



(ON)ETISCH LEIDERSCHAP: DE ROL VAN EMOTIES

Stacey Sanders

ETHISCH LEIDERSCHAP

‘Organisaties overleven ... al naar gelang het moreel gehalte waarmee ze worden bestuurd.’
– Chester Irving Bernard¹

Enron, het Libor-schandaal, het Volkswagen-emissieschandaal. Allemaal voorbeelden van wanpraktijken waarbij personen in de allerhoogste leiderschapsposities zich op een onethische of anderszins twijfelachtige wijze hebben gedragen. De vérstrekkende maatschappelijke gevolgen van zulke schandalen hebben geresulteerd in een toegenomen (wetenschappelijke) belangstelling voor het achterhalen van de oorzaken van dergelijk onethisch gedrag. Veel onderzoek heeft zich daarbij gericht op de morele ontwikkeling van leidinggevendenden of op de externe invloeden die leidinggevendenden kunnen aansporen tot onethisch handelen. Over de rol van emoties in het sturen van (on)ethisch gedrag is echter – wellicht vanwege een voorkeur voor rationele processen – weinig bekend.

In dit artikel zal ik eerst uiteenzetten wat wordt verstaan onder onethisch dan wel ethisch leiderschap. Vervolgens zal ik bespreken hoe drie verschillende emoties – hoogmoedige trots, minachting en geanticipeerde schuldgevoelens – een rol spelen bij het voorspellen van onethisch leiderschap én bij opstandig gedrag van werknemers. Het artikel wordt afgesloten met aanbevelingen en conclusies die zijn gebaseerd op het onderzoek uitgevoerd ten behoeve van mijn proefschrift (Sanders, 2015).

(ON)ETHISCH LEIDERSCHAP: WAT IS DAT EIGENLIJK?

De begrippen ‘onethisch leiderschap’ en ‘ethisch leiderschap’ liggen soms gevoelig vanwege voortdurende fi-

losofische discussies over wat (on)ethisch gedrag is. Er zijn dan ook verscheidene definities van (on)ethisch leiderschap in omloop. Wat deze definities evenwel gemeen hebben, is dat ze vaak een spanningsveld beschrijven tussen enerzijds egocentrisch leiderschapsgedrag dat ten koste gaat van medewerkers (Howell & Avolio, 1992) en anderzijds gedrag waarbij rekening wordt gehouden met de behoeften en interesses van medewerkers (Eisenberg, 2000). In het huidige artikel wordt met ethisch leiderschap bedoeld dat de leidinggevende zelf gepast gedrag vertoont en bovendien door middel van communicatie en beloning gepast gedrag onder medewerkers bevordert (Brown, Treviño & Harrison, 2005). Concreet kan bij ethisch leiderschap worden gedacht aan vormen van gedrag zoals het nemen van eerlijke en evenwichtige beslissingen, het bespreekbaar maken van bedrijfsethiek en het straffen van medewerkers die ethische normen schenden. In tegenstelling tot ethisch leiderschap wordt onethisch leiderschap gekenmerkt door illegaal gedrag of gedrag waarmee morele normen worden geschonden (Jones, 1991), zoals fraude maar ook liegen tegen medewerkers en medewerkers kleineren.

DE ROL VAN EMOTIES

Dat onethisch leiderschap gepaard kan gaan met groot-schalige, negatieve consequenties blijkt niet alleen uit de hiervoor genoemde schandalen. Uit onderzoek blijkt dat onethisch leiderschap bedrijven ook geld kost van-

wege het hogere ziekteverzuim en personeelsverloop onder medewerkers die leiding krijgen van een onethische baas (Tepper, 2007). Medewerkers die op een ethische manier leiding ontvangen zijn juist meer betrokken bij het bedrijf en doen meer dan strikt genomen van hen wordt verwacht (Mayer e.a., 2009). Daarmee rijst de volgende vraag: wat beweegt leidinggevend om zich op een onethische of vijandige manier op te stellen jegens medewerkers, en wat drijft hen juist tot ethisch handelen?

