

ONETHISCH GEDRAG IN ORGANISATIES IS DYNAMISCH EN TIJDGEBONDEN

Laura Giurge

MENSEN

Gedrag is van zichzelf in beweging, dynamisch en tijdsafhankelijk. Het varieert niet alleen van persoon tot persoon, vanwege verschillen in persoonlijkheid en omgevingsfactoren, maar ook binnen de persoon als een functie van een unieke stroom aan ervaringen. Zo ook onethisch gedrag: iemand kan zich de ene dag misdragen en de andere dag niet. Voor managers is het belangrijk om oog te hebben voor de veranderlijkheid van gedrag en de drijfveren en gevolgen van de dagelijkse, soms zeer basale, ervaringen van mensen.

Soms kunnen bepaalde medewerkers in een organisatie gemakkelijk worden weggezet als de ‘rotte appels in de mand’, of wordt een organisatie gekwalificeerd als de rotte mand. Dergelijke kwalificaties kunnen misschien een interessant licht werpen op gedrag in een organisatie. Wanneer iemand echter wordt beschuldigd van onethisch gedrag – een ‘rotte appel’ te zijn in de mand – kan daarmee enkel worden geconstateerd dat die persoon is geneigd om zich op een bepaald moment en in een specifieke context niet te gedragen volgens de heersende normen en waarden. Feitelijk kan niet worden geconstateerd dat iemand onethisch is. Ik stel daarom dat het te simplistisch en niet realistisch is om dergelijke ‘absolute’ uitspraken te doen over mensen en organisaties, als in termen van ‘rotte appels’. Er wordt dan namelijk geen rekening gehouden met het veranderlijke aspect van het menselijk gedrag, en dat is tijdsgebonden. Door wel rekening te houden met die veranderlijkheid en tijdsgebondenheid, kunnen we onethisch gedrag beter gaan begrijpen en kunnen we er vanuit management beter op acteren. Onethisch gedrag kan zich immers voordoen in normale dagelijkse situaties, zoals een vakantie boeken onder werktijd of op kantoor een kopietje maken voor thuis. Om zulk gedrag als

onethisch te kunnen bestempelen, moet je het zien binnen de context en door de tijd heen.

Tijd gebruiken we om het begin of einde en de duur van iets te benoemen: hoe laat begint de vergadering, hoe lang mag ik met vakantie, hoe lang had je nodig voor dat project? Aan de hand van de tijd kunnen we echter ook meer greep krijgen op de veranderlijkheid van menselijk gedrag. De medewerker wiens gezicht op maandagen altijd op onweer staat, is misschien op dinsdagen het zonnetje in de zaak. In het managementonderzoek is echter nog nauwelijks aandacht besteed aan dergelijke schommelingen in het gedrag van mensen in de loop van de tijd. Dat is jammer, want door medewerkers op dit punt met elkaar te vergelijken, kunnen we de vraag gaan beantwoorden waarom sommige mensen eerder geneigd zullen zijn dan andere om zich op bepaalde momenten negatief op te stellen.

In mijn onderzoek hanteer ik verschillende benaderingen om de neiging tot onethisch gedrag door de tijd heen te bekijken. Ik ben begonnen om besluitvormingsprocessen bij mensen te onderzoeken en te kijken naar de veranderingen die dan zorgen voor onethisch gedrag. Bij besluitvorming speelt macht vaak een centrale rol. Ik beschouw de rol van macht bij ons handelen daarom zowel

op het structurele niveau als op het belevingsniveau van betrokkenen. Vervolgens ben ik gaan onderzoeken wanneer een bepaalde vorm van onethisch gedrag, te weten een improductieve opstelling op het werk (*counterproductive work behavior*, of CWB), een gewoonte wordt. In de literatuur en in de praktijk worden onethisch gedrag en macht vaak in één adem genoemd. Daarom neem ik ze in het laatste deel van mijn onderzoek samen om te kijken of er ook iets positiefs schuilt in macht. Langs de lijn van deze drie vraagstukken bespreek ik hieronder de bevindingen van mijn onderzoek.

ABSOLUTE UITSPRAKEN OVER MENSEN EN ORGANISATIES ZIJN TE SIMPLISTISCH EN ONREALISTISCH

WORDT AL ONS HANDELEN BEPAALD DOOR MACHT?

