

## HOOFDSTUK 3

VAN AMOREEL NAAR  
ETHISCH LEIDERSCHAP

## VEELBELOVENDE STRATEGIE

Onderzoek na onderzoek wijst uit dat managers een cruciale rol hebben in het bewaken en bevorderen van integriteit in organisaties. Expliciet ethisch leiderschap lijkt zelfs een sterkere invloed te hebben op het morele bewustzijn en handelen van medewerkers dan het formele integriteitsbeleid en is daarmee een effectief middel om integriteitsschendingen tegen te gaan.<sup>[1]</sup> Bovendien heeft ethisch leiderschap ook veel positieve neveneffecten. Het stimuleert de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie<sup>[2]</sup> en vergroot hun werktevredenheid en inzet.<sup>[3]</sup> Ook vermindert het

ziekterezuim en uitstroom,<sup>[4]</sup> terwijl het prestaties helpt verbeteren.<sup>[5]</sup> Zo op het oog lijkt ethisch leiderschap dan ook een veelbelovende strategie voor publieke managers.

**Leiderschap schiet tekort**

Desondanks zijn er aanhoudende signalen dat het ethisch leiderschap in (semi-)publieke organisatie tekortschiet, althans in de ogen van medewerkers. Onderzoek van de Algemene Rekenkamer<sup>[6]</sup> laat zien dat ruim de helft van de medewerkers binnen het Rijk het morele voorbeeldgedrag en de ethische sturing door het management onzichtbaar vindt, of dat men ronduit negatief is over deze aspecten.

[1] Zie bijvoorbeeld L. Treviño, G. Weaver, D. Gibson en B. Toffler (1999), 'Managing ethics and legal compliance: What works and what hurts', *California Management Review*, 41 (2), 131-151.

[2] P. Harvey, K. Harris, K. Kacmar, A. Buckless en A. Pescosolido (2014), 'The impact of political skill on employees' perceptions of ethical leadership', *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21 (1), 5-16.

[3] P. Ruiz Palomino, C. Ruiz Amaya en H. Knörr (2011), 'Employee organizational citizenship behaviour: The direct and indirect impact of ethical leadership', *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28 (3), 244-258.

[4] M. Babalola, J. Stouten en M. Euwema (te verschijnen 2015), 'Frequent change and turnover intention: The moderating role of ethical leadership', *Journal of Business Ethics*; S. Hassan, B. Wright en G. Yukl (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.

[5] S. Eisenbeiss, D. van Knippenberg en C. Fahrbach (te verschijnen 2015), 'Doing well by doing good? Analyzing the relationship between ceo ethical leadership and firm performance', *Journal of Business Ethics*.

[6] Algemene Rekenkamer (2010), *Stand van zaken integriteitszorg Rijk 2009*, Den Haag: Sdu Uitgevers.

Managers zelf zijn daarentegen vrij positief over het integriteitsbeleid en de resultaten daarvan. Ook uit de Monitor Integriteit Openbaar Bestuur blijkt dat het zelfbeeld van managers over hun eigen voorbeeldgedrag aanzienlijk rooskleuriger is dan het beeld dat medewerkers daarvan hebben.<sup>[7]</sup>

Een dergelijke discrepantie in de beleving van medewerkers en managers tast niet alleen de geloofwaardigheid en effectiviteit van het leiderschap aan. Zo'n verschil kan ook de inspanningen van integriteitsfunctionarissen en de geloofwaardigheid van het integriteitsbeleid tenietdoen. Doordat managers hun eigen leiderschap op het gebied van integriteit en de morele cultuur in de organisatie overschatten, miskennen zij de ervaringen van medewerkers en kan er cynisme ontstaan over het leiderschap aan de top. Gevolg is dat het integriteitsbeleid niet langer serieus wordt genomen en medewerkers nog minder bereid zijn om melding te doen van dilemma's en schendingen.<sup>[8]</sup>

Hoewel exacte cijfers ontbreken, is een veelgehoorde klacht dat het integriteitsbeleid er vooral lijkt te zijn om het gedrag lager in de organisatie te sturen – bovenaan in de organisatie gelden andere regels en is men niet werkelijk geïnteresseerd in kritische geluiden van onderop. Integriteitsbeleid, aldus de medewerkers, is bedoeld om de leiding in te dekken, omdat het 'moet' volgens de wet- en regelgeving, en om goede sier te maken bij het publiek en de politiek.