In de wetenschappelijke literatuur is bij het bestuderen van deze vraag vooral gekeken naar de cognitieve morele ontwikkeling van leidinggevend als voorspeller van hun (on)ethische gedrag. De rol van emoties werd daarbij genegeerd. Uit neuropsychologisch onderzoek blijkt echter dat mensen die door hersenletsel geen emoties kunnen ervaren, niet in staat zijn om morele beslissingen te nemen (Damasio, 1994). Dit suggereert dat emoties een belangrijke rol spelen bij het maken van ethisch verantwoorde keuzen. Om een volledig antwoord te geven op de vraag wat leidinggevend aanzet tot ethisch of onethisch handelen, lijkt het dus noodzakelijk dat ook de rol van emoties in kaart wordt gebracht. Dit is tevens in lijn met de gedachte dat, ongeacht de wenselijkheid ervan, emoties ook het gedrag op de werkvloer – inclusief leiderschap – beïnvloeden (Barsade & Gibson, 2007).

Niet iedere emotie heeft dezelfde invloed op (on)ethisch leiderschap. Derhalve kunnen verschillende emoties, zelfs wanneer deze dezelfde lading hebben, niet worden samengenomen als voorspeller van ethisch of onethisch leiderschap. Denk bijvoorbeeld aan emoties als boosheid en schuldgevoel. Beide zijn negatieve emoties, maar ze hebben toch een verschillende uitwerking op (on)ethisch leiderschap. Zo zullen gevoelens van boosheid eerder ontaarden in onethisch en vijandig leiderschap, terwijl schuldgevoelens over het slecht behandelen van personeel juist kunnen aanzetten tot ethisch leiderschap. Het is dan ook zaak om te kijken naar de invloed van unieke emoties op (on)ethisch leiderschap.

Hieronder wordt de invloed van drie verschillende emoties op (on)ethisch gedrag op de werkvloer behan-

deld: de positieve emotie trots, en de negatieve emoties minachting en geanticipeerde schuldgevoelens.

HOOGMOEDIGE TROTS

De emotie trots heeft eigenlijk twee gezichten. Enerzijds worden gevoelens van trots gezien als een deugd en anderzijds als een zonde. In de wetenschappelijke literatuur wordt dan ook onderscheid gemaakt tussen twee verschillende vormen van trots: authentieke trots en hoogmoedige trots. Naar de laatste vorm wordt ook wel verwezen met de term *hubris*. Authentieke gevoelens van trots worden gekenmerkt door een positief gevoel over het hard werken voor het behalen

van goede prestaties. Hoogmoedige trots wordt gekenmerkt door het roemen van eigen talent en/of intelligentie. Het leveren van goede prestaties wordt in dat geval niet toegeschreven aan inzet maar aan (aangeboren) talent.

Uit onderzoek blijkt dat personen die authentieke trots ervaren zich socialer gedragen dan personen die hoogmoedige trots ervaren (Michie, 2009). Zo zijn personen die hoogmoedige trots ervaren eerder geneigd om zichzelf te verheerlijken, anderen uit te buiten en vals te spelen. Maar wat heeft dit met leiderschap te maken? Het belang van trots voor leiderschap kan worden geïllustreerd aan de hand van Jeffrey Skilling toen hij CEO van Enron was. Skillings gevoel slimmer te zijn dan anderen, gepaard met de gedachte onoverwinnelijk te zijn, stonden aan de basis van de val van Enron. Deze anekdote biedt echter nog geen empirische ondersteuning voor het idee dat hoogmoedige trots gepaard gaat met onethisch leiderschap en dat authentieke gevoelens van trots juist aansporen tot ethisch leiderschap. Om dit idee te toetsen werden in samenwerking met Barbara Wisse, Nico Van Yperen en Diana Rus (Sanders e.a., 2016) een experiment en een veldstudie uitgevoerd. Uit het experiment bleek dat personen die hoogmoedige trots ervoeren zich egoïstischer gedroegen – zij hielden in een verdelingstaak meer geld voor zichzelf waardoor er minder overbleef voor de ander – dan personen die authentieke trots ervoeren. Om dit effect te repliceren in een natuurlijkere omgeving werd een veldstudie uitgevoerd

