

Integer leiderschap loont

Integer Leiderschap Loont

Deze publicatie is een uitgave van het CNV en Ethicon.

CNV

Het CNV is een christelijke vakorganisatie met meer dan 360.000 leden waarbij elf bonden zijn aangesloten in verschillende sectoren. De CNV Vakcentrale maakt zich sterk voor de gemeenschappelijke belangen van alle aangesloten bonden en hun leden.

Marjan Heuving, woordvoerder CNV

Telefoon: 030 - 291 36 49 / 06 - 517 233 53

E-mail: m.heuving@cnv.nl

Ethicon

Ethicon, opgericht in 1994, is het wetenschappelijke onderzoekscentrum voor ethiek, integriteit en duurzaam ondernemen van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Telefoon: 010 - 408 1923

E-mail: ethicon@fbk.eur.nl

Auteurs

De auteurs/onderzoekers van deze uitgave zijn: Muel Kaptein, Evert Lemmens, Max Fossen, Arnaud van Dijk en Bert Godschalk.

Bestellen

Deze publicatie is te downloaden van de site van het CNV (volg link op <http://www.cnv.nl>) of te bestellen bij het CNV.

Waarom dit onderzoek?

De integriteit van organisaties staat momenteel volop in de belangstelling. Geregeld ontstaat deze belangstelling naar aanleiding van incidenten zoals fraude, corruptie, diefstal en misbruik van informatie. Gelukkig ontdekken steeds meer organisaties ook de waarde van integriteit voor het goed functioneren: preventieve aandacht voor integriteit loont.

Het wordt algemeen geaccepteerd dat voor een integere organisatie integer management van belang is. Maar in hoeverre is integer leiderschap dan van belang? In hoeverre zorgt integer gedrag van de leidinggevende voor integer gedrag van medewerkers? En welke aspecten van integer leiderschap zijn daarbij met name van belang?

Om op deze vragen een antwoord te vinden, is voorjaar 2003 onderzoek verricht onder de leden van het CNV naar de integriteit van hun leidinggevende en hun werkplek. 2800 leden verspreid over vier bonden, te weten CNV Publieke Zaak, CNV Dienstenbond, CNV Bedrijvenbond en Hout- en Bouwbond CNV, hebben een enquête ontvangen. De respons op de enquête bedroeg 24%.

In deze rapportage worden enkele resultaten van dit onderzoek beschreven. Niet alleen wordt het belang van de integere manager onderbouwd maar wordt eveneens beoogd u enkele handvatten aan te reiken om integriteit te agenderen: voor u zelf, voor uw collega's en/of voor uw leidinggevende.



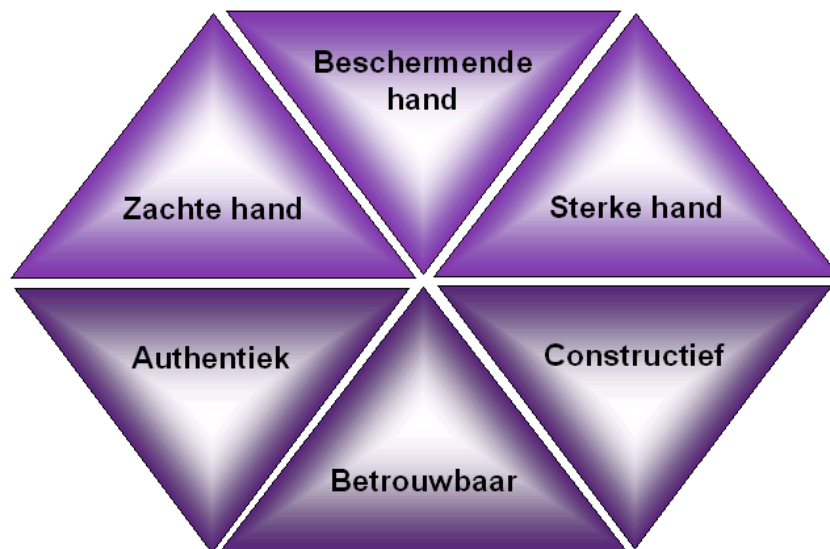
Model van de integere manager

Wat is integriteit? En waaruit bestaat een integere manager? Het model van de integere manager, zoals ontwikkeld door Ethicon en KPMG Integrity, onderscheidt zes dimensies.¹ Dit model is als uitgangspunt genomen voor dit onderzoek.

Een integere leidinggevende is allereerst **authentiek**. Hij² weet waarvoor hij gaat en staat, heeft duidelijke principes en verschuilt zich hierbij niet achter anderen. Ook is de integere manager **betrouwbaar**: hij doet wat hij zegt en is consequent. Ten slotte is de integere manager ook **constructief**. Hij is betrokken en respectvol. Hij gaat verantwoord om met de belangen van anderen.

