



Occasional paper

Naleving bewaken of ethisch gedrag bevorderen?

(Top)management aan zet om een ethisch
klimaat te creëren

December 2021

Auteurs

Elianne F. van Steenbergen en Naomi Ellemers
Faculteit Sociale Wetenschappen, Universiteit Utrecht

Prof. Dr. Elianne van Steenbergen is sociaal en organisatie psychologe. Voor de helft van haar tijd werkt zij bij de Autoriteit Financiële Markten (AFM), als senior toezichthouder in het Gedrag & Cultuur team van het Expertise Centrum. Daarnaast is zij verbonden aan de Universiteit Utrecht, waar zij de bijzondere leerstoel Psychologie van Toezicht bekleedt. Haar expliciete doel is de link te verstevigen tussen de psychologische wetenschap en de toezichtspraktijk. Haar onderzoek richt zich op de vraag hoe nalevingsgedrag en ethisch gedrag van managers en medewerkers in organisaties bevorderd kan worden.

Prof. Dr. Naomi Ellemers is sociaal en organisatie psychologe, en Universiteitshoogleraar bij de Faculteit Sociale Wetenschappen van de Universiteit Utrecht. In haar wetenschappelijk onderzoek richt zij zich op de invloed van groepsprocessen op individueel gedrag. Daarbij gaat haar bijzondere aandacht uit naar de rol van sociale normen en morele waarden als oorzaken van ethisch gedrag. Zij past deze inzichten toe op het gedrag van mensen in organisaties, in diverse samenwerkingsprojecten met partijen in de praktijk. Ellemers is tevens lid van de Raad van Commissarissen van PwC Nederland.

Noot: Dit Nederlandstalige paper is geschreven als hoofdstuk voor *Jaarboek Corporate Governance 2021-2022: Steenbergen, E.F. van & Ellemers, N., & (2021). Naleving bewaken of ethisch gedrag bevorderen? (Top)management aan zet om een ethisch klimaat te creëren. In: M. Lückerath-Rovers, M. Kaptein, H. v. Ees, & I. W. Wuisman (Eds), Jaarboek Corporate Governance 2021-2022. Deventer: Kluwer. Het is een bewerkte en ingekorte versie van het hoofdstuk: Van Steenbergen, E. F., Ellemers, N. (2021) 'The Social and Organizational Psychology of Compliance: How Organizational Culture Impacts on (Un)ethical Behavior'. In D.D. Sokol & B. Van Rooij (Eds). Cambridge Handbook of Compliance (pp. 326-339). Cambridge: Cambridge University Press, 2021 en ook deels gebaseerd op: 'De psychologie van toezicht: hoe mensen in organisaties gestimuleerd worden 'het goede' te doen' zoals verschenen in De Psycholoog, 36, mei 2021.*

Inhoudsopgave

1	Kijk niet alleen of de regels worden nageleefd – maar ook naar ethisch gedrag	4
2	Een sociaal en organisatie psychologisch perspectief op nalevingsgedrag en ethisch gedrag	6
3	Waarom is ‘de groep’ belangrijk om regelnaleving en ethisch gedrag te begrijpen?	7
4	Een ethisch klimaat is essentieel	7
5	Ethische leiders kunnen een ethisch klimaat bevorderen	9
6	Conclusie	11

Booking.com ontving steun van de overheid in de corona crisis, maar keerde toch 28 miljoen aan bonussen uit aan 3 bestuurders.

Amazon maakte in de corona crisis miljardenwinst, maar beschermde medewerkers op de werkvloer nauwelijks tegen het virus.

Medewerkers bij Wells Fargo stonden onder druk om zoveel mogelijk financiële producten per dag te verkopen, het liefst 8 ('eight is great') waardoor vaak kwetsbare klanten met onnodig veel producten werden opgezadeld, bijvoorbeeld met meerdere dure betaalrekeningen.

Bij een Nederlandse verzekeraar werd, om kosten te besparen, van medewerkers verwacht dat zij zich minder inspanden voor klanten. De opdracht was om klanten zolang mogelijk van het kastje naar de muur te sturen, zodat zij het opgaven om hun schade vergoed te krijgen. Medewerkers die zo moesten werken, voelden zich hier gefrustreerd over, raakten overspannen of namen ontslag.

Dit soort verhalen lezen zijn regelmatig in de krant te lezen, en we horen ze in onze kennissenkring uit de eerste hand.