Dit alles roept de vraag op waar het precies misgaat. Waarom, als het talloze bewezen voordelen heeft voor individu en organisatie, ontbreekt het bij zoveel publieke

[7] BIOS (2012), *Monitor Integriteit Openbaar Bestuur 2012. Integriteitsbeleid en –beleving*, Den Haag: BIOS/ CAOP Research.

[8] L. Treviño, G. Weaver en M. Brown (2008), 'It's lovely at the top: Hierarchical levels, identities, and perceptions of organizational ethics', *Business Ethics Quarterly*, 18 (2), 233-252.

managers nog aan overtuigend ethisch leiderschap? Als we ervan uitgaan dat het overgrote deel van de managers handelt vanuit goede bedoelingen, wat weerhoudt hen er dan van om hun integriteitsrol goed op te pakken? En wat hebben ze nodig om onder medewerkers een sterke reputatie voor ethisch leiderschap op te bouwen?

## WAT IS ETHISCH LEIDERSCHAP?

Ethisch leiderschap kan worden omschreven als het geheel van karaktereigenschappen, besluitvorming en gedragingen die een leider laat zien om anderen te stimuleren zich te gedragen in overeenstemming met de morele waarden en normen die gelden in de bredere sociale context waarin men opereert.<sup>[9]</sup> Er wordt hier nadrukkelijk gesproken over 'ethisch' en niet over 'integer' leiderschap, omdat men bij het laatste meestal uitsluitend denkt aan het morele karakter en gedrag van een leider zelf.

Leiderschap veronderstelt echter een invloedsrelatie tussen leiders en volgers. Bovendien is er overtuigend bewijs dat de integriteit van de beslissingen en het gedrag van een manager alleen, onvoldoende is om medewerkers te motiveren om soortgelijk gedrag te vertonen.<sup>[10]</sup> Zo worden managers die weinig proactieve aandacht besteden aan integriteitsbevordering eerder beschouwd als 'moreel neutrale' (hierna: amorele), of zelfs onethische leiders, en minder snel herkend als ethische leiders.<sup>[11]</sup>

[9] Voor een uitgebreide bespreking en verantwoording van de definitie, kenmerken en gedragingen van ethisch leiders, zie L. Heres (2014), *One style fits all? The content, origins, and effect of follower expectations of ethical leadership*, Enschede: Ipskamp.

[10] M. Brown, L. Treviño en D. Harrison (2005), 'Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing', *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97 (2), 117-134.

[11] L. Treviño, M. Brown en L. Hartman (2003), 'A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite', *Human Relations*, 56 (1), 5-37.

Ethisch leiderschap omvat dus zowel de mate waarin iemand zelf een integer persoon is, als de wijze waarop hij of zij probeert integriteit onder anderen te bevorderen. Het 'ethisch' in ethisch leiderschap suggereert daarbij een bredere, meer systematische reflectie van de leider op moraliteit.

Welke eigenschappen en gedragingen kenmerken dan een ethisch leider? Allereerst zijn dat de diepgevoerde morele waarden en principes. Ook tonen ethische leiders morele moed, zijn ze transparant en consistent bij het nemen van beslissingen en hebben ze oog voor verschillende belanghebbenden en het breder maatschappelijk belang.

Maar ethisch leiderschap is pas echt effectief wanneer het gepaard gaat met moreel voorbeeldgedrag dat daadwerkelijk zichtbaar, frequent en opvallend genoeg is om door anderen te worden opgemerkt. Bovendien bekrachtigt een ethisch leider consequent en op een juiste wijze het gedrag van anderen en gaat hij regelmatig met zijn beoogde volgers in gesprek over de waarden, normen en dilemma's in het werk.

