

Het morele leiderschapskompas

Een onderzoek naar de moraliteit in leiderschap

Erasmus University Rotterdam
Rotterdam School of Management
Parttime Master Bedrijfskunde

Auteur:	Rutger Boxman
Student nummer:	551416
Thesis supervisor:	prof. dr. Marius van Dijke
Co-reader:	prof. dr. Muel Kaptein

Master thesis
16 juli 2021

The Erasmus University logo, featuring a stylized, handwritten-style script of the word 'Erasmus' in a dark blue or black color.

Het morele leiderschapskompas

Copyright © 2021, Rutger Boxman

Het auteursrecht van deze afstudeerscriptie berust bij de auteur. Het gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan degenen waarnaar verwezen wordt in de tekst en die genoemd worden bij de referenties. De verantwoordelijkheid van de inhoud ligt geheel bij de auteur. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt de master scriptie van Rutger Boxman. Na een intensieve periode van 2 jaar is er een eind gekomen aan het studeren aan de Erasmus Universiteit. Deze periode vond grotendeels plaats tijdens de Coronapandemie: hierdoor waren fysieke colleges alleen mogelijk in de eerste 2 semesters. Ondanks de beperkingen veroorzaakt door de Coronapandemie heeft de studie geresulteerd in veel nieuwe kennismakingen, vriendschappen, academische ontwikkelingen en persoonlijke ontwikkeling. Met trots presenteer ik mijn onderzoek, die niet tot stand had kunnen komen zonder de hulp en steun van een aantal belangrijke mensen om mij heen.

Allereerst mijn vriendin Susanne, zij heeft altijd voor mij klaar gestaan en werd vaak geconfronteerd met de studie. Het sociale leven stond al grotendeels stil door de pandemie en werd versterkt door de studie. Bij een verzoek om iets leuks te doen, was het antwoord helaas vaak "Rutger is met zijn studie bezig, komt daarna wel weer".

Ten tweede mijn collega's en werkgever. Zonder de flexibiliteit bij hun was het niet mogelijk om tijdig op college te arriveren, af en toe iets tegen te laten lezen en colleges te volgen die samenvielen met evenementen.

Tot slot, wil ik Marius van Dijke en Muel Kaptein bedanken voor hun begeleiding vanuit de RSM. Dankzij hun inhoudelijke kennis en constructieve feedback is dit onderzoek tot stand gekomen. De communicatie tussen ons heb ik als erg prettig ervaren.

Ik hoop dat u veel plezier heeft met het lezen van mijn scriptie.

Inhoudsopgave

Samenvatting	4
Hoofdstuk 1: Inleiding	5
1.1 Achtergrond	5
1.2 Relevantie	6
1.3 Doelstelling en vraagstelling	7
1.4 Structuur scriptie	7
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	8
2.1 Leiderschapsdimensies	8
2.1.1 Ethisch leiderschap	8
2.1.2 Authentiek leiderschap	8
2.1.3 Dienend leiderschap	9
2.2 Moraliteit en Ethiek	10
2.2.1 Deontologie	10
2.2.2 Deugdeethiek	11
2.2.3 Consequentialisme	11
2.3 Conceptueel model	12
Hoofdstuk 3: Methodologie	14
3.1 Onderzoeksontwerp	14
3.2 Variabelen	15
3.2.1 Controle variabelen	15
3.3 Datacollectie	15
3.4 Data-analyse	16
Hoofdstuk 4: Resultaten	17
4.1 Beschrijvende statistiek	17
4.2 Verklarende statistiek	18
4.2.1 Correlatieanalyse	18
4.2.2 Regressieanalyse	19
4.3 Resultaten hypotheses	20
Hoofdstuk 5: Discussie	21
5.1 Discussie	21
5.2 Conclusie	23
5.3 Limitaties en Implicaties	23
5.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	24
Literatuurlijst	26
Bijlage A: Online vragenlijst	32
Bijlage B: Pearsons Correlatie Tabel	50

Samenvatting

De manier waarop leiding wordt gegeven is in de afgelopen decennia sterk veranderd (Hoch & Bommer, 2016). Wetenschappelijk onderzoek heeft vastgesteld dat effectief organisatorisch leiderschap een morele component moet omvatten. Hierdoor is het steeds belangrijker geworden dat leiders moreel gedrag vertonen en dit niet alleen doen om schandalen, rechtszaken en negatieve publiciteit binnen hun organisatie te voorkomen (Hoch & Bommer, 2016) (Lemoine, Hartnell, & Leroy, 2019). Om effectief met deze uitdagingen om te kunnen gaan is het belangrijk om te weten welke morele leiderschapsdimensie aansluit bij de verschillende moraliteitsbenaderingen. Het doel van het onderzoek was om vast te stellen of morele leiderschapsvormen ieder hun eigen moraliteit bevat. Hiervoor is de volgende centrale vraag opgesteld:

“In hoeverre bestaat er een positief verband tussen de morele leiderschapsstijlen en een eigen dimensionale moraliteit?”

Om antwoord te kunnen geven op deze centrale vraag zijn de dimensies van leiderschap en de dimensies van moraliteit gemeten via een online vragenlijst. Centraal stonden ethisch leiderschap, authentiek leiderschap en dienend leiderschap, evenals de drie moraliteitsbenaderingen: deontologie, deugdethiek en consequentialisme. In dit kwantitatieve onderzoek zijn gevalideerde vragenlijsten afgenomen onder leidinggevende, de resultaten zijn geanalyseerd via een meervoudige lineaire regressieanalyse om te bepalen of er significantie is tussen de verschillende variabele.

Op basis van de resultaten is zoals verwacht een positieve relatie vastgesteld tussen ethisch leiderschap en deontologie, dit verband komt tot stand door de focus en naleving op normatieve normen. In de relatie tussen authentiek leiderschap en deugdethiek is het opmerkelijk dat de resultaten van het onderzoek niet overeenkomen met de theoretische veronderstelling. De theorie veronderstelde overeenkomsten op basis van zelfbewustzijn en morele zelfconcordantie. Dit verband is niet vastgesteld, wel het verband tussen authentiek leiderschap en deontologie. Er is tegen de verwachting in ook geen positief verband vastgesteld tussen dienend leiderschap en consequentialisme. De constructen hebben geen significantie laten zien, ondanks de voorspellende actoren zoals de focus op meerdere stakeholders.

De drie morele leiderschapsvormen worden voorspeld door deontologie. Het maken van deontologische keuzes gaat op basis van emotionele ervaringen (Robinson, 2012). Voor deugd ethische en consequentialistische voorspellingen is een consequentere en calculerende afweging noodzakelijk (Sunstein, 2013). Dit ligt mogelijk ten grondslag aan de afwijkende theoretische vooronderstelling, vervolgonderzoek zal dit moeten uitwijzen.

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 Achtergrond

Er is sinds het begin van de 21^e eeuw een overvloed aan onderzoeken uitgevoerd op het gebied van leiderschap. Leiderschap wordt over het algemeen gedefinieerd als een proces waarbij volgers op verschillende manieren beïnvloed worden om gemeenschappelijke doelen te bereiken (Winston & Patterson, 2006). Een substantieel deel van deze onderzoeken heeft betrekking op de positieve bijdrage van moreel leiderschap en wat de unieke toegevoegde waarde is van morele leiderschapsvormen (Hoch & Bommer, 2016). De morele leiderschapsvormen, bestaande uit ethisch leiderschap, authentiek leiderschap en dienend leiderschap hebben een morele basis die voorschrijft wat goed en fout is (Dinh et al., 2014) (Lemoine et al., 2019). Er zijn bijna 300 wetenschappelijke artikelen verschenen die betrekking hebben op ethisch, authentiek en dienend leiderschap (Lemoine et al., 2019). De morele aard van leiders wordt door velen gezien als noodzakelijk voor het welzijn van de samenleving, maar ook essentieel voor duurzaam organisatorisch succes (Freeman, Wicks, & Parmar, 2004).

Dit is voor Lemoine et al. (2019) aanleiding geweest om onderzoek te doen naar de huidige literatuur van moreel leiderschap. De onderzoekers hebben meer dan een decennium aan empirische onderzoeken geïnventariseerd. Hiermee is geconcretiseerd wat er tot op heden is geleerd over morele leiderschapsvormen. De onderzoekers hebben de conceptuele en theoretische grenzen afgebakend en dit vervolgens gedocumenteerd (Clark & Watson, 2016) (Lemoine et al., 2019). Het onderzoek toont een theoretische verwarring aan die is veroorzaakt door de gedeelde uitkomsten, gedeelde theorieën en gedeelde constructies (Lemoine et al., 2019). Dit heeft als gevolg dat er veel nieuwe morele benaderingen en theorieën over leiderschap zijn bedacht (Brown, Treviño, & Harrison, 2005) (Lemoine et al., 2019).

Als het om morele inhoud gaat, behandelen de meeste empirische onderzoeken ethisch, authentiek en dienend leiderschap als homogeen. De uitgevoerde onderzoeken en gepubliceerde stukken geven twijfel over het nut van al deze onderzoeken en roepen de vraag op of deze zinvol zijn geweest voor de werking van moreel leiderschap (Lemoine et al., 2019). Het gebrek aan differentiatie zou kunnen benadrukken dat ethisch, authentiek en dienend leiderschap samengevoegd zou kunnen worden tot één homogeen “ethisch/moreel leiderschap construct”. Dit zou volgens Lemoine et al. (2019) een theoretische fout zijn omdat moraliteit meer is dan het wel of niet hebben van moraliteitscomponenten.

In de ethische literatuur zijn er drie verschillende moraliteitsbenaderingen (deontologie; consequentialisme; deugdethiek) om te bepalen of iets goed of fout is (Shafer-Landau, 2009) (Lemoine et al., 2019). De nadruk bij dienend leiderschap ligt op de gezamenlijke uitkomst van de belanghebbenden en is congruent met de morele consequentialistische theorie. Bij ethisch leiderschap ligt de focus op normen, standaarden en regels: deze zijn in lijn met de kernprincipes van de deontologie. Het fundament van authentiek leiderschap is zelfbewustzijn en morele moed; dit is in overeenstemming met de meest kritische elementen van de deugd ethische benadering (Shafer-Landau, 2009).

De literatuur stelt dat de morele leiderschapsvormen ieder een eigen moraliteit lijken te omvatten. In dit onderzoek zijn de bovengenoemde veronderstellingen empirisch getoetst.

1.2 Relevantie

Hoewel het nut van moraliteit in het leiderschapsdomein vaak in twijfel is getrokken, is in onderzoek naar de drie dominante morele benaderingen (d.w.z. ethische, authentieke en dienend leiderschap) vastgesteld dat moreel leiderschapsgedrag een positieve invloed heeft op de prestaties van de leider wanneer dit wordt vergeleken met de klassieke leiderschapsnormen (d.w.z. taakgericht, relatiegericht en veranderingsgericht leiderschap) (Derue, Nahrgang, Wellman, & Humphrey, 2011) (Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007) (Mumford & Fried, 2014). Morele leiders presteren beter dan hun onethische collega's, dit is ongeacht de industrie, bedrijfsgrootte of rol (Freeman et al., 2004).

