

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/139416>

Please be advised that this information was generated on 2020-09-26 and may be subject to change.

Ethisch leiderschap: beperkt het averechtse werkgedrag?

In de managementliteratuur wordt al jarenlang gesteld dat leidinggevendenden de mate van averechts werkgedrag van medewerkers kunnen beperken door het vertonen van ethisch leiderschapsgedrag. Recentelijk hebben onderzoekers theoretische aanwijzingen gevonden dat de mate waarin ethisch leiderschap kan bijdragen aan het beperken van averechtse werkgedrag, beïnvloed wordt door de ‘prototypicaliteit’ van de leidinggevende, oftewel de mate waarin de leidinggevende als groepsprototype gezien wordt. In dit artikel bespreken wij de resultaten van een empirisch onderzoek naar de relatie tussen ethisch leiderschap, prototypicaliteit en averechtse werkgedrag binnen een grootstedelijk brandweerkorps. De resultaten laten zien dat alléén groepsprototypische leiders in staat zijn om door middel van ethisch leiderschapsgedrag averechtse werkgedrag te beperken. Groepsprototypische leiders zullen echter al snel niet meer als groepsprototypisch ervaren worden wanneer zij in hun ogen ‘onethisch’ ingesloten groepsgedrag ter sprake willen stellen. Onze voorlopige conclusie daarmee is dat het effect van ethisch leiderschapsgedrag op averechtse werkgedrag beperkt is.

Inleiding¹

In de managementliteratuur wordt al jarenlang gesteld dat leidinggevendenden de mate van averechtse werkgedrag van medewerkers – denk daarbij aan het negeren van opdrachten, het niet of niet tijdig uitvoeren van het werk, het slordig omgaan met spullen van de organisatie of het pesten van collega’s – kunnen verminderen door op een ‘ethische’ wijze leiding te geven (Brown, Trevino & Harrison, 2005; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes & Salvador, 2009). Dit houdt in dat leidinggevendenden ‘ethisch leiderschapsgedrag’ vertonen, oftewel het goede voorbeeld geven, proactief communiceren over morele kwesties en consequent zijn in het belonen en bestraffen van gewenst en ongewenst gedrag (ibidem). Meer recentelijk hebben onderzoekers theoretische aanwijzingen gevonden dat de mate waarin ethisch leiderschap kan bijdragen aan het beperken van averechtse



Jelle Groenendaal, Annette de Wolde en Ira Helsloot

Jelle Groenendaal MSc. is senior onderzoeker Crisislab en promovendus aan de Radboud Universiteit Nijmegen, Faculteit Managementwetenschappen. Annette de Wolde is clustermanager bij Brandweer Amsterdam-Amstelland. Prof. dr. Ira Helsloot is hoogleraar Besturen van Veiligheid aan de Radboud Universiteit Nijmegen, Faculteit Managementwetenschappen.

werkgedrag beïnvloedt wordt door de ‘prototypicaliteit’ van de leidinggevende. Dit is de mate waarin groepsleden menen dat hun leidinggevende de normen en waarden van de groep uitdraagt en dus als een toonbeeld van de groep wordt gezien (Kalshoven & Den Hartog, 2009; Van Knippenberg & Van Knippenberg, 2005). Hoe meer de leidinggevende door medewerkers als een groepsprototype wordt ervaren, zo luidt de suggestie, hoe effectiever ethisch leiderschapsgedrag is in het beperken van averechts werkgedrag. Mocht dit inderdaad het geval zijn, dan betekent dit dat het als organisatie en leidinggevende ‘loont’ om te investeren in de kwaliteit van het ethisch leiderschap en het verkleinen van de kloof tussen uitvoering en leiding.

Echter, empirisch onderzoek naar de relatie tussen ethisch leiderschap, prototypicaliteit en averechts werkgedrag is zeer schaars en de veronderstelde verbanden zijn nog onvoldoende empirisch bewezen (Detert, Trevino, Burris & Andiappen, 2007; Kalshoven & Den Hartog, 2009; Van Knippenberg, 2011). Wij hebben daarom empirisch onderzoek gedaan naar de relatie tussen ethisch leiderschap, prototypicaliteit en averechts werkgedrag binnen één specifieke beroepsgroep, namelijk de brandweer. De brandweer kent een sterke groeps cultuur (‘wij-zij’) bestaande uit meerdere hiërarchische lagen en daarbinnen verschillende subgroeps culturen. Wij hebben gekozen om ons onderzoek te concentreren op de relatie tussen de Officier van Dienst (OvD, de hoogst leidinggevende bij de inzet van meerdere brandweerwagens) en een brandweerploeg onder leiding van de bevelvoerder (de leidinggevende van een brandweerwagen) tijdens incidenten.

