

Moreel Leiderschap: hét cruciale thema van deze tijd



We leven in een tijd waarin ethische kwesties en integriteitsschendingen continu media aandacht krijgen en leiders onder een vergrootglas liggen. Terecht, want CEO's en bestuurders hebben een grote verantwoordelijkheid. Niet alleen voor het resultaat dat zij bereiken, maar ook voor de manier waarop dit resultaat wordt bereikt. Uit onderzoek van PwC blijkt dat in 2018 voor het eerst meer CEO's zijn ontslagen op grond van ethische kwesties, dan door slechte resultaten. Een schrijnende uitkomst, waar geen verbetering in komt als er niks wordt gedaan. Dit, terwijl leiders ontzettend veel invloed hebben. Denk bijvoorbeeld aan de bewondering voor iconen als Elon Musk, Jeff Bezos en Warren Buffet, die niet alleen binnen maar ook buiten hun organisatie veel invloed hebben. Moreel leiderschap is daarom hét cruciale thema van deze tijd.

Elk jaar onderzoeken wij, samen met Risk and Compliance Platform Europe, Michael Page en de Vereniging van Compliance Officers, een actueel thema in het compliance vakgebied. Wij noemen dit de Compliance Barometer. In 2019 vroegen wij Nederlandse compliance- en ethiekprofessionals, als hoeders van integriteit, naar het moreel leiderschap van hun directies. Aan de hand van een gevalideerde vragenlijst, toetsten we ethisch leiderschap, authentiek leiderschap en dienend leiderschap: drie vormen van moreel leiderschap.

Wil jij weten hoe het gesteld is met moreel leiderschap binnen het Nederlandse bedrijfsleven? Lees dan hieronder de uitkomsten van ons onderzoek!

De drie vormen van moreel leiderschap

1. Ethisch leiderschap

Ethisch leiderschap gaat over de vraag of leiders normatief voorbeeldgedrag vertonen. Dus, of zij aan wet- en regelgeving voldoen.

2. Authentiek leiderschap

Bij authentiek leiderschap draait het om handelen naar hun persoonlijke waarden en overtuigingen en de toets of deze nog passend zijn voor het tijdsframe waarin we leven.

3. Dienend leiderschap

Bij dienend leiderschap stelt de leider de belangen van medewerkers, klanten en andere stakeholders centraal

Deze drie vormen van moreel leiderschap overlappen elkaar deels, maar leggen een specifieke nadruk op het soort voorbeeldgedrag:

1. Moreel/ethisch gedrag
2. Morele consistentie
3. Persoonlijke groei van volgers verbeteren
4. Zorg voor volgers

1. Ethisch leiderschap

Ethisch leiderschap draait om de moraliteit als persoon en als manager. Als persoon is een leider gericht op eerlijkheid en rechtvaardigheid in relaties met medewerkers, als manager gaat het over normatief voorbeeldgedrag vertonen. De ethisch leider moet in staat zijn om een moreel karakter te combineren met een focus op organisatorische en culturele normen, standaarden en wettelijke vereisten. Ethisch leiderschap heeft dus betrekking op het voldoen aan externe verwachtingen.

Gebruik beloningen en straffen om volgers verantwoordelijk te houden voor normen en waarden binnen de organisatie

2. Authentiek leiderschap

Authentiek leiderschap is gericht op het zelfbewustzijn van de leider, zijn zelfregulerend vermogen en interne consistentie. Dit is de basis voor het voorbeeldgedrag naar medewerkers. Het karakter van deze leider is belangrijker dan zijn formele rol. De authentieke leider weet wie hij is, waar hij in gelooft en wat hij waardeert. De authentieke leider is ook in staat om conform die overtuigingen te handelen.

Toont zelfbewustzijn en zoekt actief feedback voor persoonlijke groei

3. Dienend leiderschap

Dienend leiderschap gaat over een bredere definitie van morele verantwoordelijkheid, dan alleen het succes van de eigen organisatie. Een dienend leider weet dat zijn morele verantwoordelijkheid ook de belangen van medewerkers, klanten en andere stakeholders dient en deze (soms) zelfs boven de eigen belangen laat prevaleren. Denk aan de ontwikkeling van andere mensen en waardecreatie voor de gemeenschap.