Als manager krijg je op een dag te maken met allerlei verschillende situaties. Soms zul je snel en doortastend moeten handelen, bijvoorbeeld als je te maken krijgt met een boze klant. In andere gevallen zul je de tijd moeten nemen om goed na te denken over wat de beste beslissing zou zijn; denk aan fusie en overname. Deze twee situaties illustreren een belangrijk kenmerk van besluitvorming, namelijk de vraag of de tijd die ervoor wordt genomen wel past bij de aard van de te nemen beslissing. In lijn met die observatie heb ik het concept van de 'passende tijd' (*time appropriateness*) bedacht als aanduiding voor de overeenstemming tussen de snelheid van een gegeven situatie en de snelheid van de besluitvorming.

We weten uit het beschikbare onderzoek dat de besluitvorming van het individu wordt beïnvloed door de structuur van de organisatie in kwestie. We weten echter niet hoe die beïnvloeding plaatsvindt. Om daar zicht op te krijgen, kijk ik in het bijzonder naar een van de doorslaggevende aspecten van de organisatiestructuur, namelijk structurele macht. Kortom, hoe wordt de besluitvorming beïnvloed door structurele macht? Om die vraag te beantwoorden, put ik uit inzichten uit de sociale psychologie en maak ik een onderscheid tussen macht als een structureel aspect van de organisatiestructuur en macht als een subjectieve ervaring. In tegenstelling tot structurele macht verschilt de manier waarop iemand macht ervaart van ge-

val tot geval – die beleving is 'context-specifiek'. Die context-specifieke beleving is van grote invloed op mensen: hoe ze zich voelen, hoe ze denken, en hoe ze zich gedragen.

Vooraf relevant voor de beantwoording van deze vraag is

de theorie over situationele macht en aanverwant onderzoek waaruit blijkt dat macht beïnvloedt hoe mensen zich verstaan met hun omgeving. Er is bijvoorbeeld aangetoond dat mensen met veel macht geneigd zijn om zich te concentreren op informatie die relevant is voor het doel dat ze willen bereiken, en informatie die er niet toe

doet voor dat doel te negeren. In lijn met dat onderzoek betoog ik dat structurele macht leidt tot beslissingen waarmee flexibel wordt ingespeeld op de snelheid van een specifieke situatie. Dat effect is op zijn beurt weer afhankelijk van de (subjectieve) percepties over die macht.

Ik heb deze hypothesen getoetst aan de hand van drie onderzoeken. In de eerste twee werden ervaringen gemeten aan de hand van een steekproef (*experience sampling methodology* (ESM), een goede manier om te meten hoe ervaringen en gedrag in de loop van de tijd/dag veranderen in de natuurlijke (werk)omgeving). Met ESM kunnen we heel gericht kijken naar het dagelijks gedrag en tegelijkertijd de meer stabiele aspecten van zowel de persoonlijkheid van de mensen in kwestie als hun omgeving in beeld brengen. In de beide eerste onderzoeken werd de structurele macht van de respondenten gemeten met behulp van een eenmalige enquête waarin vragen werden gesteld over het aantal ondergeschikten en demografische kenmerken. Vervolgens werd in beide eerste onderzoeken gedurende tien dagen een korte vragenlijst uitgestuurd, waarin respondenten werd gevraagd een beslissing te beschrijven die ze die dag in het kader van hun werk hadden genomen. Ook werd hun gevraagd daarbij aan te geven hoe machtig en 'in control' ze zich die dag hadden gevoeld op het werk, en bovendien hoeveel tijd zij voor die beslissing nodig hadden gehad in termen van dagen, uren en minuten. De situationele snelheid werd gecodeerd op basis van de door respondenten geleverde beschrijvingen van genomen beslissingen.

Om causaliteit aan te tonen, werd in een derde onderzoek – onder bedrijfskunde-studenten in de bachelor-fase – zowel de structurele macht als de snelheid van de situatie

gemanipuleerd, en werden de subjectieve machtsbeleving en de objectief benodigde tijd gemeten. (Zie Giurge, 2017, voor nadere details over de onderzoeksmetingen en -procedures.)

Wordt ieder handelen beïnvloed door macht? De uitkomsten van alle drie de onderzoeken laten zien dat structurele macht in trage situaties leidt tot trage besluitvorming, maar in snelle situaties niet tot snelle besluitvorming (zie figuur 1). Het tweede en derde onderzoek leverden ook uitkomsten op die erop duiden dat dit effect in de hand wordt gewerkt door de dagelijkse machtsbeleving. Macht is dus niet van invloed op ieder willekeurig doelgericht handelen, maar beïnvloedt complex handelen – handelen dat niet zo rechttoe, rechtaan en evident is.