Deze keuze is niet toevallig. Enerzijds ervaren Officieren van Dienst geregeld averechts werkgedrag van bevelvoerders en hun manschappen bij incidenten. Bij recente grote branden in Amsterdam zijn opdrachten van Officieren van Dienst om het brandende gebouw niet meer binnen te treden genegeerd, met gevaarlijke situaties tot gevolg. Maar ook andere vormen van averechts werkgedrag komen voor, zoals het niet opschalen van een brand zodat de OvD niet wordt opgeroepen. Als bevelvoerders hier al op worden aangesproken, reageren ze met uitspraken als ‘dat had ik niet begrepen’, ‘dan is het niet goed overgedragen’, of ‘ik dacht dat het nog wel kon’. Anderzijds beseffen veel Officieren van Dienst dat hun vermogen om averechts werkgedrag te voorkomen beperkt is. Dit maakt het daarom relevant om te onderzoeken in hoeverre ethisch leiderschap dit vermogen kan vergroten.

Op basis van interviews die we bij de start van ons onderzoek met Officieren van Dienst en bevelvoerders van een grootstedelijk brandweerkorps gevoerd hebben, komen we tot de conclusie dat er momenteel een gemengd beeld bestaat over hoe een OvD zich moet positioneren ten opzichte van bevelvoerders en manschappen. Sommige brandweerofficieren proberen zich nadrukkelijk te mengen in de groep door veel met de groep op te trekken, zowel tijdens de dienst (meedoen tijdens oefeningen, samen sporten, samen eten, aanwezig zijn op korpsavonden, etc.) als buiten diensttijd (participeren in een wielrenclubje, samen voetbal kijken, samen op vakantie gaan, etc.). Zij proberen ‘een van hen’ te zijn.

Anderen bepleiten meer afstand ten opzichte van de ploeg. Zij positioneren

zich daarom wat nadrukkelijker als de hiërarchisch leidinggevende. Zij vinden dat distantie noodzakelijk is om het gedrag van ploegen objectief te kunnen beoordelen en waar nodig te kunnen sturen. Juist het actief meedoen met de groep, zo luidt de gedachte, maakt het bespreekbaar maken van 'ongewenste' gedragingen lastig, zeker wanneer deze te maken hebben met regels die door hogerhand zijn opgelegd en waarop de OvD moet toezien.

De vraag die wij in deze bijdrage centraal stellen is in hoeverre ethisch leiderschap van de OvD van invloed is op de mate waarin bevelvoerders averechts werkgedrag vertonen tijdens incidenten en welke rol prototypicaliteit in deze relatie speelt. In deze bijdrage vatten we de hoofdlijn van ons onderzoek samen en gaan we dieper in op de concrete betekenis van het onderzoek voor leidinggevendend binnen maar vooral ook buiten de brandweer.

1. Averechts werkgedrag

Averechts werkgedrag kan gedefinieerd worden als het gedrag dat het welzijn van de organisatie en haar medewerkers bedreigt, en waarbij impliciete en expliciete voorschriften over fatsoenlijk, respectvol en passend gedrag worden overtreden (Baron & Richardson, 1994). Dit kunnen gedragingen zijn die aan de oppervlakte liggen zoals agressie of diefstal, maar ook minder opvallende gedragingen zoals het niet opvolgen van instructies of het incorrect uitvoeren van het werk (Fox, Spector & Miles, 2001).

In iedere organisatie komt een zekere mate van averechts werkgedrag voor en dit geldt dus ook voor de brandweer (Vardi & Wiener, 1996). Dit beeld wordt bevestigd in de interviews die we bij aanvang van het vragenlijstonderzoek met verschillende Officieren van Dienst hebben gevoerd. Bevelvoerders blijken soms de neiging te hebben om opdrachten naast zich neer te leggen, niet tijdig op te schalen (met als gevolg dat de brandweerofficier niet tijdig wordt opgeroepen door de alarmcentrale bij grotere incidenten), collega's buiten de groep te sluiten of onterecht gebruik te maken van middelen en faciliteiten die alleen voor de uitvoering van het brandweerwerk beschikbaar zijn gesteld. Alhoewel averechts werkgedrag vanuit het oogpunt van medewerkers, organisatie en de samenleving ongewenst is, is het tot op zekere hoogte een normaal organisatorisch verschijnsel en daarmee waarschijnlijk ook onontkoombaar (Vardi & Wiener, 1996). Het vraagt wel om gerichte aandacht van leidinggevendend om excessen daar waar mogelijk te voorkomen en het fenomeen in ieder geval zoveel mogelijk te beperken (Brown et al., 2005; Trevino, Brown & Hartman, 2003).

