die meer zijn dan de waarden van alle individuen binnen de organisatie, maar deze overstijgen (Van der Wal, 2011).

Deze bevindingen hebben geleid tot de volgende twee hypotheses:

2. Er is geen significant verschil te vinden tussen de impliciete leiderschapsbeelden van werknemers in de publieke en private sector
3. Er is geen significant verschil te vinden in de mate waarop werknemers in de publieke en private sector het gedrag van leidinggevenden buiten werktijd afkeuren.

Methode

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksmethode waarmee dit onderzoek is uitgevoerd uiteengezet. Daarnaast wordt beschreven hoe het onderzoek is opgezet en wordt de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek besproken.

Methode en type onderzoek

De benodigde data voor dit onderzoek zijn verkregen door middel van een online enquête. Er is gekozen voor een enquête omdat op deze manier veel informatie verzameld kan worden van veel verschillende respondenten. Bovendien is een enquête een goede manier om meningen en houdingen te bevragen (Swanborn, 1994). In de enquête werden hypothetische situaties voorgelegd aan de respondenten en werd hen gevraagd van elke situatie op een schaal van een tot tien te beoordelen tot in hoeverre zij dit vonden passen bij een ethisch leider. De hypothetische situaties zijn allemaal gevallen waarbij de leider normatief twijfelachtig of onwenselijk gedrag vertoont. Deze manier van bevragen voorkomt dat de mening van respondenten beïnvloed zou worden door de persoonlijke relatie met een eigen leidinggevende, of deze nu goed of slecht is. Omdat wordt beoogd een algemeen beeld te schetsen, was het niet de bedoeling dat de respondenten de gevoelens voor een *eigen* leidinggevende mee zouden nemen in hun perceptie van de hypothetische situatie, maar aan zouden geven hoe zij denken over leidinggevend in het algemeen.

Dit onderzoek is een deductief onderzoek. Er is echter nog weinig bekend is over de invloed van impliciete leiderschapsbeelden op de perceptie van werknemers over het ethisch gedrag van leidinggevend en er zijn over dit specifieke onderwerp nog geen bestaande theorieën te toetsen. Met name het gedrag buiten werktijd is niet eerder onderzocht. Ook naar de verschillen in algemene waarden tussen werknemers in de publieke en private sector is weinig onderzoek verricht. Voor het opstellen van de hypotheses is daarom gebruik gemaakt van bestaande theorieën over ethisch leiderschap en waardeverschillen tussen publiek en privaat, waar vervolgens de hypotheses uit afgeleid konden worden. Na analyse van de data zal blijken of de hypotheses verworpen of aangenomen kunnen worden, en zal bekeken worden of op basis hiervan nieuwe hypotheses te formuleren zijn.

Opzet enquête

De enquête die in dit onderzoek gebruikt is, bestaat uit drie delen (zie voor de hele enquête bijlage 1):

1. In het eerste deel zijn algemene vragen over de respondent gesteld, ofwel de controlevariabelen, waaronder geslacht, leeftijd en opleidingsniveau. Ook werd hierin gevraagd in welke sector de respondenten werkzaam waren, zodat een onderscheid gemaakt kon worden tussen werknemers in de publieke en private sector, en of de respondenten zelf een leidinggevende functie hadden.
2. Het tweede deel van de enquête bestaat uit vignettenvragen. Dit zijn hypothetische voorbeelden van potentieel onwenselijk gedrag. In deze vragen wordt het gedrag buiten werktijd van een fictieve leidinggevende beschreven en konden de respondenten op een schaal van één tot tien aangeven tot in hoeverre ze het gedrag bij een leider vonden passen. De vragen zijn ingedeeld in meerdere categorieën, die corresponderen met de domeinen in het derde deel van de enquête.
 - De eerste categorie zijn situaties waar in een vertrouwensbreuk ontstaat, de leidinggevende verbreekt een belofte of komt een afspraak niet na.
 - De tweede categorie bevat situaties waarbij gesproken kan worden van losbandig gedrag, de leidinggevende feest veel, gebruikt verdovende middelen of laat tekenen zien van verslaafdheid.
 - De derde categorie bestaat uit vragen over illegaal gedrag of kleine overtredingen. Te denken valt aan zwart reizen, illegaal downloaden of het zwart inhuren van klusjesmannen.
 - De laatste categorie behandelt controversiële meningen geuit op sociale media of elders, gedrag dat kan duiden op gebrek aan respect voor bevolkingsgroepen.

Dit onderdeel van de enquête zou een nauwkeurig antwoord moeten geven op de vraag welk gedrag in welke mate passend voor een ethisch leider bevonden wordt door werknemers. Al geeft dit uiteraard niet een volledig antwoord: er is een selectie gemaakt van gedragingen die worden bevestigd, het kan dus zijn dat er meer afgekeurd wordt dan dat uit dit onderzoek naar voren komt. Door een onderscheid te maken tussen de antwoorden van publieke en private medewerkers kan bovendien onderzocht worden of er een verschil zit in de mate waarop deze groepen gedrag vinden passen bij een ethisch leider.

3. Het derde deel van de enquête bestaat uit vragen die tot doel hebben te achterhalen welke impliciete leiderschapsbeelden bij de respondenten aanwezig zijn. Uit eerder onderzoek blijkt dat de verwachtingen die werknemers hebben van leidinggevend van persoon tot persoon kunnen verschillen en er geen eenduidig ideaaltype ethisch leider bestaat (Heres, 2014). Deze vragen zijn in vier domeinen opgesplitst. Het eerste domein gaat over eerlijkheid en vertrouwen, de tweede gaat over voorbeeldgedrag en communicatie, de derde over het nauwgezet volgen van regels en

de vierde over gelijke behandeling en respect op de werkvloer. Deze domeinen corresponderen met de categorieën van de vignettenvragen. Hierdoor kunnen de gegevens gebruikt worden om vast te stellen of werknemers die meer eerlijkheid en vertrouwen verwachten van een leider, ook de situaties waarin een leider dit vertrouwen buiten werktijd beschaamt als minder passend zullen zien. Hiermee wordt geprobeerd een zo duidelijk mogelijk beeld te krijgen van de impliciete leiderschapsbeelden van zowel publieke als private medewerkers. Ook hier kan weer onderscheid gemaakt worden tussen de twee sectoren om hun impliciete leiderschapsbeelden te vergelijken. Doordat er hier impliciete en vaak minder bewuste vooroordelen worden gezocht, is dit minder nauwkeurig dan directe vraagstelling. Helaas is hier door het onderzoeksobject niet aan te ontkomen.

De volgorde van deze delen van de enquête is bewust gekozen. Het is de bedoeling dat er nog geen priming heeft plaatsgevonden bij de respondent voordat zij de hypothetische situatie beoordelen. De vignettenvragen zijn voor de beantwoording van de hoofdvraag het belangrijkste deel van het onderzoek en zij moeten deze vroeg in de enquête invullen. Hoe later bepaalde vragen gesteld worden, hoe meer de respondent namelijk terug kan denken aan eerder gegeven antwoorden en zijn antwoord hierop baseren (Weisberg et al, 1996). Wanneer in dit onderzoek de opzet andersom zou zijn geweest, zou het gevaar bestaan dat de respondent zich te veel bewust is dat hij al aangeven heeft: bijvoorbeeld wanneer hij heeft aangegeven eerlijkheid belangrijk te vinden, zou hij dit bewust of onbewust mee kunnen laten spelen in de beantwoording van de vignettenvragen over eerlijkheid en betrouwbaarheid. Bovendien moet bij beide onderdelen van de enquête rekening gehouden worden met de mogelijkheid dat er sociaal wenselijke antwoorden worden gegeven. Deze bekende storingsbron (Van Thiel, 2013) is geprobeerd zo veel mogelijk te neutraliseren door de vragenlijst anoniem te maken.

Onderzoekspopulatie en sample

De onderzoekspopulatie van dit onderzoek zijn alle werknemers in de (semi)publieke en private sector. Voor de verzameling van respondenten is in dit onderzoek gebruik gemaakt van zelfselectie door de respondenten. De enquête is online via diverse kanalen uitgezet, waaronder sociale media, waarbij de respondenten is gevraagd de enquête in te vullen en te delen. Het nadeel van deze manier van selecteren is dat bepaalde groepen, met name ouderen, in mindere mate digitaal aanwezig zijn, waardoor er een bias in de respondenten ontstaat (Bethlehem, 2010). Daarnaast vind de selectie op deze manier plaats door

zelfselectie. Zelfselectie kan leiden tot een bias in de data omdat de sample daardoor waarschijnlijk minder representatief is voor de gehele onderzoekspopulatie (Olsen, 2011).

De respondenten is gevraagd in welke sector zij werkzaam waren. In tabel 1 is de verdeling weergegeven

Tabel 1: Werkzame sector respondenten

| | | Frequentie | Procent | Valide Procent | Cumulatief Procent |
|---------|---|------------|---------|----------------|--------------------|
| Valide | Private sector | 39 | 24,5 | 25,3 | 25,3 |
| | Publieke sector (o.a. rijks- of regionale overheid, politie, rechterlijke macht) | 10 | 6,3 | 6,5 | 31,8 |
| | Semi-publieke sector (o.a. onderwijs- en onderzoeksinstellingen, zorginstellingen, rijksmusea en andere culturele instellingen) | 58 | 36,5 | 37,7 | 69,5 |
| | Geen van bovenstaande/ weet niet/ niet werkzaam | 35 | 22,0 | 22,7 | 92,2 |
| | Zelfstandig ondernemer | 12 | 7,5 | 7,8 | 100,0 |
| | Total | 154 | 96,9 | 100,0 | |
| Missend | Systeem | 5 | 3,1 | | |
| Totaal | | 159 | 100,0 | | |

Alleen de respondenten uit de (semi)publieke en private sector zijn meegenomen in dit onderzoek. Resultaten van respondenten die niet in deze categorieën vallen, in totaal 52, zijn weggelaten. Hierna bleven 107 respondenten over. Helaas heeft een deel van deze respondenten het enquêteonderdeel met vignetten, het onderdeel over impliciete leiderschapsbeelden of beide niet ingevuld. Deze reacties zijn hierdoor onbruikbaar voor analyse. Hierdoor vielen nog eens 22 respondenten af. Dit heeft uiteindelijk 85 bruikbare reacties opgeleverd, 56 respondenten uit de (semi)publieke sector en 29 respondenten uit de private sector. Zij vormen de observatie-eenheid van dit onderzoek. Deze resultaten zijn afkomstig van zowel mannen als vrouwen van verschillende leeftijden en verschillende opleidingsniveaus, ook zitten er werknemers tussen die zelf (ook) een leidinggevende functie hebben.

Validiteit en betrouwbaarheid

Er wordt op verschillende manieren geprobeerd de betrouwbaarheid van dit onderzoek te waarborgen. Betrouwbaarheid bestaat uit twee elementen: herhaalbaarheid en nauwkeurigheid (Van Thiel, 2013)

Betreffende het eerste element kunnen we zeggen dat het onderzoek weliswaar niet exact herhaalt kan worden, de respondenten zijn immers anoniem gebleven, maar dat het wel gemakkelijk opnieuw uit te voeren is met een nieuwe groep respondenten. Het voordeel van een enquête met gesloten vragen is dat het zeker is dat elke respondent dezelfde vraag krijgt (Weisberg, Krosnick and Bowen, 1996).