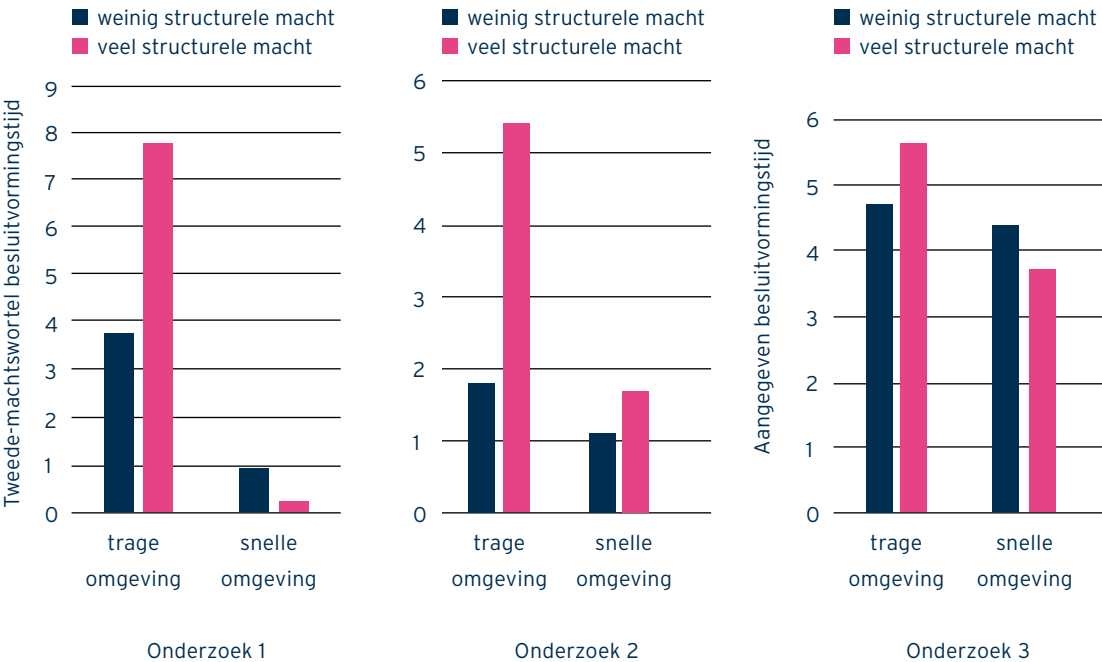
WORDT IMPRODUCTIEF GEDRAG OP HET WERK EEN GEWOONTE?

Zou improductief gedrag van een bepaalde medewerker op dag één er misschien toe kunnen bijdragen dat dezelfde medewerker zich op dag twee ook improductief opstelt?

Met improductief gedrag (CWB) bedoel ik hier (conform de vaste definitie ervoor) zelfzuchtig gedrag dat in strijd is met de heersende normen in de organisatie. Het verloop van improductief gedrag van dag tot dag heb ik gemeten aan de hand van gedrag dat waarschijnlijk iedere dag wordt vertoond, bijvoorbeeld botheid tegenover collega's of zonder toestemming eerder naar huis gaan.

Om dat soort gedrag te kunnen begrijpen, moeten we teruggrijpen op de essentie van zelfregulering van gedrag. Ieder mens worstelt voortdurend met een spanning. Enerzijds wil je vooral datgene doen waar je zelf beter van wordt. Anderzijds houd je ook rekening met je reputatie op de langere termijn en vind je het in sociaal opzicht belangrijk om een goed mens te zijn die ethisch handelt. Meestal weten mensen hun zelfzuchtige impulsen te weerstaan en onthouden ze zich van improductief gedrag (CWB). Iemand gaat misschien de ene dag vroeg naar huis zonder om toestemming te hebben gevraagd, maar komt dan de volgende dag extra vroeg naar kantoor om dat weer goed te maken. Maar het komt ook voor dat mensen dat niet doen, en de volgende dag hetzelfde soort gedrag opnieuw vertonen.

