



POLITIE

Noblesse oblige

Praktijkgericht onderzoek

Hoe ethisch leiderschap van de strategische top het vertrouwen van medewerkers in leiding kan vergroten

« waakzaam en dienstbaar »

Noblesse oblige
Praktijkgericht onderzoek

Hoe ethisch leiderschap van de strategische top het vertrouwen van medewerkers in leiding kan vergroten

*H.S. van Staveren
Master Management, Cultuur en
Verandering, specialisatie
Organisatiepsychologie
10 november 2019*

Colofon

Uitgave: Politie Nederland

Datum: mei 2021

Oplage: 350 exemplaren

Fotografie: Beeldbank Politie

Drukwerk: Koninklijke Van der Most, Heerde

Informatie: hennie.van.staveren@politie.nl

© 2021 Politie Nederland

Behoudens de door de wet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van de Politie, die daartoe door de auteurs met uitsluiting van ieder ander onherroepelijk is gemachtigd.

Inhoud

Voorwoord	6
Samenvatting	7
1. Inleiding	12
1.1 Achtergrond organisatie	12
1.2 Aanleiding onderzoek	12
1.3 Probleemdefinitie	13
1.4 Doelstelling van het onderzoek	13
1.5 Wetenschappelijke- en maatschappelijke relevantie	13
1.6 Centrale vraag en deelvragen	14
1.7 Afbakening en leeswijzer	14
2. Literatuuronderzoek	18
2.2 Effectief ethisch leiderschapsgedrag	20
2.3 Vertrouwen	21
2.4 De relatie tussen ethisch leiderschap en vertrouwen	22
2.5 Bevindingen die meegenomen worden naar het praktijkonderzoek	23
2.6 Definitief onderzoeksmodel	24
3. Onderzoeksontwerp	28
3.1 Type onderzoek, context en respondenten	28
3.2 Meetinstrumenten	31
3.2.1 Meetinstrument groepsinterview	31
3.2.3 Meetinstrument individueel interview	32
3.3 Procedure en analyse	32
3.3.1 Werkwijze	33
3.3.2 Dataverzameling en dataverwerking	33
3.4 Betrouwbaarheid en validiteit	33
4. Resultaten en analyse	38
4.1 Algemene resultaten	38
4.2 Beschrijvende resultaten	38
4.2.1 Beeldvorming en definiëring onderzoeksvariabelen	38
4.2.2 Verdieping topics	42
4.2.3 Verdieping observaties	47

5.	<u>Conclusie, aanbevelingen en discussie</u>	52
5.1	<u>Conclusies</u>	52
5.2	<u>Aanbevelingen</u>	53
5.3	<u>Discussie</u>	56
<u>Literatuur</u>		60
<u>Bijlage 1:</u>		65
<u>Bijlage 2:</u>		66
<u>Bijlage 3:</u>		67
<u>Bijlage 4:</u>		71

Voorwoord

Toen Hennie bij ons kwam met het voorstel om onderzoek te doen naar het ethisch leiderschap van de strategische top, moesten we wel even slikken. Het leiderschap binnen de politie was volop in het nieuws en niet altijd in positieve zin. Nog meer de schijnwerpers erop zetten werd als spannend ervaren en de vraag of dit nu wel nodig was, werd indringend gesteld. Gelukkig heeft Hennie doorgezet en zo kennen we haar ook. Ze wist ons te overtuigen van het belang om het ethisch leiderschap van de strategische top onder de loep te nemen en ook van de zorgvuldigheid waarmee dat onderzoek gedaan kon worden. De manier waarop ze het onderzoek wilde aanpakken maakte ons steeds enthousiaster. Maar ook door de gesprekken werd steeds duidelijker waar het echt om gaat bij ethisch leiderschap. Het gaat namelijk niet over structuur en regels, maar over onszelf. Op welke manier geven wij invulling aan ethisch leiderschap? Welk voorbeeld geven wij? Wat zien medewerkers ons doen als het spannend wordt? En dan bedoelen we niet per se ons operationeel leiderschap aan de buitenkant, maar vooral de manier waarop wij leidinggeven aan onszelf en aan de ander. Juist dát begint bij onszelf.