De nauwkeurigheid wordt bepaald door na te gaan tot in hoeverre de vragen inzicht bieden in wat we willen weten. Omdat in de enquête meerdere vragen gericht zijn op het meten van 1 factor – bijvoorbeeld de waarde die een werknemer hecht aan betrouwbaarheid van een leider werd bevraagd in vraag 1-5 van het derde deel van de enquête – is Cronbachs Coefficient Alpha gebruikt om de consistentie van deze schalen te testen. Cronbachs Alpha kan variëren van 0 tot 1. Doorgaans wordt een Alpha van 0.7 of hoger als acceptabel bevonden (Field, 2015). In onderstaande tabel zijn de resultaten van Cronbachs Alpha test te lezen. Op basis van de resultaten van de test is bij een aantal categorieën een vraag weggelaten om de consistentie van de schaal te vergroten. Deze vragen zijn ook in de verdere analyse weggelaten.

Tabel 2: Cronbachs alpha

| Variabele | | Publieke sector | Private sector |
|----------------------------|---------------------------------|------------------------|------------------------|
| Vignettenvragen | | | |
| | Vertrouwensbreuk | ($\alpha=0.61$)* | ($\alpha=0.53$) |
| | Losbandig gedrag | ($\alpha=0.70$) | ($\alpha=0.74$) |
| | Illegaal gedrag | ($\alpha=0.62$) | ($\alpha=0.74$)***** |
| | Controversiële mening | ($\alpha=0.85$) | ($\alpha=0.80$) |
| Leiderschapsbeelden | | | |
| | Eerlijkheid en vertrouwen | ($\alpha=0.53$)** | ($\alpha=0.22$) |
| | Voorbeeldgedrag en communicatie | ($\alpha=0.55$)** | ($\alpha=0.69$)***** |
| | Het volgen van regels | ($\alpha=0.71$)**** | ($\alpha=0.61$)***** |
| | Gelijke behandeling en respect | ($\alpha=0.72$) | ($\alpha=0.71$) |

*vraag 12 weggelaten; ** vraag 6.5 weggelaten; *** vraag 7.5 weggelaten; ****vraag 8.4 weggelaten; *****vraag 21 weggelaten; *****vraag 7.3 weggelaten; *****vraag 8.4 weggelaten

Zelfs na het weglaten van deze vragen zijn een aantal van de scores nog te laag om acceptabel bevonden te worden. Helaas was het niet mogelijk de scores verder te verhogen door het weglaten van vragen. Voor dit onderzoek betekent dit dat deze schalen als meetinstrument imperfect zijn. Voor vervolgonderzoek zou het daarom noodzakelijk zijn deze schalen te herzien.

Voor de interne validiteit van het onderzoek is bij de opzet van de enquête gebruik gemaakt van bekende frameworks in de literatuur over ethisch leiderschap. Zo is voor de vragen over wat men belangrijk vindt aan leiders, gebruik gemaakt van het onderzoek van Heres (2014) naar verschillende typen ethisch leiderschap en het effect hiervan op de volgers. Ook de keuze voor het meetinstrument is bewust gemaakt. Het onderzoek vraagt om de mening van personen. Er zijn meerdere manieren om meningen te onderzoeken: enquêtes, interviews of focusgroepen zijn de bekendste opties. Er is gekozen voor een enquête, omdat hiermee gemakkelijker een grote sample onderzocht kan worden. Het voordeel van een grotere sample is dat de resultaten minder vatbaar zijn voor afwijkingen door toeval (Fowler, 2009). Hierdoor zal een generalisatie van de sample naar de volledige onderzoekspopulatie beter te maken zijn.

Statistische analyse van de antwoorden

In het volgende hoofdstuk zullen eerst de respondentkenmerken worden besproken. Hierna volgen de omschrijvingen van de antwoorden op zowel de leiderschapsbeeld vragen als de vignettenvragen. Hiervoor worden decriptives gebruikt om de antwoorden van de respondenten in zowel de publieke als private sector in kaart te brengen. Vervolgens worden allereerst de numerieke gemiddeldes van de sectoren met elkaar vergeleken, waarna met een t-test wordt gecontroleerd of de gevonden verschillen ook statistisch significant zijn. Ten slotte wordt geanalyseerd of impliciete leiderschapsbeelden een significante invloed hebben op de manier waarop werknemers het gedrag van hun leidinggevenden buiten werktijd afkeuren. Hierin wordt geen onderscheid meer gemaakt tussen werknemers in de publieke en private sector, maar wordt deze factor als controlevariabele gebruikt. Middels een Pearson correlatietest wordt eerst getest of er een correlatie te vinden is tussen de impliciete leiderschapsbeelden en de afkeuring van gedrag. Vervolgens wordt een regressieanalyse uitgevoerd om te ontdekken of de impliciete leiderschapsbeelden een voorspellende waarde hebben voor de mate van afkeuring van gedrag.

Resultaten

Dit hoofdstuk beschrijft de analyse van de resultaten uit de enquête. Allereerst zal informatie gegeven worden over het profiel van de respondenten waaronder hun geslacht, leeftijd en opleidingsniveau. Vervolgens worden de impliciete leiderschapsbeelden van werknemers in kaart gebracht en met elkaar vergeleken om hypothese 2 te testen. Hierna worden de antwoorden op de vignettenvragen geanalyseerd en de antwoorden van publieke en private sectormedewerkers vergeleken om hypothese 3 te testen. Ten slotte wordt hypothese 1 getest door een statistische analyse van het effect dat impliciete leiderschapsbeelden hebben op de beoordeling van gedrag van de leidinggevende buiten werktijd.

Kenmerken van de onderzoekssample

Zoals in het voorgaande hoofdstuk is beschreven, wordt de analyse uitgevoerd met de resultaten van 56 respondenten uit de (semi)publieke sector en 29 respondenten uit de private sector. In de onderstaande tabel staan de uitslagen van de antwoorden op de controlevariabelen.

Tabel 3: Respondentkenmerken

| | | Publiek (n 56) | Privaat (n 29) |
|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Geslacht | Man | 17,9% | 41,4% |
| | Vrouw | 82,1% | 58,6% |
| Leeftijd | >20 | 1,8 % | - |
| | 20-29 | 58,9% | 55,2% |
| | 30-39 | 10,7% | 17,2% |
| | 40-49 | 14,3% | 6,9% |
| | 50-59 | 12,5% | 20,7% |
| | 60-69 | 1,8% | - |
| Opleiding | Middelbaar | 5,4% | 13,8% |
| | MBO | 12,5% | 20,7% |
| | HBO | 32,1% | 13,8% |
| | Universitair Bachelor | 17,9% | 6,9% |
| | Universitair Master/doctoraal | 32,1% | 44,8% |
| Leidinggevend? | Ja | 19,6% | 20,7% |
| | Nee | 80,4% | 79,3% |

Er zijn een aantal zaken die opvallen aan deze kenmerken. Allereerst is de enquête ingevuld door relatief veel vrouwen. Dit geldt met name voor de respondenten uit de publieke sector, waar 82,1% van de respondenten vrouw is. Ook zien we dat de respondenten in beide categorieën overwegend jonge mensen zijn. Van de respondenten uit de publieke sector is 60,7% onder de dertig en in de private sector is dit 55,2%. Dit is een mogelijk gevolg van het digitaal verspreiden van de enquête. Tot slot zijn de

respondenten hoog opgeleid. Van de respondenten in de publieke sector heeft 82,1% een opleiding in het hoger onderwijs genoten en van de respondenten uit de private sector is dit 65,5%.

Uitslagen impliciete leiderschapsbeelden

In de enquête is aan de respondenten gevraagd om aan te geven welke aspecten aan leiderschap zij belangrijk vonden, om zo inzicht te krijgen in hun impliciete leiderschapsbeelden. De stellingen waren ingedeeld in vier categorieën: vertrouwen en eerlijkheid; voorbeeldgedrag; het opvolgen van regels; en respect en gelijkwaardige behandeling. In de onderstaande tabellen is af te lezen hoe de respondenten gemiddeld dachten over de stellingen over ethisch leiderschap, waarbij de waardes staan voor een oplopende 5-puntsschaal van 1 ‘helemaal niet mee eens’ tot 5 ‘volledig mee eens’.

Tabel 4: Gemiddelden impliciete leiderschapsbeelden publieke sector

| | | Eerlijkheid en vertrouwen | Voorbeeldgedrag en communicatie | Opvolgen van regels | Gelijke behandeling en respect |
|---------------|---------|---------------------------|---------------------------------|---------------------|--------------------------------|
| N | Valide | 56 | 56 | 56 | 56 |
| | Missend | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Gemiddelde | | 4,216 | 4,022 | 4,125 | 4,517 |
| Std. Deviatie | | ,412 | ,414 | ,628 | ,439 |

Tabel 5: Gemiddelden impliciete leiderschapsbeelden private sector

| | | Eerlijkheid en vertrouwen | Voorbeeldgedrag en communicatie | Opvolgen van regels | Gelijke behandeling en respect |
|---------------|---------|---------------------------|---------------------------------|---------------------|--------------------------------|
| N | Valide | 29 | 29 | 29 | 29 |
| | Missend | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Gemiddelde | | 4,1241 | 4,3017 | 4,2069 | 4,3448 |
| Std. Deviatie | | ,33129 | ,42980 | ,44911 | ,45323 |

Tabel 4 en 5 laten zien dat er een aantal verschillen en overeenkomsten zijn tussen de impliciete leiderschapsbeelden van werknemers in de publieke sector en de private sector. Aan de numerieke gemiddeldes per categorie kunnen we zien dat de vragen over gelijkwaardige behandeling in beide sectoren de hoogste score krijgen, wat laat zien dat de respondenten in beide sectoren dit het belangrijkste aspect van een leider vonden. Een opvallend verschil is dat de respondenten uit de private sector meer waarde hechten aan voorbeeldgedrag van de leidinggevenden. Waar deze categorie bij de publieke sector het laagst scoort, is dit bij de private sector de op een na hoogst scorende categorie. In de tabellen in bijlage 2.1 zijn de gemiddelden per vraag binnen de categorieën af te lezen.

Om te controleren of de verschillen tussen de impliciete leiderschapsbeelden in de publieke en private sector significant zijn, is gebruik gemaakt van een t-test. Uit deze test kwam naar voren dat alleen de verschillende gemiddeldes in de categorie voorbeeldgedrag en communicatie statistisch significant zijn, $t(83) = 2,91, p = 0,05$. De volledige uitslag van de t-test is terug te vinden in bijlage 2.2.

Deze uitslag betekent dat hypothese 2 – er is geen significant verschil te vinden tussen de impliciete leiderschapsbeelden van werknemers in de publieke en private sector – aangenomen kan worden. Hoewel er in de categorie voorbeeldgedrag en communicatie wel een significant verschil te vinden was, is dit gebaseerd op een meting met een niet-valide meetinstrument. Zoals in het vorige hoofdstuk is beschreven, is Cronbach's Alpha te laag om de schaal waarmee het impliciete leiderschapsbeeld gemeten wordt als valide te kunnen bestempelen.