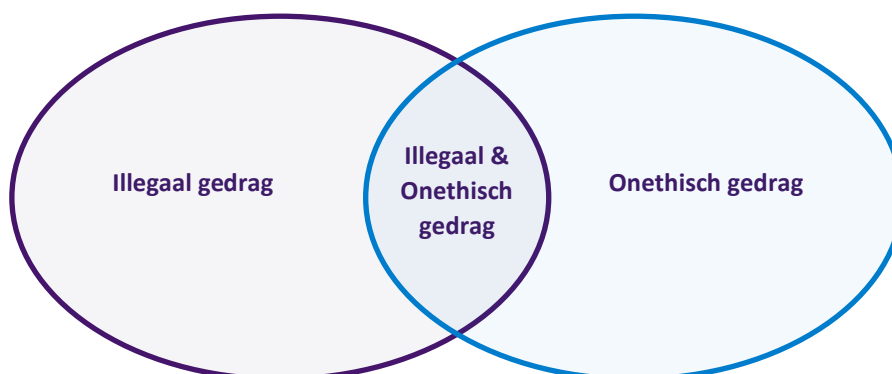
Wat hebben deze voorbeelden met elkaar gemeen? Ten eerste dat ze een gevoel van onrecht oproepen en ophef veroorzaken als ze in de publiciteit komen. Het gevoel dat dit 'oneerlijk' is, 'niet juist' of 'niet door de beugel kan'. Ondernemingen en topbestuurders streven financieel gewin na, ten koste van andere belanghebbenden, zoals de belastingbetaler, de medewerkers, of de klanten. Ten tweede hebben deze voorbeelden gemeen dat het gedrag strikt genomen niet illegaal was: er zijn geen wetten overtreden. Toch keuren veel mensen de gemaakte keuzes af. Omdat er breed gedragen sociale normen zijn overtreden, vindt men dit gedrag onethisch. Bij dit soort incidenten is vaak de maatschappelijke ophef groot. Ondernemingen en hun bestuurders krijgen het verwijt dat ze geen 'moreel kompas' of 'moreel besef' hebben en in ieder geval geen 'maatschappelijke antenne'. Meer en meer lijkt de maatschappij te verwachten dat mensen van hoog tot laag binnen ondernemingen zich in hun werk niet alleen afvragen: 'is dit rendabel?' en 'is het wettelijk toegestaan?', maar ook 'is het 'ethisch juist' om dit te doen?'

In deze bijdrage beargumenteren we er dat er binnen ondernemingen niet alleen gekeken moet worden naar regelnaleving (compliance), maar er ook gestuurd dient te worden op breder ethisch gedrag. We presenteren de sociale- en organisatiepsychologie als aanvullend perspectief, dat nodig is om nalevingsgedrag en ethisch gedrag beter te begrijpen, én er effectiever op te sturen. De sociale context heeft veel meer invloed op het gedrag van individuen dan vaak wordt gedacht. We bespreken wat een 'ethisch klimaat' is en identificeren factoren in de organisatiecontext die bijdragen aan het ontstaan van een ethisch klimaat. Daaruit blijkt dat het hebben van een heldere gedragscode een goede eerste stap is, maar ethisch leiderschap van het management op alle niveaus essentieel is om ervoor te zorgen dat mensen de regels naleven en ethisch gedrag vertonen.

1 Kijk niet alleen of de regels worden nageleefd – maar ook naar ethisch gedrag

Onethisch gedrag in de werkcontext wordt gedefinieerd als ‘gedrag van een manager of medewerker dat breed geaccepteerde (maatschappelijke) morele normen overschrijdt’¹². Belangrijk is dat deze definitie *niet* verwijst naar gedrag dat gespecificeerd staat in de wet of in codes, maar gaat over het overschrijden van algemeen gedragen sociale normen. Onwenselijk werkgedrag zoals roddelen of te laat komen vallen hier dus niet onder, ook als ze afwijken van wat in de gedragscode van de organisatie staat opgenomen. Omdat hier geen breed gedragen maatschappelijke normen overschreden worden. Gedragingen als diefstal, sabotage, fraude, seksuele intimidatie, liegen naar klanten of informatie voor hen achterhouden vallen hier juist wel onder *ongeacht* of dit gedrag is opgenomen in de gedragscode van de organisatie of de wet. Dit betekent dat bepaalde gedragingen onethisch gevonden kunnen worden, zelfs wanneer deze formeel niet verboden zijn.

Het verschil en de overlap tussen illegaal en onethisch gedrag wordt geïllustreerd in het Venn diagram in Figuur 1. Het gedeelte waar de cirkels overlappen betreft gedrag dat zowel illegaal is als onethisch, zoals het doen van een ‘greep uit de kas’ van de organisatie. De linker categorie omvat illegaal gedrag dat in het algemeen niet als onethisch gezien wordt, zoals de snelheidslimiet met 10 km per uur overtreden met de auto van de zaak. Tot de rechter categorie behoort gedrag dat niet illegaal is maar maatschappelijk gezien toch onethisch gevonden wordt. Zoals het verkopen van een financieel product aan klanten waarvoor het product ongeschikt is, het aangaan van seksuele relatie met een ondergeschikte of het geven van grote cadeaus om zakenrelaties te beïnvloeden. In veel gevallen is dit type gedragingen niet illegaal en, afhankelijk van de organisaties niet specifiek verboden in de gedragscode. Desalniettemin is er brede maatschappelijke overeenstemming dat dit type gedrag ‘niet kan’, dat er in moreel opzicht vraagtekens bij te plaatsen zijn, oftewel, dat ze onethisch zijn.



Figuur 1. Gedeeltelijk overlappende categorieën van illegaal gedrag en onethisch gedrag.