De moraliteit van een leider heeft op verschillende manieren invloed op de effectiviteit van zijn leiderschap. Als leiderschap een relationeel proces is dat gaat over het beïnvloeden van volgers om collectieve doelen te halen, suggereren morele vormen van leiderschap wat deze doelen zijn en hoe ze mogelijk behaald kunnen worden (Freeman et al., 2004) (Winston & Patterson, 2006). Ten eerste kunnen volgers zich laten inspireren door een leider die pleit voor het hoogste algemeen belang voor iedereen en die gemotiveerd is om bij te dragen aan dat algemene belang vanuit een verwachting van wederkerigheid (dienend leiderschap; consequentialisme). Als tweede kunnen volgers ook worden geïnspireerd door een leider die pleit voor de naleving van een reeks normen of regels en die gemotiveerd is om bij te dragen aan de duidelijkheid en veiligheid die deze structuur oplegt voor een ordelijke samenwerking (ethische leiderschap; deontologie). Volgers kunnen tot slot worden geïnspireerd door een leider die pleit voor morele vrijheid en bijbehorende verantwoordelijkheid en is gemotiveerd om bij te dragen aan dit systeem in de wetenschap dat anderen hun eigen morele autonomie hebben (authentieke leiderschap; deugdethiek) (Lemoine et al., 2019).

Deze verschillende inspiratiemogelijkheden worden allemaal begrensd door de perceptie van de volgers. Wat wordt gezien als moreel voor een groep volgelingen kan als immoreel worden beschouwd door een andere groep volgers. De normatief ethische vraag: "Wat is goed?" conflicteert. Dit conflict kan verschillende reacties tot gevolg hebben (Shafer-Landau, 2009). Daarom is het relevant om op empirische wijze de conclusies over morele vormen van leiderschap en de invloed van de leidinggevende hierop te toetsen. Het soort moraliteit dat een leider in zich heeft kan bijdragen aan de morele keuzes die gemaakt worden en hebben potentie om ons begrip en onze waardering voor de complexiteit die geassocieerd wordt met de verwevenheid van moraliteit en leiderschap te vergroten (Lemoine et al., 2019).

1.3 Doelstelling en vraagstelling

In dit onderzoek wordt vastgesteld of moraliteit, bestaande uit deontologie, deugdethiek en consequentialisme morele vormen van leiderschap kunnen voorspellen. In het onderzoek welke uitgevoerd is door Lemoine et al. (2019), wordt gesteld dat de morele leiderschapsvormen ieder een eigen moraliteit lijken te omvatten. Hierbij wordt onderzoek gedaan naar de volgende verbanden: ethisch leiderschap en deontologie, authentiek leiderschap en deugdethiek en dienend leiderschap en consequentialisme.

Doelstelling van het onderzoek:

Om vast te stellen in hoeverre de morele leiderschapsstijlen ieder een eigen soort moraliteit bevat.

Centrale vraagstelling:

In hoeverre bestaat er een positief verband tussen de morele leiderschapsstijlen en een eigen dimensionale moraliteit?

Om de vraagstelling te kunnen beantwoorden, worden de structurele autonomie van de morele leiderschapsstijlen en de ethische gedragingen onderzocht, hieruit zijn de volgende deelvragen afgeleid:

- In hoeverre is er een positieve relatie tussen ethisch leiderschap en deontologie?
- In hoeverre is er een positieve relatie tussen authentiek leiderschap en deugdethiek?
- In hoeverre is er een positieve relatie tussen dienend leiderschap en consequentialisme?

1.4 Structuur scriptie

De scriptie zal bestaan uit vijf hoofdstukken. Beginnend met de introductie over het onderwerp en wat voor de onderzoeker aanleiding is geweest om het onderzoek uit te voeren. Na de introductie zal het theoretische raamwerk behandeld worden. In het theoretische raamwerk worden de belangrijkste constructen besproken. Gevolgd door de methodologie, waarin wordt beschreven hoe de constructen onderzocht gaan worden. Vervolgens worden de resultaten weergegeven en tot slot de discussie.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt de theorie die betrekking heeft op de kernbegrippen uiteengezet. Deze kernbegrippen bestaan uit leiderschapsdimensies en moraliteitsstromingen. Op basis van deze constructen zijn vervolgens de hypothesen opgesteld en weergegeven in het conceptueel model.

2.1 Leiderschapsdimensies

2.1.1 Ethisch leiderschap

Ethisch leiderschap wordt gedefinieerd als “het aantonen van normatief gepast gedrag door middel van persoonlijke acties, interpersoonlijke relaties, het promoten van dergelijk gedrag bij volgers door middel van tweerichtingscommunicatie, versterking en besluitvorming” (Trevino, Hartman, & Brown, 2000). Een ethisch leider handelt als een ‘moreel persoon’, iemand die eerlijkheid handhaaft, en als een ‘moreel manager’, een leider die gewenst en normatief passend gedrag demonstreert en bekrachtigt (Brown et al., 2005). Drie antecedenten, welke onderliggend zijn aan de twee dimensies, zijn gesignaleerd. Deze zijn van invloed op de moraliteit van ethisch leiderschap en bestaan uit: consciëntieusheid, vriendelijkheid en emotionele stabiliteit (Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2011). De term consciëntieusheid betekent hier het nauwkeurig handelen volgens je geweten. Vriendelijkheid verwijst naar de mensgerichtheid en het kunnen meegaan met anderen. Emotionele stabiliteit heeft betrekking op het omgaan met onzekerheden en emoties (Kalshoven et al., 2011).

De ethisch leider heeft aandacht voor zijn stakeholders en de samenleving. Hierbij wordt rekening gehouden met ieders belang, evenals het goed inschatten van de gevolgen van hun eigen handelen (Treviño, Brown, & Hartman, 2003). Op basis van deze fundamenteen kan de ethische leider worden omschreven als een geloofwaardig rolmodel die de gewenste ethische attitudes nastreeft. Deze ethische leiders belonen ethisch gedrag en voor degenen die deze richtlijnen niet volgen worden er consequenties gesteld (Brown et al., 2005). Ze combineren een algemeen consistent moreel karakter met een focus op organisatorische of culturele normen, standaarden en naleving van regels. Deze combinatie resulteert in de ééndimensionale visie van ethisch leiderschap die zowel de moreel persoon als de moreel manager omschrijft (Brown et al., 2005).

De Social Learning Theory (SLT) kan verklaren hoe een ethisch leider zijn volgers beïnvloed (Bandura & McClelland, 1977). Volgens de SLT vindt ontwikkeling plaats op basis van aandacht voor waarden en gedrag. Dit wordt ook wel aangemerkt als *modeling* (Bandura & McClelland, 1977) (Brown et al., 2005).

2.1.2 Authentiek leiderschap

Waar ethisch leiderschap de nadruk legt op het voldoen aan externe verwachtingen, houdt authentiek leiderschap zich voornamelijk bezig met het zelfbewustzijn van een leider, de zelfregulering en zelfconcordantie. De authentiek leider ziet zichzelf als voorbeeld voor zijn ondergeschikten (Luthans & Avolio, 2003a).

De wortel van "authenticiteit" is afkomstig van de oude Griekse filosofie "*naar uw eigen zelf om waar te zijn*" (Cameron & Dutton, 2003). In de psychologieteratuur wordt authenticiteit gedefinieerd als het bezitten van persoonlijke ervaringen en handelen in overeenstemming met het ware "zelf" (Cameron & Dutton, 2003). Dit suggereert dat de betekenis van authenticiteit het beste past bij een veranderende omgeving waar de norm niet langer gepast c.q. wenselijk is. Hier zijn de beste leiders transparant over hun bedoelingen en is er een naadloze link met hun waarden, acties en gedrag.

Authentiek leiderschap is uniek en consequent gericht op het zelfconcept en de concordantie van de zelfexpressie van leiders (Luthans & Avolio, 2003) (Shamir & Eilam, 2005). Authentieke leiders worden beschreven als individuen die meer waarde hechten aan het zichzelf dan aan de rol van leider (Henderson & Hoy, 1982). Avolio et al. (2005) stelt: *“Personen die een hoge mate van authenticiteit hebben bereikt doordat ze weten wie ze zijn, wat ze geloven en waarden handelen ze naar die waarden en overtuigingen terwijl ze transparant omgaan met anderen”*.

Een overzicht van recente literatuur gericht op authentiek leiderschap geeft aan dat authentiek leiderschap bestaat uit vier onderliggende dimensies: zelfbewustzijn, relationele transparantie, evenwichtige verwerking en een geïnternaliseerd moreel perspectief (Avolio & Gardner, 2005). Dit is consistent met het raamwerk van Illies, Morgeson & Nahrgang (2005) die ook een vierdimensionaal model voor authentiek leiderschap voorstellen.

Een authentieke leider toont zelfbewustzijn door te reflecteren op de eigen sterktes, zwaktes en waarden. Een authentieke leider kent zichzelf, waardeert zijn kunnen en erkent zijn beperkingen. Wanneer een authentiek leider relationele transparantie toont, deelt deze openlijk zijn eigen gedachten en overtuigingen. Tegelijk tonen ze geen overdreven emoties aan volgers, hierin zoeken ze een evenwicht. Authentieke leiders zijn evenwichtig in hun aanpak, vragen meningen aan volgers en verwelkomen tegengestelde standpunten. Daarnaast vertonen authentieke leiders ook een sterke morele code die ze demonstreren in hun relaties en besluitvorming. Deze ethische basis is bestand tegen externe krachten (Luthans & Avolio, 2003b) (Luthans & Avolio, 2003).

De consolidatie en conceptualisatie van dit model is gebruikt en gekwantificeerd in de Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008). De antecedenten van authentiek leiderschap suggereren een reeks individuele morele competenties. Deze morele competenties bestaan uit gedragsintegriteit, een sterke morele identiteit en volwassen niveaus van een cognitieve moraal (Sumanth & Hannah, 2014). Een cognitieve moraal geeft het niveau en naleving van de morele standaarden aan (Kohlberg, 1976). Gedragsintegriteit is een afstemming tussen woorden en daden, handelen naar je eigen toezeggingen (Simons, Tony L., Tomlinson, & Leroy, 2011). Een sterke morele identiteit is de maatstaf waarin het belang van moraliteit door de leider onderschreven wordt (Simons et al., 2011).

2.1.3 Dienend leiderschap

Robert Greenleaf definieerde dienend leiderschap als: dienend leider is eerst dienend... het verschil komt tot uiting in de zorg die wordt besteed... om ervoor te zorgen dat de behoeften van andere mensen met de hoogste prioriteit worden vervuld (Greenleaf, 1970) (Greenleaf, 2002).

Terwijl veel onderzoekers de definitie van dienend leiderschap van Greenleaf (2002) handhaven en voortbouwen op deze conceptualisering, heeft Ehrhart (2004) de conceptuele focus verfijnd. Ehrhart (2004) definieert dienend leiderschap als: *“één in waarin de leider zijn morele verantwoordelijkheid niet alleen voor het succes van de organisatie erkent, maar ook aan zijn of haar ondergeschikten, de klanten en andere organisatorische belanghebbenden”*. De nadruk op stakeholders komt veel voor in andere definities van dienend leiderschap. Kortom, de opvatting van Greenleaf (2002) en de daaropvolgende definities komen overeen in hun suggestie dat de onderscheidende focus van dienend leiderschap ligt op het dienen van meerdere belanghebbenden.

Het is pas in het laatste decennium dat empirische studies begonnen zijn dienend leiderschap te definiëren en construeren (Ehrhart, 2004). Gebaseerd op de interpretatie van Liden, Wayne, Zhao & Henderson (2008) zijn zeven dimensies geïdentificeerd; emotionele genezing; empowerment; volgers helpen groeien en slagen; ethisch gedrag vertonen; volgelingen op de eerste plaats zetten; waarde creëren voor de gemeenschap en het bezitten van conceptuele vaardigheden. Deze zeven dimensies kunnen worden gecombineerd om een model van dienend leiderschap te creëren (Hu & Liden, 2011).