Creëert gewaardeerde uitkomsten voor meerdere stakeholders

De uitkomsten van het onderzoek

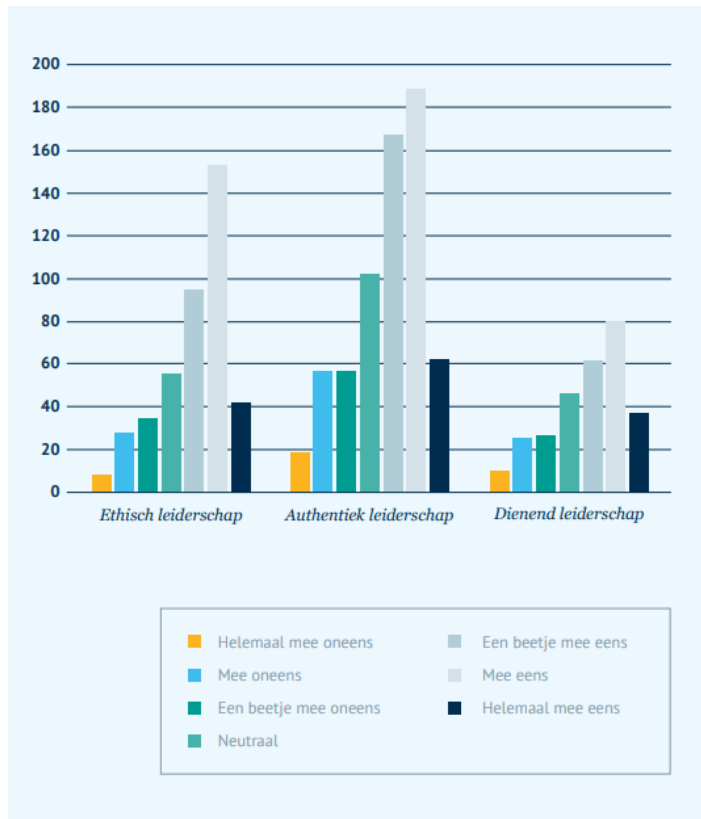
Compliance- en ethiekprofessionals zijn verantwoordelijk voor compliance- en ethiekprogramma's. Deze veranderprogramma's hebben als doel de morele sensitiviteit van de organisatie te verhogen en te zorgen dat de organisatie aan de huidige regelgeving voldoet. Daarom vinden wij het interessant en logisch om deze groep professionals te bevragen op hun perspectief van moreel leiderschap in de eigen organisatie. Immers, deze groep mensen zou hun directie kritisch moeten volgen, omdat zij weten hoe essentieel voorbeeldgedrag is voor een integere en compliant organisatie.

Hoe kritisch is de compliance officer?

Compliance officers zijn over het algemeen tevreden over het moreel leiderschap van hun directie. Op de afbeelding rechts zie je dan ook een piek bij het antwoord 'mee eens', als gemiddelde van de stellingen passend bij elk moreel construct. Dat lijkt een mooie score, maar roept wel de vraag op of de compliance officer voldoende kritisch is. Gezien het cruciale belang van moreel leiderschap in dit tijdsgewricht, is het belangrijk om de handel en wandel van directie- en bestuursleden kritisch te



volgen en daarover in gesprek te zijn. Daarnaast zien we ineens een dal bij de score 'helemaal mee eens'. Wat ons betreft, zeker gelet op het afbreukrisico van integriteitsschendingen, mag de ambitie hoog liggen en is er voldoende verbeterpotentieel voor leiders.



Wat valt op bij ...

Ethisch leiderschap

Bij ethisch leiderschap valt op dat de ondervraagde doelgroep hun directie positief beoordeelt op 'luisteren naar medewerkers' en het feit dat de directie 'kan worden vertrouwd'. Wat directies beter kunnen doen is het geven van voorbeelden van hoe zij dingen doen in termen van ethiek. Bijvoorbeeld, door ook succes te definiëren aan de hand van de manier waarop succes wordt behaald en actiever rond te vragen 'wat het juiste is om te doen' bij het nemen van besluiten.

Dienend leiderschap

Bij dienend leiderschap zien we dat compliance officers ervaren dat hun directies het belangrijk vinden om iets voor de gemeenschap terug te doen. Het is nadrukkelijk de sterkste score in dit construct. Daarnaast ervaren de ondervraagde compliance officers veel vrijheid om moeilijke situaties aan te pakken op een manier die volgens hen het beste is. Tegelijk geeft het merendeel van de compliance officers aan dat directies onvoldoende belang hechten aan de carrièreontwikkeling van anderen. Directies sluiten daarnaast nog te vaak compromissen als het gaat om ethische principes.

Authentiek leiderschap

Bij authentiek leiderschap wordt het handelen conform de eigen overtuigingen en de interne, morele normen sterk gewaardeerd. Wat beter kan is zelfreflectie in negatieve situaties, bijvoorbeeld als het gaat om het toegeven van eigen fouten. Ook menen compliance officers dat hun directies onvoldoende beeld hebben bij hoe anderen hun (eventuele gebrek aan) capaciteiten zien.