Juist in de publieke sector lijkt een dergelijke expliciete communicatie over integriteit van groot belang: daar waar het werk een meer publiek karakter heeft en de taken van grotere invloed zijn op het leven van anderen, de politiek en/of de samenleving als geheel, ervaren medewerkers namelijk meer en ernstiger morele dilemma's en hebben zij ook behoefte aan meer proactieve en expliciete ethische sturing.<sup>[12]</sup>

[12] Heres (2014), *ibid.*

## DE TEKORTKOMINGEN VAN MANAGERS

Hoewel onethisch leiderschap ook in de publieke sector voorkomt, zien de meeste medewerkers hun manager als ethisch noch onethisch: in veel gevallen is amoreel leiderschap, waarbij weinig nadrukkelijke aandacht wordt besteed aan integriteit en integriteitsbeleid, de norm.<sup>[13]</sup>

Het ligt voor de hand om te veronderstellen dat zulk amoreel leiderschap vooral wordt veroorzaakt door het persoonlijke karakter van managers, een gebrek aan kritische zelfreflectie en achterhaalde denkbeelden over leiderschap en integriteit. Niet iedere manager heeft bijvoorbeeld een sterke morele identiteit of een hoog moreel ontwikkelingsniveau.<sup>[14]</sup> En niet iedere manager zal dus affiniteit hebben met integriteit en integriteitsbevordering. Amoreel leiderschap is dan een logisch gevolg.

### Percepties en beeldvorming

De karaktereigenschappen van managers kunnen echter ook de *perceptie* van hun leiderschap bij medewerkers vertekenen. Zo worden managers die introverter, minder consciëntieus of minder warm en vriendelijk zijn, minder snel gezien als ethisch leiders.<sup>[15]</sup>

Dit zal met name in de publieke sector een belangrijke rol spelen, omdat men juist daar ethisch leiderschap associeert met vriendelijkheid, benaderbaarheid,

[13] Algemene Rekenkamer (2010), *ibid.*; BIOS (2012), *ibid.*

[14] J. Jordan, M. Brown, L. Treviño en S. Finkelstein (2013), 'Someone to look up to: Executive-follower ethical reasoning and perceptions of ethical leadership', *Journal of Management*, 39 (3), 660-683; R. Skubinn en L. Herzog (te verschijnen 2015), 'Internalized moral identity in ethical leadership', *Journal of Business Ethics*.

[15] X. Xu, F. Yu en J. Shi (2011), 'Ethical leadership and leaders' personalities', *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 39 (3), 361-368.

compassie en bescheidenheid.<sup>[16]</sup> Publieke managers die van zichzelf wat introverter of 'harder' zijn, zullen dus meer moeite hebben om een reputatie van ethisch leider op te bouwen.

Tekortkomingen in ethisch leiderschap ontstaan eveneens doordat managers vaak onvoldoende reflecteren op hun eigen gedrag. Net als andere mensen hebben managers vaak een positiever beeld van hun eigen gedrag dan anderen hebben en zijn ze terughoudend in het uitnodigen tot kritiek leveren. Zij overschatten daardoor volgens Brown de integriteit van hun gedrag en de mate waarin hun morele voorbeeldgedrag zichtbaar is voor medewerkers.<sup>[17]</sup>

Ook zijn managers volgens hem te veel gefocust op het naleven van wet- en regelgeving of denken zij dat wat ze in hun privéleven doen, niet relevant is voor het werk. Ze hebben daarmee onvoldoende zicht op de bredere morele implicaties van hun gedrag en kunnen hun medewerkers onbedoeld verkeerde of tegenstrijdige signalen meegeven. Hoewel veel medewerkers dit niet direct zien als onethisch leiderschap, lijkt een reputatie van amoreel leiderschap bij dit soort managers vaak het hoogst haalbare.

Bovendien zijn managers, juist vanwege hun leiderschapsrol, eerder geneigd om uitzonderingen voor zichzelf te maken en afwijkingen van regels voor zichzelf te rechtvaardigen.<sup>[18]</sup> Denk bijvoorbeeld aan de directeur die (in tegenstelling tot andere medewerkers) zijn auto wél voor de deur mag parkeren ('want hij heeft haast en zijn tijd is kostbaar'), of wiens te

laat komen op een afspraak ineens een stuk minder problematisch is ('als manager heb je het nu eenmaal druk'). Ondanks de vaak oprecht goede bedoelingen van de manager hebben dergelijke rechtvaardigingen desastreuze gevolgen voor diens reputatie en ondermijnen ze de geloofwaardigheid van de ethische sturing die hij of zij biedt.