Het model van Liden, Panaccio, Meuser, Hu & Wayne (2014) stelt dat dienend leiderschap drie antecedenten heeft die positief van invloed zijn op de moraliteit, bestaande uit: context en cultuur, leiderschapsbijdrage en ontvankelijkheid van de volgers. Met context en cultuur wordt verwezen naar een bepaalde organisatiecontext en de bijbehorende bedrijfscultuur. Leiderschapsbijdrage is het beïnvloeden van het dienend leiderschapsproces door volgers hun vaardigheden en ideeën over het leiden terug te koppelen aan de leidinggevende. De ontvankelijkheid van volgers beïnvloedt de impact van dienend leiderschap op resultaten zoals persoonlijke en organisatorische werkprestaties (Northouse, 2021) (Liden, Panaccio, Meuser, Hu, & Wayne, 2014).

2.2 Moraliteit en Ethiek

De toegenomen belangstelling voor de psychologie van moreel redeneren en denken heeft door de tijd heen een ontwikkeling meegemaakt. Traditioneel werd moreel redeneren en denken voornamelijk bestudeerd in de filosofie. Om te kunnen bepalen welke psychologische factoren ten grondslag liggen aan het vaststellen van moraliteit, heeft onderzoek aangetoond dat morele oordelen zijn gekoppeld aan emotionele ervaringen (Robinson, 2012). Voor dit onderzoek zijn de drie meest gebruikte moraliteitsbenaderingen namelijk deontologie, consequentialisme en deugdedethiek onderzocht (Shafer-Landau, 2009) (Lemoine et al., 2019).

2.2.1 Deontologie

Het woord Deon betekent in het Grieks "plicht" of "toewijding" (Beauchamp, 2001). Deontologische ethiek omvat de morele oriëntaties van de "normatieve orde" en "rechtvaardigheid of billijkheid" (Kohlberg, 1976). De meest populaire vorm van deontologie is het Kantianisme, dat stelt dat immorele daden, de daden zijn die fundamenteel in tegenspraak zijn met hun context (Baron, Pettit, & Slote, 1997).

Deontologische theorieën zijn per definitie gebaseerd op plicht; dat wil zeggen, moraliteit zijn morele verplichtingen en morele regels. De plichten zijn vaak gerelateerd aan de morele regels (Proios, 2010). Zoals bij een sportwedstrijd, hierbij hebben de spelers de plicht om zich in te spannen en een overwinning te behalen voor het team. Het behalen van de overwinning betekent niet voor iedereen plezier: het andere team verliest. Aanhangers van de deontologische theorie vinden dat iets wat goed of fout is niets te maken heeft met plezier, pijn of gevolgen. Moraliteit is daarentegen gebaseerd op de vraag of iemands acties in strijd zijn met de morele normen of niet, evenals het motief van de betreffende acties. Een actie is alleen goed als het wordt uitgevoerd op grond van iemands wens om aan zijn / haar plicht te voldoen en zich aan de regels te houden (Proios, 2010). Dit sluit aan bij het perspectief van volgers op de effectiviteit van leiderschap, ook wel reflecterend principieel gedrag genoemd. Deze evaluatie is afhankelijk van waarden als eerlijkheid en toewijding aan volgers (Brown et al., 2005).

Door ethische situaties te evalueren kan worden getoetst of deelnemers zich consistent conformeren aan (deontologische) patronen of regels. Volgens deontologische theorieën hangt moraliteit af van de intrinsieke aard van een handeling (Brady & Wheeler, 1996). Het maken van deontologische keuzes gaat op basis van emotionele ervaringen (Robinson, 2012). Deze bevindingen ondersteunen de opvatting dat redeneren op een deontologische manier wordt geassocieerd met emotionele reactiviteit (Greene, Morelli, Lowenberg, Nystrom, & Cohen, 2008).

2.2.2 Deugdethiek

Deugdethiek heeft een centrale plaats in de moraliteitsbenadering. De oorsprong van de deugdethiek ligt in het oude Griekenland (Grieks 'arete' en in het Latijns 'virtus' wat respectievelijk deugd en macht betekent, met name in de filosofie van Plato en Aristoteles) die het doel van het menselijk bestaan beschouwden als het nastreven van uitmuntendheid of deugd (Devettere, 2002). De deugdethiek is de laatste jaren nieuw leven ingeblazen als alternatief voor consequentialistische en deontologische theorieën (Devettere, 2002).

In de deugdethiek geldt één ultieme standaard, maar wordt in het algemeen voorgeschreven te handelen als een deugdzaam persoon. Er zijn echter veel gevallen waarin dit voorschrift te algemeen is om bruikbaar te zijn. Op zulke momenten zijn er meer specifieke morele regels nodig, de deugdethiek voorziet hierin. Voor elke deugd is er een regel die ons vertelt hoe er gehandeld dient te worden, voor elke ondeugd is er een regel die vertelt hoe deze situatie vermeden kan worden. Er zijn een groot aantal morele regels: doe wat eerlijk is; handel loyaal; toon moed; ga rechtvaardig om met anderen; toon wijsheid; wees gematigd; vermijd gulzigheid; weerhoud jezelf van ontrouw; wees niet timide, lui, gierig of onzorgvuldig; bevrijd jezelf van vooringenomenheid; enzovoort (Shafer-Landau, 2009).

Het deugd-ethisch kader begint met het vaststellen van de intrinsieke kwaliteiten die iemand bewonderenswaardig, uitstekend of deugdzaam maken. Deugden zijn verworven menselijke eigenschappen (karakter) die een persoon in staat stellen om het goede leven bereiken (Mintz, 1996). De deugden, bestaande uit wijsheid: moed; matigheid; rechtvaardigheid; transcendentie en menselijkheid worden universeel geaccepteerd als componenten van een goed karakter (Peterson & Seligman, 2004).

Daarnaast kunnen volgers geïnspireerd worden door een leider die pleit voor morele vrijheid en de bijbehorende verantwoordelijkheden. De volgers worden gemotiveerd om bij te dragen aan dit systeem in de wetenschap dat anderen hen morele autonomie verlenen (authentiek leiderschap; deugdethiek) (Lemoine et al., 2019).

2.2.3 Consequentialisme

Consequentialisme is een ethische theorie die beoordeelt of acties moreel gepast zijn op basis van de gevolgen. De meeste mensen zijn het er bijvoorbeeld over eens dat liegen verkeerd is. Maar als het vertellen van een leugen het leven van een persoon zou helpen, dan stelt consequentialisme dat dit het juiste is om te doen (Sinnott-Armstrong, 2003).

Het utilitarisme, de meest prominente stroming van consequentialisme, definieert moraliteit als het 'welzijn voor iedereen'. Anders gezegd: het maximaliseert geluk en creëert het grootste goed voor de meeste mensen (Sinnott-Armstrong, 2003). Consequentialisme eist van individuen om te evalueren of het veroorzaken van enige vorm van schade gerechtvaardigd is om een groter goed te behalen. De theorie is ook onpartijdig en zet de persoonlijke vooroordelen en het eigenbelang opzij om anderen

te helpen (Shafer-Landau, 2009). Dit kan echter zorgen voor praktische problemen bij het nemen van morele beslissingen. Dit probleem wordt geïllustreerd in de volgende stelling: is het beter om nu geld te doneren aan een goed doel of op de lange termijn medicijnen te gaan studeren zodat levens gered kunnen worden? Resultaten zijn immers het belangrijkste bij de consequentialistische stroming, echter dient een individu de keuze te maken tussen de minste schade nu of anderzijds het maximaliseren van het algemeen goed op termijn. Hierdoor kan gesteld worden dat consequentialisme dus niet slechts een enkele theorie is, maar eerder een verzameling van theorieën, verenigd door hun overeenstemming dat resultaten het belangrijkste zijn (Shafer-Landau, 2009) (Scheffler, 1988).

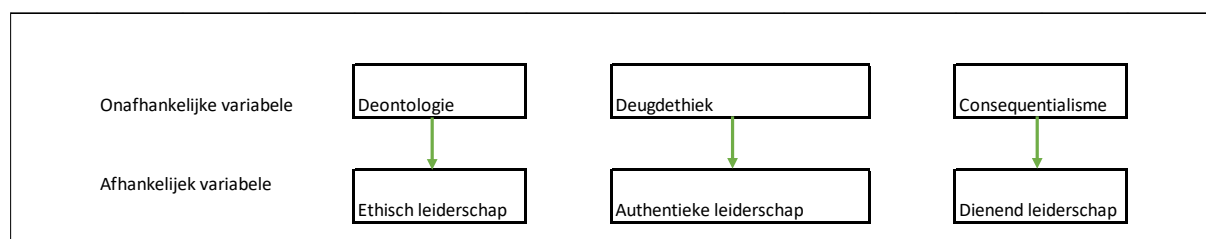
Hoewel utilitarisme een vorm van consequentialisme is, wordt in dit onderzoek de terminologie door elkaar heen gebruikt. Dit is in overeenstemming met de filosofische literatuur (Shafer-Landau, 2009).

2.3 Conceptueel model

Het onderzoek van Lemoine et al. (2019) stelt vast dat ethisch leiderschap, authentiek leiderschap en dienend leiderschap veel overeenkomsten hebben. Alle drie de morele leiderschapsvormen hebben een morele basis die de normatief ethische vraag; “wat is goed?” kan beantwoorden.

De onderzoekers hebben daarnaast vastgesteld dat in de kern de drie morele leiderschapsdimensies verschillend zijn, omdat de morele filosofieën waarop ze gebaseerd zijn, verschillende voorschriften (over wat nu goed en fout is) handteren (Lemoine et al., 2019). Ethisch leiderschap is namelijk uniek in het gebruik van beloningen en straffen om volgelingen verantwoordelijk te houden voor organisatorische normen en waarden. De focus van ethisch leiderschap is gericht op de naleving van normatieve normen, welke wordt geïllustreerd door het item “ik disciplineer werknemers die ethische normen overtreden” (Brown et al., 2005). Authentieke leiders hebben een unieke blik op zelfbewustzijn en het actief zoeken naar feedback voor persoonlijke groei. Deze gedragingen komen overeen met het theoretische belang van zelfbewustzijn en zelfregulering, dit blijkt ook uit items als “Ik vraag om meningen die zijn of haar diepgewortelde standpunten in twijfel trekken” (Walumbwa et al., 2008). Een belangrijk aspect van dienend leiderschap is dat het zich focust op waarde creatie voor meerdere belanghebbenden, zowel interne als externe stakeholders. Deze focus wordt operationeel gemaakt door o.a. de dimensie die verwijst naar waarde creëren voor anderen, en het items “ik ben altijd geïnteresseerd in het helpen van mensen in onze gemeenschap” (Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008).

In figuur 1 wordt het conceptueel model weergegeven welke gehanteerd is voor dit onderzoek. Het model geeft de verwachte verbanden aan tussen de moraliteit en de verwacht bijbehorende leiderschapsdimensie.



Figuur 1: Algemeen conceptueel model

Ondanks de verschillen in de morele filosofieën zijn er ook overeenkomsten. Authentieke leiders en ethische leiders komen overeen in morele consistentie. Morele consistentie suggereert dat de afstemming tussen woorden en daden belangrijk is (Simons, Tony, 2002). Authentieke leiders en dienend leiders hebben overeenstemming omtrent de persoonlijke groei van hun volgers. Ethisch leiders en dienend leiders komen overeen op het algehele belang van hun volgers (Lemoine et al., 2019).

Om vast te stellen in hoeverre de morele leiderschapsstijlen ieder een eigen soort moraliteit bevat, zijn er op basis van de theorie en het conceptueel model hypothesen geformuleerd, deze zijn weergegeven in tabel 1.