Antwoorden vignettenvragen

Naast de vragen over hun impliciete leiderschapsbeelden, werden de respondenten ook vignettenvragen voorgelegd. In deze vragen werden de respondenten gevraagd om aan te geven hoeverre het gedrag van een leidinggevende in een hypothetische situatie past bij een ethisch leider. Hierbij werd gebruik gemaakt van een 10-puntsschaal waarbij 1 stond voor past helemaal niet en 10 voor past helemaal. In tabel 6 en 7 zijn de gemiddeldes van de antwoorden op de vignettenvragen van respectievelijk de publieke medewerkers en de private medewerkers te lezen.

Tabel 6: Gemiddelden vignettenvragen publieke sector

| | N | Gemiddelde | Std. Deviatie |
|--|----|------------|---------------|
| Uw leidinggevende heeft een buitenechtelijke affaire. Zowel de partner als minna(a)r(es) hebben persoonlijk geen band met de organisatie. Uw leidinggevende is niet van plan de affaire te beëindigen of de partner ervan op de hoogte te stellen. | 56 | 3,05 | 1,813 |
| Uw leidinggevende had dit weekend een familieweekend waar hij/zij geen zin in had. Hij/zij is niet naar dit weekend gegaan door te zeggen dat hij moest overwerken, terwijl dit niet het geval was.* | 56 | 4,00 | 1,982 |
| Uw leidinggevende laat het naar de sportvereniging brengen van zijn/haar kind elk weekend aan zijn/haar partner over. Dit terwijl hij/zij al meerdere malen het kind heeft beloofd mee te gaan. | 56 | 3,61 | 1,979 |
| <i>Gemiddelde categorie vertrouwensbreuk**</i> | 56 | 3,33 | 1,608 |

| | | | |
|---|----|------|-------|
| Uw leidinggevende gaat meerdere keren per maand naar grote feesten/festivals. | 56 | 6,13 | 1,973 |
| In zijn/haar vrije tijd gebruikt uw leidinggevende (soft)drugs (bijvoorbeeld marihuana of XTC). | 56 | 3,52 | 2,312 |
| Uw leidinggevende gaat elke vrijdag uit werk door naar de kroeg en gaat daar pas weer weg als hij/zij behoorlijk beschonken is, ook op zaterdag gaat drinkt hij/zij veel. Doordeweeks drinkt hij niet. | 56 | 4,55 | 2,008 |
| Uw leidinggevende gaat regelmatig naar het casino en geeft daar ook veel geld uit. | 56 | 4,46 | 2,018 |
| <i>Gemiddelde categorie losbandig gedrag</i> | 56 | 4,67 | 1,505 |
| Bij het verlaten van uw werk ziet u uw leidinggevende in de auto stappen en bij een stoplicht verderop door rood rijden. | 55 | 3,55 | 1,730 |
| Uw leidinggevende reist regelmatig zwart met de trein omdat 'er in de spits toch niet gecontroleerd wordt'. | 56 | 2,80 | 1,710 |
| Uw leidinggevende kijkt in zijn/haar vrije tijd veel films en series, die hij/zij allemaal illegaal heeft gedownload. | 56 | 5,45 | 1,560 |
| Uw leidinggevende huurt mensen zwart in om zijn/haar huis te verven. | 56 | 4,71 | 1,637 |
| <i>Gemiddelde categorie illegaal gedrag</i> | 56 | 4,13 | 1,131 |
| U volgt uw leidinggevende op Twitter/Facebook/LinkedIn en ziet dat hij/zij een racistische post plaatst. Op de werkvloer heeft de leidinggevende nooit enig teken laten zien van racistische denkbeelden. | 56 | 2,55 | 2,304 |
| Uw leidinggevende is op Facebook lid van een omstrede racistische pagina. | 56 | 2,02 | 1,742 |
| <i>Gemiddelde categorie controversiële mening</i> | 56 | 2,29 | 1,907 |

*Deze vraag is niet meegenomen in de verdere analyse **gemiddelde zonder vraag 12

Tussen deze gemiddeldes van de publieke sector medewerkers zitten een aantal opvallende scores. De gemiddelde scores van de vragen in de categorie controversiële mening zijn duidelijke uitschieters naar beneden als ze vergeleken worden met de rest van de vragen. Zowel de gemiddelden per vraag als het gemiddelde van de categorie in zijn geheel zijn aanzienlijk lager dan de gemiddeldes van de rest van de vragen en categorieën. Andere uitschieters zijn de vragen over feestgedrag en illegaal downloaden. In tegenstelling tot de vragen over controversiële meningen op sociale media, schieten deze echter de

andere kant op uit. Deze vragen worden relatief positief beoordeeld ten opzichte van de andere vignettenvragen, het zijn ook de enige twee vragen waarbij de gemiddelde score boven de 5 uitkomt.

Tabel 7: Gemiddelden vignettenvragen private sector

| | N | Gemiddelde | Std. Deviatie |
|--|----|------------|---------------|
| Uw leidinggevende heeft een buitenechtelijke affaire. Zowel de partner als minna(a)r(es) hebben persoonlijk geen band met de organisatie. Uw leidinggevende is niet van plan de affaire te beëindigen of de partner ervan op de hoogte te stellen. | 29 | 4,03 | 2,322 |
| Uw leidinggevende had dit weekend een familieweekend waar hij/zij geen zin in had. Hij/zij is niet naar dit weekend gegaan door te zeggen dat hij moest overwerken, terwijl dit niet het geval was. | 29 | 4,28 | 1,888 |
| Uw leidinggevende laat het naar de sportvereniging brengen van zijn/haar kind elk weekend aan zijn/haar partner over. Dit terwijl hij/zij al meerdere malen het kind heeft beloofd mee te gaan. | 29 | 3,55 | 2,097 |
| <i>Gemiddelde categorie vertrouwensbreuk</i> | 29 | 3,95 | 1,514 |
| Uw leidinggevende gaat meerdere keren per maand naar grote feesten/festivals. | 29 | 6,00 | 2,035 |
| In zijn/haar vrije tijd gebruikt uw leidinggevende (soft)drugs (bijvoorbeeld marihuana of XTC). | 29 | 3,62 | 2,060 |
| Uw leidinggevende gaat elke vrijdag uit werk door naar de kroeg en gaat daar pas weer weg als hij/zij behoorlijk beschonken is, ook op zaterdag gaat drinkt hij/zij veel. Doordeweeks drinkt hij niet. | 29 | 4,83 | 2,172 |
| Uw leidinggevende gaat regelmatig naar het casino en geeft daar ook veel geld uit. | 29 | 4,79 | 2,077 |
| <i>Gemiddelde categorie losbandig gedrag</i> | 29 | 4,81 | 1,569 |
| Bij het verlaten van uw werk ziet u uw leidinggevende in de auto stappen en bij een stoplicht verderop door rood rijden. | 29 | 3,38 | 1,879 |
| Uw leidinggevende reist regelmatig zwart met de trein omdat 'er in de spits toch niet gecontroleerd wordt'. | 29 | 3,10 | 1,839 |
| Uw leidinggevende kijkt in zijn/haar vrije tijd veel films en series, die hij/zij allemaal illegaal heeft gedownload. | 29 | 5,69 | 1,815 |
| Uw leidinggevende huurt mensen zwart in om zijn/haar huis te verven.* | 28 | 5,43 | 1,501 |
| <i>Gemiddelde categorie illegaal gedrag**</i> | 29 | 4,06 | 1,507 |
| U volgt uw leidinggevende op Twitter/Facebook/LinkedIn en ziet dat hij/zij een racistische post plaatst. Op de werkvloer heeft de leidinggevende nooit enig teken laten zien van racistische denkbeelden. | 29 | 3,31 | 1,692 |
| Uw leidinggevende is op Facebook lid van een omstrede racistische pagina. | 29 | 2,38 | 1,449 |

| | | | |
|--|----|------|-------|
| Gemiddelde categorie controversiële mening | 29 | 2,85 | 1,440 |
|--|----|------|-------|

*Deze vraag is niet meegenomen in de verdere analyse **gemiddelde zonder vraag 21

In de reacties op de vignettenvragen van private medewerkers zien we ongeveer dezelfde afwijkingen als in de reacties van publieke medewerkers. Ook hier wordt de controversiële mening geuit op sociale media zwaarder aangerekend dan de andere categorieën, en ook hier zien we naar boven uitschietende scores bij de vragen over feestgedrag en illegaal downloaden. Een verschil is dat in de resultaten van private medewerkers nog een vraag gemiddeld boven de 5 scoort, namelijk de vraag over het zwart inhuren van schilders.

In de vergelijking van de antwoorden van publieke en private werknemers valt op dat – hoewel de algemene tendens hetzelfde is – de scores van de private werknemers net iets hoger uitvallen. Slechts bij drie van de dertien vragen geven de publieke werknemers een hogere score (dit betreft de vragen over het kind naar de sportvereniging brengen, het bezoeken van feesten en festivals en het door rood rijden).

Om te controleren of deze geobserveerde verschillen ook statistisch significant zijn, zijn de gemiddeldes vergeleken door middel van een t-test. Hieruit bleek dat slechts bij één vignetvraag het verschil in gemiddeldes statistisch significant is, $t(83) = 2,14$, $p = 0,03$, namelijk de situatie waarin de leidinggevende een buitenechtelijke affaire heeft. De private werknemers geven dit een gemiddelde score van 4.03 ($SD = 2,32$) terwijl de publieke werknemers het een score van 3,05 ($SD = 1,81$) geven. Voor alle overige vragen en de gemiddeldes per categorie gold dat de verschillen tussen publiek en privaat niet statistisch significant waren. De volledige uitslag van de t-test is opgenomen in bijlage 2.2.

Deze uitslagen betekenen dat ook hypothese 3 – er is geen significant verschil te vinden in de mate waarop werknemers in de publieke en private sector het gedrag van leidinggevendenden buiten werktijd afkeuren – aangenomen kan worden. Van de dertien vignettenvragen is er slechts één waarbij een significant verschil in opvattingen tussen publiek en privaat is gemeten en tussen de gemiddeldes per categorie zijn geen significante verschillen gevonden. Dit resultaat is te mager om deze hypothese te kunnen verwerpen.

Effect ILT op antwoorden vignetten

Om de hoofdvraag van dit onderzoek te beantwoorden moet onderzocht worden of er een aantoonbaar en significant effect is van de impliciete leiderschapsbeelden – van zowel de werknemers in de publieke als de private sector – op de mate waarin de respondenten het gedrag van de leidinggevende buiten werktijd afkeuren. De hypothese die volgde uit de theorie was dat er wel een verband zou zijn tussen de waarde die men hecht aan een bepaald leiderschapsbeeld (X) en de manier waarop contrasterend gedrag

wordt beoordeeld (Y): hoe hoger de score die men aan een bepaald beeld geeft, hoe lager de score die zij aan het gedrag geven. Andersom zou dit betekenen dat wanneer men een bepaald leiderschapsbeeld niet zo belangrijk vindt, het contrasterende gedrag minder hard wordt afgekeurd. Het doel is dus om te testen of de impliciete leiderschapsbeelden gebruikt kunnen worden om de mate van afkeuring van gedrag te voorspellen.