Juist in de rol van leidinggevende houdt integriteit niet op bij wie de manager als persoon is. Integriteit moet ook doorklinken in de manier waarop een manager zijn medewerkers aanstuurt. De integere manager inspireert medewerkers tot integer gedrag, beschermt ze tegen integriteitrisico's en treedt adequaat op bij incidenten. Een integere leidinggevende heeft derhalve respectievelijk een **zachte hand**, een **beschermende hand** en een **sterke hand**.

De diamant van de integere manager



¹ Dit model wordt uitvoerig beschreven in het boekje 'De Integere Manager' geschreven door M. Kaptein en verschenen bij uitgeverij Van Gorcum in 2003 (tweede druk).

² Overal waar in deze rapportage wordt gesproken over 'hij' of 'zijn' wordt vanzelfsprekend ook 'zij' of 'haar' bedoeld.

Rode draden

In hoeverre zijn deze zes dimensies van de integere manager van belang?
Hieronder worden enkele resultaten van het onderzoek belicht.

De integriteit van leidinggevendens loopt in de ogen van werknemers sterk uiteen.

De mate waarin medewerkers hun leidinggevendens integer vinden loopt sterk uiteen. Weinig deelnemers aan het onderzoek beoordelen hun eigen leidinggevende als volledig integer of niet-integer. Hiertussen zijn er vele niveaus en gradaties. De groep respondenten die de integriteit van zijn leidinggevende als positief tot zeer positief beoordeelt, is ruim viermaal zo groot als de groep respondenten die de integriteit van zijn leidinggevende als onvoldoende beschouwt. De relatief sterke en zwakke dimensies van integriteit kunnen voor leidinggevendens zeer uiteenlopen. Sommige managers zijn in de ogen van hun medewerkers zeer authentiek, maar missen een constructieve houding. Andere managers worden juist als zeer constructief gezien, maar zijn tegelijkertijd minder authentiek. Sommige managers hebben een sterke persoonlijke integriteit, maar verzaken integer gedrag van medewerkers te organiseren. Andere managers zijn daarentegen sterk gericht op het managen van de integriteit van hun medewerkers, maar scoren qua persoonlijke integriteit laag.

De persoonlijke integriteit van de leidinggevende wordt beter gewaardeerd dan de mate waarin hij medewerkers tot integer gedrag stimuleert.

Van de respondenten beoordeelt 69% de persoonlijke integriteit van de eigen leidinggevende positiever dan de mate waarin de leidinggevende medewerkers aanstuurt tot integer gedrag. De groep van respondenten die vindt dat de leidinggevende onbetrouwbaar is, is tweemaal zo groot als de groep die vindt dat de eigen leidinggevende niet authentiek is. De sterke hand van de leidinggevende is in de ogen van de medewerkers het meest voor verbetering vatbaar.

De integriteit van de leidinggevende draagt bij aan een betere werksfeer en hogere arbeidsmotivatie.

Een integere managementstijl leidt over het algemeen tot een betere werksfeer op de afdeling. Gemiddeld genomen wordt de werksfeer 30 procent beter gewaardeerd bij integere managers dan bij niet-integere managers. Een integere managementstijl heeft ook positieve effecten voor de motivatie van medewerkers. De arbeidsmotivatie van medewerkers bij integer leiderschap is circa 17 procent hoger dan bij niet-integer management. Overigens blijkt ook uit de resultaten dat integriteitschendingen op hun beurt de werksfeer verminderen.

De integriteit van een leidinggevende vormt een onderdeel van de algehele tevredenheid van medewerkers over hun leidinggevende.

Integer leiderschap leidt ertoe dat medewerkers hun leidinggevende bijna een twee maal zo hoog rapportcijfer geven voor zijn managementkwaliteiten dan indien de leidinggevende integriteit veronachtzaamt.

Vooraf de mate waarin de leidinggevende te vertrouwen is en zelf het goede voorbeeld geeft zijn bepalend voor het oordeel van medewerkers over de leidinggevende kwaliteit van hun manager.

Om zorgvuldige omgang met bedrijfsmiddelen te stimuleren is met name een beschermende hand en sterke hand wenselijk.

De mate waarin de leidinggevende maatregelen heeft getroffen om ongewenst gedrag te voorkomen (de beschermende hand) en de mate waarin medewerkers bij overtreding worden gesanctioneerd (de sterke hand) hebben sterke invloed op de mate waarin medewerkers met de bedrijfsmiddelen omgaan. Een manager die zorgvuldig gebruik van bedrijfsmiddelen wilt verbeteren, dient zich dus met name af te vragen in hoeverre zijn beschermende en sterke hand voor verbetering vatbaar zijn.