FIGUUR 1. MACHT EN HANDELEN



In lijn met de voorgaande observatie stel ik dat dit waarschijnlijk vooral voorkomt bij medewerkers die slecht hebben geslapen in de tussenliggende nacht en die het niet bijzonder belangrijk vinden om zichzelf te kunnen beschouwen als een goede en ethisch handelende persoon (morele identiteit). Zowel de morele identiteit als de kwaliteit van de nachtrust vormen zelfregulerende hulpbronnen die mensen nodig hebben om te kunnen omgaan met het voornoemde conflict.

De fluctuaties in dagelijks gedrag en dagelijkse ervaringen heb ik in kaart gebracht met een ESM-onderzoek onder leden van organisaties en medewerkers in Nederland. (Voor details verwijs ik opnieuw naar Giurge, 2017. Ook hier ging het weer om een onderzoek in twee stappen: eerst een eenmalige vragenlijst om morele identiteit en demografische kenmerken te meten, vervolgens tien dagen achter elkaar een korte dagelijkse vragenlijst om te meten in hoeverre medewerkers improductief gedrag vertoonden en hoe zij de nacht ervoor hadden geslapen.)

Wordt improductief gedrag een gewoonte? Dat blijkt helaas het geval te zijn. De uitkomsten van het onderzoek bevestigden de hypothese: improductief gedrag (CWB) op dag één werkt improductief gedrag op dag twee in de hand, in het bijzonder bij medewerkers die in de tussenliggende nacht slecht hadden geslapen en voor wie het niet heel zwaar telde om een goede en ethisch handelende persoon te zijn.

SCHULT ER OOK IETS POSITIEFS IN MACHT?

Indien, zoals we hebben geconstateerd, improductief gedrag een gewoonte kan worden, welk cognitief proces ligt daar dan aan ten grondslag? Een belangrijk begrip in dit verband is het 'ethisch normbesef' (*moral reasoning*) ofwel het morele verhaal: hoe reageren mensen op morele dilemma's en hoe denken ze erover? In de literatuur is ethisch normbesef gekenschetst als een cognitief en rationeel proces waarbij mensen zich gaandeweg op een onomkeerbare manier ontwikkelen van het ene naar het volgende stadium. Daarbij ontwikkelen ze zich in essentie van een pre-conventioneel via een conventioneel naar een

post-conventioneel ethisch normbesef. Dientengevolge is in onderzoek veelal geprobeerd om inzicht te krijgen in de factoren die op de lange termijn het ethisch normbesef beïnvloeden, zoals het geslacht of het genoten onderwijs. Er zijn in onderzoek echter ook aanwijzingen gevonden dat het ethisch normbesef kan fluctueren al naar gelang de context – bijvoorbeeld de context waarin het morele dilemma zich voordoet, of de stemming van degene die voor dat morele dilemma komt te staan. In lijn met dat onderzoek heb ik in het derde onderzoek van mijn studie gekeken naar een andere factor die van directe invloed kan zijn op het ethisch normbesef: macht – ofwel, ongelijke zeggenschap over waardevolle hulpbronnen (zoals het meestal wordt gedefinieerd in de sociale psychologie en de organisatie-theorie). Macht heeft allerlei voordelen, zoals de beschikking over hulpbronnen, een groter gevoel van

autonomie en zelfs een hogere status (lees: bewondering en respect van anderen). Iemand die eenmaal macht heeft verworven, houdt daar dan ook graag aan vast. Bestaande machtsverhoudingen kunnen in stand worden gehouden door de heersende regels en normen te volgen. Een concentratie op regels en normen werkt echter veelal een vorm van ethisch normbe-

sef in de hand op het conventionele niveau van de cognitieve morele ontwikkeling. De eerste hypothese in het derde onderzoek van mijn studie was dan ook dat macht iemands ethisch normbesef onder druk zet.