2. Averechts werkgedrag beperken door ethisch leiderschap

Het vertonen van ethisch leiderschapsgedrag kan volgens de managementliteratuur een effectieve manier zijn om averechts werkgedrag in de organisatie tegen te gaan. Brown et al. (2005, p. 120) hebben ethisch leiderschap gedefi-

nieerd als het vertonen van normatief juist gedrag en het stimuleren van dit gedrag bij anderen (Brown et al., 2005). Als voorbeelden van normatief juist gedrag worden vaak eerlijkheid, betrouwbaarheid, oprechtheid en zorgzaamheid genoemd (Brown et al., 2005), maar ook het opvolgen van regels.² Wat normatief 'juist' gedrag is, is afhankelijk van de culturele context (Treviño, Hartman & Brown 2000). Het stimuleren van ethisch leiderschapsgedrag houdt in dat leidinggevendenden het goede voorbeeld geven, proactief communiceren over wat correct en (on)gewenst gedrag is en consequent zijn in het belonen en bestraffen van dergelijk gedrag. Sommige onderzoeken hebben aangetoond dat medewerkers minder averechts werkgedrag zeggen te plegen wanneer leidinggevendenden in hun ogen ethisch leiderschapsgedrag vertonen. Andere onderzoeken vonden echter geen verband tussen ethisch leiderschapsgedrag en averechts werkgedrag (Detert et al., 2007). Meer inzicht was daarom noodzakelijk in de factoren die de effecten van ethisch leiderschapsgedrag op averechts werkgedrag zouden kunnen verklaren.

3. Prototypicaliteit

Nog niet zo lang geleden zijn wetenschappers tot de ontdekking gekomen dat de mate waarin een leidinggevende door groepsleden als prototypisch wordt gezien, mede bepalend is voor de invloed die hij heeft op het gedrag binnen de groep. Een prototypische leider gedraagt zich op een manier waarop de groep zichzelf graag ziet en vormt daarmee voor groepsleden een referentiepunt voor hoe ze zich in verschillende omstandigheden moeten gedragen. Prototypicaliteit kan daarmee gedefinieerd worden als de mate waarin een leidinggevende door groepsleden beschouwd wordt als een ideale representatie van hoe groepsleden zich zouden moeten gedragen (Giessner & Van Knippenberg, 2008). In de literatuur wordt verondersteld dat leidinggevendenden die als 'ethisch' beschouwd worden, vaak ook groepsprototypische leiders zijn, doordat ethische leiders veel voorbeeldgedrag vertonen en normatief gewenst groepsgedrag stimuleren (Kalshoven & Den Hartog, 2009). Groepsprototypische leiders hebben volgens de literatuur meer invloed op volgers, omdat volgers zich gemakkelijk met hen kunnen identificeren (ibidem).

Het effect van prototypicaliteit is onder meer te begrijpen vanuit de sociale identiteitstheorie en de zelfcategorisatie theorie (Van Knippenberg, 2011; Van Kalshoven & Den Hartog, 2009). Deze theorieën stellen enigszins gesimplificeerd dat mensen streven naar een positief zelfbeeld en dit voor een groot deel ontleen uit de groepen waartoe ze zich verbonden voelen. Mensen willen graag ergens bij horen en identificeren zich daarom afhankelijk van de situatie met een bepaalde groep. Door zich als lid van die groep af te zetten tegen mensen die in hun ogen tot een andere en vaak inferieure groep behoren, wordt de verbondenheid met de eigen groep groter en het positieve zelfbeeld nog verder versterkt. In de volksmond wordt dit het 'wij-zij'-gevoel genoemd. Afhankelijk van de situatie kunnen mensen zich met verschillende groepen identificeren (Van Maanen, 2010). Een brandweermens kan zich bij-

voorbeeld verbonden voelen met zijn korps, zijn post, zijn ploeg, collega's met dezelfde functie, collega's met dezelfde rang of de collega's die bij dezelfde brand aanwezig zijn geweest. Maar brandweermensen kunnen zich ook met elkaar verbonden voelen omdat ze iets anders met elkaar delen, bijvoorbeeld het zijn van vrouw of de geaardheid. Soms ontstaat er een conflict tussen twee groepen waarmee een persoon zich verbonden voelt. In dat geval zal deze persoon geneigd zijn te kiezen voor de groep die op dat moment de grootste invloed heeft op zijn positieve zelfbeeld en eigenwaarde (Hogg, Van Knippenberg & Rast, 2012).