Succes en ethiek vormen een spanningsveld

Ondanks het toenemend aantal CEO's dat op basis van wangedrag wordt ontslagen, zien we in het onderzoek dat de scores op moreel leiderschap afnemen als in de stelling een combinatie met 'resultaat' of 'succes' wordt gemaakt. Compliance officers betwijfelen of hun directies geen compromissen sluiten om succes te behalen, als ethiek in het gedrang is. Daarnaast zien compliance officers dat succes vooral op basis van financiële resultaten wordt gedefinieerd en dat de manier waarop als minder belangrijk wordt gezien. Terwijl dit vaak de 'defining moments' zijn. Gecombineerd met het beeld dat directies nog echt kunnen verbeteren in hun ethisch voorbeeldgedrag, is het zaak voor organisaties om hun directies rondom dit spanningsveld scherp te volgen.

Moreel leiderschap ten koste van jezelf

Het openstaan voor feedback en meldingen vanuit de organisatie is belangrijk voorbeeldgedrag. Op dit vlak formuleerden we stellingen die betrekking hadden op zowel passief als actief gedrag. Hierbij zien we een sterkere score als het gaat om passiever gedrag zoals 'luisteren naar medewerkers', 'het belang van anderen voor ogen houden' of 'benaderbaar zijn voor een hulpvraag'. De scores worden lager als het gaat om het actief ophalen van feedback of het aanmoedigen van anderen om tegengestelde standpunten te delen. Ofwel, tegenspraak organiseren. Het is dus de vraag of er ook moreel leiderschap wordt getoond, als het een leider zelf iets kost of ergens ten koste van gaat.

Conclusies en aanbevelingen

Allereerst denk ik dat de ambitie rondom moreel leiderschap omhoog moet. Het persoonlijk en bedrijfsrisico is te hoog in een tijd waarin een toenemend aantal CEO's hun baan door wangedrag en integriteitsschendingen verliest. Moreel leiderschap dient steeds op de bestuurlijke agenda te staan, met een continue toets op deze drie vragen:

- 1. Toon ik normatief voorbeeldgedrag en voldoe ik dus aan de wet?**
- 2. Handel ik conform mijn eigen waarden en overtuigingen en passen die in dit tijdsframe?**
- 3. Neem ik morele verantwoordelijkheid door de belangen van de mensen om mij heen te dienen?**

Ten tweede moet moreel leiderschap een primaire verantwoordelijkheid van directies en CEO's zijn. Ook de RvC moet dit in hun rol als toezichthouder belangrijk maken. Tegelijk dienen medewerkers in staat te worden gesteld om hierin te groeien en reflecteren, om zo 'moreel volgerschap' te ontwikkelen.

Ten derde beoordelen we onszelf op intenties en beoordelen anderen ons op gedrag. Zeker met moreel leiderschap is dat een gevaarlijke neiging. We zullen onszelf namelijk gemakkelijker positiever beoordelen dan werkelijk het geval is. Hierin is voorbeeldgedrag echt essentieel. Dit onderzoek toont aan dat directies nog onvoldoende uitvragen hoe hun gedrag overkomt. Als compliance officers of organisaties toelaten dat directies vooral zichzelf scoren, dan is die score dus vooral gebaseerd op intentioneel niveau en ontstaat er een vertekend beeld. Het is dus belangrijk om hier een '360 graden toets' te doen en hierover continu in gesprek te zijn.

Tenslotte is moreel leiderschap van iedereen. Het hoort een systeem in een organisatie te zijn waarin informele normen met formele normen samenhangen, medewerkers weten hoe zij bijdragen, leidinggevendenden expliciet weten hoe voorbeeldgedrag eruitziet en een RvC daadwerkelijk moreel toezicht houdt. Er moet een continu proces van bespreken, afspreken en aanspreken zijn. En omdat de maatschappelijke norm van ethiek en moraliteit continu verandert, mag deze dynamiek niet verzwakken.



Moreel leiderschap binnen jouw organisatie ontwikkelen?

Neem contact op met Sjoerd Hogenbirk



Sjoerd Hogenbirk, organisatiewetenschapper en theoloog, is partner en management consultant bij Highberg. In deze rol ondersteunt hij organisaties en directies om op een effectieve en efficiënte manier hun ambities te realiseren. De manier waarop dat gebeurt is zowel voor hem als Highberg minstens zo belangrijk. Congruent handelen op basis van kernwaarden is in zijn ogen essentieel en inspirerend. Hij is onderzoeker op het gebied van businessethiek en is gedreven om mensen te laten excelleren en in staat te stellen om het juiste op een goede manier te doen.

Info@highberg.com
t +31 (0)20 40 80 860
Barbara Strozzilaan 201
1083 HN Amsterdam
The Netherlands