Om dit te testen is allereerst een Pearsons correlatietest gedaan om te bekijken of er een correlatie te vinden is tussen de gemiddelde scores van de categorieën over leiderschapsbeelden en de gemiddelde scores van de bijpassende vignetten categorieën. Uit deze testen bleek dat er zelden gesproken kan worden van een statistisch relevante correlatie tussen de leiderschapsbeelden en de vignetten. Slechts in twee gevallen is de correlatie statistisch significant. Bij de respondenten uit de private sector is een matige correlatie te vinden tussen hun leiderschapsbeeld 'vertrouwen en eerlijkheid' en de mate waarin ze situaties waarin een vertrouwensbreuk plaatsvindt afkeuren; de correlatiescore $-,392$ is significant op 0,05 niveau. Daarnaast is een matige correlatie gevonden tussen het leiderschapsbeeld 'diversiteit' en de mate waarin werknemers in de private sector een fout sociale mediabericht afkeuren. Deze correlatiescore van $-,419$ is significant op 0,05 niveau. In bijlage 2.3 is de volledige uitkomst van deze correlatietesten te lezen.

Vervolgens is een regressieanalyse uitgevoerd waarin ook de controlevariabelen geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, sector en of de respondent zelf een leidinggevende functie heeft zijn meegenomen. De resultaten van deze test zijn weergegeven in tabel 8 op de volgende pagina.

In geen van de geteste modellen zijn de impliciete leiderschapsbeelden een significante voorspellende factor voor de mate waarin werknemers gedrag buiten werktijd afkeuren. De enige significante resultaten die in de regressieanalyse gevonden zijn, zijn een matig effect van leeftijd en opleidingsniveau op de mate waarop een controversiële mening op sociale media wordt afgekeurd. Met andere woorden, er is op basis van deze data geen model samen te stellen waarbij de impliciete leiderschapsbeelden een voorspellende factor zijn voor de beoordeling van normatief onwenselijk gedrag buiten werktijd. Voor dit onderzoek betekent dit dat hypothese 1 – Hoe zwaarder werknemers bepaalde (positieve) kenmerken vinden wegen (X), hoe sterker zij gedrag waarbij deze kenmerken in het geding komen af zullen keuren (Y) – op basis van deze data niet aangenomen kan worden.

Tabel 8: regressietabel

| Afhankelijke variabele | Onafhankelijke Variabelen | Coëfficiënten | | | |
|------------------------|---------------------------|---------------|-------|-------|----------|
| | | B | SE | Beta | t |
| Vertrouwensbreuk | Constant | 5,023 | 2,342 | | 2,145* |
| | Geslacht | -,032 | ,419 | -,009 | -,076 |
| | Leeftijd | ,090 | ,177 | ,068 | ,512 |
| | Opleidingsniveau | ,080 | ,157 | ,067 | ,511 |
| | Sector | -,288 | ,193 | -,172 | -1,495 |
| | Leidinggevende functie | ,353 | ,449 | ,089 | ,786 |
| | ILT vertrouwen | -,463 | ,468 | -,112 | -,989 |
| | R ² | 0,054 | | | |
| | F | ,747 | | | |
| Losbandig gedrag | Constant | 8,324 | 2,241 | | 3,715** |
| | Geslacht | -,380 | ,398 | -,110 | -,955 |
| | Leeftijd | ,176 | ,179 | ,140 | ,982 |
| | Opleidingsniveau | ,056 | ,149 | ,049 | ,376 |
| | Sector | -,100 | ,187 | -,063 | -,534 |
| | Leidinggevende functie | -,561 | ,422 | -,149 | -1,328 |
| | ILT vertrouwen | -,585 | ,440 | -,168 | -1,328 |
| | R ² | ,067 | | | |
| | F | ,929 | | | |
| Illegaal gedrag | Constant | 4,266 | 1,477 | | 2,888** |
| | Geslacht | ,243 | ,331 | ,085 | ,736 |
| | Leeftijd | -,205 | ,141 | -,196 | -1,455 |
| | Opleidingsniveau | -,006 | ,126 | -,006 | -,048 |
| | Sector | -,001 | ,152 | -,001 | -,008 |
| | Leidinggevende functie | -,092 | ,358 | -,029 | -,256 |
| | ILT vertrouwen | ,046 | ,250 | ,021 | ,183 |
| | R ² | ,045 | | | |
| | F | ,615 | | | |
| Controversiële mening | Constant | 9,052 | 2,119 | | 4,272** |
| | Geslacht | -,373 | ,432 | -,093 | -,864 |
| | Leeftijd | -,486 | ,179 | -,331 | -2,709* |
| | Opleidingsniveau | -,546 | ,160 | -,413 | -3,409** |
| | Sector | -,180 | ,195 | -,097 | -,921 |
| | Leidinggevende functie | ,378 | ,455 | ,086 | ,831 |
| | ILT vertrouwen | -,642 | ,419 | -,162 | -1,531 |
| | R ² | ,208 | | | |
| | F | 3,404 | | | |

*p<0,5, ** p<0,01

Discussie

Theoretische implicaties

Uit de literatuur over ethisch leiderschap bleek dat de beoordeling van ethisch leiderschap afhankelijk is van de impliciete leiderschapsbeelden van werknemers en de manier waarop zij zichzelf en hun leider in een groep zien (Heres, 2014; Burke e.a., 2007; Hogg, 2001). Wanneer een leider meer aansluit op de impliciete leiderschapsbeelden van zijn werknemers, zullen zij zijn leiderschap eerder accepteren en hem eerder beschouwen als ethisch leider. Cruciaal voor deze acceptatie is dat de werknemers geloven dat de leider dezelfde normen en waarden aanhangt als zijzelf en naar deze normen en waarden handelt (Burke e.a., 2007). Dit gegeven in combinatie met de conceptualisatie van een ethisch leider als zowel een morele manager als een moreel persoon (Brown e.a., 2005), leidde tot hypothese 1: Hoe zwaarder werknemers bepaalde (positieve) kenmerken vinden wegen, hoe sterker zij gedrag waarbij deze kenmerken in het geding komen af zullen keuren.

Om specifiek die aansluiting van de leider als morele persoon op de impliciete leiderschapsbeelden van de werknemers te onderzoeken, is er in dit onderzoek voor gekozen om werknemers het gedrag van leidinggevend buiten werktijd te laten beoordelen. Gedrag buiten werktijd weerspiegelt duidelijk de morele persoon dimensie – in tegenstelling tot de morele manager dimensie oftewel het gedrag van de leider op de werkvloer – en toont de eigen normen en waarden van een leider.

Op basis van de resultaten van dit onderzoek is vastgesteld dat in de onderzochte data geen significant bewijs is te vinden dat deze hypothese ondersteund. Dit betekent niet noodzakelijk dat er geen dergelijk verband bestaat. Het gebrek aan significante data kan komen door de samplegrootte of door de methodiek. Vooralsnog betekent dit echter dat dit onderzoek weinig toe kan voegen aan concrete theorievorming over het onderwerp en dat er geen model opgesteld kan worden waarbij de impliciete leiderschapsbeelden als verklarende factor genomen kunnen worden voor de manier waarop gedrag beoordeeld wordt door werknemers en dat hypothese 1 niet aangenomen kan worden.

Hoewel er geen model opgesteld kon worden over de invloed van impliciete leiderschapsbeelden op beoordeling van gedrag, zijn er wel andere interessante resultaten uit dit onderzoek naar voren gekomen. Dit onderzoek geeft meer inzicht in welk normatief afwijkend gedrag op welke manier wordt beoordeeld en wat men over het algemeen meer en minder belangrijk vindt aan een ethisch leider. Zo bleek uit de antwoorden op de vignettenvragen dat discriminatie en verbreken van vertrouwen in de privésfeer de leider zwaarder wordt aangerekend dan het overtreden van regels en zelfs wetten en losbandig gedrag in

de vrije tijd. Tevens zagen we dat men vooral gelijke behandeling en voorbeeldgedrag belangrijk vindt bij ethische leiders.

Naast het effect van impliciete leiderschapsbeelden op de mate van afkeuring van gedrag, zijn de verschillen tussen de waarden van publieke en private medewerkers bestudeerd. Zowel met betrekking tot de afhankelijke variabele (de mate waarin ze gedrag buiten werktijd afkeuren) als de onafhankelijke variabele (de impliciete leiderschapsbeelden die werknemers hebben). Op het gebied van organisatiewaarden is veel geschreven over de verschillen tussen publiek en privaat (Van der Wal, 2009; Van der Wal, De Graaf and Lasthuizen, 2008), maar de persoonlijke normen en waardenkaders van werknemers zijn relatief onderbelicht gebleven. Uit de theorie die wel beschikbaar was bleek dat er geen aanduidbare verschillen in persoonlijke waarden zijn tussen publieke en private werknemers (Lyons, Duxbury and Higgins, 2006; Baldwin, 1991). Dit leidde tot hypothese 2: er is geen significant verschil te vinden tussen de impliciete leiderschapsbeelden van werknemers in de publieke en private sector; en hypothese 3: er is geen significant verschil te vinden in de mate waarop werknemers in de publieke en private sector het gedrag van leidinggevenden buiten werktijd afkeuren.

De bevindingen in dit onderzoek sluiten aan bij de theorie over verschillen in persoonlijke waarden tussen publieke en private medewerkers. Er zijn geen statistisch significante verschillen gevonden in de manier waarop werknemers uit de publieke en private sector gedrag buiten werktijd afkeuren, of in de impliciete leiderschapsbeelden die zij hebben. Dit betekent dat zowel hypothese 2 als 3 aangenomen kunnen worden.

Praktische implicaties

De praktische implicaties van dit onderzoek zijn met name te vinden in de resultaten van de vignettenvragen. Uit deze vragen komt naar voren dat vooral normatief onwenselijke berichten op sociale media sterk worden afgekeurd, al is uit dit onderzoek niet precies op te maken of dat ligt aan de racistische inhoud van de berichten, of aan het gebruik van sociale media om deze meningen te delen. Hoe dan ook, de alomtegenwoordigheid van sociale media heeft ervoor gezorgd dat meningen makkelijker en zichtbaarder te delen zijn, waardoor alle gebruikers van sociale media zich in een glazen huis bevinden. Voor iemand met een topfunctie heeft dit tot extra gevolg dat de scheiding tussen uitspraken als privépersoon en uitspraken als ambassadeur van de organisatie gemakkelijk vervagen. Hoewel de leider als burger het recht heeft om zijn mening vrij te uiten op sociale media, kan dit voor de leider als onderdeel van een organisatie wel problematisch zijn (Hoekstra en Van Dijk, 2016).

Ook een uitspraak die als privépersoon gedaan wordt en niet direct schade toebrengt aan de organisatie, kan alsnog negatieve gevolgen hebben voor de leider en de organisatie. Theorieën over ethisch leiderschap en impliciete leiderschapsbeelden wijzen erop dat de effectiviteit van het ethisch leiderschap afneemt wanneer de leidinggevende als moreel persoon niet meer aansluit op de impliciete leiderschapsbeelden van de werknemer, en uit dit onderzoek blijkt dat ‘foute’ berichten’ op sociale media hard worden afgerekend door werknemers. Doordat een leider door zijn uitspraken op sociale media minder past bij de impliciete leiderschapsbeelden van zijn werknemers, is er geen sprake meer van ethisch leiderschap en de positieve gevolgen die dit zou hebben voor de organisatie, waarmee de organisatie indirect alsnog geschaad wordt.