4. Methodologie

Om de relatie tussen ethisch leiderschapsgedrag, prototypicaliteit en averechts werkgedrag in de praktijk te onderzoeken, hebben we een vragenlijst-onderzoek uitgevoerd binnen Brandweer Amsterdam-Amstelland. Brandweer Amsterdam-Amstelland is een van de grootste beroepsbrandweerkorpsen van Nederland. Het korps telde in 2013 504 brandweermensen in 24-uursdienst, 275 vrijwilligers en 280 kantoormensen. In 2010 zijn alle 97 bevelvoerders tijdens de jaarlijkse bevelvoerdersdagen benaderd om een vragenlijst in te vullen over het ethische leiderschap van een 'gemiddelde'³ OvD, de mate waarin zij vinden dat deze OvD groepsnormen- en waarden vertegenwoordigt en daarmee dus representatief is voor de groep en de mate waarin bevelvoerders averechts werkgedrag vertonen. In totaal hebben 61 bevelvoerders de vragenlijst compleet ingevuld. Deze vragenlijsten zijn vervolgens statistisch geanalyseerd met SPSS.

Voor de vragenlijst hebben we gebruikgemaakt van schalen die in eerder onderzoek gehanteerd zijn om ethisch leiderschap, prototypicaliteit en averechts werkgedrag te meten. Voor het meten van ethisch leiderschap hebben we de ELS-schaal (Ethical Leadership Scale) van Brown et al. (2005) gebruikt. De ELS bestaat uit tien items met een zevenpunts Likert-antwoordschaal waarbij de 1 staat voor 'volledig mee oneens' en 7 voor 'volledig mee eens'. Voorbeelden van items zijn 'mijn leidinggevende geeft het goede voorbeeld van het ethische gedrag dat op het werk wordt verwacht' of 'mijn leidinggevende hanteert sancties als werknemers de ethische regels/procedures overtreden'. Uit de pretest van de vragenlijst bleek dat een aantal items niet helemaal duidelijk waren voor bevelvoerders. Daarom is de vragenlijst op onderdelen iets verduidelijkt (leidinggevende is in de vragenlijst bijvoorbeeld overal vervangen door OvD). De betrouwbaarheidsanalyse liet een Cronbach's Alpha van .924 zien. Dit is een zeer hoge score, zodat alle items samengevoegd konden worden tot de schaal ethisch leiderschap.

Prototypicaliteit is gemeten door gebruik te maken van de schaal van Van Knippenberg en Van Knippenberg (2005). De antwoordschaal is een vijfpunts Likert-schaal waarbij de 1 staat voor 'oneens' en de 5 voor 'eens'. Deze vra-

genlijst bestaat uit items als ‘mijn leidinggevende past goed bij mijn team’ en ‘mijn leidinggevende belichaamt onze groepsnormen.’ Uit de pretest kwam naar voren dat het woord ‘groepsnormen’ bij bevelvoerders niet duidelijk was. Dit item is daarom op basis van de *Van Dale* als volgt aangepast: ‘Mijn OvD belichaamt onze groepsnormen. Dat wil zeggen: gedraagt zich op een manier die ik en mijn ploeg gepast vinden.’ De betrouwbaarheidsanalyse liet een Cronbach’s Alpha van .925 zien. Dit is een zeer hoge score, zodat alle items samengevoegd konden worden tot de schaal prototypicaliteit.

Averechts werkgedrag hebben we gemeten door deels gebruik te maken van de Organizational Deviance Scale van Robinson en Bennett (1995) en Robinson en Bennett (2000). Daarnaast is een aantal items dat specifiek over het averechtse werkgedrag bij Brandweer Amsterdam-Amstelland gaat, aan de vragenlijst toegevoegd. De antwoordschaal is een zevenpunts Likert-schaal waarbij de 1 staat voor ‘nooit’ en de 7 voor ‘altijd’. De vragenlijst bestaat uit items zoals ‘gaat u wel eens in tegen een besluit van uw leidinggevende’ of ‘roddelt u wel eens over uw leidinggevende?’ Ook hier hebben we de vragen meer brandweerspecifiek gemaakt door leidinggevende te vervangen voor OvD en op meerdere plaatsen ‘ter plaatse (bij een incident)’ toe te voegen.

5. De bevindingen op hoofdlijnen

Uit het vragenlijstonderzoek blijkt dat Officieren van Dienst in de beleving van de bevelvoerders nauwelijks ethisch leiderschapsgedrag vertonen. Ook worden zij niet als prototype van de groep beschouwd: Officieren van Dienst laten volgens de bevelvoerders in de regel géén gedrag zien dat representatief is voor groepswaarden en -normen. Bevelvoerders stellen dat zij bijna nooit averechts werkgedrag vertonen. Dit laatste zal wellicht niet verbazen, omdat de neiging tot het geven van sociaal-wenselijke antwoorden doorgaans groot is wanneer respondenten gevraagd worden om te zeggen dat zij zich (soms) misdragen.