Wanneer incidenten van onethisch gedrag naar buiten komen klinkt vaak de roep om wet- en regelgeving uit te breiden of aan te passen zodat het betreffende gedrag illegaal wordt. Dit is in lijn met de respons in bedrijven om de gedragsregels (bijvoorbeeld in de code) aan te scherpen. Er wordt, met andere woorden gepoogd om de cirkels meer te laten overlappen. Enerzijds is dit natuurlijk een logische respons omdat het de ambiguïteit reduceert in wat wel en niet mag. Het geeft toezichhoudende instanties bovendien de mogelijkheid om het gewenste gedrag af te dwingen. Ook kan gesteld worden dat wet- en regelgeving altijd moet meebewegen met wat maatschappelijk (on)betamelijk wordt gevonden.

¹ Kish-Gephart, J.J., Harrison, D.A., & Treviño, L.K. (2010). Bad Apples, Bad Cases, and Bad Barrels: Meta-analytic Evidence about Sources of Unethical Decisions at Work. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 1-31. doi:10.1037/a0017103

Anderzijds leveren meer uitgebreide regels extra druk op voor bedrijven en zijn er zorgen van ‘overregulering’. Gaan de middelen die besteed moeten worden om aan te tonen dat men voldoet aan de wet- en regelgeving niet ten koste van het goed uitvoeren van kernactiviteiten? Bovendien kan gesteld worden dat wet- en regelgeving per definitie achterloopt op de snel veranderende realiteit. En zelfs als mensen binnen onder toezicht staande ondernemingen gedwongen kunnen worden zich naar de *letter van de wet* te gedragen, betekent dit niet automatisch dat zij zich ook meer in de *geest van de wet* zullen gaan gedragen – bijvoorbeeld wanneer zich een nieuw ethisch dilemma voordoet.³

2 Een sociaal en organisatie psychologisch perspectief op nalevingsgedrag en ethisch gedrag

Wij pleiten ervoor om inzichten uit de sociale en organisatiepsychologie te benutten om nalevingsgedrag en ethisch gedrag te bevorderen. We identificeren factoren die bijdragen aan het ontstaan van een ethisch klimaat in organisaties. Het bewerkstelligen van een ethisch klimaat in organisaties is om drie redenen belangrijk. Ten eerste is alleen formele wet- en regelgeving en de aanwezigheid van sancties onvoldoende om het dagelijkse gedrag van mensen in organisaties te sturen. Sterker nog, het kan een averechts effect hebben als er met sancties wordt gedreigd om mensen van ongewenst gedrag te weerhouden. Dan ervaren mensen een gebrek aan vertrouwen, waardoor zij juist minder geneigd zijn de regels op te volgen⁴. Ten tweede ligt het tempo van verandering in de wereld zo hoog, bijvoorbeeld door nieuwe technologieën als blockchain, artificiële intelligentie, digitale valuta of virtueel werken, dat het onmogelijk te voorzien is welke wet- en regelgeving mensen ‘de juiste’ kant op zal sturen. De sociale normen over ‘het juiste’ liggen ook niet vast, maar ontwikkelen zich over de tijd. Daardoor lopen wetgevers en beleidsmakers vaak ‘achter de feiten’, oftewel het onethische gedrag, aan. Ten derde kan een juridische respons ervoor zorgen dat mensen precies dat doen wat is voorgeschreven, en het ethische redeneren naar de achtergrond verdwijnt. Als mensen wordt gevraagd hun gedrag te toetsen aan formele wet- en regelgeving (is dit legaal)? kan dat vragen verdringen als ‘past dit gedrag bij wie wij willen zijn? Is het ‘het juiste’ om te doen in deze omstandigheden? Is het verantwoord voor alle belanghebbenden? Toch zijn dat juist de vragen die kenmerkend zijn voor een goed functionerend ethisch klimaat.

Onderzoek in de sociale en organisatiepsychologie laat zien het wel of niet naleven van regels – en ook het ‘flexibel’ omgaan met regels – onvoldoende begrepen kan worden door alleen naar afzonderlijke personen te kijken. Nalevingsgedrag krijgt vorm in haar sociale context, dus in de organisatie en op de werkvloer waarin het gedrag plaatsvindt. Want gedrag van mensen wordt, bewust en onbewust, direct en indirect, beïnvloed door wat zij andere (belangrijke) mensen in hun omgeving horen zeggen en zien doen. Interessant is bovendien dat ‘compliance’ in de psychologie gezien wordt als de zwakste vorm van gedragsverandering. Het gewenste gedrag wordt vertoond omdat ‘het moet’. Een nadeel is dat continue monitoring en consistente toekenning van beloningen en sancties vereist zijn om het nalevingsgedrag te laten voortduren⁵. Niet erg duurzaam zou je kunnen zeggen.

³ Tyler T. R. & Blader, S.L. (2005). Can Businesses Effectively Regulate Employee conduct? The Antecedents of Rule Following in Work Settings. *Academy of Management Journal* 40(6): 1143-1158. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.19573114>.

⁴ Mooijman, M., Van Dijk, W.W., Van Dijk, E. & Ellemers, N. (2017). On Sanction-Goal Justifications: How and Why Deterrence Justifications Undermine Rule Compliance. *Journal of Personality and Social Psychology* 112(4): 577-589. doi:10.1037/pspi0000084.