ONETHISCH LEIDERSCHAP GAAT GEPAARD MET HOGE KOSTEN VANWEGE ZIEKTEVERZUIM EN PERSONEELSVERLOOP

onder leidinggeevenden. Leidinggeevenden rapporteerden in hoeverre zij gevoelens van authentieke trots ervoeren, in hoeverre zij gevoelens van hoogmoedige trots ervoeren en de mate waarin zij op een ethische manier leiding gaven. Uit de resultaten bleek dat authentieke trots positief gerelateerd was aan ethisch leiderschap, terwijl hoogmoedige trots juist negatief gerelateerd was aan ethisch leiderschap. Hoewel de resultaten van het veldonderzoek onderhevig kunnen zijn geweest aan sociaal wenselijke antwoorden is dit bij het experiment niet het geval. De combinatie van beide studies, experiment en veldonderzoek, tonen aan dat hoogmoedige trots kan leiden tot egoïstisch gedrag en dat deze vorm van trots gepaard kan gaan met minder ethisch leiderschap. Voor bedrijven is het dus belangrijk om te waken voor *hubris* van leidinggeevenden, terwijl het stimuleren van authentieke trots juist kan bijdragen aan ethisch leiderschap.

MINACHTING

Bovenstaande resultaten laten zien dat een positieve emotie, zoals hoogmoedige trots, negatieve effecten kan sorteren op ethisch leiderschap. Dat een positieve emotie kan aanzetten tot onethisch gedrag druist wellicht meer in tegen de intuïtie, dan de mogelijkheid dat negatieve emoties die op anderen zijn gericht dat zouden doen. Voorbeelden van op anderen gerichte negatieve emoties zijn boosheid, minachting en walging (van andere personen). Naar boosheid is al relatief veel onderzoek gedaan, en het is ook geen rare gedachte dat een leidinggevende die boos is op zijn/haar medewerkers eerder is geneigd om deze medewerkers uit te schelden, te kleineren of juist te negeren. Naar minachting is in de context van organisaties nog maar weinig onderzoek gedaan. Toch wordt beweerd dat minachting misschien wel destructiever is voor ethisch leiderschap dan boosheid, omdat het een emotie is die vaak langer aanhoudt dan boosheid (Fisher & Roseman, 2007).

Minachting wordt gekenmerkt door een gevoel neer te kijken op anderen – anderen als minderwaardig te be-

schouwen. Omdat het een emotie is die met name voorkomt wanneer er zich statusverschillen voordoen, is het bij uitstek een emotie die wordt ervaren door personen die op een hiërarchisch hogere trede staan (Melwani & Barsade, 2011). Personen die minachting ervaren voor iemand anders hebben de neiging om deze persoon te depersonaliseren, zich agressief op te stellen jegens deze

persoon of juist iedere vorm van contact met deze persoon uit de weg te gaan (Izard, 1977). Verder blijkt dat gevoelens van minachting negatief gerelateerd zijn aan eerlijkheid, oprechtheid, bescheidenheid en waardering en juist positief samenhangen met hardvochtigheid (Sanders e.a., 2016a).

Op basis van deze kenmerken van gevoelens van minachting werd verwacht dat leidinggeevenden die minachting ervaren voor hun medewerkers minder ethisch en juist meer onethisch leiderschap vertonen. Om deze hypothese te toetsen werden meerdere veldstudies uitgevoerd (Sanders e.a. 2015; Sanders e.a., 2016a). Uit deze onderzoeken bleek dat wanneer de leidinggevende hoger scoorde op gevoelens van minachting, medewerkers het mensgerichte leiderschap van hun chef als lager beoordeelden. Verder bleek dat minachting gepaard ging met egoïstisch gedrag dat ten koste gaat van medewerkers, meer vijandig leiderschap en minder ethisch leiderschap. Kortom, gevoelens van minachting jegens personeel zijn destructief voor ethisch leiderschap en bevorderen juist onethisch leiderschap.