Macht hoeft echter niet altijd slecht te zijn. Het komt er maar net op aan hoe je aankijkt tegen de macht die je hebt. Volgens de sociaalpsychologische literatuur doen mensen dat in essentie op twee manieren. Allereerst: macht als een middel om iets te bereiken – een benadering die zich vooral zal voordoen in persoonlijke relaties. Ten tweede: verantwoordelijkheidsgevoel voor het eigen handelen – een benadering die zich eerder zal voordoen in een organisatorische context omdat een machtig persoon dan in de schijnwerpers staat en wederzijdse afhankelijkheid veel zwaarder weegt. Helaas is de tweede optie – macht als verantwoordelijkheidsgevoel – minder aantrekkelijk. Het ligt daarom voor de hand om te veronderstellen dat wanneer macht wordt beleefd als een kans, mensen gemotiveerd zullen zijn om bestaande machtsrelaties in stand te hou-

HET ETHISCH
NORMBESEF BLIJKT
EEN FLEXIBELER
COGNITIEF PROCES
TE ZIJN DAN WERD
GEDACHT

den en dat hun oordeel over goed en fout vooral zal worden ingegeven door bestaande regels en wetten. De tweede hypothese was dan ook, dat een opvatting over macht als een kans, in plaats van een verantwoordelijkheid, iemands ethisch normbesef onder druk zet.

De beide hypothesen zijn getoetst in vier experimentele (deel)onderzoeken waarbij de factor macht op verschillende manieren werd ingezet: subjecten werden geplaatst als leider tegenover ondergeschikten (deelonderzoek 1), subjecten werd gevraagd terug te denken aan een situatie waarin zij macht hadden over anderen (deelonderzoek 2) respectievelijk waarin anderen macht hadden over hen (deelonderzoek 3, waarin de respondenten bovendien ter controle werd gevraagd naar hun activiteiten een dag eerder), en ten slotte werd macht door middel van een subtiële beïnvloedingsprocedure gepresenteerd als een kans versus een verantwoordelijkheid (deelonderzoek 4; voor verdere details, zie weer Giurge, 2017).

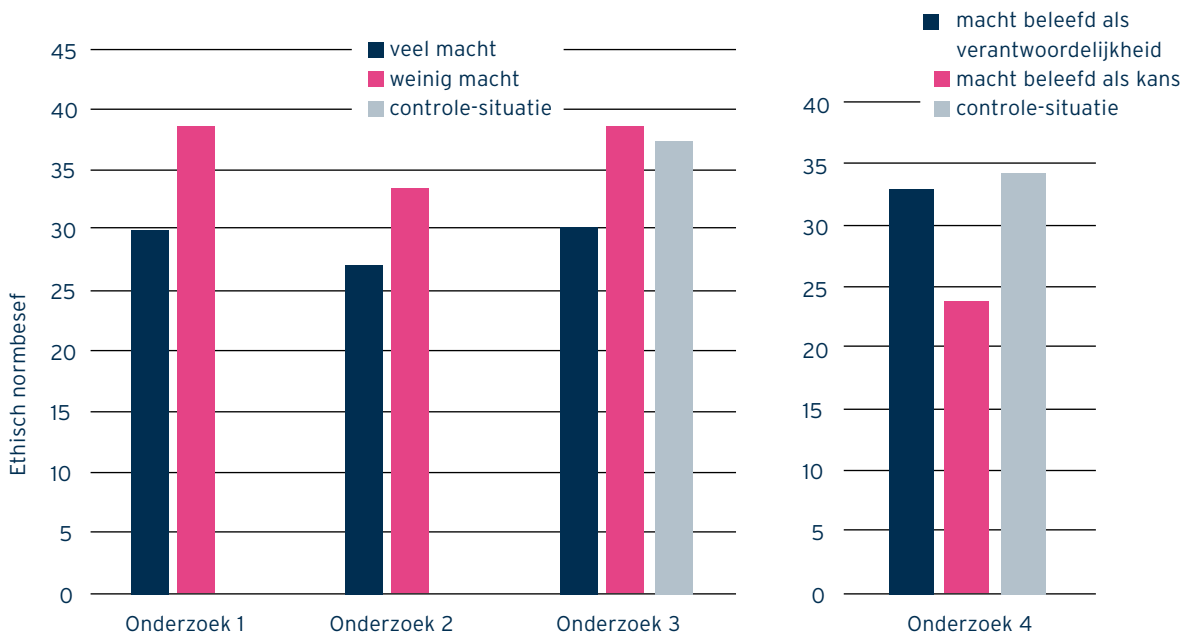
Heeft macht ook een goede kant? Jazeker, en dat wordt bepaald door de manier waarop mensen aankijken tegen de macht die ze hebben (zie figuur 2). In de eerste drie van de vier experimentele onderzoeken bleek steeds dat veel macht drukkend werkte op iemands ethisch normbesef. In

het vierde experimentele (deel)onderzoek werd bovendien geconstateerd dat een invulling van macht als een kans van negatieve invloed was op het ethisch normbesef van mensen in vergelijking met de kijk op macht als een verantwoordelijkheid of macht die wordt uitgeoefend vanuit controle. De uitkomsten van deze onderzoeken duiden erop dat het ethisch normbesef een flexibeler cognitief proces is dan voorheen is voorgesteld.