⁵ Weer Tyler & Blader, zie voetnoot nummer 2. S.L. (2005).

De kans dat mensen hun gedrag ‘echt’ aanpassen – en het zelfs doen wat er gevraagd wordt als er niemand meekijkt – is groter als mensen begrijpen waarom de regels en richtlijnen belangrijk zijn en overtuigd zijn van de relevantie en het belang ervan. De kans dat dit gebeurt is het grootst als mensen de regels en richtlijnen opnemen in hun eigen identiteit. Oftewel, als zij de regels en richtlijnen zelf ook belangrijk gaan vinden en internaliseren als onderdeel van wie zij zijn in het werk en de organisatie waartoe zij behoren.

3 **Waarom is ‘de groep’ belangrijk om regelnaleving en ethisch gedrag te begrijpen?**

De Sociale Identiteitstheorie is een van de meest invloedrijke theorieën in de psychologie.⁶ Deze theorie stelt dat mensen ‘groepsdieren’ zijn die hun identiteit ontleen aan de groepen waartoe zij behoren, bijvoorbeeld hun politieke partij, beroepsgroep, het team of de organisatie waarvoor zij werken. De groep, oftewel de sociale context, geeft richting aan het gedrag van individuen in de groep. Om te bepalen wat gewenst gedrag is in het dagelijkse werk gaan mensen niet alleen af op formele richtlijnen die zij ontvangen, maar juist ook op informele signalen en richtlijnen die ze krijgen van mensen uit de groep.

Mensen observeren de hele dag: wat zeggen, vinden en doen anderen in deze groep? Hoe worden hier zaken besproken en afwegingen gemaakt? Welk gedrag wordt beloond en gewaardeerd, bijvoorbeeld met complimenten of een bevordering, en welk gedrag juist niet? Hieruit leidt men af ‘wat je moet denken en doen’ om een gewaardeerd lid van de groep te zijn. Met de tijd worden deze normen geïnternaliseerd en onderdeel van mensen hun werk-gerelateerde identiteit. Op deze manier beïnvloedt het ethisch klimaat individueel gedrag. Dit betekent dat verkoopmedewerkers die horen dat collega’s negatief over klanten praten, of zien dat ze zich onbeleefd opstellen, er sneller toe komen dit zelf ook te doen. Ook beïnvloeden sociale normen de manier waarop personen redeneren over ethische dilemma’s. Ten eerste omdat sociale normen bepalen of een keuze überhaupt als ethisch vraagstuk wordt herkend. Ten tweede omdat ze richting geven aan de vraag welke afweging moet worden gemaakt en wat daarbij de zwaarstwegende belangen zijn. Als het in een onderneming bijvoorbeeld gebruikelijk is om de besluitvorming over een nieuw product uitsluitend vanuit commercieel oogpunt te benaderen (‘is het rendabel?’), is de kans kleiner dat een medewerker op het idee komt ook ethische vragen op te werpen (‘is het maatschappelijk verantwoord om nu met dit product te komen?’).

4 **Een ethisch klimaat is essentieel**

In de media wordt ‘de cultuur’ of ‘het klimaat’ vaak aangemerkt als boosdoener, als er onethisch gedrag heeft plaatsgevonden. Bijvoorbeeld toen ING de recordboete in de Nederlandse geschiedenis moest betalen van €775.000.000 vanwege onvoldoende inspanning om witwassen tegen te gaan. Hierbij werd de CEO Ralph Hamers verweten dat hij geen ‘moreel kompas’ had en dat er binnen ING een ‘commerciële cultuur’ heerste waarin het behalen van financiële targets belangrijker gevonden werd dan het adequaat controleren van klanten en hun geldstromen.

Vanuit wetenschappelijk onderzoek zijn er overtuigende aanwijzingen dat de ‘organisatiecultuur’ een belangrijke factor is in het voorkomen of het optreden van onethisch gedrag⁷. Hierbij verwijst de cultuur in de organisatie naar ‘de gedeelde set van impliciete aannames die bepaalt hoe de hoe de groep waarneemt,

⁶ Tajfel, H., & Turner, J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In: Austin, W.G., & WOrchel, S. (Eds.) *The Social Psychology of Intergroup Relations* (pp. 33-47). Monterey, CA: Brooks/Cole.

⁷ Voor een overzicht zie Mayer, D.M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R.L. (2010). Examining the Link between Ethical Leadership and Employee Misconduct: The mediating Role of Ethical Climate. *Journal of Business Ethics*, 95, 7–16. doi:10.1016/j.obhdp.2008.04.002

denkt en reageert op de omgeving⁸. Een kortere omschrijving van organisatiecultuur is 'de manier waarop we de dingen hier doen'. Om cultuur ten aanzien van regels en ethische vraagstukken te onderzoeken worden in de literatuur verschillende meetinstrumenten gebruikt. De meest gebruikte en bekende hiervan is de Ethische Klimaat Vragenlijst, de 'Ethical Climate Questionnaire', die ontwikkeld is door Victor en Cullen in 1988⁹. Zij definiëren ethisch klimaat als 'de gedeelde manier waarop de groep aankijkt tegen de formele en informele regels in de organisatie die richting geven aan ethisch gedrag in de organisatie'.