### Ideeën over ethisch leiderschap

Zelfs waar managers wel beschikken over een moreel karakter, de juiste karaktereigenschappen en voldoende zelfreflectie, schiet het ethisch leiderschap nog geregeld tekort. Zo veronderstellen sommige managers dat sturing op integriteit niet nodig of zelfs onwenselijk is. In tegenstelling tot wat onderzoek ons vertelt over effectief ethisch leiderschap, zijn deze managers er nog altijd van overtuigd dat het voldoende is als zij zich als leiders zelf integer gedragen: zolang het management 'doet wat juist is', hebben volwassen, weldenkende medewerkers verder geen expliciete morele begeleiding nodig.<sup>[19]</sup>

Ook zijn er managers die expliciete aandacht voor integriteit zien als iets dat de effectieve en efficiënte uitvoering van het werk in de weg kan zitten. Het gevolg is dat deze managers in hun dagelijks leiderschap vooral de nadruk leggen op het behalen van de primaire doelstellingen; het belang dat zij hechten aan integriteit wordt door medewerkers onvoldoende herkend.<sup>[20]</sup>

Dat een gebrek aan moreel karakter en reflectie en de eigen ideeën over ethisch leiderschap van invloed zijn op hoe managers hun integriteitsrol oppakken, is een feit. Toch lijkt een *blame the leader*-benadering wat al te gemakkelijk en nauwelijks recht te doen aan de complexe realiteit waarin publieke managers opereren.

[16] S. Eisenbeiss en F. Brodbeck (2014), 'Ethical and unethical leadership: A cross-cultural and cross-sectoral analysis', *Journal of Business Ethics*, 122 (2), 343-359.

[17] M. Brown (2007), 'Misconceptions of ethical leadership: How to avoid potential pitfalls', *Organizational Dynamics*, 36 (2), 140-155.

[18] T. Price (2005), *Understanding ethical failures in leadership*, Cambridge: Cambridge University Press.

[19] Brown (2007), *ibid.*

[20] Treviño et al. (2003), *ibid.*

Zonder voorbij te gaan aan de verantwoordelijkheid van het management, zullen we ook kritisch moeten kijken naar de mate waarin de samenleving en politiek, medewerkers én integriteitsfunctionarissen zelf debet zijn aan de kennelijke tekortkomingen in ethisch leiderschap. Managers worden namelijk geconfronteerd met structurele belemmeringen die het ingewikkeld, onwenselijk of zelfs onmogelijk voor hen maken om goed ethisch leiderschap te tonen. Deze belemmeringen worden helaas nog vaak onderschat en genegeerd in de aanhoudende kritiek op publieke managers.

## BELEMMERINGEN VOOR ETHISCH LEIDERSCHAP

Waarom beperken managers zich tot amoreel leiderschap, ondanks de vele voordelen die ethisch leiderschap lijkt te hebben voor henzelf, hun medewerkers en de organisatie? Tot op heden is daar vrijwel geen wetenschappelijk onderzoek naar gedaan. Eerder onderzoek suggereert echter dat het niet alleen ligt aan de persoonlijke kenmerken en voorkeuren van managers zelf. Concreet zijn er drie typen factoren waarvan wordt verondersteld dat zij de ontwikkeling en continuering van ethisch leiderschap belemmeren: functie- en carrièregerelateerde factoren, organisatorische factoren en temporale factoren.

### Afstand tot medewerkers

Allereerst de functie- en carrièregerelateerde factoren. Managers die in hogere hiërarchische posities opereren, zijn veel minder zichtbaar voor medewerkers. Terwijl de effectiviteit van moreel voorbeeldgedrag afhankelijk is van de mate waarin medewerkers het gedrag van de manager direct kunnen observeren. Hoe minder directe interactie tussen management en medewerkers, des te negatiever medewerkers zijn in hun oordeel over het gedrag dat managers vertonen. Een grotere fysieke en sociale afstand tussen de manager en medewerkers heeft dan ook een directe,

negatieve impact op diens morele reputatie en het blijkt lastig die afstand te overbruggen.<sup>[21]</sup>