Tabel 1: Overzicht hypothesen		
Afhankelijke variabele:	Nr.	Hypothese:
Ethisch leiderschap	H0	Er is een positief verband tussen ethisch leiderschap en deontologische ethiek
	H1	Er is geen positief verband tussen ethisch leiderschap en deontologische ethiek
Authentiek leiderschap	H0	Er is een positief verband tussen authentiek leiderschap en deugdethiek
	H1	Er is geen positief verband tussen authentiek leiderschap en deugdethiek
Dienend leiderschap	H0	Er is een positief verband tussen dienend leiderschap en consequentialisme
	H1	Er is geen positief verband tussen authentiek dienend leiderschap en consequentialisme

De hypothese set is tweeledig. Indien uit onderzoek blijkt dat de theoretische verwachtingen significante overeenkomsten, zal H0 geaccepteerd worden. Indien er geen verwachte significante overeenkomsten worden geconstateerd zal H0 verworpen worden en H1 geaccepteerd worden.

Hoofdstuk 3: Methodologie

In dit hoofdstuk is beschreven op welke wijze het onderzoek heeft plaatsgevonden. Het hoofdstuk begint bij het onderzoeksontwerp, waarna vervolgens de gebruikte variabele, datacollectie en data-analyse wordt beschreven.

3.1 Onderzoeksontwerp

Het onderzoek naar de verhoudingen tussen ethisch, authentiek en dienend leiderschap en de bijbehorende moraliteit is uitgevoerd door middel van een kwantitatieve analyse. De data voor deze analyse is verzameld door middel van een online vragenlijst.

De vragenlijst en de daar bijbehorende onderwerpen zoals items, constructen en dimensies komen uit eerder uitgevoerd en gevalideerd wetenschappelijk onderzoek. Deze vragenlijsten waren beschikbaar in het Engels en zijn door de onderzoeker aangepast naar het Nederlands. Tijdens deze vertaling is gebruik gemaakt van de TRAPD-methode. Translate, Review, Adjudication, Pretest en Documentation. Door deze methode te gebruiken is de mogelijk beïnvloeding van het wijzigen van items, constructen en dimensies zover mogelijk uitgesloten (Harkness, Pennell, & Schoua-Glusberg, 2004).

De betrouwbaarheid van de gebruikte constructen is vastgesteld door de Cronbach's Alpha te berekenen, aangeduid met een α . De betrouwbaarheid dient minimaal $\geq 0,7$ te zijn, om als acceptabel gecategoriseerd te worden (George, D. & Mallery, 2019). Deze schaal loopt van 0.0 tot 1.0, waarbij er bij 0.0 geen homogeniteit aanwezig is.

Door te kiezen voor een online vragenlijst wordt beïnvloeding van de onderzoeker voorkomen en kan de objectiviteit gewaarborgd worden. Een online vragenlijst is daarnaast voor de deelnemers makkelijk te begrijpen en uit te leggen (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Daarnaast verhoogt het de externe validiteit doordat er veelal vanuit een vertrouwde omgeving wordt deelgenomen (Saunders et al., 2009).

G*Power is gebruikt om de steekproefgrootte te bereken. Deze minimale steekproefomgeving voor een lineaire multiple regressie analyse op basis van drie voorspellers is vastgesteld op 56 (Faul, Erdfelder, Buchner, & Lang, 2009).

3.2 Variabelen

De online vragenlijst is samengesteld uit een reeks bestaande vragenlijsten. De items zijn gelijk gehouden met de variabelen zoals gesteld in het onderzoek van (Lemoine et al., 2019). Er heeft toetsing plaatsgevonden op ethisch leiderschap, authentiek leiderschap, dienend leiderschap, deontologie, deugdedthiek en consequentialisme. Er is gebruik gemaakt van meetinstrumenten en schalen die uit de literatuurstudie voortkomen (Lemoine et al., 2019). Een overzicht van het gebruikte theoretisch raamwerk, items, meetinstrument en Cronbach's Alfa is weergegeven in tabel 2.

Tabel 2: Overzicht constructen, bron, items, meetinstrument en Cronbach's Alfa				
	Auteur(s) vragenlijst:	Items:	Meetinstrument:	α
Ethisch leiderschap	Brown, Treviño, & Harrison, 2005	10	5-punts likert	.803 Good
Authentiek leiderschap	Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008	16	5-punts likert	.804 Good
Dienend leiderschap	Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008	28	7-punts likert	.917 Excellent
Deontologie	Robinson, 2012	20	5-punts likert	.853 Good
Deugdedthiek	Swaim, 2004	26	7-punts likert	.709 Acceptable
Consequentialisme	Robinson, 2012	20	5-punts likert	.786 Acceptable

De leiderschapsdimensies betreffen de afhankelijke variabele en de moraliteiten zijn de onafhankelijke variabelen zoals beschreven is het in conceptueel model.

3.2.1 Controle variabelen

Er zijn naast de afhankelijke variabelen ook controle variabelen opgenomen. Deze controle variabelen zeggen iets over de respondenten zoals: geslacht, leeftijd, werkervaring, positie in de organisatie, teamgrootte, periode werkzaam in team en sector.

3.3 Datacollectie

Voorafgaand aan het verzamelen van de data is de vragenlijst gecontroleerd middels een pre-test. De concept vragenlijst is digitaal verstuurd naar de testgroep bestaande uit drie personen. De pre-test gaf geen indicatie tot het wijzigen van de data en de vragen. Wel zijn er kleine aanpassingen doorgevoerd op het gebied van zinsconstructies en leesbaarheid.

De online vragenlijst is vervolgens gedistribueerd onder personen in leidinggevende functies in verschillende sectoren d.m.v. een anonieme link. Om deelnemers ruimte te geven zonder obstructies hun keuze(s) in te vullen, is er anonimiteit toegezegd. Deelname was op vrijwillige basis en het deelnemen duurde tussen de 10-15 minuten. Het invullen van de online vragenlijst was mogelijk van 19 april 2021 tot 8 mei 2021. De online vragenlijst is toegevoegd in bijlage A.

3.4 Data-analyse

De kwantitatieve analyse is uitgevoerd met behulp van SPSS-software (versie 27; IBM Corporation, Armonk, NY, USA). Na uitvoering is er begonnen met een data opschoning en het labelen van enkele items. Het opschonen van de data bestond o.a. uit het verwijderen van velden die niet relevant zijn voor dit onderzoek, verwijderen van deelnemers omdat ze geen toestemming gaven voor deelname, niet volledig afgerond hadden en nooit leidinggevende zijn geweest. In totaal hebben er 181 personen deelgenomen aan het onderzoek en zijn gestart met het invullen van de vragenlijst. Uiteindelijk zijn er 67 personen niet meegenomen in de analyse omdat de vragenlijsten niet geheel zijn ingevuld en/of voldeden ze niet aan de bovengenoemde criteria. In totaal zijn 114 volledig ingevulde vragenlijsten gebruikt voor de analyse.

Na het opschonen van de data hebben er op de constructen samenstellingen plaatsgevonden om tot een gemiddelde per item te komen. Vervolgens heeft er een verklarende analyse met basisgegevens plaatsgevonden om inzicht te krijgen in de achtergrond van de deelnemers. Er is gebruik gemaakt van een Pearson correlatieanalyse welke heeft gefungeerd als teststatistiek die de statistische relatie of associatie tussen twee continue variabelen meet. Deze geeft informatie over de omvang van de associatie of correlatie, evenals de richting van de relatie. Daarnaast is er gebruik gemaakt van de meervoudige lineaire regressieanalyse om te bepalen of er significantie is tussen de verschillende afhankelijke en onafhankelijke variabelen.

Om met zekerheid te kunnen stellen dat er sprake is van significante overeenkomsten is $p < .05$ aangehouden. Dit betekent dat we met een zekerheid van 95% kunnen zeggen, dat er geen sprake is van toeval. In het onderzoek staan we dus een onzekerheidspercentage van 5% toe.

Hoofdstuk 4: Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de kwantitatieve analyse weergegeven. Beginnend met de beschrijvende statistiek welke gevold wordt door de regressieanalyse en het accepteren/verwerpen van de hypothesen.

4.1 Beschrijvende statistiek

Onderdeel van de analyse is het vaststellen van algemene informatie over de respondenten. Deze zijn weergegeven in statische tekst, tabellen en grafieken.

In een totaal waren 114 respondenten valide, deze respondenten bestonden uit 74 mannen (64,9%) en 40 vrouwen (35,1%). De leeftijdscategorieën van de respondenten zijn weergegeven in tabel 3.

Tabel 3: Overzicht leeftijd deelnemers		
Leeftijd:	Aantal:	Percentage:
25 - 34	35	30,7%
35 - 44	38	33,3%
45 - 54	23	20,2%
55 - 64	17	14,9%
65 - 74	1	0,9%
Totaal	114	100,0%

De gemiddelde tijd dat iemand werkzaam is bij zijn werkgever is 11,44 jaar met een standaarddeviatie van 9,545, dat wil zeggen dat 68,2% van de respondenten tussen de 1,895 en 20,985 jaar werkzaam is.

Het onderzoek is afgenomen onder leidinggevende die actief zijn in het lijnmanagement, middelmanagement en topmanagement. Het merendeel (85%) van de respondenten zijn naast leidinggevende ook volgers doordat er sprake is van een bovenliggende managementlaag. De positie van de deelnemers in de organisatie zijn weergegeven in tabel 4.

Tabel 4: Positie in de organisatie			
	Aantal:	Percentage:	Cummulatief:
Lijnmanagement	42	36,8%	37%
Middelmanagement	55	48,2%	85%
Topmanagement	17	14,9%	100%
Totaal	114	100,0%	

4.2 Verklarende statistiek

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van statistische technieken om de uitkomsten van het onderzoek te verklaren. Als eerste zijn de correlaties tussen de variabele weergegeven in de Pearsons correlatietabel. Vervolgens zijn de hypothesen getoetst door gebruik te maken van een regressieanalyse. Tot slot is de correlatiecoëfficiënt (R^2) vastgesteld.

4.2.1 Correlatieanalyse

De correlaties tussen de verschillende variabelen zijn weergegeven in tabel 5. In de tabel is te zien dat deontologie positief correleert met ethisch leiderschap ($r = 0,340$ $p = 0,000$). Dit zou een indicatie kunnen zijn voor de ondersteuning van hypothese H0. Daarnaast correleren deugdethiek en authentiek leiderschap positief met elkaar ($r = 0,204$ $p = 0,03$), dit is ook een mogelijke ondersteuning voor hypothese H0. Tot slot correleren consequentisme en dienend leiderschap negatief ($r = -0,214$ $p = 0,022$), dit is een indicatie tot ondersteuning voor hypothese H1. De Pearson correlatie tabel is toegevoegd in bijlage B.