Drie belangrijke dimensies van het ethisch klimaat worden onderscheiden. Een hoge score op de dimensie 'instrumenteel' betekent dat medewerkers ervaren dat mensen in de onderneming primair gedreven worden door eigenbelang (wat levert dit mij op?). Zij ervaren een 'ieder voor zich' mentaliteit. Dit kenmerkt een individualistische en onafhankelijke manier van omgaan met ethische kwesties in de organisatie. Beslissingen worden vanuit economisch oogpunt bekeken. Keuzes worden vooral gemaakt vanuit het economische belang, bijvoorbeeld rendabiliteit, efficiëntie, of omdat het de personen in kwestie iets oplevert, zoals een bonus. Dit komt tot uitdrukking in stellingen als 'mensen hier beschermen hun eigen belang boven al het andere'. De tweede dimensie heeft betrekking op 'zorgzaamheid'. Dit wil zeggen dat de uitkomsten van anderen zoals medewerkers, klanten, of het algemeen publiek belangrijk zijn bij het nemen van beslissingen in de organisatie. In een zorgzaam klimaat zijn medewerkers het eens met stellingen als 'mensen in deze organisatie zijn actief bezig met de belangen van anderen'. De dimensie 'principes' verwijst naar formele regels, codes, wettelijke vereisten en professionele standaarden¹⁰, die de manier van werken kunnen beïnvloeden. Dit wordt gemeten met stellingen als 'succesvolle personen in deze organisatie doen alles netjes volgens 'het boekje'. Welke van deze drie dimensies de overhand heeft, blijkt verstrekkende gevolgen te hebben. De overgrote meerderheid van het wetenschappelijke onderzoek op dit gebied laat bijvoorbeeld zien dat vooral hoge scores op de instrumentele dimensie – wat in veel organisaties als een 'normale' werkwijze wordt gezien - allerlei onwenselijke bijeffecten kunnen hebben. In organisaties met een sterk instrumenteel klimaat komt meer onwenselijk gedrag voor, zoals liegen, stelen, bedriegen, informatie verdoezelen of onjuist weergeven, schadelijk gedrag naar klanten, steekpenningen aannemen en andere vormen van corruptie en fraude¹¹. Hoge scores op de dimensies 'zorgzaamheid' en 'principes' zijn vaak negatief gerelateerd aan deze gedragingen.

Om het ethisch klimaat binnen een organisatie, afdeling of team te onderzoeken is het belangrijk om deze drie dimensies in samenhang te bekijken. Er is sprake van een 'ethisch klimaat' als medewerkers relatief laag scoren op de instrumentele dimensie en hoog op de zorgzaamheid en principe dimensie. Als dit het geval is, ervaren medewerkers dat de economische belangen van (personen binnen) de organisatie in balans zijn met aandacht voor de belangen van andere belanghebbenden en dat er ook voldoende oog is voor formele wet- en regelgeving, codes en professionele standaarden. Als er een ethisch klimaat heerst stimuleert dat medewerkers en leidinggevenden om strategische beslissingen en dagelijkse keuzes niet alleen te bekijken vanuit economisch oogpunt (is het rendabel en efficiënt?), maar ook stil te staan bij de vraag of dit in overeenstemming is met de regels en het 'juiste is' voor interne en externe belanghebbenden zoals medewerkers, klanten, het algemeen publiek of de natuurlijke omgeving.

⁸ Schein, E.H. (1996). Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*, 41 (2), 229-240, p. 236. <https://doi.org/10.2307/2393715>

⁹ Victor, B., & Cullen, J.B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101-125. <https://doi.org/10.2307/2392857>

¹⁰ Ellemers, N. (2017). *Morality and the regulation of social behavior: Groups as moral anchors*. London and New York: Routledge.

¹¹ Bijvoorbeeld: Pagliaro, S., Lo Presti, A., Barattucci, M., Giannella, V.A., & Barreto, M. (2018). On the Effects of Ethical Climate(s) on Employees' Behavior: A Social Identity Approach. *Frontiers in Psychology* 9:1-10. Doi:10.3389/fpsyg.2018.00960

5 Ethische leiders kunnen een ethisch klimaat bevorderen

Hoe bevorder je het ethisch klimaat binnen een organisatie? Dat is nog niet zo gemakkelijk. Vast staat dat het niet voldoende is om medewerkers (periodiek) informatie te geven over de regels ('het staat op intranet'), of hen een jaarlijkse e-module compliance te laten doorlopen. Het helpt ook niet dat sommige standaard HR-praktijken, zoals het werken met individuele prestatieafspraken en beloningssystemen, of het doorlopende streven naar efficiëntie daarbij in de weg kunnen zitten. Al zijn ze niet zo bedoeld, toch kunnen ze impliciet aan medewerkers communiceren dat het dus minder belangrijk is je te verdiepen in de uitkomsten van andere belanghebbenden, of de relevante regelgeving zorgvuldig na te leven. Een eerste punt van aandacht is dus om ervoor te zorgen dat de wijze waarop medewerkers worden aangestuurd, bijvoorbeeld met het beoordelings- en beloningssysteem en de targetstelling, ethische keuzes niet in de weg zit. En in elk geval te vermijden dat prestatieprikkels een perverse werking hebben en medewerkers van ethische keuzes afhouden. Daarnaast heeft de leidinggevende de verantwoordelijkheid een werksituatie te creëren die medewerkers in staat stelt om zich ook volgens deze instructies te gedragen.