PRAKTISCHE AANKNOPINGSPUNTEN

Voor organisaties zitten er in dit onderzoek enkele interessante aanknopingspunten voor de praktijk. Om te beginnen blijkt er uit dat managers, en managers met veel structurele macht in het bijzonder, weten te vertragen wanneer uit het omgevingstempo kan worden afgeleid dat traag handelen doeltreffend kan zijn; dit komt doordat een hoge structurele machtspositie hun dagelijkse subjectieve machtsbeleving versterkt. Met andere woorden: alleen al het gevoel, op enig moment van de dag, macht te hebben, helpt managers om meer tijd te nemen voor een beslissing en trager te handelen wanneer dat doeltreffend zou zijn.

FIGUUR 2. MACHT EN ETHISCH NORMBESEF



Ten tweede de constatering dat een bepaald type van onethisch gedrag, te weten een improductieve opstelling in het werk (bijvoorbeeld zonder toestemming eerder naar huis gaan, of doelbewust een collega kwetsen), een gewoonte kan worden: wanneer dit gedrag de ene dag wordt vertoond, leidt dat ertoe dat het de volgende dag wordt herhaald. Dit geldt in het bijzonder voor medewerkers die chronisch slecht slapen en voor wie moreel juist handelen geen hoeksteen is van het zelfbeeld. Zowel de medewerker zelf als de werkgever kan dit aanpakken. Slaapgebrek mag geen excuus zijn voor improductief gedrag (CWB). De medewerker dient zich er meer van bewust te zijn dat hij/zij door slaapgebrek bij herhaling CWB kan vertonen. De werkgever, op zijn beurt, kan misschien genuanceerder gaan kijken naar een improductieve opstelling van medewerkers. Om even terug te grijpen op het eerder gegeven eenvoudige voorbeeldje: als iemand de ene dag te vroeg naar huis gaat maar dat de volgende dag compenseert, dan zou hem die eerste dag niet moeten worden aangerekend. (Dit vraagt dan natuurlijk wel om passende monitoringsystemen.)

Gelet op de manier waarop improductief gedrag zich dagelijks manifesteert, wordt het duidelijk dat in de besluitvorming over werving en selectie dan wel ontslag niet al te zwaar moet worden getild aan iemands neiging om op een bepaald moment en in een bepaalde context het bezwaarlijke gedrag te vertonen. In plaats daarvan kan men beter inspelen op factoren die iedere dag weer anders zullen zijn (bijvoorbeeld of iemand goed heeft geslapen – wellicht kan men medewerkers toestaan af en toe even de ogen dicht te doen onder werktijd).

Ten slotte is daar het verworven inzicht in de relatie tussen de feitelijke macht, de kijk op macht en het ethisch normbesef van medewerkers – namelijk de invloed van macht beleefd als kans in plaats van verantwoordelijkheid op iemands ethisch normbesef. Dit inzicht nuanceert enigszins de notie dat macht corrupteert. Het leert ons immers dat zelfs een uiterst subtiele verandering in de manier waarop medewerkers denken over de macht die ze hebben, al van positieve invloed kan zijn op hun oordeel of een bepaalde handelwijze goed of fout is. Organisaties zouden dit kunnen vertalen in maatregelen om hun mensen, en vooral degenen op hoge posities, eraan te blijven herinneren dat macht eerst en vooral betekent dat ze een zware verantwoordelijkheid dragen voor hun handelen.

Literatuur

Giurge, L.M. (2017). A Test of Time : a temporal and dynamic approach to power and ethics. Erasmus University Rotterdam, 24 maart (<https://repub.eur.nl/pub/98451>).

Over de auteur

Dr. L.M. Giurge (www.lauramgiurge.com) promoveerde in management aan de Rotterdam School of Management (Erasmus Universiteit). In haar onderzoek concentreert zij zich op het raakvlak tussen management en sociale psychologie, met thema's als tijd, macht, onethisch gedrag en besluitvorming. Zij publiceerde onder meer in *Human Relations* en *The International Journal of Human Resource Management*.