Tabel 5: Pearson correlatie															
	Mean (M)	Std. Deviation (SD)		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Wat is uw geslacht?	1,35	0,479	<i>r</i>												
			<i>p</i>												
2 Wat is uw leeftijd?	4,22	1,071	<i>r</i>	0,021											
			<i>p</i>	0,823											
3 Hoe lang bent u werkzaam bij uw huidige organisatie? (afgerond in hele jaren)	11,44	9,545	<i>r</i>	0,022	,470**										
			<i>p</i>	0,815	0										
4 Hoe lang bent u werkzaam in uw huidige functie? (afgerond in hele jaren)	4,43	6,347	<i>r</i>	-0,05	,356**	,294**									
			<i>p</i>	0,597	0	0,001									
5 Aan hoeveel mensen geeft u leiding (of heeft u ooit leiding gegeven)?	2,27	1,107	<i>r</i>	0,069	,196*	0,169	0,128								
			<i>p</i>	0,467	0,037	0,071	0,175								
6 Wat is uw positie in uw organisatie?	1,78	0,688	<i>r</i>	-0,033	0,138	0,067	,352**	,207*							
			<i>p</i>	0,728	0,143	0,477	0	0,027							
7 In welke sector bent u werkzaam?	5,99	1,884	<i>r</i>	0,072	0,093	0,055	-0,106	-0,012	-0,152						
			<i>p</i>	0,446	0,324	0,562	0,26	0,903	0,107						
8 Ethisch_leiderschap	4,3474	0,45452	<i>r</i>	,187*	,319**	,274**	0,067	,366**	-0,105	0,087					
			<i>p</i>	0,046	0,001	0,003	0,476	0	0,266	0,356					
9 Authentiek_leiderschap	3,7538	0,43039	<i>r</i>	,200*	,265**	,233*	,187*	,399**	-0,083	0,113	,514**				
			<i>p</i>	0,033	0,004	0,013	0,046	0	0,38	0,233	0				
10 Dienend_leiderschap	5,5167	0,69865	<i>r</i>	,256**	,272**	0,147	0,113	,404**	-0,038	0,035	,613**	,635**			
			<i>p</i>	0,006	0,003	0,117	0,232	0	0,691	0,71	0	0			
11 Consequentialisme	2,4268	0,57888	<i>r</i>	-,237*	-0,088	-0,09	0,046	-0,087	-0,016	-0,072	-,285**	-0,047	-,214*		
			<i>p</i>	0,011	0,351	0,344	0,628	0,355	0,864	0,446	0,002	0,621	0,022		
12 Deugdeethiek	4,8025	0,4828	<i>r</i>	-0,166	-0,011	0,062	0,065	0,078	-0,084	0,037	-0,017	,204*	-0,064	,526**	
			<i>p</i>	0,078	0,911	0,511	0,491	0,408	0,377	0,699	0,86	0,03	0,495	0	
13 Deontologie	3,8289	0,45603	<i>r</i>	0,137	,199*	-0,003	,244**	0,114	-0,044	-0,081	,340**	,366**	,369**	-0,08	,352**
			<i>p</i>	0,145	0,034	0,979	0,009	0,227	0,639	0,391	0	0	0	0,399	0
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).															
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).															
<i>r</i> = Pearson Correlation															
<i>p</i> = significance															

Gebaseerd op de correlatietabel kan vastgesteld worden dat er meerdere correlaties zijn tussen twee variabelen van interval meetniveau, deze zijn aangeduid met “**”.

4.2.2 Regressieanalyse

Om de gestelde hypothesen te toetsen is er gebruik gemaakt van een meervoudige lineaire regressieanalyse. De meervoudige lineaire regressieanalyse geeft de waarde van een variabele die mogelijk significant is ten overstaande van de onafhankelijke variabele aan. Dit model is gebruikt om de gestelde hypothesen, conform het conceptueel model te toetsen. In tabel 6 zijn de resultaten van de analyse weergegeven.

Tabel 6: Multivariabele regressie analyse tussen dimensies van leiderschap en moraliteit						
	Deontologie		Deugdethiek		Consequentialisme	
	β	p	β	p	β	p
Ethisch leiderschap	0,313	0,002	0,013	0,907	-0,210	0,014
Authentiek leiderschap	0,288	0,003	0,133	0,204	-0,075	0,359
Dienend leiderschap	0,641	0,000	-0,234	0,160	0,641	0,376

*p < .05

Depent variabele: Ethisch-, Authentiek- en Dienend leiderschap

De resultaten uit de regressieanalyse laten zien dat er een significant positief verband is tussen ethisch leiderschap en deontologie ($\beta = 0,313$, $p = 0,002$). Er is geen significantie tussen ethisch leiderschap en deugdethiek vastgesteld. Tussen ethisch leiderschap en consequentialisme is er een negatief significant verband vastgesteld ($\beta = -0,210$, $p = 0,014$).

De resultaten uit de regressieanalyse laten zien dat er een significant positief verband is tussen authentiek leiderschap en deontologie ($\beta = 0,288$, $p = 0,003$). Er is geen significantie is tussen authentiek leiderschap, deugdethiek en consequentialisme vastgesteld.

De resultaten uit de regressieanalyse laten zien dat er een significant positief verband is tussen dienend leiderschap en deontologie ($\beta = 0,641$, $p = 0,000$). Er is geen significantie tussen dienend leiderschap, deugdethiek en consequentialisme vastgesteld.

Tot slot is er vastgesteld in welke mate er variantie is in de afhankelijke variabele t.o.v. de verklarende variabele. Dit is uitgedrukt in de R Square en weergegeven in tabel 7.

Tabel 7: Overzicht R Square en F		
	Deontologie / Deugdethiek / Consequentialisme	
	R Square	F
Ethisch leiderschap	.183	8,204
Authentiek leiderschap	.147	6,307
Dienend leiderschap	.185	8,333

Depent variabele: Ethisch-, Authentiek- en Dienend leiderschap

Predictors: Deontologie, Deugdethiek, Consequentialisme

Uit de analyse kan gesteld worden dat 18,3% van de variantie in ethisch leiderschap wordt verklaard door de moraliteit dimensies ($r^2 = 0.183$, $F = 8,204$), dit wordt als "medium" gekwalificeerd (Cohen, 1992).

Uit de analyse kan gesteld worden dat 14,7% van de variantie in authentiek leiderschap wordt verklaard door de moraliteit dimensies ($r^2 = 0.147$, $F = 6,307$), dit wordt als "medium" gekwalificeerd (Cohen, 1992).

Uit de analyse kan gesteld worden dat 18,5% van de variantie in dienend leiderschap wordt verklaard door de moraliteit dimensies ($r^2 = .185$, $F = 8,333$), dit wordt als "medium" gekwalificeerd (Cohen, 1992).

4.3 Resultaten hypothesen

De resultaten uit de analyse zijn gebruikt om te bepalen welke hypothesen geaccepteerd en verworpen kunnen worden. Dit is weergegeven in tabel 8.

Tabel 8: Overzicht hypothesen	
H0: Er is een positief verband tussen ethisch leiderschap en deontologische ethiek.	Geaccepteerd
H1: Er is geen positief verband tussen ethisch leiderschap en deontologische ethiek.	Verworpen
H0: Er is een positief verband tussen authentiek leiderschap en deugdethiek.	Verworpen
H1: Er is geen positief verband tussen authentiek leiderschap en deugdethiek.	Geaccepteerd
H0: Er is een positief verband tussen dienend leiderschap en consequentialisme.	Verworpen
H1: Er is geen positief verband tussen dienend leiderschap en consequentialisme.	Geaccepteerd

Hoofdstuk 5: Discussie

In dit hoofdstuk wordt de vraag beantwoord in hoeverre het onderzoek is geslaagd en de beoogde bijdrage heeft kunnen leveren. Dit zal worden vastgesteld aan de hand van een discussie over de onderzoeksresultaten, conclusie, limitaties en implicaties en suggesties voor vervolgonderzoek.

5.1 Discussie

In deze paragraaf worden de resultaten van het onderzoek behandeld door middel van discussie. Er worden verbanden gemaakt met onderbouwingen uit het theoretisch kader en overige literatuur. De discussie vindt plaats op volgorde van de hypothesen.

Ethisch leiderschap

Het onderzoek bevestigt de samenhang tussen ethisch leiderschap en deontologie, zoals beschreven in de bestaande literatuur. In de theoretische onderbouwing wordt gesteld dat de ethische leider zich conformeert aan normatieve normen, standaarden en regels. Dit toont samenhang aan met deontologische moraliteit. Volgens de deontologische moraliteit is iets 'goed' wanneer het de regels, normen en standaarden volgt. Uit het onderzoek is gebleken dat ethisch leiderschap uniek is in het gebruik van beloningen en straffen om te zorgen dat volgelingen zich aan de organisatorische normen en waarden houden. Ethisch leiderschap is gericht op de naleving van normatieve normen (Brown et al., 2005).

De resultaten laten ook zien dat er een significant negatieve relatie bestaat tussen ethisch leiderschap en consequentialisme. Met andere woorden: tussen ethisch leiderschap en consequentialisme is er sprake van een negatieve samenhang. Eerder onderzoek van Sinnott-Armstrong (2003) geeft hiervoor een mogelijke verklaring. In het uitgevoerde onderzoek wordt gesuggereerd dat wat het consequentialisme (klassiek utilitarisme) ontkent lijnrecht staat tegenover c.q. sterk contrasteert met wat ontkend wordt in de deontologie. Deontologie ontkent namelijk dat morele juistheid rechtstreeks afhangt van iets anders dan gevolgen, zoals iemand die in het verleden een belofte deed om een handeling in het heden te doen. Volgens het consequentialisme is het echter moreel verkeerd om een belofte te breken, ondanks de aard van de daad. Het doen van een belofte pas niet binnen de sociale standaarden omtrent het volgen van regels en normen (Brady & Wheeler, 1996) (Sinnott-Armstrong, 2003). Deze tegenstellingen komen terug in de consequentialistische vragenlijst, waarbij de deelnemers zijn gevraagd naar gevolgen van hun morele handelingen (Robinson, 2012). Dit kan de negatieve significantie verklaren.

Authentiek leiderschap

In de relatie tussen authentiek leiderschap en deugdethiek is het opmerkelijk dat de resultaten van het onderzoek niet overeenkomen met de theoretische veronderstelling. Er is namelijk geen positief significant verband vastgesteld. Wel is er een significant verband vastgesteld tussen authentiek leiderschap en deontologie.

Authentiek leiderschap en ethisch leiderschap delen een focus op morele consistentie. Deze gedeelde focus komt doordat beide leiderschapsvormen afstemming tussen woorden en daden belangrijk vinden (Simons, 2002). Authentieke leiderschapsschalen benaderen morele consistentie op basis van zelfordinantie om de mate te beoordelen waarin gedrag consistent is met de kernwaarden en overtuigingen die geassocieerd worden met authentiek leiderschap. Bij ethisch leiderschap verwijst deze beoordeling naar de congruentie tussen de acties van de leider en de normen die ze hun volgelingen opleggen. Dat wil zeggen: ethische leiders houden zich aan dezelfde hoge ethische

normen die ze van anderen verwachten door het laten zien van consistent moreel wenselijke gedrag. Deze gemeenschappelijke overlap suggereert dat gedragsintegriteit of de afstemming tussen woorden en daden belangrijk is voor zowel de ethische leider als de authentieke leider (Simons, 2002). Deze overlap veroorzaakt theoretische verwarring waardoor mogelijk authentieke leiders zijn gecategoriseerd als ethische leiders, behorende bij de deontologische moraliteit.

Een tweede mogelijke verklaring voor het ontbreken van significantie tussen authentiek leiderschap en deugdethiek kan het deelnemers bias zijn (Boeije, t Hart, & Hox, 2009). Het construct authentiek leiderschap gaat over zelfbewustzijn, evenwichtige verwerking, relationele transparantie en een geïnternaliseerd moreel perspectief (Walumbwa et al., 2008). Mogelijk zijn er sociaal wenselijke antwoorden gegeven bij de authentieke leiderschapsvragen. George et al (2007) hebben vastgesteld dat authentieke gedragingen wenselijk en bevorderlijk zijn voor het bereiken van positieve resultaten (George, B., Sims, McLean, & Mayer, 2007). Hierdoor ontbreekt het verband met deugdethiek en dit zou een passende verklaring kunnen zijn voor de significantie tussen authentiek leiderschap en deontologie.

Een mogelijke derde verklaring voor de uitgebleven significantie kan verklaard worden door de vele overeenkomsten in het theoretisch raamwerk tussen deugdethiek en deontologie. Deontologie kan op basis van de Social Learning Theory (SLT) authentiek leiderschap voorspellen omdat deze theorie verklaart hoe leiders hun volgers beïnvloeden (Bandura & McClelland, 1977). De respondenten van het onderzoek zijn voornamelijk actief in lijn- en middelmanagement, dit betekent dat deze respondenten naast leidinggevend ook volgers zijn. Dit zou een verklaring kunnen zijn voor de sociaal wenselijke antwoorden bij de authentiek leiderschapsvragen vanwege kopiërend normatief passend gedrag (George et al., 2007) (Bandura & McClelland, 1977).