Wie een ethisch klimaat wil creëren, dient medewerkers te laten zien waarom het belangrijk is het naleven van de regels in een breder ethisch kader te plaatsen. Om dit te bereiken, is het essentieel dat het top management, het senior management én het lijn management ethisch leiderschap vertonen¹². De Social Learning Theorie geeft aan waarom dit zo belangrijk is. Zoals hierboven beschreven observeren mensen anderen om zich heen, om wat 'echt belangrijk' wordt gevonden in de organisatie, te leren onderscheiden van wat in vergelijking minder belangrijk of helemaal niet belangrijk wordt gevonden. In dit sociale leerproces, kijken mensen vooral 'omhoog'. Het gaat daarbij niet alleen om wat zij hoger geplaatsten individuen horen zeggen, maar ook wat zij hen zien doen. Dit legt een grote verantwoordelijkheid op alle leidinggevendenden in de organisatie. Hun gedrag is immers succesvol gebleken, zij zijn er mee hogerop gekomen. Hierdoor fungeren leidinggevendenden als rolmodellen voor normatief gedrag en geven aan 'hoe we ons hier dienen te gedragen'. Als managers in de organisatie vooral aandacht besteden aan het behalen van commerciële doelstellingen, vooral bezig lijken met hun eigen belang, of het zelf niet zo nauw nemen met de regels, erodeert dit het ethisch klimaat.

Ethische leiders zijn degenen die het goede voorbeeld geven. Zij laten zien dat zij de belangen van alle belanghebbenden blijven meewegen – ook als dit geld kost. Ethische leiders werken in lijn met procedures en regelgeving, ook al is dat ingewikkeld en kost het extra tijd. Concreet kunnen leidinggevendenden ethisch leiderschap tonen door met medewerkers te bespreken waarom en hoe zij ethische afwegingen gemaakt hebben. Bijvoorbeeld door persoonlijke verantwoordelijkheid te nemen voor falende dienstverlening of door af te zien van een bonus als er geen loonsverhoging voor de overige medewerkers mogelijk is. Het goede voorbeeld geven in daden, in plaats van het alleen uit te dragen in woorden, geeft aan medewerkers het signaal dat het echt belangrijk is de regels na te leven en andere belangen mee te wegen dan alleen economische belangen¹³.

Het is dus belangrijk dat leiders met hun eigen gedrag een rolmodel zijn voor medewerkers. Hiernaast is er een tweede mechanisme waarmee leiders het ethisch klimaat communiceren naar lager geplaatste medewerkers in de organisatie. Een belangrijk signaal gaat uit van de bewuste en onbewuste straffen en beloningen die zij uitdelen. Wie krijgt complimenten van de baas en wordt gevraagd deel te nemen aan een interessant project? Wie maakt razendsnel promotie en wie wordt op een zijspoor gezet? Met deze keuzes maakt een leider duidelijk wat echt belangrijk is om een gewaardeerd groepslid te worden en om verder te

¹² 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. doi:10.1016/j.obhdp.2005.03.002

¹³ Weer Mayer et al. (2010), zie voetnoot nummer 6.

komen in het werk. Neem bijvoorbeeld de medewerker die een uitzonderlijk hoge omzet genereert en daar een tamelijk agressieve verkooptechniek bij inzet. Of meer klanten binnenhaalt dan anderen door klanten van collega's 'te stelen'. Krijgt zij complimenten voor haar goede prestaties en wordt ze bevorderd? Of wordt zij aangesproken door haar leidinggevende en gewezen op het klantbelang en het belang om samen met collega's in een team te werken? Medewerkers leren immers niet alleen van hun eigen ervaringen, maar ook door te kijken naar anderen wel of geen succes mee hebben. Door een medewerker met een hoge omzet en dubieuze verkooptechnieken een bonus of bevordering te geven, laat je in feite aan de rest van de organisatie weten dat het aanvaardbaar of zelfs wenselijk is om op deze manier te werken. Voordat iemand bevorderd wordt is het dus zaak goed na te gaan hoe de persoon functioneert in het dagelijkse werk, bijvoorbeeld door navraag te doen bij zijn of haar ondergeschikten.