### Gevolgen voor de eigen carrière

Daarnaast is het waarschijnlijk dat managers – en met name die in het middenkader – anticiperen op de negatieve gevolgen die ethisch leiderschap kan hebben voor hun eigen sociale positie en carrièremogelijkheden. Greenbaum en collega's stellen dat managers soms het idee hebben dat ethisch leiderschap te 'zacht' is en dat ze daardoor als minder competent en effectief zullen worden gezien.<sup>[22]</sup>

Doordat ethische leiders anderen aanspreken op moreel gedrag bestaat bovendien de kans dat ze te boek komen te staan als vooringenomen en betweterig, ook als dat niet zo bedoeld is. Managers riskeren met ethisch leiderschap dus mogelijk het sociaal kapitaal en draagvlak dat ze hebben opgebouwd in de organisatie en worden wellicht gezien als minder prettig om mee te werken. Daar komt bij dat, juist als ze zich nadrukkelijk profileren op het vlak van integriteit, managers nog eens extra onder een vergrootglas komen te liggen. De ruimte om fouten te maken of van mening te veranderen, wordt dan, althans in de ogen van sommige managers, nog kleiner.

Tenzij er sprake is van een concreet incident zijn er dus weinig prikkels voor managers om ethisch leiderschap te tonen en lijkt amoreel leiderschap een veel veiliger keuze. In die zin kan het zinvol zijn om ethische sturing een nadrukkelijker onderdeel te maken van het competentieprofiel van managers en ze daar – net als op andere prestatiegebieden – ook op te beoordelen en belonen.

[21] Treviño et al. (2008), *ibid.*

[22] R.L. Greenbaum, M.J. Quade en J. Bonner (2015), 'Why do leaders practice amoral management? A conceptual investigation of the impediments to ethical leadership', *Organizational Psychology Review*, 5 (1).

## Resultaatgericht klimaat

Dit brengt ons tot de organisationele belemmeringen voor ethisch leiderschap. Mede onder druk van politiek en samenleving zijn resultaatgerichtheid en efficiëntie de laatste jaren van steeds groter belang geworden in publieke organisaties. Ethisch leiderschap biedt echter vooral kansen voor promotie wanneer het morele klimaat in de organisatie minder resultaatgericht is.<sup>[23]</sup>

In organisaties waarin een meer technische rationaliteit de cultuur domineert daarentegen, lopen ethische leiders het risico om gemarginaliseerd en buitengesloten te worden.<sup>[24]</sup> De kans dat ethisch leiderschap zich ontwikkelt in sterk resultaatgerichte organisaties is dan ook aanzienlijk kleiner.

## Neveneffecten van integriteitsbeleid

Maar ook wanneer integriteit sterk is ingebed in de structuur van de organisatie, zou dat ethisch leiderschap kunnen tegenwerken. Enerzijds laat onderzoek zien dat het integriteitsbeleid de impact van ethisch leiderschap kan versterken.<sup>[25]</sup> Echter, juist als het integriteitsbeleid effectief is, zal het moreel bewustzijn en de sensitiviteit van medewerkers toenemen. Dat betekent dat medewerkers hogere verwachtingen krijgen van het gedrag van anderen – en van managers in het bijzonder.<sup>[26]</sup> Zonder goede begeleiding kunnen

medewerkers daardoor soms te kritisch en dogmatisch worden in hun oordeel over het management en onvoldoende begrip en ruimte bieden aan managers die zelf ook fouten maken of van mening veranderen.

Daarnaast kan de vergaande professionalisering van de integriteitsfunctie er in sommige organisaties onbedoeld toe leiden dat integriteitsfunctionarissen en -bureaus de verantwoordelijkheid voor integriteit te veel naar zich toetrekken, zo blijkt uit recent onderzoek.<sup>[27]</sup> Hierdoor verdwijnt integriteit geleidelijk uit de lijn en krijgen managers de gelegenheid om hun verantwoordelijkheid voor het integer gedrag van medewerkers af te schuiven op gespecialiseerde functionarissen en eenheden.