Tabel 1. Beschrijvende statistieken en correlaties tussen de variabelen

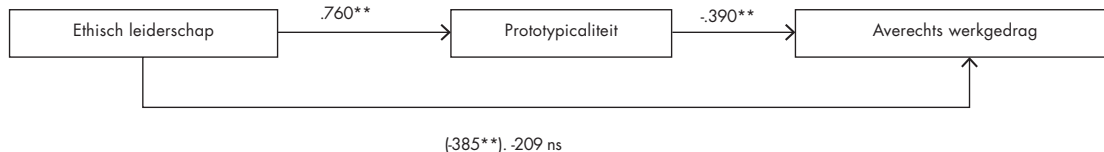
| | Mean | SD | 1 | 2 |
|-----------------------------|------|------|---------|---------|
| Ethisch leiderschap | 4.80 | 1.00 | | |
| Prototypicaliteit | 2.82 | .86 | .760** | |
| Averechts werkgedrag | 1.91 | .64 | -.385** | -.390** |

** . $P > 0.01$ level (2-zijdig)

Om te achterhalen welke rol prototypicaliteit speelt in de relatie tussen ethisch leiderschap en averechts werkgedrag hebben we allereerst door middel van een regressieanalyse de verbanden tussen de onafhankelijke variabele ethisch leiderschap, de mediator prototypicaliteit en de afhankelijke variabele averechts werkgedrag vastgesteld. De regressieanalyse liet (statistisch) significante relaties zien tussen ethisch leiderschap en averechts werkgedrag

($\beta = -.385$, $p < .01$), tussen ethisch leiderschap en prototypicaliteit ($\beta = .760$, $p < .01$) en tussen prototypicaliteit en averechts werkgedrag ($\beta = -.390$, $p < .01$). Daarna hebben we onderzocht wat de impact was van de mediator prototypicaliteit. Na toevoeging van prototypicaliteit in de regressie, steeg de β voor ethisch leiderschap van $-.385$ naar $-.202$ en veranderde de beta-waarde van significant in niet significant. Dit betekent dat er sprake is van een volledige mediatie. Daarmee laat de mediatie-analyse zien dat ethisch leiderschap alleen effect heeft op averechts werkgedrag wanneer leidinggevend als groepsprototype worden ervaren.

Figuur 1. Relaties tussen ethisch leiderschap en averechts werkgedrag en de mediërende invloed van prototypicaliteit



N=61, ns niet significant, **p < .01

Bijvangst van het onderzoek was dat enkele bevelvoerders zich stevig uitlieten over het leiderschap van de OvD tijdens incidenten. Zij stelden dat sommige brandweerofficieren onethisch leiderschapsgedrag lieten zien door zich te veel te bemoeien met het werk van de besluitvorming. Brandweerofficieren die zich met dergelijk gedrag inlaten, kunnen volgens deze bevelvoerders rekenen op meer averechts werkgedrag zoals het niet opvolgen van opdrachten of het achterhouden van relevante informatie.

Bij deze bevindingen zijn enkele methodologische kanttekeningen te plaatsen. In de eerste plaats was de omvang van de meting met 'slechts' 61 vragenlijsten beperkt (alhoewel de respons van 63% wel hoog te noemen is). In de tweede plaats zijn wij bijzonder kritisch over het gebruik binnen het leiderschapsonderzoek om ethisch leiderschap en averechts werkgedrag uitsluitend te meten door het uitvoeren van een vragenlijstonderzoek. De wijze waarop ethisch leiderschapsgedrag momenteel in de literatuur gemeten wordt, zegt in onze ogen namelijk meer iets over of medewerkers zich kunnen vinden in het 'ethische' gedrag dat door hun leidinggevende wordt vertoond dan het gedrag dat de leidinggevende in de werkelijkheid laat zien. Bij het gebruik van een vragenlijst om averechts werkgedrag te meten is, zoals al eerder opgemerkt, de neiging groot om sociaal wenselijk te antwoorden. Wij hebben dit geprobeerd te voorkomen door voorafgaand aan het invullen van de vragenlijst de respondenten te vragen om de vragenlijst naar eer en geweten in te vullen.

Ook de anonimiteit van de respondenten hebben we benadrukt evenals het wetenschappelijke karakter en doelstelling van het onderzoek. Natuurlijk kan daarmee niet volledig voorkomen worden dat respondenten sociaal wenselijke antwoorden geven. Onze verwachting is dan ook dat in de praktijk meer averechts werkgedrag plaatsvindt dan in de vragenlijst is opgegeven, omdat respondenten uit schaamte of angst niet alles zullen hebben gerapporteerd.