Voor organisaties betekent dit dat zij in hun beleid en daaropvolgend de gedragscodes voor werknemers duidelijke eisen moeten stellen aan het gedrag buiten werktijd en met name aan de manier waarop men aanwezig is op sociale media. Vooral voor leiders en werknemers in de publieke sector geldt dat zij 24/7 ambtenaar zijn (Van der Wal, 2017) en dus 24/7 op hun gedrag kunnen worden afgerekend. Maar ook leiders en werknemers van private bedrijven zijn zichtbaarder als onderdeel van een bedrijf – Facebook vraagt de gebruiker een werkgever toe te voegen aan het profiel en de meeste Twitteraars vermelden hun functie in hun biografie. Dit maakt dat werknemers elkaar en hun leidinggevendes gemakkelijk kunnen vinden en volgen op sociale media. Gedragscodes kunnen ervoor zorgen dat de organisatie zowel direct, via kwalijke berichten, als indirect, via een afname van de effecten van ethisch leiderschap, niet geschaad kan worden.

Beperkingen en suggesties voor vervolgonderzoek

De respondenten in dit onderzoek zijn geen volledige representatie van de gehele samenleving. Zo was het grootste deel van de respondenten jong, onder de dertig jaar. Van de respondenten werkzaam in de publieke sector was dit 60,7% en van de respondenten werkzaam in de private sector 55,3%. Daarnaast was het overgrote deel van de respondenten hoog opgeleid. 82,1% van de respondenten uit de publieke sector en 65,5% van de respondenten uit de private sector heeft hoger onderwijs genoten. Dit komt niet overeen met de verhoudingen in de samenleving. Mogelijk komt dit door de manier waarop de enquête is uitgezet en de manier waarop de respondenten zijn geselecteerd.

De gebruikte methode van vignettenonderzoek brengt voordelen mee – met name het voordeel dat een grotere groep mensen gericht een situatie voorgelegd kan worden zonder dat zij die in het echt meegemaakt hebben – maar er zijn er ook een aantal nadelen. Het gebruik van hypothetische situaties maakt dat de reacties van de respondenten niet honderd procent betrouwbaar zijn. Hoewel we er van uit

kunnen gaan dat de meeste mensen een redelijk goed beeld hebben van hoe ze zouden denken in een hypothetische situatie, gaat dit voorbij aan de complexiteit van de werkelijkheid. In de werkelijkheid zal de persoonlijke relatie tussen werkgever en werknemer de ideeën over het leiderschap kleuren. Daarnaast is bij de vignetten uitgegaan van een op de werkvloer verder ideaal functionerende leidinggevende. Dit was nodig om geïsoleerde vragen te kunnen stellen over het gedrag buiten werktijd, maar komt ook niet overeen met de complexe werkelijkheid. Ideale leiders bestaan niet, mede doordat de ideale leidinggevende voor elke werknemer iets anders inhoudt. Om meer duiding te geven aan de resultaten uit dit onderzoek, vooral het vergelijkende onderzoek naar de persoonlijke waarden van werknemers in de publieke en private sector, zou aanvullend kwalitatief onderzoek gedaan moeten worden. Helaas was het voor de scope en de tijdsspanne van dit onderzoek niet mogelijk om een kwalitatieve component op te nemen.

Zoals in het hoofdstuk over de gebruikte methode al bleek, zijn de schalen die gebruikt zijn om de impliciete leiderschapsbeelden te meten en de categorieën van de vignettenvragen samen te stellen niet valide. Een aantal van deze schalen hadden een Cronbachs Alpha score die lager was dan de 0,7 die doorgaans als acceptabel wordt bevonden (Field, 2015). In vervolgonderzoek zouden deze schalen daarom herzien en opnieuw getest moeten worden, idealiter met een pilot waarbij enkel de consistentie van de schalen kan worden vastgesteld alvorens deze te gebruiken in het gehele onderzoek.

Dit is een onderzoek op kleine schaal. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen een aanzet zijn om het onderzoek op grotere schaal uit te voeren. Een grotere samplesize en meer diverse respondenten zou kunnen leiden tot significante resultaten en daarmee tot een overtuigende bevestiging of falsificatie van hypothese 1.

Conclusie

Ethisch leiderschap is meer dan alleen een leiderschapsstijl, het is zowel afhankelijk van de leider als morele manager op de werkvloer, als van het ethisch gedrag van de leider als persoon buiten werktijd. Daarnaast is de effectiviteit van ethisch leiderschap ook nog afhankelijk van de volgers van de leider, de effecten van ethisch leiderschap worden het beste behaald als de volgers de leider als ethisch leider erkennen. Ondanks deze complexiteit is ethisch leiderschap voor een organisatie wel zeer de moeite waard: het bevordert de organisationele betrokkenheid; creëert een prettiger werkklimaat voor de werknemer waarin zij ethische misstanden aan durven te kaarten en ethische fouten durven te bekennen; en het bevordert de productiviteit.

Hoewel ethisch leiderschap uit twee dimensies bestaat, de morele persoon en de morele manager, is er in de bestaande literatuur weinig onderzoek gedaan naar de morele persoon. Dit onderzoek heeft zich daarom op die morele persoon dimensie gericht. Hierbij is gefocust op het gedrag van de leidinggevende buiten werktijd, omdat dit duidelijk buiten de morele manager dimensie valt en daardoor een weergave is van het persoonlijke normen en waardenkader van de leidinggevende. Dit gedrag, en de reacties van volgers hierop, is echter wel belangrijk voor de status van ethisch leider.

Of een ethisch leider als zodanig erkent wordt door zijn volgers, is afhankelijk van hoe die volgers, bewust en onbewust, denken over hoe een ethisch leider dient te functioneren, oftewel hun ethisch leiderschapsbeeld. Zij zullen een leider die aansluit bij dit beeld eerder erkennen als ethisch leider. Een belangrijk onderdeel van dit beeld is een overeenkomend normen en waardenkader bij leider en volger. Omdat de perceptie van volgers dus een belangrijke variabele is voor ethisch leiderschap, is in dit onderzoek specifiek bestudeerd of de impliciete leiderschapsbeelden van invloed zijn op hoe het gedrag buiten werktijd beoordeeld wordt.

In een onderzoek naar waarden in combinatie met leiderschap, neemt het verschil tussen publieke en private sector een belangrijke rol in. Er is veel onderzoek gedaan naar de verschillende organisatiewaarden in publieke en private organisaties, maar hierin is weinig aandacht voor de verschillen in waarden buiten de kantoorwanden. Vandaar dat in dit onderzoek ook de verschillen en overeenkomsten tussen publieke en private werknemers zijn meegenomen, zowel op het gebied van impliciete leiderschapsbeelden als de verschillen in beoordeling van gedrag buiten werktijd van de leidinggevende.

Beantwoording deelvragen en hoofdvraag

De eerste deelvraag van dit onderzoek luidde: welke impliciete leiderschapsbeelden hebben werknemers?

De respondenten van de enquête hebben van verschillende kenmerken aangegeven hoe belangrijk zij dit vonden voor een ethisch leider. Uit de analyse van de resultaten bleek dat zowel werknemers in de publieke als private sector gelijke behandeling en respect het hoogst waarderen in een ethisch leider. Verder bleek dat er geen significante verschillen zijn in de impliciete leiderschapsbeelden van werknemers uit de publieke sector en werknemers uit de private sector.

De tweede deelvraag luidde: welk soort gedrag buiten werktijd keuren werknemers af bij hun leidinggevend? Om deze vraag te beantwoorden, zijn in de enquête vragen gesteld waarbij de respondent een hypothetische situatie werd voorgelegd, waarna hij of zij kon aangeven tot in hoeverre zij dit bij een ethisch leider vonden passen. In de analyse van de resultaten is onderscheid gemaakt tussen werknemers uit de publieke sector en werknemers uit de private sector, zodat deze vergeleken konden worden. Hieruit bleek dat er geen significante verschillen te vinden waren in de mate waarop publieke en private werknemers gedrag afkeuren. De respondenten keuren een controversiële mening op sociale media beduidend sterker af dan de overige voorgelegde situaties. Veel feesten, illegaal downloaden en een klusdienst zwart inhuren worden daarentegen relatief positief beoordeeld door de respondenten.

De derde deelvraag, welke invloed hebben impliciete leiderschapsbeelden op de mate waarin werknemers gedrag meer of minder bij een ethisch leider vinden passen, is beantwoord door het effect van impliciete leiderschapsbeelden op de mate van afkeuring te meten. Er bleek weinig significante correlatie te zijn tussen de twee variabelen, alleen werknemers in de private sector die vertrouwen en diversiteit belangrijk vinden, keuren contrasterend gedrag sterker af. De opvolgende regressieanalyse bevestigde dit beeld, in geen enkel model hebben de impliciete leiderschapsbeelden een voorspellende waarde voor de mate van afkeuring.

Na het beantwoorden van de deelvragen, kan er ook antwoord worden gegeven op de hoofdvraag: Is er een verband tussen de impliciete leiderschapsbeelden van werknemers en de mate waarin zij gedrag van leidinggevenden buiten de werktijden niet passend vinden voor een ethisch leider? De data die voor dit onderzoek is verzameld kan niet dienen als empirisch bewijs dat er een verband is tussen impliciete leiderschapsbeelden en de mate waarin werknemers gedrag buiten werktijd afkeuren voor een ethisch leider. Aanvullend onderzoek is nodig om meer te weten te komen over het wel of niet bestaan van dit verband.

Literatuurlijst

- Akker, van den, L., Heres, L., Lasthuizen, K.M., & Six, F.E. (2009). Ethical leadership and trust: It's all about meeting expectations. *International Journal of Leadership Studies*, 5(2), 102-122.
- Aronson, E. (2001). Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18 (4), 244-256.
- Baldwin, J.N. (1991). Public Versus Private Employees: Debunking Stereotypes. *Review of Public Personnel Administration* 11(1-2), 1-27.
- Bandura, A. (1977a). *Social Learning Theory*.
- Bandura, A. (1977b). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review* 84(2), 191-215.
- Beeri, I., Dayan, R., Vigoda-Gadot, E. and Werner, S.B. (2013). Advancing Ethics in Public Organizations: The Impact of an Ethics Program on Employees' Perceptions and Behaviors in a Regional Council. *Journal of Business Ethics* 112, 59-78.
- Bethlehem, J. (2010). Selection bias in web surveys. *International Statistical Review*, 78(2), 161-188.
- Brower, H. H., Schoorman, F.D., Tan, H.H. (2000). A model of relational leadership: the integration of trust and leader-member exchange. *Leadership Quarterly*, 11(2), 227-250.
- Brown, M.E., (2007). Misconceptions of Ethical Leadership. How to Avoid Potential Pitfalls. *Organizational Dynamics*, 36(2), 140-155.
- 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(2), 117-134.
- Brown, M.E. & Treviño, L.K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly* 17 (2006) 595-616.
- Burke, C.S., Sims, D.E., Lazzara, E.H. and Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration, *The Leadership Quarterly* 18, 606-632.