## Lange adem

Tot slot is het belangrijk ons te realiseren dat ook temporale factoren waarschijnlijk een rol spelen. Greenbaum en collega's benadrukken dat het moeilijk is om ethisch leiderschap consequent en over een langere periode vol te houden.<sup>[28]</sup> Zo worden managers vrijwel continu geconfronteerd met urgente problemen en druk van buitenaf. Zoals een topmanager mij ooit zei: tenzij er sprake is van een concrete morele kwestie die dringend de aandacht vraagt, 'kan integriteit altijd een dagje later'. Amoreel leiderschap is dan een logische en gemakkelijker optie.

Vooraf in de overgangsfase van amoreel naar ethisch leiderschap kost besluitvorming meer tijd en kan het ethische aspect veel moeilijke discussies, conflicten en dilemma's oproepen. Ook kunnen medewerkers weerstand bieden tegen de veranderingen in leiderschapsstijl en zullen zij wellicht reageren door grappen te maken, de manager uit te sluiten of hem zelfs te negeren.

[23] R. Rubin, E. Dierdorff en M. Brown (2010), 'Do ethical leaders get ahead? Exploring ethical leadership and promotability', *Business Ethics Quarterly*, 20 (2), 215-236.

[24] G. Adams en D. Balfour (2008), 'Ethical leadership and administrative evil: The distorting effects of technical rationality'. In: L. W. J. C. Huberts, J. Maesschalck en C. L. Jurkiewicz (Eds.), *Ethics and integrity of governance: Perspectives across frontiers*, Cheltenham: Edward Elgar.

[25] Eisenbeiss et al. (te verschijnen 2015), *ibid.*

[26] J. Bonner, R. Greenbaum en D. Mayer (te verschijnen 2015), 'My boss is morally disengaged: The role of ethical leadership in explaining the interactive effect of supervisor and employee moral disengagement on employee behaviors', *Journal of Business Ethics*.

[27] L. Heres, L. Huberts, A. van Montfort, K. Peters en D. Ranzijn (2014). *Evaluatie van het Integriteitssysteem van de Gemeente Eindhoven*. Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.

[28] Greenbaum et al. (2015), *ibid.*

Van amoreel naar ethisch leiderschap groeien, vergt dus een lange adem en veel tijd en energie. Wanneer echter de eerste ervaringen overwegend negatief zijn, ligt het voor de hand dat managers alsnog terugvallen op het in hun ogen veiliger en minder inspannende amorele leiderschap.

## CONCLUSIE: RUIMTE BIEDEN VOOR ETHISCH LEIDERSCHAP

Hoewel het bovenstaande geen uitputtend overzicht biedt van alle mogelijke belemmeringen voor ethisch leiderschap, laat het duidelijk zien dat de tekortkomingen op dit gebied waarschijnlijk niet alleen bij de managers zelf liggen. Om goed te kunnen begrijpen waarom het ethisch leiderschap in publieke organisaties vaak nog onvoldoende ontwikkeld is, is het dan ook zaak om niet alleen kritisch te kijken naar de managers zelf maar ook naar de structurele en culturele context waarin zij opereren.

Ter conclusie bied ik hieronder enkele aanbevelingen, voor zowel managers als integriteitsfunctionarissen, die kunnen helpen integriteit meer in te bedden in het dagelijks leiderschap en in de bredere organisatiecultuur:

- Voor effectief ethisch leiderschap is het vertonen van integer gedrag alleen, zelden voldoende. Hoewel er geen one style fits all-benadering is die overal goed werkt,<sup>[29]</sup> lijkt juist in de (semi-)publieke sector een meer proactieve en expliciete aanpak noodzakelijk. Publieke managers wordt daarom geadviseerd niet alleen zichtbaarder en krachtiger voorbeeldgedrag te laten zien, maar ook expliciet aandacht te besteden aan het integriteitsbeleid en geregeld met medewerkers in gesprek te gaan over de morele waarden, normen en dilemma's die zich in het werk voordoen.

