

Diversiteit en ervaring

De leiders die wij spraken werken in verschillende sectoren, publiek en profit, groot en klein, maar altijd tussen de mensen in plaats van hiërarchisch georiënteerd. Ze zijn veelal ondernemend: opgegroeid onder verschillende omstandigheden, sommigen hebben dieptepunten als faillissementen meegemaakt en zijn daardoor gevormd, maar zijn altijd veerkrachtig gebleven. Onze gesprekspartners komen uit diverse achtergronden, zijn hbo/academisch opgeleid in verschillende disciplines. Ze hebben een scala aan ervaringen opgedaan in hun carrièrepad, zowel nationaal als internationaal, met toenemende verantwoordelijkheden.

"Je moet ook wel impopulair durven zijn."

"Dat betekent dat je ethiek wel erg stevig moet zijn ontwikkeld om rechtop in de wind te kunnen blijven staan."



Eigen leiderschap, waarden en omgangsvormen

Een aantal waarden worden steeds genoemd door onze respondenten:

- Gelijkwaardigheid: niet denken dat je meer bent, en mensen ook gelijkwaardig, met respect behandelen. En ook zo handelen, meewerken en het voorbeeld geven.
- Inclusiviteit en Waardering: iedereen zijn/haar bijdrage laten leveren, wars van hiërarchie.
- Authenticiteit en Samenwerking: kwetsbaarheid tonen en benaderbaar zijn.
- Eerlijkheid, rechtvaardigheid en wellevendheid: op die manier met een no nonsense aanpak problemen samen onderhanden nemen en zoeken naar mogelijkheden.
- Inspirerend Leiderschap proberen uit te stralen: vertrouwen geven en geloofwaardigheid verdienen. En natuurlijk maatschappelijke betrokkenheid tonen waarbij waarden boven winst staan.

"Ik zit er niet voor mezelf."

"Mensen autonomie geven en vertrouwen, maar ook direct aanspreken"



Organisatiecultuur en leiderschap

Geïnterviewden geven hoog op van een cultuur van samenwerken; samen problemen en uitdagingen aangaan op een gelijkwaardig niveau en in alle openheid. Mensen op de juiste plek kunnen zelfstandig werken en groeien. Dit in een inclusieve cultuur waarbij iedereen wordt betrokken op basis van expertise, onafhankelijk van leeftijd, ervaring of status. Ook als belangrijk worden genoemd voortdurende scholing en training, en een goede werk-privébalans in het team. Wat in een cultuur ook aanwezig moet zijn is gedrevenheid voor rechtvaardigheid en kansengelijkheid. En een open dialoog: fouten maken mag, als je er maar over communiceert.

"Om mensen aan te spreken op hun gedrag moet je lef hebben en 'visible felt leadership' "

"Ik denk dat het vooral een kwestie van voorleven is en hoe je met anderen omgaat. En laten zien wat je doet en waarom je het doet."

Ethisch leiderschap

De voornaamste lessen uit de interviews

Invloeden en leiderschap

De door ons geïnterviewde leiders gaven aan door opvoeding, ervaringen en werkpraktijk een sterk vormgegeven ethisch kompas te hebben ontwikkeld. Dit is diepgaand gevormd door praktijkervaringen, zoals het meemaken van overlijdens. En ze hebben geleerd van diverse voorbeelden van verschillende directeuren en leiders, zonder specifieke namen te noemen. Eigen leidinggevendenden deelden hun uitdagingen, wat een cultuur van openheid creëerde. Ze leerden opkomen voor de zwakkeren, en bevlogen te zijn, empathie, geduld en doorzettingsvermogen te hebben, maar ook rust en kansen te bieden.

"Altijd de mens respecteren die tegenover je staat."

"Ik ben aan de vergadertafel dezelfde persoon als in de kantine."



Voorbeelden van ethisch leiderschap

Als voorbeelden voor hun eigen leiderschap gaven onze respondenten opvallend vaak de eigen ouders als hun grote voorbeeld aan. Ze werden genoemd als moreel kompas, als voorbeeld van rust, geduld en doorzettingsvermogen en hoe het verschil te maken ondanks alle beperkingen.

Maar ook voorbeelden – goede en slechte – van eerdere leidinggevendenden werden veelal genoemd, zoals: openheid creëren, anderen laten "shinen", opkomen voor zwakkeren, kansen bieden, en mensen gerust stellen.

"Twijfel is een teken van intelligentie en ik vind dat misschien wel het belangrijkste element aan ethiek, de eeuwige twijfel of je het goed doet."

"Het gaat om het volgen van je innerlijk kompas, je eigen gevoel voor wat goed en fout is. Met hoofd, hart en handen."