QUID PRO QUO

Wanneer medewerkers worden geconfronteerd met een onethische of vijandige leidinggevende, roept dat op basis van wederkerigheidsprincipes vaak weerstand op. In lijn met verschillende theorieën, zoals de sociale uitwisselingstheorie (Homans, 1961) en de sociale leertheorie (Bandura, 1977), alsook met het aloude gezegde ‘oog om oog, tand om tand’, kan worden verwacht dat medewerkers die niet goed worden behandeld door hun leidinggevende zullen proberen hem of haar terug te ‘pakken’. Dit kan enerzijds door zich rechtstreeks op de leiding-

HOOGMOEDIGE TROTS
LEIDT VROEG OF LAAT
TOT ELLENDE, EN
MINACHTING LIGT AAN
DE BASIS VAN MENIGE
MALVERSATIE

gevende te richten, bijvoorbeeld door te roddelen over de leidinggevende of zich onbeleefd op te stellen jegens de leidinggevende. Anderzijds kan dit door zich te drukken, bewust minder te presteren, vaker te pauzeren en/of zich onterecht ziek te melden. Of het gedrag nu op de leidinggevende is gericht of niet, beide vormen van opstandig gedrag komen de organisatie niet ten goede.

Aangezien wederkerigheidsprincipes sterk in de mens verankerd lijken te zijn, kan worden verwacht dat medewerkers zich vooral opstandig zullen gedragen wanneer zij leiding ontvangen van een onethische baas maar niet wanneer zij leiding ontvangen van een ethische baas. Ook in de relatie tussen ontvangen leiderschap en opstandig gedrag van medewerkers kunnen emoties een rol spelen, namelijk geanticipeerde schuldgevoelens. De reden dat een medewerker zich opstandig gedraagt tegenover een onethische baas maar zich juist goed inzet voor een ethische baas, kan zijn gelegen in het schuldgevoel dat een medewerker *anticipeert* te ervaren wanneer hij of zij zich opstandig zou opstellen jegens de leidinggevende. Immers, iemand die een ander 'een hak zet' terwijl hij door die ander goed is behandeld, zal zich daar waarschijnlijk schuldig over voelen dan wanneer hij/zij door die ander onheus is behandeld.

Om te toetsen of medewerkers zich inderdaad opstandig opstellen jegens een onethische leidinggevende dan jegens een ethische leidinggevende, doordat zij verwachten dat zij zich niet schuldig zullen voelen over gedrag waarmee zij een *onethische* chef schade berokkenen, werden verschillende experimenten uitgevoerd. In het ene experiment werd gekeken of medewerkers een mindere taakprestatie lieten zien wanneer zij werden geconfronteerd met een onethische leidinggevende versus een ethische leidinggevende. Daarbij werd aan deelnemers aan het onderzoek verteld dat een mindere taakprestatie van hun kant gepaard ging met een slechtere beoordeling van de leiderschapskwaliteiten van de leidinggevende. En omgekeerd: hoe beter de deelnemers presteerden, des te beter dit was voor de leidinggevende. Uit de resultaten bleek dat de taakprestatie van deelne-

mers lager was wanneer zij leiding ontvingen van een onethische baas dan wanneer zij leiding ontvingen van een ethische baas. Voorts bleek dat dit effect werd gemiddeld door geanticipeerde schuldgevoelens. Wanneer men leiding kreeg van een onethische chef was het verwachte schuldgevoel van medewerkers over het leveren van een slechte prestatie lager dan wanneer zij leiding kregen van een ethische chef. Dit verlaagde geanticipeerde schuldgevoel voorspelde vervolgens dat medewerkers onder een onethische baas een relatief lage taakprestatie lieten zien.