Om zorgvuldige omgang met bedrijfsinformatie te stimuleren is een sociaal en eerlijk personeelsbeleid belangrijk.

Sociaal werkgeverschap is een belangrijke factor voor zorgvuldig gebruik van bedrijfsinformatie door medewerkers. In situaties waarin een leidinggevende zijn medewerkers respectloos behandelt, wordt aanzienlijk meer onzorgvuldig omgegaan met bijvoorbeeld vertrouwelijke informatie dan in organisaties waar de manager een sociaal en eerlijk personeelsbeleid voert. Het bijvoorbeeld lekken van vertrouwelijke informatie is dus frequent terug te voeren op verstoorde arbeidsverhoudingen tussen werkgever en werknemer.

Ongewenste omgangsvormen op de werkvloer worden sterk bepaald door de zachte hand van de manager.

Een leidinggevende die medewerkers inspireert tot integer gedrag zorgt er onder andere voor dat medewerkers respectvol met elkaar omgaan. Naarmate een leidinggevende zijn medewerkers minder inspireert tot integer gedrag, des te meer is er sprake van bijvoorbeeld seksuele intimidatie, pesten en machtsmisbruik tussen medewerkers onderling.

Een gedragscode bevordert integer management.

Een van de instrumenten om integriteit te bevorderen is een gedragscode. Een gedragscode biedt een leidinggevende handvatten om medewerkers te stimuleren tot integer gedrag en niet-integer gedrag te benoemen en te sanctioneren. Een leidinggevende wordt door zijn medewerkers meer integer gevonden indien er binnen de organisatie een gedragscode aanwezig is. In organisaties met een code is bijvoorbeeld de beoordeling meer dan tien procent positiever over bijvoorbeeld de bespreekbaarheid van dilemma's, het elkaar aanspreken op niet-integer gedrag en het sanctioneren van niet-integer gedrag dan in organisaties waar geen gedragscode is opgesteld.

Een spiegel?

Integer leiderschap is niet alleen in zichzelf goed, het loont ook. Uit dit onderzoek blijkt dat een integere managementstijl leidt tot betere arbeidsverhoudingen, hogere waardering voor de organisatie en een zorgvuldigere omgang met de bedrijfsmiddelen. Niet-integer gedrag op de werkvloer is in belangrijke mate te bestrijden met integer leiderschap. Per type niet-integer gedrag zijn andere leiderschapsdimensies het meest effectief.

Wat kunnen de bovenstaande resultaten betekenen voor achtereenvolgens leidinggevenden en medewerkers?

Voor u als leidinggevende...

- De perceptie van uw medewerkers over uw integriteit is belangrijk in de wijze waarop zij u beoordelen. Check daarom geregeld in hoeverre uw intenties overeenkomen met de zienswijzen van uw medewerkers.
- Bevraag uw medewerkers op uw integriteit. Niet alleen biedt dit mogelijkheden voor waardevolle suggesties, het geeft u ook de kans uitleg te geven waarom u dingen doet en welke dilemma's u daarbij ervaart. Bovendien is een kwetsbare houding in zichzelf al een belangrijk onderdeel van integer leiderschap.
- Uit het onderzoek blijkt dat authenticiteit meer is ingebed dan betrouwbaarheid. Indien dit ook voor u geldt dan is het waardevol dat u nagaat welke door u nagestreefde waarden en normen moeilijk zijn te vertalen in uw gedrag, welke dilemma's u daarbij tegenkomt en hoe u hiermee beter kunt omgaan.
- Mocht uw organisatie geen gedragscode hebben, overweeg dan om er alsnog één in te voeren.

Voor u als werknemer...

- Integer leiderschap is niet alleen een verantwoordelijkheid van de manager. Medewerkers hebben daarin ook een verantwoordelijkheid. Integere medewerkers dragen daarom bij aan een integere werkomgeving door duidelijk te maken welke normen en waarden zij belangrijk vinden, elkaar aan te spreken op niet-integer gedrag en open te staan voor kritiek van anderen.
- Ga daarom voor u zelf na op welke wijze u als medewerker kunt bijdragen aan een integere organisatie en voeg de daad ook bij het woord.
- Heb daarbij ook de moed om integriteitkwesties aan de orde te stellen in het werkoverleg, in een persoonlijk gesprek met uw leidinggevende of bij de vertrouwenspersoon binnen uw organisatie.