- Buurman, M., Delfgaauw, J., Dur, R. and Van den Bossche, S. (2012). Public sector employees: Risk averse and altruistic?, *Journal of Economic Behavior & Organization* 83, 279-291.
- Chandler, D. & Munday, R. (2011). *A Dictionary of Media and Communication* (1 ed.).
- Cohen, D.V. (1995). Creating ethical work climates: A socio-economic perspective. *Journal of Socio-Economics*, 24(2), 317-344.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M.S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management* 31(6), 874-900.
- Dong, H.D. (2014). Individual Risk Preference and Sector Choice: Are Risk-Averse Individuals More Likely to Choose Careers in the Public Sector?, *Administration and Society*, 1-22.
- Epitropaki, O. and 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(4), 659-676.
- Erakovich, R. and Kolthoff, E. (2016). Analysis of Ethical Leadership and Integrity Development in Local Government: The United States, The Netherlands, Montenegro, and Serbia. *International Journal of Public Administration* 39(11), 872-882.
- Erickson, A., Shaw, B., Murray, J. and Branch, S., (2015). Destructive Leadership: Causes, consequences and countermeasures. *Organizational Dynamics* 44, 266-272.
- Field, A. (2015). *Discovering Statistics using IBM SPSS Statistics* (4th ed.).
- Fielding, J. and Gilbert, N. (2006). *Understanding Social Statistics* (2nd ed.).
- Fowler, F.J. (2009). *Survey Research Methods* (4th ed.).
- Hassan, S. (2012). Does Fair Treatment in the Workplace Matter? An Assessment of Organizational Fairness and Employee Outcomes in Government. *The American Review of Public Administration* 43(5), 539-557.
- Hassan, S., Wright, B.E. and Yuki, G. (2014). Does Ethical Leadership Matter in Government? Effects on Organizational Commitment, Absenteeism, and Willingness to Report Ethical Problems, *Public Administration Review* 74(3), 333- 343.

- Heres, L. (2012). Vanuit een ander perspectief. Vijf visies op ethisch leiderschap.; Unpublished. <http://dx.doi.org/10.13140/2.1.4374.3367>.
- Heres, L. (2014). *One style fits all? The Content, Origins, and Effect of Follower Expectations of Ethical Leadership*.
- Heres, L. (2016). *Tonen van de Top. De rol van topambtenaren in het integriteitsbeleid*. Eindrapport in opdracht van Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector (BIOS).
- Hoekstra A. en Van Dijk M. (2016). The Marriage of Heaven and Hell. Integrity and Social Media in the Public Sector. Den Haag: BIOS.
- Hogg, M. A. (2001). A Social Identity Theory of Leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 184-200.
- Kalshoven, K., Hartog, den, D.N., & Universiteit van Amsterdam. (2009). Ethical leader behavior and leader effectiveness: The role of prototypicality and trust. *International Journal of Leadership Studies*, 5(2), 102-120.
- Lord, Foti, & De Vader. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(3), 343-378.
- Lyons, S.T., Duxbury L.E. and Higgins, C.A. (2006). A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Parapublic Sector Employees, *Public Administration Review* 66(4), 605-618.
- Mayer, D.M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. & Salvador, R. (2008). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organisational Behavior an Human Decision Processes* 108, 1-13.
- Moorman, R.H. and Grover S. (2009). Why Does Leader Integrity Matter to Followers? An Uncertainty Management-Based Explanation. *International Journal of Leadership Studies* 5(2), 102-114.
- Olsen, R. (2011). "Self-Selection Bias", in: *Encyclopedia of Survey Research Methods*, Lavrakas, P.J. ed.
- Resick, C.J., Hanges, P.J., Dickson, M.W. and Mitchelson, J.K. (2006). A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics* 63, 345-359.
- Shafer-Landau, R. (2012). *The Fundamentals of Ethics* (2nd ed.).
- Swanborn, P.G. (1994). *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek*.

- Thaler, J., & Helmig, B. (2015). Do Codes of Conduct and Ethical Leadership Influence Public Employees' Attitudes and Behaviours?: An experimental analysis. *Public Management Review*, 1-35.
- Treviño, L., L. Hartman, and M. Brown. (2000). "Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership." *California Management Review* 42: 128–142.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing, *The Leadership Quarterly* 17, 654-676.
- Van der Wal, Z. (2009). Waardevastheid in bestuur en bedrijf. Een empirisch portret van organisatiewaarden in openbaar bestuur en bedrijfsleven. *Bestuurskunde* 2, 84-94.
- Van der Wal, Z. (2011). The Content and Context of Organizational Ethics, *Public Administration* 89(2), 644-660.
- Van der Wal, Z. (2017). *De 21e-eeuwse overheidsmanager. Een reis door tijd, plaats en context* [Oratie].
- Van der Wal, Z., De Graaf, G. and Lasthuizen, K. (2008). What's Valued Most? Similarities and Differences Between the Organizational Values of the Public and Private Sector, *Public Administration* 86(2), 465-483.
- Van Thiel, S. (2013). *Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding*.
- Walumbwa, F.O., Mayer, D.M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., and Christensen, A.L. (2010). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organisational identification, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 115, 204-213.
- Weber Shandwick (2015). Twitter en de Tweede Kamer. Geraadpleegd op 19 oktober 2016 via: <http://webershandwick.nl/wp-content/uploads/2015/01/WS-TWeTWK-def-2-2.pdf>.
- Weisberg, H.F., Krosnick, J.A., and Bowen, B.D. (1996) *An Introduction to Survey Research, Polling and Data Analysis, third edition*.
- Xu, A., Loi, J., & Ngo, R. (2016). Ethical Leadership Behavior and Employee Justice Perceptions: The Mediating Role of Trust in Organization. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 493-504.

Bijlage 1: Enquête

Deze enquête is onderdeel van een onderzoek naar ethisch leiderschap in het kader van een afstudeerscriptie aan Universiteit Leiden. Ethisch leiderschap is leiderschap dat integer gedrag stimuleert bij volgers door onder andere communicatie en voorbeeldgedrag.

In dit onderzoek wordt onderzocht tot in hoeverre het gedrag van leidinggevendenden buiten werktijd effect heeft op de perceptie van zijn of haar leiderschap bij werknemers.

Bij het verwerken van de resultaten van deze enquête wordt uw anonimiteit volledig gewaarborgd.

Controlevariabelen

1. **Ik ben een:**

man

vrouw

Anders gedefinieerd/genderfluid

2. **Mijn leeftijd is:**

>20

20-29

30-39

40-49

50-59

60-69

70<

3. **Hoogst genoten opleiding**

Middelbaar onderwijs

MBO (of vergelijkbaar)

HBO

Universitair bachelor

Universitair Master/doctoraal

4. **Ik ben werkzaam in de:**

Publieke sector (o.a. rijks- of regionale overheid, politie, rechterlijke macht)

Semi-publieke sector (o.a. onderwijs- en onderzoeksinstituten, zorginstellingen, rijksmusea en andere culturele instellingen)

Private sector

Zelfstandig ondernemer

Geen van bovenstaande/weet niet/niet werkzaam

5. **Heeft u zelf een leidinggevende functie?**

Ja

Nee

niet van toepassing

Vignetten

In de volgende categorie worden steeds hypothetische situaties voorgelegd waarbij u kunt aangeven in hoeverre u dit gedrag vindt passen bij een leider. U kunt dit aangeven op een schaal van 1 tot 10, waarbij 1 staat voor past absoluut niet en 10 voor past helemaal. U dient elke vraag te behandelen als een nieuwe situatie waarbij de leidinggevende verder naar behoren functioneert.

11. **Uw leidinggevende heeft een buitenechtelijke affaire. Zowel de partner als minna(a)r(es) hebben persoonlijk geen band met de organisatie. Uw leidinggevende is niet van plan de affaire te beëindigen of de partner ervan op de hoogte te stellen.**

12. **Uw leidinggevende had dit weekend een familieweekend waar hij/zij geen zin in had. Hij/zij is niet naar dit weekend gegaan door te zeggen dat hij moest overwerken, terwijl dit niet het geval was.**

13. **Uw leidinggevende laat het naar de sportvereniging brengen van zijn/haar kind elk weekend aan zijn/haar partner over. Dit terwijl hij/zij al meerdere malen het kind heeft beloofd mee te gaan.**
14. **Uw leidinggevende gaat meerdere keren per maand naar grote feesten/festivals.**
15. **In zijn/haar vrije tijd gebruikt uw leidinggevende (soft)drugs (bijvoorbeeld marihuana of XTC).**
16. **Uw leidinggevende gaat elke vrijdag uit werk door naar de kroeg en gaat daar pas weer weg als hij/zij behoorlijk beschonken is, ook op zaterdag gaat drinkt hij/zij veel. Doordeweeks drinkt hij niet.**
17. **Uw leidinggevende gaat regelmatig naar het casino en geeft daar ook veel geld uit.**
18. **Bij het verlaten van uw werk ziet u uw leidinggevende in de auto stappen en bij een stoplicht verderop door rood rijden**
19. **Uw leidinggevende reist regelmatig zwart met de trein omdat ‘er in de spits toch niet gecontroleerd wordt’**
20. **Uw leidinggevende kijkt in zijn/haar vrije tijd veel films en series, die hij/zij allemaal illegaal heeft gedownload**
21. **Uw leidinggevende huurt mensen zwart in om zijn/haar huis te verven**
22. **U volgt uw leidinggevende op twitter/facebook/LinkedIn en ziet dat hij/zij een racistische post plaatst. Op de werkvloer heeft de leidinggevende nooit enig teken laten zien van racistische denkbeelden.**

23. Uw leidinggevende is op Facebook lid van een omstreden racistische pagina

Vragen over impliciete leiderschapsbeelden

De volgende vragen gaan over wat u belangrijk vindt in een ethisch leider. Er volgen een aantal stellingen over eigenschappen die een leidinggevende kan hebben, of manieren waarop hij/zij zich kan gedragen. U kunt vervolgens aangeven in hoeverre u het hiermee eens bent.