MEDEWERKERS PAKKEN EEN ONETHISCHE CHEF TERUG DOOR SLECHTER TE PRESTEREN OF HUN LEIDINGGEVENDE OP ANDERE WIJZE SCHADE TE BEROKKENEN

In een ander experiment werd niet gekeken naar de taakprestatie, maar naar de neiging om de leidinggevende te pijnigen. Opnieuw kregen sommige deelnemers leiding van een ethische chef, en andere van een onethische chef. Vervolgens werd aan deelnemers verteld dat zij in het kader van een smaakonderzoek de leidinggevende een door hen zelf te bepalen hoeveelheid pittige saus konden geven die de leidinggevende moest proeven, consumeren en be-

oordelen op een aantal kenmerken. De deelnemers werd daarbij duidelijk verteld dat de leidinggevende niet van pittig eten hield. Met andere woorden: hoe meer pittige saus de leidinggevende kreeg 'toegediend', des te nadeliger dit was voor die persoon (althans in de ogen van de deelnemer, want in werkelijkheid hoefde de leidinggevende de saus natuurlijk niet in te nemen). De hoeveelheid pittige saus die deelnemers voorschreven aan de leidinggevende werd nauwkeurig gewogen en uit de resultaten bleek dat de onethische leidinggevende meer pittige saus kreeg voorgeschreven dan de ethische. Wederom werd dit effect verklaard door geanticipeerde schuldgevoelens: deelnemers die leiding kregen van een ethische chef zeiden dat zij zich schuldig zouden hebben gevoeld als zij veel pittige saus hadden voorgeschreven, terwijl deelnemers met een onethische leidinggevende zeiden dat zij zich daar niet zo schuldig over zouden hebben gevoeld. Kortom, leidinggevers die zich onethisch of vijandig opstellen jegens hun medewerkers worden veelal 'teruggepakt' door hun medewerkers.

AANBEVELINGEN

Op basis van de genoemde resultaten kan een aantal aanbevelingen worden gedaan om ethisch leiderschap te stimuleren en onethisch leiderschap te demotiveren.

Allereerst kan bij het selecteren van personen voor leidinggevende posities rekening worden gehouden met de neiging van deze personen om gevoelens van hoogmoedige trots en minachting te ervaren. Verondersteld dat de verschillende kandidaten in alle overige aspecten min of meer gelijk scoren, gaat met het oog op ethisch leiderschap de voorkeur uit naar een meer bescheiden, authentiek trotse kandidaat die niet geneigd is om mensen met een lagere statuspositie te minachten.

Ten tweede kan het management de sterke punten van medewerkers benadrukken. Daarmee kan om te beginnen eventuele hoogmoedige trots bij leidinggevers binnen de perken worden gehouden – zij zijn immers niet alleen verantwoordelijk voor successen; het hele team van medewerkers draagt daar ook aan bij. Bovendien worden statusverschillen op deze manier verkleind, hetgeen minder ruimte biedt voor het ontwikkelen van gevoelens van minachting.

Ten derde kan het management duidelijk maken aan de organisatie dat emoties als hoogmoedige trots en minachting negatieve gevolgen hebben voor de medewerkers en de organisatie in haar geheel. Hiermee kan het management ervoor zorgen dat er vanuit de organisatie scherp wordt toegezien op het uiten van dergelijke emoties. Hochschild (2008) beargumenteert dat het opstellen van *feeling rules* en *display rules* kan bijdragen aan het reduceren van negatieve emoties op de werkvloer. Evenzo kunnen organisaties erop toezien dat leidinggevers zich niet minachtend uitlaten tegenover hun medewerkers of hoogmoedige trots tentoonspreiden.

En ten vierde: leidinggevers kunnen worden gecoacht in het tonen van ethisch leiderschap en bewust worden gemaakt van de negatieve gevolgen van onethisch leiderschap.

