

## IN-TANGERE

# Morele Managers?!

De rol van ethisch leiderschap staat de laatste tijd volop in de belangstelling. Uitglijders van politici, bestuurders en (top)managers, breed uitgemeten in de media en die leiden tot grote morele verontwaardiging, dragen daaraan bij. Als gevolg daarvan wordt er sinds het begin van de 21e eeuw ook steeds meer wetenschappelijk onderzoek verricht naar ethisch leiderschap. Zo schreef Heres er onlangs nog een fraai proefschrift over.<sup>1</sup> Net als anderen die zich met dit thema bezig houden grijpt zij terug (en bouwt zij voort) op een gezaghebbend artikel van Trevino.<sup>2</sup>

Kortgezegd stelt Trevino dat het niet voldoende is dat leiders integer zijn. Ze moeten integriteit namelijk ook zichtbaar en proactief agenderen, bevorderen en bewaken binnen de organisatie. Leiders moeten dus zelf moreel zijn (*Moral Person*) en moeten daarnaast sturen op de integriteit van hun organisatie en medewerkers (*Moral Manager*). Maar wat is dan een moreel persoon? Dat is in ieder geval iemand die eerlijk, rechtvaardig, betrouwbaar, moedig en integer is. En wat is een morele manager? Dat is iemand die voorbeeldgedrag vertoont en zo de waarden benadrukt die voor de organisatie van belang zijn. Daarnaast schuwt een morele manager er niet voor om krachtig op te treden bij integriteitsschendingen of om moedig/voorbeeldig gedrag van zijn medewerkers te prijzen. Ook is de morele manager er niet bang voor om het belang van integriteit te communiceren. Voor menig bestuurder en manager is dit overigens nogal een uitdaging. Men voelt zich oncomfortabel en onzeker in deze rol. Het heeft immers al gauw iets van een preek of van seksuele voorlichting. Met andere woorden groot ongemak.

Men houdt het daarom liever bij zichzelf. Althans de meesten. Want zowel uit de dagelijkse actualiteit als uit allerhande onderzoeken blijkt dat met name managers en bestuurders niet zonder zonde zijn en zelfs relatief vaak over de schreef gaan. Managers die het echter wel bij zichzelf houden, maar niet de bredere verantwoordelijkheid voelen om erover te communiceren en er op te sturen, omschrijft Trevino als de '*Neutral Leader*'. Dit is minder onschuldig dan het misschien lijkt. Want het signaal dat hiervan binnen de organisatie uitgaat is dat integriteit niet van belang is. Het wordt niet gezien als een belangwekkend issue, waarmee in feite een vrijbrief wordt gegeven voor narijheid. Wie zwijgt stemt toe, zo komt dit over.

Een andere categorie managers houdt het juist liever niet bij zichzelf, maar bij de ander. Dat zijn de managers die in

de kas graaien, sjoemelen met declaraties, bonussen voor zichzelf regelen, exotische dienstreizen maken, sterrenrestaurants bezoeken maar er niet voor schuwen om anderen voor te houden hoe het wel hoort. Trevino noemt dit de *Hypocritical Leader: who 'talks the ethics talk' but does not 'walk the ethics walk'*.

Het recept is daarmee af; managers, bestuurders, politici en andere leiders moeten integer zijn, moeten het uitdragen en er op sturen. Op zich best overzichtelijke ingrediënten. Toch bakken we er nog niet al te veel van. Grootschalig onderzoek naar het integriteitsbeleid en -beleving binnen de Nederlandse overheid toont dit aan.<sup>3</sup> Ambtenaren is gevraagd in hoeverre hun managers ethische standaarden uitdragen, schendingen sanctioneren, en laten zien dat zij grote waarde hechten aan ethisch gedrag. Zo ongeveer 40% van de respondenten geeft aan dat dit het geval is. Dat betekent dat het aan die expliciete zichtbaarheid nog zeer schort. De (top)managers zelf werden ook bevraagd op hun integriteitsrol en hadden verrassend genoeg een veel rooskleuriger zelfbeeld. Volgens hen geven zij integriteitsbeleid juist hoge prioriteit, sturen zij er actief op, vervullen zij een voorbeeldfunctie en krijgt ook sanctionering voldoende prioriteit. De percentages liggen hier zo tussen de 80 en 90%! Kennelijk kijkt het management nog door een (te) roze bril naar zichzelf en heeft het een verwrongen beeld van hoe vanuit de organisatie naar hen wordt gekeken. Met andere woorden er is werk aan de winkel: Integriteit hoort niet alleen 'Hinter den Coulissen' maar ook op de 'Bühne'.

*Alain Hoekstra (à titre personnel)*

*Werkzaam bij het Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector en als promovendus verbonden aan de Rotterdam School of Management*

1 Leonie Heres (2014), One style fits all. The content, origins, and effect of follower expectations of ethical leadership.

2 Linda K. Trevino, Laura P. Hartman en Michael Brown (2000), Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, vol. 42, no.4.

3 Monitor Integriteit Openbaar Bestuur 2012. Integriteitsbeleid en -beleving. Den Haag: BIOS.