Voortbouwend op deze inzichten van de Social Learning Theorie bestaat ethisch leiderschap uit twee componenten. Ten eerste de leider als persoon. Laat deze integer gedrag zien, betrokkenheid bij anderen en kun je deze persoon te vertrouwen? De tweede component is de leider als manager, en wie deze beloont of juist bestraft. Ethisch leiderschap wordt daarmee gedefinieerd als: "tonen van normatief acceptabel gedrag in persoonlijke gedragingen en interpersoonlijke relaties en het bevorderen van dit gedrag bij ondergeschikten door communicatie, bekrachtiging en besluitvorming"¹⁴. Met andere woorden, om een ethische leider te zijn moet je je zelf ethisch opstellen en ethische keuzes maken in de manier waarop je leidinggeeft.

Ethisch leiderschap speelt een grote rol in het creëren van een ethisch klimaat. Dat is ook te zien in een meetinstrument dat werd ontwikkeld om ethisch leiderschap te meten. Hierin komen vragen voor als 'mijn leidinggevende is te vertrouwen' en 'h/zij geeft het goede voorbeeld als het gaat om 'het juiste' doen in ethisch opzicht'. Medewerkers die hun leider hogere scores geven op dit meetinstrument blijken meer bereid om problemen te rapporteren aan het management, waardoor er meer in overeenstemming met regels wordt gehandeld op de werkvloer. Uit een studie onder 1.525 medewerkers die werken bij 300 afdelingen van verschillende organisaties, kwam naar voren dat ethisch leiderschap was gerelateerd aan een meer ethisch klimaat en vervolgens aan minder wangedrag op die afdelingen¹⁵. Recent deden wij zelf onderzoek bij meer dan 4.000 medewerkers die werkten bij 18 verschillende ondernemingen in de financiële sector¹⁶. Ethisch leiderschap onderzochten we door te meten hoe leiders – in de ogen van medewerkers – omgaan met het spanningsveld tussen het commerciële belang aan de ene kant en het handelen in het belang van de klant aan de andere kant. Dit is een spanningsveld dat geldt voor organisaties in het algemeen en de financiële sector in het bijzonder. Wat bleek? Als medewerkers ervaren dat de Raad van Bestuur en het lijnmanagement meer focus leggen op het commerciële belang en minder op het klantbelang dan ervaren zij een lager ethisch klimaat en komt er meer onethisch gedrag voor naar klanten. Bijvoorbeeld het bewust een te rooskleurig beeld te schetsen van een financieel product. Ook is er dan meer onethisch gedrag te zien ten opzichte van de eigen onderneming. Bijvoorbeeld het ongeoorloofd gebruik maken van materialen en middelen. Deze onderzoeken laten zien dat leiders een centrale rol hebben in het bewerkstelligen ('aanleren') en behouden van een ethisch klimaat in de organisatie. Het stimuleren voor ethisch leiderschap in leiderschapsprogramma's voor het lijn-, midden- en hoger management verdient dan ook veel meer aandacht. Want als het niet lukt ethisch leiderschap te bevorderen zijn verandertrajecten die beogen een ethisch klimaat te creëren en compliance te verhogen gedoemd te mislukken.

¹⁴ Weer Brown et al. (2005), zie voetnoot nummer 11.

¹⁵ Weer Mayer et al. (2010), zie voetnoot nummer 6.

¹⁶ Van Steenberghe, E. F., Ellemers, N. & Jansen, W. S. How Executive Boards set the Stage for (Un)ethical Behavior in the Financial Sector. Manuscript in preparation.

6 Conclusie

Bijna elke onderneming heeft tegenwoordig een integriteitscode. Ook zijn er sectorcodes zoals de code banken, de code verzekeraars, is er de Corporate Governance Code voor beursgenoteerde ondernemingen en is bijvoorbeeld de bankierseed in het leven geroepen. Toch wijkt het dagelijkse werkgedrag vaak af van het gedrag dat volgens de code gewenst is en komen er nog steeds incidenten voor. Een inmiddels beroemd onderzoek van Treviño en collega's bij meer dan 10.000 medewerkers in verschillende sectoren en organisaties maakt duidelijk hoe dat zit. Het hebben van een duidelijke code en een compliance programma er omheen zijn logische eerste stappen. Toch is dat niet voldoende om gedrag van medewerkers effectief te sturen. Bepalend bleek of er opvolging wordt gegeven aan de code door *leidinggevend* in de organisatie. Alleen als medewerkers zien dat gedrag zoals in de code(s) vermeld staat ook daadwerkelijk gewaardeerd en beloond wordt door leiders, gaan ze de code zelf ook belangrijk vinden. Met andere woorden: als de code ingebed is in de organisatie en 'leeft' doordat leidinggevend hier aandacht voor hebben, dan beïnvloedt de code het dagelijkse werkgedrag op positieve wijze en vindt er minder onethisch gedrag plaats. Lukt dat niet, dan is een code slechts 'dat stuk op het intranet' of 'schone schijn' naar de buitenwereld¹⁷. We willen niet de indruk wekken dat wet- en regelgeving en codes onbelangrijk zijn om menselijk gedrag in 'de goede' richting te sturen. Wel benadrukken we dat de sociale context binnen organisaties, het klimaat dat er heerst en het leiderschap dat wordt vertoond, mensen *ook* 'in de goede' richting moet sturen. De psychologische theorieën en empirische onderzoeken die we hebben besproken laten zien dat het essentieel is om een ethisch klimaat te creëren.