Dienend leiderschap

De resultaten uit hoofdstuk 4 laten zien dat dienend leiderschap geen significant positieve relatie heeft met de consequentialistische moraliteit. De resultaten laten wederom wel een significant positieve relatie zien met deontologie.

Een eerste mogelijke verklaring is dat dienend leiderschap en ethisch leiderschap een gezamenlijke focus hebben op de zorg voor volgers. Zorg voor volgers heeft betrekking op leiders die zich richten op het bepleiten en beschermen van de belangen van hun volgelingen. Zij gebruiken hun volgelingen niet als een hulpmiddel om eigenbelang en persoonlijk gewin na te streven. Ethische leiderschap items beoordelen de mate waarin een manager *“het beste belang van de werknemers in geest heeft”* (Brown et al., 2005), in tegenstelling tot de dienend leiderschap items waar op dezelfde manier aan volgers gevraagd wordt om te evalueren in hoeverre een manager hun belangen boven het eigenbelang stelt. Dit resulteert in overeenkomstige motieven en gedragingen, waardoor er overlap tussen de morele leiderschapsvormen en moraliteit ontstaat (Bolino & Grant, 2016) (Lemoine et al., 2019). De respondenten die hoog scoren in deze items bepleiten de deontologische moraliteit.

Een tweede verklaring voor het ontbreken van significantie tussen dienend leiderschap en consequentialisme zijn de menselijke cognitieve beperkingen (Dorsey, 2013). Consequentialisme stelt vrijwel altijd een filosofische actie voor die strikt onmogelijk is, zoals: *“als u de wereld een betere plek zou kunnen maken door een universele regel of wet te overtreden, zou het juiste zijn om niets te doen”* (Robinson, 2012). Het consequentialisme redeneert over stellingen die strikt filosofisch van aard zijn en niet over alledaagse situaties. Mede hierdoor is het mogelijk dat de respondenten een lagere score aan de consequentialistische items hebben toegekend (Dorsey, 2013).

Een derde verklaring voor het ontbreken van significantie in de relatie tussen dienend leiderschap en consequentialisme kan veroorzaakt worden door de beïnvloeding van religie en politiek conservatisme bij de deelnemers. Robinson (2012) heeft aangetoond dat deze invloed kan leiden tot onjuiste classificaties, met als gevolg dat er bij gelovige en conservatieve respondenten hogere scores worden toegekend aan deontologie en lagere score aan de consequentialistische stellingen (Robinson, 2012). De reden hiervoor is dat deontologisch oordelen vaak automatisch gaat en veelal gebaseerd is op emotie (Sunstein, 2013).

5.2 Conclusie

Op basis van de resultaten en discussie is vastgesteld dat ethisch leiderschap, authentiek leiderschap en dienend leiderschap worden voorspeld door deontologie. Dit contrasteert de theoretische vooronderstellingen. Het beoordelen van stellingen gerelateerd aan de deontologische filosofie op basis van emotie voelt vertrouwd en gebruikelijk aan (Sunstein, 2013). Bij het voorspellen van deugdedthiek en consequentialisme is er een consequentere en calculerende overweging bij de deelnemers van het onderzoek noodzakelijk (Sunstein, 2013) (Dorsey, 2013).

Daarnaast is er sprake van overlap in de dimensies van leiderschap. De items waarmee de dimensies gemeten worden lijken erg op elkaar en er is nauwelijks onderscheidend vermogen. Ter illustratie zijn in tabel 9 enkele voorbeeld items weergegeven:

Tabel 9: Voorbeeld items

- | |
|---|
| 1. Mijn leiderschap is een voorbeeld van hoe je dingen op de juiste manier kunt doen in termen van ethiek (ethisch leiderschap) |
| 2. Ik neem moeilijke beslissingen op basis van hoge ethische gedragsnormen (authentiek leiderschap) |
| 3. Ik hanteer hoge ethische normen (dienend leiderschap) |

Ook met theoretische kennis van de morele leiderschapsdimensies is het niet mogelijk om vast te stellen welk item gecategoriseerd kan worden bij ethisch, authentiek of dienend leiderschap. Dit bevestigt dat recente onderzoeken een onduidelijk beeld geven over de zin van en het onderscheid tussen deze morele leiderschapsvormen. Er kan op basis van het uitgevoerde onderzoek geconcludeerd worden dat er sprake is van één ethisch of morele leiderschapstheorie omdat er alleen een relatie vastgesteld kan worden met deontologie. Dit is in tegenspraak met de literaire conclusies van Lemoine et al. (2019), die dit als theoretische misvatting omschrijven. Daarom wordt geadviseerd om bij vervolgonderzoek het belang van de overlappen in de dimensies niet te negeren.

5.3 Limitaties en Implicaties

Er is getracht het onderzoek en de analyses op een zo betrouwbaar mogelijke manier uit te voeren. Desalniettemin zijn er limitaties aanwezig, dit zijn beperkingen van het uitgevoerde onderzoek.

De eerste beperking is de hoge uitval. Van de 181 personen die deel hebben genomen aan het onderzoek zijn 67 responsen niet meegenomen in de resultaten. Dit zou kunnen komen door de lengte van de vragenlijst of de concentratie van de deelnemers. Het was beter geweest om een online vragenlijst te maken met minder vragen, waarbij op kleinere schaal getoetst wordt.

De tweede beperking is dat dit onderzoek als cross-sectioneel kan worden gezien. Een cross-sectioneel onderzoek laat geen causale verbanden zien. De deelnemers van de online vragenlijst hebben de vragenlijst ingevuld op één moment in de tijd. Hoe de deelnemers naar de items kijken op een ander moment, zou kunnen verschillen en hierdoor zouden er andere resultaten vastgesteld kunnen worden.

Een derde beperking is dat de het onderzoek volledig anoniem is uitgevoerd. Het is dus mogelijk dat de vragenlijst niet geheel eerlijk is ingevuld en dat er op sommige vragen positiever of idealistischer is geantwoord (outcome based morality). Mogelijk heeft er sociaal wenselijke beantwoording plaatsgevonden. Een andere onderzoeksmethode, zoals het observeren van deelnemers, diepte-interviews, externe beoordeling of een combinatie hiervan, had dit kunnen uitsluiten.

Het onderzoek heeft bijgedragen aan de verdere ontwikkeling van de morele leiderschapsvormen en hoe deze zich verhouden tot moraliteit. De theoretische veronderstelling dat elke morele leiderschapsvorm een eigen moraliteit bevat is in zijn geheel niet significant bevestigd noch ontkracht. Dit onderzoek heeft nieuwe inzichten gegeven over de manier waarop er empirisch onderzoek gedaan kan worden naar deze verbanden.

Naast de limitaties heeft het uitgevoerde onderzoek ook praktische implicaties voor managers. De meeste managers beschouwen zichzelf als moreel en hebben het gevoel dat hun volgers op dezelfde manier tegen moraliteit aankijken. Managers dienen zich echter te realiseren dat hun optiek van moraliteit kan verschillen met die van hun volgers en hoe zij hun volgers daarmee bedoeld of onbedoeld kunnen beïnvloeden. Volgers kunnen bijvoorbeeld geïnspireerd worden door een (dienend) leider die het hoogste algemeen welzijn voor iedereen nastreeft en gemotiveerd is om bij te dragen aan dat algemeen welzijn, vanuit een verwachting van wederkerigheid. Echter, als het team bestaat uit proactieve volgers en hun definitie van moraliteit is meer afgestemd met het hebben van vrijheid en het alleen getalen worden bij het nemen van (ethische) beslissingen, dan conflicteert dit. Indien de moraliteit tussen leider en volger niet overeenkomt, kan dit nadelige gevolgen hebben op de effectiviteit van leiderschap.

5.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Het onderzoek stelt vast dat de morele leiderschapsvormen voorspeld worden door de deontologische moraliteit. Aangezien dit niet conform de theoretische vooronderstellingen is, zou dit onderzoek slechts als beginpunt beschouwd kunnen worden voor vervolgonderzoek. Vervolgonderzoek is wenselijk aangezien het onderzoek uitgevoerd is onder leidinggevenden en niet onder hun volgers. Hierdoor zijn de mogelijke effecten van een andere leiderschapsmoraliteit op de effectiviteit van leiderschap niet bekend. Dit zou interessant kunnen zijn voor vervolgonderzoek.

Een praktische aanbeveling zou het samenvoegen of achterwege laten van een aantal vragen zijn. Zo wordt de online vragenlijst overzichtelijker en makkelijker te maken. Omdat er gewerkt is met gevalideerde vragenlijsten is het belangrijk om geen essentiële vragen achterwege te laten. Dit om het wetenschappelijke kader goed te borgen. Een ander punt is dat de vragen erg op elkaar waren afgestemd en de respondenten op intuïtie, zonder calculerende overweging van de betekenis de vragen konden beantwoorden. Dit kan verbeterd worden door verschillende vraagtypen op te nemen in de online vragenlijst en niet enkel Likertschaal vragen. Daarnaast kunnen Likertschaal vragen een vertekend beeld geven, gezien deze soort vragen de neiging hebben om het uiterste (het maximale) antwoord te vermijden.

Een belangrijke aanbeveling betreft de manier van meten omtrent de morele constructen (deontologie, deugdethiek en consequentialisme). Zoals aangegeven is het onderzoek uitgevoerd door gebruik te maken van gevalideerde vragenlijsten. De ontwikkeling van de constructen leiderschap en moraliteit is echter een continu proces, waardoor deze vragenlijsten achterhaald zou kunnen zijn. Er is vastgesteld dat de deontologische vragenlijst het meest vertrouwd aanvoelde en het beste te beantwoorden was op basis van emotie. Het is interessant om te onderzoeken of met andere vragenlijsten of een andere manier van meten vergelijkbare resultaten gegenereerd worden.

Moraliteit in organisaties is van belang voor zowel de leiders als de volgers. Op basis van dit onderzoek kan worden vastgesteld dat er nog veel praktisch bruikbaar onderzoek naar moreel leiderschap nodig is.

Literatuurlijst

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Bandura, A., & McClelland, D. C. (1977). *Social learning theory* Englewood cliffs Prentice Hall.
- Baron, M., Pettit, P., & Slote, M. (1997). Kantian ethics//three methods of ethics: A debate.
- Beauchamp, T. L. (2001). Philosophical ethics: An introduction to moral philosophy.
- Boeije, H., t Hart, H., & Hox, J. (2009). Onderzoeksmethoden (8e druk). *Den Haag: Boom Uitgevers*,
- Bolino, M. C., & Grant, A. M. (2016). The bright side of being prosocial at work, and the dark side, too: A review and agenda for research on other-oriented motives, behavior, and impact in organizations. *Academy of Management Annals*, 10(1), 599-670.
- Brady, F. N., & Wheeler, G. E. (1996). An empirical study of ethical predispositions. *Journal of Business Ethics*, 15(9), 927-940.
- 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.
- Cameron, K., & Dutton, J. (2003). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* Berrett-Koehler Publishers.
- Clark, L. A., & Watson, D. (2016). Constructing validity: Basic issues in objective scale development.

- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7-52.
- Devettere, R. J. (2002). *Introduction to virtue ethics: Insights of the ancient greeks* Georgetown University Press.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.
- Dorsey, D. (2013). Consequentialism, cognitive limitations, and moral theory. *Oxford Studies in Normative Ethics*, 3, 179-202.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61-94.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. (2009). Statistical power analyses using G* power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149-1160.
- Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and “the corporate objective revisited”. *Organization Science*, 15(3), 364-369.
- George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 129.
- George, D., & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS statistics 26 step by step: A simple guide and reference* Routledge.

Greene, J. D., Morelli, S. A., Lowenberg, K., Nystrom, L. E., & Cohen, J. D. (2008). Cognitive load selectively interferes with utilitarian moral judgment. *Cognition*, 107, 1144-1154.