En al zouden ze alles willen rapporteren, het is de vraag in hoeverre respondenten zich wel bewust zijn van het averechtse werkgedrag dat zij soms vertonen. Hoewel wij bij aanvang van het onderzoek gekozen hebben om aan te sluiten bij de gebruikelijke methode om ethisch leiderschap en averechtse werkgedrag te meten, zouden wij voor vervolgonderzoek ook participatieve observatie aanbevelen als (aanvullende) onderzoeksmethode. Deze methode lijkt beter geschikt om een betrouwbaar en genuanceerder beeld van averechtse werkgedrag en ethisch leiderschap te krijgen. In de derde plaats moet bedacht worden dat de resultaten van ons onderzoek alleen betrekking hebben op Brandweer Amsterdam-Amstelland en niet zonder meer representatief zijn voor andere brandweerkorpsen in Nederland. De bevindingen van ons onderzoek moeten kortom als tentatief worden beschouwd.

6. Discussie en conclusie

Een conclusie van ons verkennende onderzoek is dat ethisch leiderschap alleen effectief kan zijn wanneer leidinggevend en ook als een groepsprototype worden beschouwd. Of anders verwoord: als leidinggevend zich conformeren aan de normen, waarden en rituelen van de groep én van de organisatie. Ons verkennende onderzoek laat echter zien dat dit binnen Brandweer Amsterdam-Amstelland niet zonder meer het geval is. De Officieren van Dienst werden in het door ons onderzochte korps in de regel niet als groepsprototype of 'een van de groep' beschouwd.

De relevante vraag is nu of leidinggevend binnen (en buiten) de brandweer moeten proberen om meer groepsprototypisch te worden, opdat ze door middel van ethisch leiderschapsgedrag averechtse werkgedrag effectief kunnen beperken. Wij menen van niet. Leidinggevend die vanuit hun ethisch kader (ingesleten) averechtse werkgedrag ter discussie willen stellen, zullen namelijk niet snel als een groepsprototype beschouwd worden. Hier tekent zich een paradox af: wanneer een ethisch leider de groep aanspreekt op averechtse werkgedrag, distantieert hij zich op dat moment van de groep, waardoor hij geen groepsprototypische leider meer kan zijn. Echter, wanneer hij dit averechtse gedrag zou tolereren, omwille van het lidmaatschap van de groep en om zijn prototypische beeld te handhaven, moet hij inleveren op zijn positie als ethisch leider.

Zoals in de inleiding al gesteld, proberen brandweerleidinggevend dit dilemma vaak op te lossen door te investeren in goede relaties met *individuele* leden van de groep. De gedachte hierbij is dat deze goede *individuele* relaties helpen om het draagvlak binnen de groep te versterken, in de hoop dat hierdoor de 'bestuurbaarheid' van de groep toeneemt en conflictsituaties beter voorkomen kunnen worden. De sociale identiteitstheorie laat echter zien dat deze op individuen gerichte strategie nauwelijks effectief is in organisaties met een sterke groepscultuur (denk niet alleen aan de brandweer maar ook

aan politie, defensie, spoorwegen, bedrijven waarin met ploegendiensten gewerkt wordt, etc.). Het ‘tegen de stroom inzwemmen’ is namelijk riskant, want kan voor individuen een verlies van status en privileges en in het ergste geval zelfs buitensluiting betekenen. Om in een groeps cultuur te kunnen overleven, zullen de meeste individuen de neiging vertonen om hun groepsidentiteit te verkiezen boven hun individuele identiteit (Van Maanen, 2010).

Voor ons is het nog maar de vraag of leidinggevendenden binnen organisaties zoals de brandweer de status van groepsprototype überhaupt kunnen bereiken. Een leidinggevende blijft immers altijd hiërarchisch verantwoordelijk voor zijn medewerkers, zodat er nooit écht sprake van gelijkwaardig groeps lidmaatschap kan zijn. Bovendien zijn er talloze zichtbare en minder zichtbare culturele verschillen tussen leidinggevendenden en medewerkers. Binnen de brandweer komen deze verschillen bijvoorbeeld tot uiting in het rangensysteem dat wordt gehanteerd. Maar denk ook aan de privileges die leidinggevendenden bezitten en medewerkers niet (auto van de zaak, telefoon, etc.). Zowel de ‘natuurlijke’ als de ‘gecreëerde’ afstand tussen leidinggevendenden en de groep aan wie hij leiding geeft, moeten we niet onderschatten (Van Maanen, 2010).