EMOTIES SPELEN VAAK EEN ROL OP DE WERKVLOER

Bij grootschalige schandalen in de media wordt vaak verwezen naar *hubris* en minachting. Toch is er maar weinig onderzoek verricht naar de effecten van zulke emoties op (on)ethisch leiderschap. Het onderzoek waarvan in dit artikel verslag is gedaan, laat zien dat emoties als hoogmoedige trots en minachting inderdaad aan de basis kunnen liggen van onethisch leiderschap. Zoals Chris Blackhurst (2015) zegt: ‘Het is alsof degene die bij Volkswagen de fraudeonderdelen (zo mogen ze toch wel worden genoemd) installeerden volstrekt onwetend waren van eerdere schandalen en de schade veroorzaakt door het bedrog in het verleden, en zich volstrekt niet realiseerden wat hen en hun onderneming te wachten stond als ze zouden worden betrapt. Met andere woorden: ook hier kwam hoogmoed voor de val.’

Noten

1. Bernard, 1938, p. 282, eigen vertaling.

Literatuur

- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. New York: General Learning Press.
- Barsade, S.G. & D.E. Gibson (2007). Why does affect matter in organizations? *The Academy of Management Perspectives*, 21, pp. 36-59.
- Bernard, C.I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Blackhurst, C. (2015, september). Why bankers will be smiling about the VW emissions scandal. *Evening Standard*. Beschikbaar: <http://www.standard.co.uk/business/chris-blackhurst-why-bankers-will-be-smiling-about-the-vw-emissions-scandal-a2953901.html>
- Brown, M.E., L.K. Treviño & D.A. Harrison (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 97, pp. 117-134.
- Damasio, A. (1994). *Descartes' error: Emotion, reason, and the human brain*. New York: Putnam.
- Eisenberg, N. (2000). Emotion, regulation, and moral development. *Annual Review of Psychology*, 51, pp. 665-697.
- Fischer, A.H. & R. Roseman (2007). Beat them or ban them: The characteristics and social functions of anger and contempt. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, pp. 103-115.
- Hochschild, A. (2008). Emotion work, feeling rules, and social structure. In Greco, M. & P. Stenner (Eds.) (2008), *Emotions: A social science reader* (pp. 121-126). New York: Routledge/Taylor & Francis Group.

- Homans, G.C. (1961). *Social behavior*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Howell, J.M. & B.J. Avolio, (1992). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation. *Academy of Management Executive*, 6, pp. 43-54.
- Izard, C.E. (1977). *Human emotions*. New York: Plenum Press.
- Jones, T.M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16, pp. 366-395.
- Mayer, D.M., M. Kuenzi, R. Greenbaum, M. Bardes & R. Salvador (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, pp. 1-13.
- Melwani, S. & S.G. Barsade (2011). Held in contempt: The psychological, interpersonal, and performance consequences of contempt in a work-context. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3, pp. 503-520.
- Michie, S. (2009). Pride and gratitude: How positive emotions influence the prosocial behaviours of organizational leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15, pp. 393-403.
- Sanders, S. (2015). *Unearthing the moral emotive compass exploring the paths to (un)ethical leadership*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen (dissertatie).
- Sanders, S., B.M. Wisse & N.W. Van Yperen (2015). Holding others in contempt: The moderating role of power in the relationship between leaders' contempt and their behavior vis-à-vis employees. *Business Ethics Quarterly*, 25(2), pp. 213-241.
- Sanders, S., B.M. Wisse, N.W. Van Yperen & D.C. Rus (2016a). On ethically bankrupted leaders: Feelings of contempt can disrupt leaders' identity based moral compass. Ter publicatie ingediend artikel.
- Sanders, S., B.M. Wisse, N.W. Van Yperen & D.C. Rus (2016b). On ethically solvent leaders: The roles of pride and moral identity in predicting leader ethical behavior. *Journal of Business Ethics*, pp. 1-15.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33, pp. 261-289.

Over de auteur

Dr. S. Sanders (s.sanders@rug.nl) is docent en onderzoeker bij de Rijksuniversiteit Groningen. Zij doet met name onderzoek naar (on)ethisch leiderschap, emoties en psychopathische persoonlijkheidstrekken. Daarnaast werkt zij samen met prof. dr. B.M. Wisse, drs. L.M. Laurijssen en de HRD Group aan een integriteitsassessment.