Greenleaf, R. K. (1970). The servant as leader (an essay). *Greenleaf Organization*,

Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness* Paulist Press.

Harkness, J., Pennell, B., & Schoua-Glusberg, A. (2004). Survey questionnaire translation and assessment. *Methods for Testing and Evaluating Survey Questionnaires*, 546, 453-473.

Henderson, J. E., & Hoy, W. K. (1982). Leader authenticity: The development and test of an operational measure.

Hoch, B., & Bommer, J. (2016). Dulebohn and wu.(2016) do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44

Hu, J., & Liden, R. C. (2011). Antecedents of team potency and team effectiveness: An examination of goal and process clarity and servant leadership. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 851.

Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22, 51-69.

Kohlberg, L. (1976). Moral stages and moralization. *Moral Development and Behavior*, , 31-53.

Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., & Leroy, H. (2019). Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *Academy of Management Annals*, 13(1), 148-187.

- Liden, R. C., Panaccio, A., Meuser, J. D., Hu, J., & Wayne, S. J. (2014). Servant leadership: Antecedents, processes, and outcomes.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003a). Authentic leadership development. *Positive Organizational Scholarship*, 241, 258.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003b). Authentic leadership development. *Positive Organizational Scholarship*, 241, 258.
- Mintz, S. M. (1996). Aristotelian virtue and business ethics education. *Journal of Business Ethics*, 15(8), 827-838.
- Mumford, M. D., & Fried, Y. (2014). Give them what they want or give them what they need? ideology in the study of leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 35(5), 622-634.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* Sage publications.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification* Oxford University Press.
- Proios, M. (2010). Development and validation of a questionnaire for the assessment of moral content judgment in sport. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 8(2), 189-209.

- Robinson, J. S. (2012). The consequentialist scale: Elucidating the role of deontological and utilitarian beliefs in moral judgments. *The Consequentialist Scale: Elucidating the Role of Deontological and Utilitarian Beliefs in Moral Judgments*,
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* Pearson education.
- Scheffler, S. (1988). *Consequentialism and its critics* Oxford University Press on Demand.
- Shafer-Landau, R. (2009). The fundamentals of ethics.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.
- Simons, T. (2002). The high cost of lost trust. *Harvard Business Review*, 80(9), 18-19.
- Simons, T. L., Tomlinson, E. C., & Leroy, H. (2011). Research on behavioral integrity: A promising construct for positive organizational scholarship.
- Sinnott-Armstrong, W. (2003). Consequentialism.
- Sumanth, J. J., & Hannah, S. T. (2014). An integration and exploration of ethical and authentic leadership antecedents. *Advances in Authentic and Ethical Leadership*, , 25.
- Sunstein, C. R. (2013). Is deontology a heuristic? on psychology, neuroscience, ethics, and law.
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37.

- Trevino, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128-142.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1(2), 6-66.

Bijlage A: Online vragenlijst

De morele benadering omtrent leiderschap

Introductie

Beste deelnemer, Bedankt dat u wilt deelnemen aan dit onderzoek over de morele benadering omtrent leiderschap. Door deel te nemen aan dit onderzoek draagt u bij aan het toetsen van inzichten tussen leiderschapsstijlen en moraliteit. De resultaten van dit onderzoeken bieden een waardevolle bijdrage aan o.a. effectief leiderschap, medewerkerstevredenheid en werktevredenheid. Het invullen van de vragenlijst kost circa 15 minuten en bestaat uit 6 onderdelen. Mochten er naar aanleiding van uw deelname en/of het onderzoek nog vragen zijn, verneem ik deze graag per e-mail 551416rb@eur.nl. Alvast bedankt voor uw deelname.

Met vriendelijke groet,

Rutger Boxman

Toestemmingverklaring

Voorafgaand aan het invullen van de vragenlijst, wil ik u verzoeken om onderstaande informatie te lezen en te besluiten of u hiermee akkoord wilt gaan.

- Ik ben goed geïnformeerd over het onderzoek en weet dat ik de gelegenheid heb om via e-mail vragen te stellen aan de student-onderzoeker.
- Ik begrijp dat de door mij gegeven antwoorden strikt vertrouwelijk worden verwerkt en dat de anonieme resultaten alleen voor educatieve en wetenschappelijke doeleinden worden gebruikt.
- Ik ben ervan verzekerd dat mijn privacy gewaarborgd is als deelnemer van dit onderzoek.

Geef aan of u akkoord gaat met bovenstaande:

☐ Ik ga akkoord met deelname aan het onderzoek.

☐ Ik ga niet akkoord.

Achtergrondvragen

1. Wat is uw geslacht?

☐ Man

☐ Vrouw

2. Wat is uw leeftijd?

- ☐ Jonger dan 18
- ☐ 18 - 24
- ☐ 25 - 34
- ☐ 35 - 44
- ☐ 45 - 54
- ☐ 55 - 64
- ☐ 65 - 74
- ☐ 75 - 84
- ☐ 85 of ouder

3. Hoe lang bent u werkzaam bij uw huidige organisatie? (afgerond in hele jaren)

4. Hoe lang bent u werkzaam in uw huidige functie? (afgerond in hele jaren)

5. Aan hoeveel mensen geeft u leiding (of heeft u ooit leiding gegeven)?

- ☐ 1 - 10 medewerkers
- ☐ 11 - 20 medewerkers
- ☐ 21 - 30 medewerkers
- ☐ meer dan 30 medewerkers
- ☐ Ik heb nooit leiding gegeven

6. Wat is uw positie in uw organisatie?

- ☐ Lijnmanagement
- ☐ Middelmanagement
- ☐ Topmanagement

7. In welke sector bent u werkzaam?

- ☐ Bouw en Vastgoed
- ☐ Food en Agri
- ☐ Handel en Horeca
- ☐ Mobiliteit
- ☐ Industrie
- ☐ ICT en zakelijke dienstverlening
- ☐ Zorg en publieke sector
- ☐ Overig

Onderdeel 1 (6) Door middel van onderstaande vragenlijst wil ik graag meer te weten komen over u als leidinggevende. Veel van de situaties lijken op elkaar, dus kies uw antwoorden zorgvuldig en bepaal in hoeverre de beschreven stelling op u van toepassing is.

	Ze er on waarschijnlijk	On waarschijnlijk	Noch waarschijnlijk noch on waarschijnlijk	Waarschijnlijk	Ze er waarschijnlijk
ik luister naar wat medewerkers te zeggen hebben?	☐	☐	☐	☐	☐
bij het nemen van beslissingen vraag ik mijzelf af "wat is het juiste om te doen?"	☐	☐	☐	☐	☐
ik leid mijn persoonlijke leven op een ethische manier	☐	☐	☐	☐	☐
ik houd rekening met de belangen van de medewerkers	☐	☐	☐	☐	☐
ik maak eerlijke en evenwichtige beslissingen	☐	☐	☐	☐	☐
ik kan worden vertrouwd	☐	☐	☐	☐	☐
mijn leiderschap is een voorbeeld van van hoe je dingen op de juiste manier kunt doen in termen van ethiek	☐	☐	☐	☐	☐
ik definieer succes niet alleen door resultaten, maar ook door de manier waarop ze worden behaald	☐	☐	☐	☐	☐
ik bespreek bedrijfsethiek/waarden met medewerkers	☐	☐	☐	☐	☐
ik disciplineer werknemers die ethische normen overtreden	☐	☐	☐	☐	☐

Einde blok: Ethische leiderschap

Start van blok: Authentiek leiderschap

Onderdeel 2 (6) Door middel van onderstaande vragenlijst wil ik graag meer te weten komen over u als leidinggevende. Veel van de situaties lijken op elkaar, dus kies uw antwoorden zorgvuldig en bepaal in hoeverre de beschreven stelling op u van toepassing is.

	Nooit	Zelden	Regelmatig	Vaak	Altijd
ik zeg precies wat ik bedoel	☐	☐	☐	☐	☐
ik geef fouten toe als ze worden gemaakt	☐	☐	☐	☐	☐
ik moedig iedereen aan om zijn mening te geven.	☐	☐	☐	☐	☐
ik vertel de harde waarheid	☐	☐	☐	☐	☐
ik toon emoties precies in lijn met gevoelens	☐	☐	☐	☐	☐
ik toon overtuigingen aan die consistent zijn met acties	☐	☐	☐	☐	☐
ik neem beslissingen op basis van mijn kernwaarden	☐	☐	☐	☐	☐
ik vraag om standpunten in te nemen die kernwaarden ondersteunen	☐	☐	☐	☐	☐
ik neem moeilijke beslissingen op basis van hoge ethische gedragsnormen	☐	☐	☐	☐	☐
ik vraag om meningen die zijn of haar diepgewortelde standpunten in twijfel trekken	☐	☐	☐	☐	☐
ik analyseer relevante gegevens alvorens tot een beslissing te komen	☐	☐	☐	☐	☐

ik luister aandachtig naar verschillende standpunten alvorens tot conclusies te komen	☐	☐	☐	☐	☐
ik zoek feedback om interacties met anderen te verbeteren	☐	☐	☐	☐	☐
ik beschrijf nauwkeurig hoe anderen zijn of haar capaciteiten zien	☐	☐	☐	☐	☐
ik weet wanneer het tijd is om mijn standpunt over belangrijke kwesties opnieuw te evalueren	☐	☐	☐	☐	☐
ik laat zien dat ik begrijp hoe specifieke acties anderen beïnvloeden	☐	☐	☐	☐	☐

Start van blok: Dienend leiderschap

Onderdeel 3 (6)

Door middel van onderstaande vragenlijst wil ik graag meer te weten komen over u als leidinggevende. Veel van de situaties lijken op elkaar, dus kies uw antwoorden zorgvuldig en bepaal in hoeverre de beschreven stelling op u van toepassing is.

	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Enigszins mee oneens	Noch eens noch oneens	Enigszins mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
mijn ondergeschikte zou bij mij hulp zoeken als hij/zij een persoonlijk probleem heeft	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ik geef om het persoonlijk welzijn van mijn ondergeschikte	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ik neem de tijd om persoonlijk met mijn ondergeschikte te praten	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ik kan herkennen wanneer een ondergeschikte down is, zonder het te vragen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ik benadruk het belang van iets terugdoen voor de gemeenschap	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ik ben altijd geïnteresseerd in het helpen van mensen in onze gemeenschap	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ik ben betrokken bij gemeenschapsactiviteiten	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ik moedig mijn ondergeschikte aan om vrijwilligerswerk te doen in de gemeenschap	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ik kan zien of er iets mis gaat	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ik ben in staat om complexe problemen effectief te doordenken	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ik heb een grondig begrip van onze organisatie en haar doelstellingen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ik kan werkproblemen oplossen met nieuwe of creatieve ideeën	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ik geef ondergeschikte de verantwoordelijkheid om belangrijke beslissingen te nemen over het werk	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

ik moedig mijn
ondergeschikte aan om
zelf belangrijke
werkbeslissingen te
nemen

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

ik geef mijn
ondergeschikten de
vrijheid om met moeilijke
situaties om te gaan, op
de manier die volgens
hun het beste is

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Als een ondergeschikte
op het werk een
belangrijke beslissing
moet nemen, hoeft hij/zij
niet eerst mij te
raadplegen

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

ik maak de
loopbaanontwikkeling
van de ondergeschikte
tot een prioriteit

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

ik wil ervoor zorgen dat
de ondergeschikte zijn
carrière doelen bereikt

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

ik voorzie mijn
ondergeschikte van
werkervaringen die
hem/haar in staat stelt
om nieuwe vaardigheden
te ontwikkelen

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

ik wil weten wat de
carrière doelen zijn van
mijn ondergeschikte

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

ik geef meer om het
succes van mijn
ondergeschikte dan om
mijn eigen succes

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

ik stel de belangen van
mijn ondergeschikten
boven die van mij

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

ik offer mijn eigen
belangen op om aan de
behoefte van mijn
ondergeschikte te
voldoen

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

ik doe wat ik kan om het
werk van mijn
ondergeschikte
gemakkelijker te maken

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

ik hanteer hoge ethische normen

☐☐☐☐☐☐☐

ik ben altijd eerlijk

☐☐☐☐☐☐☐

ik zou ethische principes niet in gevaar brengen om succes te behalen

☐☐☐☐☐☐☐

ik waardeer eerlijkheid meer dan winst

☐☐☐☐☐☐☐

Einde blok: Dienend leiderschap

Start van blok: Consequentialisme

Onderdeel 4 (6)

Door middel van onderstaande vragenlijst wil ik graag meer te weten komen over u als leidinggevende.