6. 6.1 Een ethisch leider moet altijd eerlijk zijn tegen zijn personeel

Helemaal niet mee eens – Niet mee eens – Neutraal – Mee eens – Volledig mee eens

6.2 Een ethisch leider is open over zijn eigen gedrag en keuzes

Helemaal niet mee eens – Niet mee eens – Neutraal – Mee eens – Volledig mee eens

6.3 Een ethisch leider komt op voor zijn personeel

Helemaal niet mee eens – Niet mee eens – Neutraal – Mee eens – Volledig mee eens

6.4 Een ethisch leider luistert goed naar zijn personeel als zij met een probleem komen

Helemaal niet mee eens – Niet mee eens – Neutraal – Mee eens – Volledig mee eens

6.5 Een ethisch leider gaat zakelijk met zijn personeel om

Helemaal niet mee eens – Niet mee eens – Neutraal – Mee eens – Volledig mee eens

7. 7.1 Een ethisch leider geeft het goede voorbeeld van integer gedrag

Helemaal niet mee eens – Niet mee eens – Neutraal – Mee eens – Volledig mee eens

7.2 Een ethisch leider staat open voor kritiek

Helemaal niet mee eens – Niet mee eens – Neutraal – Mee eens – Volledig mee eens

7.3 Een ethisch leider gedraagt zich ingetogen

Helemaal niet mee eens – Niet mee eens – Neutraal – Mee eens – Volledig mee eens

7.4 Een ethisch leider vormt duidelijke normen en waarden waaraan binnen de organisatie voldaan moet worden

Helemaal niet mee eens – Niet mee eens – Neutraal – Mee eens – Volledig mee eens

7.5 Een ethisch leider communiceert duidelijk naar zijn werknemers welk ethisch gedrag hij/zij bij hen terug wil zien

Helemaal niet mee eens – Niet mee eens – Neutraal – Mee eens – Volledig mee eens

8. 8.1 Een ethisch leider volgt de regels die binnen de organisatie gelden

Helemaal niet mee eens – Niet mee eens – Neutraal – Mee eens – Volledig mee eens

8.2 Een ethisch leider gedraagt zich volgens de binnen de organisatie geldende normen

Helemaal niet mee eens – Niet mee eens – Neutraal – Mee eens – Volledig mee eens

8.3 Een ethisch leider geeft passende reprimandes bij het overtreden van de norm

Helemaal niet mee eens – Niet mee eens – Neutraal – Mee eens – Volledig mee eens

8.4 Een ethisch leider volgt opdrachten van hogerop nauwgezet uit ook al is hij het er niet mee eens

Helemaal niet mee eens – Niet mee eens – Neutraal – Mee eens – Volledig mee eens

9. 9.1 Een ethisch leider heeft respect voor diversiteit op de werkvloer

Helemaal niet mee eens – Niet mee eens – Neutraal – Mee eens – Volledig mee eens

9.2 Een ethisch leider geeft zijn werknemers de ruimte om zichzelf te zijn

Helemaal niet mee eens – Niet mee eens – Neutraal – Mee eens – Volledig mee eens

9.3 Een ethisch leider laat zijn personeel in hun waarde

Helemaal niet mee eens – Niet mee eens – Neutraal – Mee eens – Volledig mee eens

9.4 Een ethisch leider maakt geen onderscheid in de behandeling van mannen en vrouwen

Helemaal niet mee eens – Niet mee eens – Neutraal – Mee eens – Volledig mee eens

9.5 Een ethisch leider behandelt zijn personeel gelijk

Helemaal niet mee eens – Niet mee eens – Neutraal – Mee eens – Volledig mee eens

Bijlage 2: Output analyse

2.1 Gemiddelden per vraag impliciete leiderschapsbeelden

2.1.1 Publieke sector

| Categorie eerlijkheid en vertrouwen publieke sector | | | | | | |
|--|---------|--|---|--|--|---|
| | | Een ethisch leider... - moet altijd eerlijk zijn tegen zijn personeel. | Een ethisch leider... - is open en eerlijk over zijn eigen gedrag en (ethische) keuzes. | Een ethisch leider... - komt op voor zijn personeel. | Een ethisch leider... - luistert goed naar zijn personeel als zij met problemen bij hem komen. | Een ethisch leider... - gaat zakelijk met zijn personeel om.* |
| N | Valide | 56 | 56 | 54 | 56 | 56 |
| | Missend | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 |
| Gemiddelde | | 3,96 | 3,89 | 4,39 | 4,63 | 3,57 |
| Std. Deviatie | | ,687 | ,779 | ,564 | ,524 | ,828 |

*deze vraag is bij de analyse weggelaten

| Categorie voorbeeldgedrag en communicatie publieke sector | | | | | | |
|--|---------|---|--|--|---|--|
| | | Een ethisch leider... - geeft het goede voorbeeld van integer gedrag. | Een ethisch leider... - staat open voor kritiek. | Een ethisch leider... - gedraagt zich ingetogen. | Een ethisch leider... - vormt duidelijke normen en waarden waaraan binnen de organisatie voldaan moet worden. | Een ethisch leider... - communiceert duidelijk naar zijn werknemers welk ethisch gedrag hij bij hen terug wil zien.* |
| N | Valide | 55 | 55 | 56 | 56 | 55 |
| | Missend | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Gemiddelde | | 4,29 | 4,35 | 3,20 | 4,27 | 4,11 |
| Std. Deviatie | | ,599 | ,517 | ,862 | ,556 | ,762 |

*deze vraag is in de analyse weggelaten

| Categorie opvolgen van regels publieke sector | | | | | | |
|--|---------|---|---|--|---|--|
| | | Een ethisch leider... - volgt de regels die binnen de organisatie gelden. | Een ethisch leider... - gedraagt zich volgens de binnen de organisatie geldende normen. | Een ethisch leider... - geeft passende bestraffingen wanneer personeel de norm overtreedt. | Een ethisch leider... - volgt opdrachten van hogerop nauwgezet uit, ook als is hij het er niet mee eens.* | |
| N | Valide | 56 | 56 | 56 | 56 | |
| | Missend | 0 | 0 | 0 | 0 | |

| | | | | |
|---------------|------|------|------|------|
| Gemiddelde | 4,23 | 4,32 | 3,82 | 2,98 |
| Std. Deviatie | ,809 | ,690 | ,855 | ,863 |

*deze vraag is in de analyse weggelaten

| Categorie gelijke behandeling en respect publieke sector | | | | | | |
|---|---------|---|---|--|---|---|
| | | Een ethisch leider... - heeft respect voor diversiteit op de werkvloer. | Een ethisch leider... - geeft zijn medewerkers de ruimte om zichzelf te zijn. | Een ethisch leider... - laat zijn personeel in hun waarde. | Een ethisch leider... - maakt geen onderscheid in de behandeling van mannen en vrouwen. | Een ethisch leider... - behandelt al zijn personeel gelijk. |
| N | Valide | 56 | 56 | 55 | 56 | 56 |
| | Missend | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| Gemiddelde | | 4,55 | 4,45 | 4,67 | 4,66 | 4,25 |
| Std. Deviatie | | ,601 | ,601 | ,474 | ,611 | ,858 |

2.1.2 Private sector

| Categorie eerlijkheid en vertrouwen private sector | | | | | | |
|---|---------|--|---|--|--|--|
| | | Een ethisch leider... - moet altijd eerlijk zijn tegen zijn personeel. | Een ethisch leider... - is open en eerlijk over zijn eigen gedrag en (ethische) keuzes. | Een ethisch leider... - komt op voor zijn personeel. | Een ethisch leider... - luistert goed naar zijn personeel als zij met problemen bij hem komen. | Een ethisch leider... - gaat zakelijk met zijn personeel om. |
| N | Valide | 29 | 29 | 29 | 29 | 29 |
| | Missend | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Gemiddelde | | 4,28 | 3,97 | 4,55 | 4,31 | 3,52 |
| Std. Deviatie | | ,702 | ,680 | ,506 | ,604 | ,829 |

| Categorie voorbeeldgedrag en communicatie private sector | | | | | | |
|---|---------|---|--|---|---|---|
| | | Een ethisch leider... - geeft het goede voorbeeld van integer gedrag. | Een ethisch leider... - staat open voor kritiek. | Een ethisch leider... - gedraagt zich ingetogen.* | Een ethisch leider... - vormt duidelijke normen en waarden waaraan binnen de organisatie voldaan moet worden. | Een ethisch leider... - communiceert duidelijk naar zijn werknemers welk ethisch gedrag hij bij hen terug wil zien. |
| N | Valide | 29 | 29 | 29 | 29 | 29 |
| | Missend | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Gemiddelde | | 4,52 | 4,34 | 3,14 | 4,14 | 4,21 |

| | | | | | |
|---------------|------|------|------|------|------|
| Std. Deviatie | ,509 | ,614 | ,693 | ,639 | ,620 |
|---------------|------|------|------|------|------|

*deze vraag is in de analyse weggelaten

| Categorie opvolgen van regels private sector | | | | | |
|---|---------|---|---|--|---|
| | | Een ethisch leider... - volgt de regels die binnen de organisatie gelden. | Een ethisch leider... - gedraagt zich volgens de binnen de organisatie geldende normen. | Een ethisch leider... - geeft passende bestraffingen wanneer personeel de norm overtreedt. | Een ethisch leider... - volgt opdrachten van hogerop nauwgezet uit, ook als is hij het er niet mee eens.* |
| N | Valide | 29 | 29 | 29 | 29 |
| | Missend | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Gemiddelde | | 4,38 | 4,34 | 3,90 | 3,14 |
| Std. Deviatie | | ,622 | ,614 | ,557 | ,789 |

*deze vraag is in de analyse weggelaten

| Categorie gelijke behandeling en respect private sector | | | | | | |
|--|---------|---|---|--|---|---|
| | | Een ethisch leider... - heeft respect voor diversiteit op de werkvloer. | Een ethisch leider... - geeft zijn medewerkers de ruimte om zichzelf te zijn. | Een ethisch leider... - laat zijn personeel in hun waarde. | Een ethisch leider... - maakt geen onderscheid in de behandeling van mannen en vrouwen. | Een ethisch leider... - behandelt al zijn personeel gelijk. |
| N | Valide | 29 | 29 | 29 | 29 | 29 |
| | Missend | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Gemiddeld | | 4,31 | 4,17 | 4,45 | 4,55 | 4,24 |
| Std. Deviatie | | ,604 | ,658 | ,572 | ,686 | ,786 |

2.2 T-testen

| T-test gemiddelden publiek-privaat leiderschapsbeelden | | | | | | | | |
|--|-------------------------------------|--|------|---------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|
| | | Levene's Test voor gelijke afwijkingen | | t-test voor gelijke gemiddelden | | | | |
| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference |
| Gemiddelde leiderschapsbeeld vertrouwen en eerlijkheid | Gelijke afwijkingen aangenomen | 2,136 | ,148 | -1,037 | 83 | ,303 | -,09164 | ,08839 |
| | Gelijke afwijkingen niet aangenomen | | | -1,110 | 68,400 | ,271 | -,09164 | ,08252 |
| Gemiddelde leiderschapsbeeld voorbeeldgedrag | Gelijke afwijkingen aangenomen | ,546 | ,462 | 2,914 | 83 | ,005 | ,27940 | ,09589 |
| | Gelijke afwijkingen niet aangenomen | | | 2,878 | 54,873 | ,006 | ,27940 | ,09708 |
| Gemiddelde leiderschapsbeeld regels volgen | Gelijke afwijkingen aangenomen | 2,538 | ,115 | ,624 | 83 | ,534 | ,08190 | ,13127 |
| | Gelijke afwijkingen niet aangenomen | | | ,692 | 74,505 | ,491 | ,08190 | ,11830 |
| Gemiddelde leiderschapsbeeld diversiteit | Gelijke afwijkingen aangenomen | ,088 | ,768 | -1,695 | 83 | ,094 | -,17214 | ,10153 |
| | Gelijke afwijkingen niet aangenomen | | | -1,678 | 55,178 | ,099 | -,17214 | ,10259 |

| T-test gemiddelden publiek-privaat vignettenvragen | | | | | | | |
|--|-------------------------------------|--|------|---------------------------------|--------|-----------------|-----------------|
| | | Levene's Test voor gelijke afwijkingen | | t-test voor gelijke gemiddelden | | | |
| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference |
| Uw leidinggevende heeft een buitenechtelijke affaire. Zowel de partner als minna(a)r(es) hebben persoonlijk geen band met de organisatie. Uw leidinggevende is niet van plan de affaire te beëindigen of de partner ervan op de hoogte te stellen. | Gelijke afwijkingen aangenomen | 1,142 | ,288 | 2,144 | 83 | ,035 | ,981 |
| | Gelijke afwijkingen niet aangenomen | | | 1,983 | 46,135 | ,053 | ,981 |
| Uw leidinggevende had dit weekend een familieweekend waar hij/zij geen zin in had. Hij/zij is niet naar dit weekend gegaan door te zeggen dat hij moest overwerken, terwijl dit niet het geval was. | Gelijke afwijkingen aangenomen | ,177 | ,675 | ,618 | 83 | ,538 | ,276 |
| | Gelijke afwijkingen niet aangenomen | | | ,628 | 59,251 | ,532 | ,276 |
| Uw leidinggevende laat het naar de sportvereniging brengen van zijn/haar kind elk weekend aan zijn/haar partner over. Dit terwijl hij/zij al meerdere malen het kind heeft beloofd mee te gaan. | Gelijke afwijkingen aangenomen | ,123 | ,727 | -,120 | 83 | ,905 | -,055 |
| | Gelijke afwijkingen niet aangenomen | | | -,118 | 53,929 | ,907 | -,055 |