Sommige compliance trainingen sporen medewerkers vooral aan na te denken wat er wel of niet is toegestaan. Bijvoorbeeld om een cadeautje van €30,- aan te nemen. Een ethisch klimaat stimuleert medewerkers daarnaast om ethische vraagstukken te herkennen en zich af te vragen of iets ook 'het juiste' is om te doen. Het doel is een ethische manier van denken in medewerkers te ontwikkelen. Deze helpt hen te begrijpen waarom iets belangrijk is, wat het concreet betekent voor hun dagelijkse werk, dit te internaliseren, en hier ook naar te handelen. Daarbij gaat het niet alleen om de 'letter van de wet' maar ook om 'de geest' van de wet, bijvoorbeeld wanneer zich nieuwe situaties voordoen. Als er een ethisch klimaat heerst binnen de organisatie zullen medewerkers meer geneigd zijn zelf na te denken, dilemma's met collega's te bespreken, zich te uiten naar hun leidinggevend als iets tegen hun gevoel indruist. Zo zullen zij ook eerder geneigd zijn anderen aan te spreken als zij 'iets niet vinden kunnen'.

Op die manier creëer je als organisatie met een ethisch klimaat een '*sociaal correctie mechanisme*'. Want het is nooit helemaal te vermijden dat sommige personen zich misdragen, bijvoorbeeld door stelselmatig foute grappen te maken, of vanwege efficiency overwegingen het niet zo nauw te nemen met de regeltjes. Waar het om gaat is dat anderen in de organisatie zich veilig genoeg en zelfs moreel verplicht voelen om hun zorgen over dit soort gedrag te uiten tegen de desbetreffende collega. Het gaat er ook om dat leidinggevend de medewerker hierop aanspreekt. Zodat het gedrag gecorrigeerd wordt, voordat het via het hellende vlak uitmondt in grotere problemen.

We hebben benadrukt dat een ethisch klimaat alleen kan ontstaan als medewerkers hun leiders op alle niveaus ethisch leiderschap zien vertonen. Is dit geen utopie in de huidige context van sterke (internationale) concurrentie? Is commercieel succes nog haalbaar als je ook probeert 'het juiste' te doen in ethisch opzicht ten opzichte van medewerkers, klanten, de maatschappij en het milieu? We eindigen hier met een optimistische noot. Het traditionele beeld is dat er een inherent spanningsveld bestaat tussen economische

¹⁷ Treviño L. K., Weaver G. R., Gibson D. G., & Toffler B. L. (1999). Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts. *California Management Review*. 131-151. doi:10.2307/41165990.

prestaties en ethisch gedrag. Tegenwoordig begint dit beeld te veranderen. Steeds meer leidinggevendenden beseffen dat bekend staan als ethisch bedrijf kan bijdragen aan waarde creatie op de lange termijn¹⁸. Dit blijkt ook uit een onderzoek bij 32 Duitse bedrijven in verschillende sectoren. Als de organisatie een sterk programma gericht op ethisch gedrag had ingericht¹⁹, bleek dat ethisch leiderschap van de CEO gerelateerd was aan een meer ethische cultuur in die organisaties. Juist die ethische cultuur hing samen met betere financiële bedrijfsresultaten.



¹⁸ Treviño, L.B., & Nelson, K.A. (2011). *Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right*. New York: Wiley.

¹⁹ Eisenbeiss, S., A., Van Knippenberg, D., & Fahrbach, C.M. (2015). Doing Well by Doing Good? Analyzing the Relationship between CEO Ethical Leadership and Firm Performance. *Journal of Business Ethics*, 128 (3). 635-651. doi:10.1007/s10551-014-2124-9



Autoriteit Financiële Markten

Postbus 11723 | 1001 GS Amsterdam

Telefoon

020 797 2000

www.afm.nl

Follow us: →



De AFM maakt zich sterk voor eerlijke en transparante financiële markten.

Als onafhankelijke gedragstoezichthouder dragen wij bij aan duurzaam financieel welzijn in Nederland.

Onder de noemer Occasional Paper publiceert de AFM regelmatig onderzoek dat relevant is voor beleidsmakers, wetenschappers, professionals in de zakelijke en financiële dienstverlening en in sommige gevallen ook het brede publiek. Deze onderzoeken zijn in eerste instantie bedoeld om tot een beter begrip te komen van onderwerpen die het toezicht van de AFM raken. De bevindingen en conclusies komen niet noodzakelijkerwijs overeen met de officiële standpunten van de AFM, maar worden wel gebruikt om tot beter toezicht te komen.

De tekst van deze publicatie is met zorg samengesteld en is informatief van aard. U kunt er geen rechten aan ontleen. Door veranderende wet- en regelgeving op nationaal en internationaal niveau is het mogelijk dat de tekst niet actueel is op het moment dat u deze leest. De Autoriteit Financiële Markten (AFM) is niet aansprakelijk voor de eventuele gevolgen – bijvoorbeeld geleden verlies of gederfde winst – ontstaan door of in verband met acties ondernomen naar aanleiding van deze tekst.

© Copyright AFM 2021