[29] Heres (2014), *ibid.*

- In organisaties waarin ethisch leiderschap nog weinig voorkomt, kan het voor managers zinvol zijn om een coalitie van gelijkgezinden te vormen. Zelfs het feit dat managers een paar medestanders in de organisatie hebben, kan hen al het draagvlak en de steun geven die ze nodig hebben om de aanvankelijke risico's van ethisch leiderschap en de weerstand van medewerkers te overwinnen. Dit vergroot de kans dat ethisch leiderschap op de langere termijn wordt gecontinueerd.
- Creëer, als topmanagement, voldoende mogelijkheden voor directe interactie met medewerkers op verschillende hiërarchische niveaus. Door bijvoorbeeld regelmatig deel te nemen aan werkoverleg of integriteitstrainingen voor medewerkers, kan meer begrip worden gecreëerd voor elkaars ervaringen en percepties. Bovendien biedt het contact de medewerkers de gelegenheid om de overwegingen en het gedrag van de leiding zelf te observeren en daarvan te leren.
- Het topmanagement zou ook nadrukkelijker de ontwikkeling van ethisch leiderschap op lagere niveaus moeten steunen. Door zelf expliciet aandacht te besteden aan integriteit en integriteitsbeleid, kan het topmanagement laten zien dat ethisch leiderschap geaccepteerd en veilig is en ook op hogere niveaus gewaardeerd wordt. Daarbij is het ook van belang dat leidinggevendenden voldoende tijd krijgen om hun ethisch leiderschap te ontwikkelen. Dat betekent ook: enig respijt bieden voor slechtere resultaten en een negatievere groeps sfeer op de korte termijn.<sup>[30]</sup>
- Integriteitsfunctionarissen moeten bewaken dat het integriteitsbeleid en het HR-beleid goed op elkaar zijn afgestemd. Om de ontwikkeling van ethisch leiderschap te bevorderen, zal, zowel tijdens wervings- en selectieprocedures als bij de beoordelings- en promotiecycli van managers, aandacht moeten worden besteed aan het kritische

[30] Greenbaum et al. (2015), *ibid.*

zelfinzicht van de manager en de morele begeleiding die hij medewerkers biedt. Een beoordelingsstelsel dat uitsluitend gericht is op resultaten of op het morele gedrag van de manager zelf, biedt wat dat betreft weinig voedingsbodem voor ethisch leiderschap.

- Managers zouden niet alleen getraind moeten worden in hun morele bewustzijn, maar ook en vooral in hun rol in het integriteitsbeleid. Dat vergt meer dan een eenmalige trainingssessie: ethisch leiderschap ontwikkelt zich namelijk in de praktijk en door ervaring. On-the-job coaching en interview, waarbij integriteitsfunctionarissen en collega-managers dienen als sparringpartner en kritische spiegel voor de manager, lijken met name zinvol.
- Ook integriteitstrainingen voor medewerkers lijken vaak primair gericht op het vergroten van hun moreel bewustzijn. Om medewerkers een meer genuanceerd oordeel te laten vormen over integriteit in de organisatie en van het leiderschap in het bijzonder, is in de trainingen ook aandacht nodig voor percepties en interpretatie van andermans gedrag, methoden van feedback geven en aanspreken, en het omgaan met en leren van fouten.
- De aparte integriteitsfunctie of -eenheid heeft zich de afgelopen jaren bewezen als nuttig en noodzakelijk om expertise te bundelen en blijvende aandacht voor integriteit te waarborgen. Integriteitsfunctionarissen moeten er echter voor waken dat zij te veel de verantwoordelijkheid voor integriteit op zich te nemen. Managers blijven uiteindelijk zelf verantwoordelijk voor personeelszorg en aansturing van medewerkers. Om ruimte te bieden voor ethisch leiderschap is het belangrijk managers erop te wijzen dat zij eindverantwoordelijk zijn en blijven voor de personeelszorg en de aansturing op gedrag – ook en wellicht juist als het gaat om integriteit.

Dat ethisch leiderschap van belang is voor publieke organisaties, zullen weinigen tegenwoordig nog ontkennen. In de waan van de dag vergeten we echter al snel dat zulk leiderschap mede gevormd en vervormd wordt door een complex geheel aan verwachtingen, beeldvorming en context. Slechts wanneer we dat inzien, en niet alleen leidinggevend, maar ook hun collega's, medewerkers, HR- en integriteitsfunctionarissen hun verantwoordelijkheid nemen voor de eigen rol in het proces, zal ethisch leiderschap daadwerkelijk kans van slagen hebben.

*Leonie Heres is universitair docent Strategisch HRM bij de afdeling Bedrijfskunde van de Radboud Universiteit.  
Contact: l.heres@fm.ru.nl*