Veel van de situaties lijken op elkaar, dus kies uw antwoorden zorgvuldig en bepaal in hoeverre de beschreven stelling op u van toepassing is.

	Helemaal niet mee eens	Enigszins mee oneens	Noch eens noch oneens	Enigszins mee eens	Helemaal mee eens
iemand schade toebrengen is moreel het juiste om te doen, als het leidt tot een groter "goed"	☐	☐	☐	☐	☐
morele daden zijn daden, die het meest "goed" creëren; zelfs als de handeling aanvankelijk schade of pijn veroorzaakt	☐	☐	☐	☐	☐
de behoeften van velen wegen altijd zwaarder dan de behoeften van enkelen of een individueel	☐	☐	☐	☐	☐
het resultaat is de enige relevante factor bij de beslissing welke actie ondernomen moet worden	☐	☐	☐	☐	☐
als een handeling tot een groter goed leidt, moet je het doen	☐	☐	☐	☐	☐
regels en wetten zijn niet relevant; of een handeling geluk oplevert, is het enige dat telt bij de beslissing hoe te handelen	☐	☐	☐	☐	☐
het is aanvaardbaar om te doden, zolang die dood tot een groter goed leidt	☐	☐	☐	☐	☐
liegen is verkeerd, tenzij het leidt tot meer geluk	☐	☐	☐	☐	☐

regels en wetten
mogen alleen
worden gevolgd
als ze het geluk
maximaliseren

☐☐☐☐☐

als regels en
wetten het geluk
van mensen niet
maximaliseren,
moeten ze
worden
genegeerd

☐☐☐☐☐

geen regel of wet
is heilig; ze
kunnen worden
verbroken om
een groter goed
te dienen

☐☐☐☐☐

ultiem gelukkig
zijn, is de enige
maatstaf waaraan
men het succes
van iemands
leven moet
meten

☐☐☐☐☐

veel levens
redden door één
persoon te
doden, is moreel
aanvaardbaar

☐☐☐☐☐

mensen pijn laten
ervaren door het
handhaven van
principes is
moreel
onaanvaardbaar

☐☐☐☐☐

morele codes zijn
een illusie: bij de
beslissing hoe je
je moet gedragen,
hoef je alleen
maar te
overwegen of
acties positieve of
negatieve
gevolgen hebben

☐☐☐☐☐

bij elke regel of
wet kan er een
omstandigheid
zijn, waardoor het
moreel
aanvaardbaar is
om tegenstrijdig
te handelen

☐☐☐☐☐

indien het uitvoeren van een handeling je pijn gaat bezorgen, maar een grotere hoeveelheid goeds creëert, dan zou je het moeten doen

☐☐☐☐☐

het enige morele principe dat moet worden gevolgd, is dat men het grootste geluk moet behalen

☐☐☐☐☐

mensen die hun geluk niet maximaliseren, doen iets moreel verkeerd

☐☐☐☐☐

het resultaat van iemands daden, is het enige dat ertoe doet om te beslissen of ze moreel hebben gehandeld

☐☐☐☐☐

Einde blok: Consequentialisme

Start van blok: Deugdethiek

Onderdeel 5 (6)

Door middel van onderstaande vragenlijst wil ik graag meer te weten komen over u als leidinggevende. Veel van de situaties lijken op elkaar, dus kies uw antwoorden zorgvuldig en bepaal in hoeverre de beschreven stelling op u van toepassing is.

	het is erg belangrijk om nooit zo te handelen	het is belangrijk om mij te onthouden van een dergelijke handelswijze	het is belangrijk om meestal niet zo te handelen	in een dergelijke situatie doet mijn handelswijze er niet toe	het is belangrijk om soms op deze manier te handelen	het is belangrijk om vaker op deze manier te handelen dan niet	het is erg belangrijk om altijd zo te handelen
ik denk goed na over de behoeften van anderen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ik houd vast aan de toezeggingen die ik doe (welwillendheid)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ik behandel anderen zoals ik zelf behandeld zou willen worden	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
als er iets misgaat, reken ik het af op degenen om je heen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ik doe alleen vrijwilligerswerk voor iemand die mij ook kan helpen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ik help anderen zonder er iets voor terug te verwachten	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
alle aspecten van wetenschappelijke integriteit neem ik strikt in acht	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ik vertel altijd de waarheid	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ik doe mijn best om een gevonden portemonnee te retourneren	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ik houd vast aan de toezeggingen die ik doe (integriteit)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ik haal oneerlijk voordeel uit de fout van iemand anders	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

ik spreek af om iets
te doen waarvan ik
weet dat ik het niet
ga doen

☐☐☐☐☐☐☐☐

ik manipuleer
mensen om dingen
voor elkaar te
krijgen wanneer
dat nodig is

☐☐☐☐☐☐☐☐

ik neem pas
beslissingen nadat
ik informatie uit
verschillende
bronnen heb
verzameld

☐☐☐☐☐☐☐☐

ik maak een
budget om mijn
geld te beheren

☐☐☐☐☐☐☐☐

meer werken voor
tevredenheid op
de lange termijn
dan voor
onmiddellijke
bevrediging

☐☐☐☐☐☐☐☐

ik neem een
beslissing zonder
volledige
informatie

☐☐☐☐☐☐☐☐

ik handel snel en
daadkrachtig
zonder al te veel
aandacht te
besteden aan de
gevolgen op lange
termijn

☐☐☐☐☐☐☐☐

ik neem waar
nodig de
elementaire
beleefdheden in
acht (zoals
alsjeblieft zeggen
en bedanken)

☐☐☐☐☐☐☐☐

ik onthoud mij van
praten tijdens een
lezing

☐☐☐☐☐☐☐☐

ik veroorzaak geen
zwerfafval

☐☐☐☐☐☐☐☐

ik doe mijn best
om punctueel te
zijn

☐☐☐☐☐☐☐☐

ik baan mij een
weg door een
menigte als ik
haast heb

☐☐☐☐☐☐☐

als ik iets te zeggen
hebt, onderbreek
ik tijdens een
presentatie

☐☐☐☐☐☐☐

ik sta anderen toe
om mijn spullen op
te ruimen

☐☐☐☐☐☐☐

Einde blok: Deugdethiek

Start van blok: Deontologie

Onderdeel 6 (6)

Door middel van onderstaande vragenlijst wil ik graag meer te weten komen over u als leidinggevende.

Veel van de situaties lijken op elkaar, dus kies uw antwoorden zorgvuldig en bepaal in hoeverre de beschreven stelling op u van toepassing is.

	Helemaal niet mee eens	Enigszins mee oneens	Noch eens noch oneens	Enigszins mee eens	Helemaal mee eens
sommige regels mogen nooit worden overtreden	☐	☐	☐	☐	☐
het is moreel nooit gerechtvaardigd om iemand schade te berokkenen	☐	☐	☐	☐	☐
de gevolgen van een handeling zijn niet de enige factor die bepaalt of een handeling moreel is; zelfs als de gevolgen van de actie positief zijn	☐	☐	☐	☐	☐
als een handeling een schending is van de basisregels van de samenleving, mag deze niet worden gepleegd; zelfs als het een grote hoeveelheid goeds oplevert	☐	☐	☐	☐	☐
sommige aspecten van de mensheid zijn heilig en mogen nooit worden geschonden, ongeacht de mogelijke winst	☐	☐	☐	☐	☐
het is belangrijk dat men zich houdt aan de regels van de samenleving	☐	☐	☐	☐	☐
doden is nooit gerechtvaardigd	☐	☐	☐	☐	☐
men moet altijd de waarheid vertellen	☐	☐	☐	☐	☐

het is belangrijk
om alleen
handelingen uit te
voeren die eervol
zijn

☐☐☐☐☐

bepaalde rechten
en vrijheden zijn
onvervreemdbaar
en mogen nooit
worden
geschonden

☐☐☐☐☐

de resultaten van
een actie zijn niet
voldoende om die
actie te
rechtvaardigen

☐☐☐☐☐

geluk is niet het
enige waar we
naar moeten
streven; we
moeten naar
kennis zoeken en
proberen een
productief leven
te leiden, zelfs als
dat betekent dat
we niet altijd
gelukkig zijn

☐☐☐☐☐

bij de beslissing
hoe je je moet
gedragen is het
moreel
onaanvaardbaar
om alleen
rekening te
houden met het
goede dat uit een
handeling kan
voortkomen

☐☐☐☐☐

behandel mensen
nooit op een
manier waarop ze
als middel dienen
voor het behalen
van een hoger
doel

☐☐☐☐☐

het moreel juiste
te doen
veroorzaakt soms
meer pijn dan
geluk

☐☐☐☐☐

bij de beslissing of een handeling moreel of immoreel is, moeten mensen rekening houden met verschillende dimensies en deze dimensies zorgvuldig afwegen.

☐☐☐☐☐

het is moreel niet aanvaardbaar om de ene schending van de morele code te corrigeren met een andere schending van een morele code

☐☐☐☐☐

Sommige regels en wetten zijn universeel en bindend, ongeacht de omstandigheden waarin u zich bevindt

☐☐☐☐☐

het overtreden van regels en wetten die universeel zijn, is altijd verkeerd

☐☐☐☐☐

als u de wereld een betere plek zou kunnen maken door een universele regel of wet te overtreden, zou het juiste zijn om niets te doen

☐☐☐☐☐

Einde blok: Deontologie

Bijlage B: Pearsons Correlatie Tabel

Tabel 5: Pearson correlatie

	Mean (M)	Std. Deviation (SD)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Wat is uw geslacht?	1,35	0,479	<i>r</i>											
2 Wat is uw leeftijd?	4,22	1,071	<i>r</i>	<i>p</i>										
3 Hoe lang bent u werkzaam bij uw huidige organisatie? (afgerond in hele jaren)	11,44	9,545	<i>r</i>	<i>p</i>										
4 Hoe lang bent u werkzaam in uw huidige functie? (afgerond in hele jaren)	4,43	6,347	<i>r</i>	<i>p</i>										
5 Aan hoeveel mensen geeft u leiding (of heeft u ooit leiding gegeven)?	2,27	1,107	<i>r</i>	<i>p</i>										
6 Wat is uw positie in uw organisatie?	1,78	0,688	<i>r</i>	<i>p</i>										
7 In welke sector bent u werkzaam?	5,99	1,884	<i>r</i>	<i>p</i>										
8 Ethisch_leiderschap	4,3474	0,45452	<i>r</i>	<i>p</i>										
9 Authentiek_leiderschap	3,7538	0,43039	<i>r</i>	<i>p</i>										
10 Dienend_leiderschap	5,5167	0,69865	<i>r</i>	<i>p</i>										
11 Consequentialisme	2,4268	0,57888	<i>r</i>	<i>p</i>										
12 Deugdeethiek	4,8025	0,4828	<i>r</i>	<i>p</i>										
13 Deontologie	3,8289	0,45603	<i>r</i>	<i>p</i>										

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

r = Pearson Correlation

p = Signification