Essentieel is daarom volgens ons het onderscheid tussen ‘een van de groep willen zijn’ en ‘geaccepteerd worden door de groep als leidinggevende’. Als je leidinggevende bent, gedraag je dan ook zo en accepteer dat je geen groeps lid bent. Een leidinggevende die bij de groep wil horen, wekt namelijk al snel verwachtingen die hij uiteindelijk niet waar kan maken, omdat hij een onderdeel uitmaakt van de hiërarchie. Een mogelijk gevolg van het wekken van verkeerde verwachtingen is een groeiend wantrouwen en het triggeren van uitsluitingsmechanismen door de groep. Maar: nader onderzoek is gewenst naar de vraag hoe het ingrijpen op averechts werkgedrag van leden van een groep de acceptatie van de leidinggevendenden door de groep als geheel beïnvloedt.

Vooruitlopend op het antwoord op deze vraag bevelen we aan dat leidinggevendenden in de praktijk er goed aan doen om enige afstand te houden tot de groep, duidelijk te zijn in de normen en waarden die binnen de organisatie als geheel gelden en te sturen op vertrouwen (Kirkhaug, 2010). Als groepsleden dit vertrouwen schaden, dan ontstaat er ruimte om ze aan te spreken op het averechts werkgedrag. Onze aanbeveling is mede gefundeerd in de sociale identiteitstheorie. Die stelt dat kritiek makkelijker geaccepteerd wordt van iemand die op afstand staat dan van iemand dichtbij of in de groep (Hogg et al., 2012). Bij grove overtredingen door groepsleden rest er overigens niets anders dan disciplinaire maatregelen. Dit vergt echter niet alleen moed van de leidinggevende, maar ook steun en inzet van het hoger management. Zij moet immers de leidinggevende steunen door de disciplinaire maatregelen te bekrachtigen.

Een andere vraag is in hoeverre het wenselijk is dat Officieren van Dienst vanuit het oogpunt van bevelvoerders en manschappen altijd ‘ethische’ beslis-

singen nemen. Officieren van Dienst hebben tijdens incidenten een hele specifieke rol. Die kan ertoe leiden dat ze afhankelijk van het gekozen perspectief en omstandigheden beslissingen *moeten* nemen, of ze nu 'ethisch' of onethisch' zijn. Bevelvoerders en manschappen vinden dat Officieren van Dienst zich soms te veel bemoeien met 'hun' werk, ook al zijn Officieren van Dienst vanuit hun rol eindverantwoordelijk voor een effectieve en verantwoorde brandweerinzet. Officieren van Dienst vinden het in het algemeen ook 'not done' om zich in te laten met het werk van bevelvoerders en manschappen. Maar ze worden tegelijkertijd soms geconfronteerd met bevelvoerders en manschappen die in hun ogen onbevredigende beslissingen of onverantwoorde risico's nemen. Officieren van Dienst die daarom toch ingrijpen, kunnen als onethische leiders worden beschouwd, in de zin dat ze in de perceptie van bevelvoerders en manschappen niet het goede voorbeeld geven, niet proactief communiceren over morele kwesties en niet consequent zijn in het belonen en bestraffen van gewenst en ongewenst gedrag. In sommige gevallen leidt dit tot conflicten. In situaties waarvan achteraf vastgesteld kan worden dat deze evident gevaarlijk waren (denk aan een Officier van Dienst die tegen de wil van de bevelvoerder in de opdracht geeft om terug te trekken uit een brandend gebouw en het gebouw stort niet veel later in), kunnen deze conflicten snel worden bijgelegd. Maar vaak zijn de situaties veel minder evident en moeten Officieren van Dienst naderhand hard aan het werk om hun genomen beslissing te legitimeren.

Hierbij spelen twee complicerende factoren. In de eerste plaats bestaan er binnen de brandweer uiteenlopende opvattingen over hoe incidenten bestreden moeten worden en wanneer het verantwoord of onverantwoord is om bepaalde tactieken toe te passen. Deze opvattingen worden gekleurd door ervaringen die men in het verleden bij gelijksoortige incidenten heeft opgedaan of verhalen van anderen waarvan het vaak de vraag is of ze de overlevering wel goed hebben doorstaan. In de tweede plaats zijn bevelvoerders en manschappen door een aantal cognitieve beperkingen, die optreden tijdens gevoelens van spanning en tijdsdruk, niet altijd meer in staat om de omgeving waarin ze werken adequaat te kunnen beoordelen. Doordat Officieren van Dienst vaak later ter plaatse komen en meer mogelijkheden hebben om gevoelens van spanning en tijdsdruk te kunnen beheersen, zijn zij doorgaans beter in staat om de situatie te beoordelen. Juist daarom is het voor Officieren van Dienst niet altijd mogelijk én wenselijk om een (vanuit het perspectief van bevelvoerders en manschappen) ethisch leider te zijn, in de zin dat ze het goede voorbeeld geven, proactief communiceren over morele kwesties en consequent zijn in het belonen en bestraffen van gewenst en ongewenst gedrag. Een leidinggevende in het algemeen en een Officier van Dienst in het bijzonder moet dus niet altijd doen wat zijn medewerkers van hem verlangen, en moet dus durven afwijken van de dagelijkse routine én de heersende opvattingen. Uit de interviews met Officieren van Dienst bleek dat zij geneigd zijn om alleen kritieke beslissingen te nemen die ze op dat moment voor zichzelf kunnen rechtvaardigen, zodat ze achteraf altijd de be-

slissing kunnen verantwoorden. Dit is een interessant besluitvormingsmechanisme dat volgens ons nader onderzoek verdient.