| | | | | | | | |
|---|--|-------|------|-------|--------|------|--------|
| <i>Gemiddelde categorie vertrouwensbreuk</i> | Gelijke afwijkingen aangenomen | ,904 | ,344 | 1,729 | 83 | ,088 | ,62367 |
| | Gelijke afwijkingen niet aangenomen | | | 1,763 | 59,862 | ,083 | ,62367 |
| Uw leidinggevende gaat meerdere keren per maand naar grote feesten/festivals. | Gelijke afwijkingen aangenomen | ,044 | ,835 | -,274 | 83 | ,785 | -,125 |
| | Gelijke afwijkingen niet aangenomen | | | -,271 | 55,225 | ,787 | -,125 |
| In zijn/haar vrije tijd gebruikt uw leidinggevende (soft)drugs (bijvoorbeeld marihuana of XTC). | Gelijke afwijkingen aangenomen | 1,501 | ,224 | ,202 | 83 | ,841 | ,103 |
| | Gelijke afwijkingen niet aangenomen | | | ,209 | 62,830 | ,835 | ,103 |
| Uw leidinggevende gaat elke vrijdag uit werk door naar de kroeg en gaat daar pas weer weg als hij/zij behoorlijk beschonken is, ook op zaterdag gaat drinkt hij/zij veel. Doordeweeks drinkt hij niet. | Gelijke afwijkingen aangenomen | ,000 | ,990 | ,580 | 83 | ,564 | ,274 |
| | Gelijke afwijkingen niet aangenomen | | | ,566 | 52,987 | ,574 | ,274 |
| Uw leidinggevende gaat regelmatig naar het casino en geeft daar ook veel geld uit. | Gelijke afwijkingen aangenomen | ,176 | ,676 | ,705 | 83 | ,483 | ,329 |
| | Gelijke afwijkingen niet aangenomen | | | ,699 | 55,336 | ,488 | ,329 |
| <i>Gemiddelde categorie losbandig gedrag</i> | Gelijke afwijkingen aangenomen | ,032 | ,858 | ,416 | 83 | ,679 | ,14517 |
| | Gelijke afwijkingen niet aangenomen | | | ,410 | 54,698 | ,683 | ,14517 |
| Bij het verlaten van uw werk ziet u uw leidinggevende in de auto | Gelijke afwijkingen aangenomen | ,363 | ,548 | -,406 | 82 | ,686 | -,166 |

| | | | | | | | |
|---|-------------------------------------|-------|------|-------|--------|------|---------|
| stappen en bij een stoplicht verderop door rood rijden. | Gelijke afwijkingen niet aangenomen | | | -,396 | 53,131 | ,694 | -,166 |
| Uw leidinggevende reist regelmatig zwart met de trein omdat 'er in de spits toch niet gecontroleerd wordt'. | Gelijke afwijkingen aangenomen | ,097 | ,756 | ,747 | 83 | ,457 | ,300 |
| | Gelijke afwijkingen niet aangenomen | | | ,730 | 53,256 | ,469 | ,300 |
| Uw leidinggevende kijkt in zijn/haar vrije tijd veel films en series, die hij/zij allemaal illegaal heeft gedownload. | Gelijke afwijkingen aangenomen | ,943 | ,334 | ,644 | 83 | ,521 | ,243 |
| | Gelijke afwijkingen niet aangenomen | | | ,614 | 49,816 | ,542 | ,243 |
| Uw leidinggevende huurt mensen zwart in om zijn/haar huis te verven. | Gelijke afwijkingen aangenomen | ,056 | ,813 | 1,936 | 82 | ,056 | ,714 |
| | Gelijke afwijkingen niet aangenomen | | | 1,994 | 58,502 | ,051 | ,714 |
| <i>Gemiddelde categorie illegaal gedrag</i> | Gelijke afwijkingen aangenomen | 5,345 | ,023 | -,248 | 83 | ,805 | -,07199 |
| | Gelijke afwijkingen niet aangenomen | | | -,226 | 44,786 | ,822 | -,07199 |
| U volgt uw leidinggevende op Twitter/Facebook/LinkedIn en ziet dat hij/zij een racistische post plaatst. Op de werkvloer heeft de leidinggevende nooit enig teken laten zien van racistische denkbeelden. | Gelijke afwijkingen aangenomen | 3,195 | ,078 | 1,562 | 83 | ,122 | ,757 |
| | Gelijke afwijkingen niet aangenomen | | | 1,720 | 73,195 | ,090 | ,757 |
| | Gelijke afwijkingen aangenomen | ,181 | ,671 | ,958 | 83 | ,341 | ,361 |

| | | | | | | | |
|--|-------------------------------------|-------|------|-------|--------|------|--------|
| Uw leidinggevende is op Facebook lid van een omstreden racistische pagina. | Gelijke afwijkingen niet aangenomen | | | 1,016 | 66,600 | ,313 | ,361 |
| <i>Gemiddelde categorie controversiële mening</i> | Gelijke afwijkingen aangenomen | 2,721 | ,103 | 1,386 | 83 | ,169 | ,55911 |
| | Gelijke afwijkingen niet aangenomen | | | 1,514 | 71,796 | ,134 | ,55911 |

2.3 Correlatieanalyses

2.3.1 Publieke sector

| Correlatie ILT Vertrouwen X beoordeling vertrouwensbreuk | | | |
|---|--------------------|---|---|
| | | Gemiddelde vignetten vertrouwensbreuk (vragen 11, 13) | Gemiddelde leiderschapsbeeld vertrouwen en eerlijkheid (Vraag 6.1 - 6.4) |
| Gemiddelde vignetten vertrouwensbreuk (vragen 11, 13) | Pearson Correlatie | 1 | ,015 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,912 |
| | N | 56 | 56 |
| Gemiddelde leiderschapsbeeld vertrouwen en eerlijkheid (Vraag 6.1 - 6.4) | Pearson Correlatie | ,015 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,912 | |
| | N | 56 | 56 |

| Correlatie ILT Voorbeeldgedrag X beoordeling losbandig gedrag | | | |
|---|--------------------|---|---|
| | | Gemiddelde vignetten losbandig gedrag (vragen 14, 15, 16, 17) | Gemiddelde leiderschapsbeeld voorbeeldgedrag (vraag 7.1 – 7.4) |
| Gemiddelde vignetten losbandig gedrag (vragen 14, 15, 16, 17) | Pearson Correlatie | 1 | -,127 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,353 |
| | N | 56 | 56 |
| Gemiddelde leiderschapsbeeld voorbeeldgedrag (vraag 7.1 – 7.4) | Pearson Correlatie | -,127 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,353 | |
| | N | 56 | 56 |

| Correlatie ILT Regels volgen X beoordeling illegaal gedrag | | | |
|--|--------------------|--|---|
| | | Gemiddelde vignetten illegaal gedrag (vragen 18, 19, 20, 21) | Gemiddelde leiderschapsbeeld regels volgen (vraag 8.1 – 8.3) |
| Gemiddelde vignetten illegaal gedrag (vragen 18, 19, 20, 21) | Pearson Correlatie | 1 | ,075 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,583 |
| | N | 56 | 56 |

| | | | |
|---|--------------------|------|----|
| Gemiddelde leiderschapsbeeld regels volgen (vraag 8.1 – 8.3) | Pearson Correlatie | ,075 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,583 | |
| | N | 56 | 56 |

| Correlatie ILT respect X beoordeling social media post | | | |
|---|--------------------|---|---|
| | | Gemiddelde vignetten intolerante uitspraak sociale media (vragen 22, 23) | Gemiddelde leiderschapsbeeld diversiteit (vraag 9.1 – 9.5) |
| Gemiddelde vignetten intolerante uitspraak sociale media (vragen 22, 23) | Pearson Correlatie | 1 | -,103 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,449 |
| | N | 56 | 56 |
| Gemiddelde leiderschapsbeeld diversiteit (vraag 9.1 – 9.5) | Pearson Correlatie | -,103 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,449 | |
| | N | 56 | 56 |

2.3.2 Correlatieanalyse private sector

| Correlatie ILT Vertrouwen X beoordeling vertrouwensbreuk | | | |
|---|--------------------|---|---|
| | | Gemiddelde vignetten vertrouwensbreuk (vragen 11, 12, 13) | Gemiddelde leiderschapsbeeld vertrouwen en eerlijkheid (Vraag 6.1 - 6.4) |
| Gemiddelde vignetten vertrouwensbreuk (vragen 11, 12, 13) | Pearson Correlatie | 1 | -,392* |
| | Sig. (2-tailed) | | ,036 |
| | N | 29 | 29 |
| Gemiddelde leiderschapsbeeld vertrouwen en eerlijkheid (Vraag 6.1 - 6.5) | Pearson Correlatie | -,392* | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,036 | |
| | N | 29 | 29 |

*. Correlatie is significant op 0.05 level (2-tailed).

| Correlatie ILT Voorbeeldgedrag X beoordeling losbandig gedrag |
|--|
|--|

| | | Gemiddelde vignetten losbandig gedrag (vragen 14, 15, 16, 17) | Gemiddelde leiderschapsbeeld voorbeeldgedrag (vraag 7.1, 7.2, 7.4, 7.5) |
|--|--------------------|---|--|
| Gemiddelde vignetten losbandig gedrag (vragen 14, 15, 16, 17) | Pearson Correlatie | 1 | -,054 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,779 |
| | N | 29 | 29 |
| Gemiddelde leiderschapsbeeld voorbeeldgedrag (vraag 7.1, 7.2, 7.4, 7.5) | Pearson Correlatie | -,054 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,779 | |
| | N | 29 | 29 |

| Correlatie ILT Regels volgen X beoordeling illegaal gedrag | | | |
|---|--------------------|--|--|
| | | Gemiddelde leiderschapsbeeld regels volgen (vraag 8.1 – 8.3) | Gemiddelde vignetten illegaal gedrag (vragen 18, 19, 20) |
| Gemiddelde vignetten illegaal gedrag (vragen 18, 19, 20) | Pearson Correlatie | 1 | -,118 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,542 |
| | N | 29 | 29 |
| Gemiddelde leiderschapsbeeld regels volgen (vraag 8.1 – 8.3) | Pearson Correlatie | -,118 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,542 | |
| | N | 29 | 29 |

| Correlatie ILT respect X beoordeling social media post | | | |
|---|--------------------|--|--|
| | | Gemiddelde vignetten intolerante uitspraak sociale media (vragen 22, 23) | Gemiddelde leiderschapsbeeld diversiteit (vraag 9.1 – 9.5) |
| Gemiddelde vignetten intolerante uitspraak sociale media (vragen 22, 23) | Pearson Correlatie | 1 | -,419* |
| | Sig. (2-tailed) | | ,024 |
| | N | 29 | 29 |
| Gemiddelde leiderschapsbeeld diversiteit (vraag 9.1 – 9.5) | Pearson Correlatie | -,419* | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,024 | |
| | N | 29 | 29 |

*. Correlatie is significant op 0.05 level (2-tailed).