➤ Over dit onderzoek

Dit onderzoek naar ethisch leiderschap (en praktische wijsheid) is uitgevoerd in de periode 1 november 2023 tot en met 31 oktober 2024. Het betrof een samenwerking tussen vier lectoraten, twee van Fontys (Ontwerpen aan de Journalistiek & Ethisch Werken), een van de HAN (Arbeid & Gezondheid) en een van Saxion (Weerbare Democratie). Partners waren het programma Dialoog & Ethiek van het Ministerie van BZK en de Wethoudersvereniging. Het onderzoek bestond uit een beknopte media-analyse en een aantal semigestructureerde interviews. Het is gefinancierd door KIEM-Regieorgaan SIA.

➤ Over de media-analyse

Er is vanuit het lectoraat Ontwerpen aan de Journalistiek een beknopte discoursanalyse gedaan van hoe ethisch leiderschap aan de orde kwam in talkshows. Daarbij zijn vijf frames gebruikt die zijn ontwikkeld door Claes de Vreese (UvA; zie De Vreese (2005), plus een zelf toegevoegd zesde frame.

Diepere waarden en aandachtspunten in de media

De leiders die in de media kwamen (we analyseerden in een periode van 2019 tot 2024 twaalf nieuwsprogramma's) zaten niet zelden in genderclusters aan tafel: Mannelijke leiders zaten vooral tussen mannelijke leiders, vrouwelijke leiders waren omringd door merendeels vrouwelijke leiders. Mannelijke leiders krijgen meer expertvragen, vrouwelijke leiders daarnaast ook human-interestvragen. De meeste leiders praten in de media op basis van expertise, ze leggen verantwoordelijkheid af voor beslissingen die er binnen het bedrijf of organisatie genomen zijn. Vaak horen we ook hun diepere waarden als ze optreden in het publieke domein: "We hebben verantwoordelijkheid voor de samenleving. We willen allemaal een samenleving waar iedereen werk heeft, voedsel, een dak boven het hoofd, de kinderen moeten allemaal naar school kunnen, gezondheid, veiligheid." (Peter Wennink ASML, NOS 4-9-23)

➤ Esthetisch leiderschap

Wat heeft de esthetiek van 'het goede, het schone en het ware' met ethisch leiderschap te maken? Veel, vindt ondermeer innovatie-expert en FD columnist Ronald van der Vorst. Uit onderzoek blijkt dat een 'mooie' organisatie veelal een goede en deugdzame organisatie is. 'Mooie' organisaties scoren op coherentie, er is een duidelijke samenhang der dingen in een organisatie. Daarnaast scoren ze op identificatie: werkgevers en werknemers herkennen hun eigen waarden en ambities in de organisatie en elkaar. Voorts blijkt progressie van het werk belangrijk, maar ook mogelijkheden om persoonlijk te ontwikkelen. Opvallend is dat een esthetische organisatie ruimte biedt voor mysterie: je krijgt uitdagingen waardoor je nieuwe dingen zult ontdekken. In een onderzoek dat vier studenten Journalistiek o.l.v. docent-onderzoeker Marieke van Willigen deden bij twee kleinere nieuwsorganisaties naar deze waarden, bleek dat vooral de samenhang van het werk en het mysterie, dus de nieuwe uitdagingen, hoog scoorden. Zorg als ethisch leider dus altijd voor afwisseling en uitdaging!

➤ Vragen voor vervolgonderzoek:

De volgende vragen zouden we graag meenemen naar vervolgonderzoek:

- Zou er in de media meer en andere aandacht aan ethisch leiderschap kunnen worden besteed, en hoe dan? De geïnterviewde leiders zorgen goed voor hun medewerkers. Maar bij wie kunnen ze zelf terecht?
- Hoe staat het met hun eigen werk-privébalans?
- Zijn er nog verschillen te constateren tussen generaties?
- Hoe ziet ethisch leiderschap er binnen verschillende contexten uit?
- En in hoeverre is ethisch leiderschap al op jonge leeftijd leerbaar en zo ja, hoe dan?

Bij dit onderzoek waren betrokken:

- Vanuit het lectoraat Arbeid & Gezondheid van de HAN: Josephine Engels en Mechteld Lengkeek
- Vanuit het lectoraat Weerbare Democratie van Saxion: Willeke Slingerland en Marleen Visser
- Vanuit het lectoraat Ontwerpen aan de Journalistiek van Fontys: Danielle Arets en Anna Maria van Willigen
- Vanuit het lectoraat Ethisch Werken van Fontys: Richard Voddé en Rogier van der Wal (projectleider)