Tot slot: we raden iedereen aan die geïnteresseerd is in ethisch leiderschap om het fenomeen ethisch leiderschap altijd vanuit verschillende perspectieven te bekijken en duidelijk te maken welk perspectief leidend is. Wordt ethisch leiderschap bestudeerd vanuit het perspectief van de ondergeschikten, collega leidinggevendenden of het niveau van het hoger management? En over welke morele kwesties gaat het wanneer uitspraken gedaan worden over het (gebrek aan) ethisch leiderschap van leidinggevendenden?

Noten

1. Een geheel andere versie van dit artikel is eerder verschenen in het Engelstalige tijdschrift *International Journal of Leadership Studies*: De Wolde, A., Groenendaal, J., Helsloot, I. & Schmidt, A. (2014). An explorative study on the effect of ethical leadership on organizational misbehavior in a Dutch Fire Service. *International Journal of Leadership Studies*. 8(2), pp. 18-43.
2. Wij volgen de literatuur die in de definiëring van ethisch leiderschap zowel dimensies van de plicht- als de deugdenethiek gebruikt. Zie de schaal van Brown et al. (2005) in tabel 1.
3. Aangezien bevelvoerders van Brandweer Amsterdam-Amstelland gedurende een jaar met vele verschillende Officieren van Dienst te maken krijgen, hebben wij gevraagd om bij het invullen van de vragenlijst aan de ‘gemiddelde’ Officier van Dienst te denken of de Officier van Dienst van wie ze bij het laatste incident leiding hebben ontvangen.

Literatuur

- Brown, M.E., Treviño, L.K., & D.A. Harrison (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, p. 117-134.
- Baron, R.A., & Richardson, D.R. (1994). *Human aggression* (2nd ed.). New York, NY: Plenum.
- De Hoogh, A.H.B., & Den Hartog, D.N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19, p. 297-311.
- Detert, J.R., Treviño, L.K., Burris, E.R., & Andiappen, M. (2007). Managerial models of influence and counterproductivity in organizations: A longitudinal businessunit level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 92, p. 993-1005.
- Fox, S., Spector, P.E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, p. 291-309.

- Giessner, S.R., & Van Knippenberg, D. (2008). *When does a leader show fair behavior? Influences of group prototypicality and the social context*. Paper presented at the 15th General Meeting of the European Association of Experimental Social Psychologists.
- Hogg, M.A., Van Knippenberg, D., & Rast, D.E. (2012). Intergroup leadership in organizations: Leading across group and organizational boundaries. *Academy of Management Review*, 37(2), p. 232-255.
- Kalshoven, K., & Den Hartog, D.N. (2009). Ethical leader behavior and leader effectiveness: The role of prototypicality and trust. *International Journal of Leadership Studies*, 5(2), p. 102-120.
- Kirkhaug, R. (2010). The relationships between social and formal working conditions and charisma. *Organization Management Journal*, 7(3), p. 229-239.
- Mayer, D.M., Kuenzi, M., Greenbaum, R.L., Bardes, R., & Salvador, M.R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, p. 1-13.
- Robinson, S.L., & Bennett, R.J. (1995). A typology of deviant workplace behavior: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, p. 555-572.
- Robinson, S.L., & Bennett, R.J. (2000). Development of a measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), p. 349-360.
- Treviño, L.K., Hartman, L.P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42, p. 128-142.
- Treviño, L.K., Brown, M., & Hartman, L.P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56, p. 5-37.
- Van Knippenberg, B., & Van Knippenberg, D. (2005). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: The moderating role of leader prototypicality. *Journal of Applied Psychology*, 90, p. 25-37.
- Van Knippenberg, D. (2011). Embodying who we are: Leader group prototypicality and leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 22(6), p. 1078-1091.
- Van Maanen, J. (2010). Identity work and control in occupational communities. In Sim B. Sitkin et al. (Ed.), *Organizational Control*. Londen, UK: Cambridge University Press (Cambridge Companions to Management).
- Vardi, Y., & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organizations: A motivational framework. *Organization Science*, 7(2), p. 151-165.
- Vardi, Y., & Weitz, E. (2004). *Misbehavior in organizations: theory, research, and management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.