Als lid van een eenheidsleiding ben je vooral gewend om te kijken naar de ander, er iets van te vinden en er een besluit over te nemen. Gek genoeg verwacht die ander dat ook vaak, of je denkt dat diegene dat verwacht. Als het gaat om ethisch leiderschap is het vooral ook belangrijk om eerst bij jezelf te starten. Hoe kijk ik, wat zie ik, wat wil ik weten, wat vind ik, wat doe ik en waarom? Wat zien anderen hiervan, wat is de werking hiervan, wat doet dit met het vertrouwen van medewerkers in het strategisch leiderschap? En als ik dat weet, hoe verander ik dan mijn eigen gedrag en dat van mijn omgeving? Hennie heeft alle eenheidsleidingen uitgenodigd om op zoek te gaan naar de manier waarop wij dit doen, door een prikkel te geven op onze eigen leiderschapsopgave. Daarnaast heeft ze in het onderzoek vanuit de wetenschap helder gemaakt hoe belangrijk ethisch leiderschap van de strategische top is voor een organisatie. Het zijn van een levende gedragscode, daar gaat het om. En het stopt natuurlijk niet bij de strategische top; de doorwerking naar alle leidinggevende lagen is essentieel. Hoe prominenter het ethisch leiderschap, hoe sterker de kans op beoogd gedrag van medewerkers en hoe geringer de kans op incidenten. Wie wil dit nu niet? Gezien de respons, vrijwel alle eenheidsleidingen hebben op een of andere wijze meegewerkt aan dit onderzoek, is die wil zeker aanwezig in onze strategische top. Des te mooier dat de uitkomsten op deze wijze gedeeld kunnen worden en de aanbevelingen omgezet kunnen worden in de praktijk.

Wat ons betreft is er een prachtige start gemaakt met dit onderzoek. De rol van Hennie is niet alleen die van onderzoeker geweest, maar ook van spiegel en reflector. Dat heeft zij op een zeer zorgvuldige en respectvolle manier uitgevoerd! Haar onderzoek helpt ons om onze eigen rol scherper te krijgen. Waar staan wij en wat is onze opgave? Een ding is duidelijk: voorbeeldgedrag doet volgen en daar kunnen wij, kun jij, nu mee beginnen!

Gerda van Leeuwen, politiechef Eenheid Zeeland-West-Brabant en Inge Godthelp, waarnemend politiechef Eenheid Limburg



Gerda van Leeuwen



Inge Godthelp

Samenvatting

In dit kwalitatieve praktijkonderzoek is, ten behoeve van de leiderschapsopgave van eenheidsleidingen binnen de politie, gekeken naar de invloed van de onafhankelijke variabele ethisch leiderschap op de afhankelijke variabele vertrouwen. Aanleiding voor dit praktijkonderzoek is het feit dat de politie de integriteit van haar organisatie als één van haar belangrijkste kernwaarden ziet en desondanks geconfronteerd wordt met incidenten van overschrijdend gedrag. Daarnaast is intern een beeld ontstaan van gedaald vertrouwen onder medewerkers, waarbij medewerkers attenderen op de relatie met leiderschap; ook lijkt de aanwezigheid van een open en transparant klimaat relevant. De achterliggende strategische doelstelling van dit onderzoek is gericht op het behouden van vertrouwen van medewerkers en burgers in de politie en daarmee de legitimiteit van de politie. Doel van dit onderzoek is het doen van aanbevelingen aan de diverse eenheidsleidingen in antwoord op de centrale vraag van dit onderzoek: *“Op welke wijze kan effectief invulling gegeven worden aan ethisch leiderschap van de eenheidsleiding, zodanig dat het vertrouwen van medewerkers in de leiding vergroot?”*

Met behulp van deelvragen, literatuurstudie, groeps- en individuele interviews en participerende observaties is onderzocht welke gedragsindicatoren binnen de variabelen uit de centrale vraagstelling van toepassing zijn op eenheidsleidingen binnen de politie. Er is onderzocht welke indicatoren van invloed zijn op ethisch leiderschap en van daaruit op leiderschapsvertrouwen. Om een goede aansluiting te vinden bij de praktijk, is gebruik gemaakt van zelfontwikkelde meetinstrumenten. Om resultaten uit dit onderzoek te kunnen duiden, zijn de onderzoeksvariabelen op basis van het literatuuronderzoek geconcretiseerd en geoperationaliseerd naar specifieke, meetbare, observeerbare topics en gedragsindicatoren, die aansluiten bij dagelijkse praktijkervaringen van respondenten. Door de uitkomsten van de interviews en observaties op basis daarvan in samenhang te categoriseren, coderen, interpreteren en vergelijken, kwamen patronen naar voren.

Effectief ethisch leiderschap en vertrouwen in leiding is afhankelijk van de beeldvorming en waarneming van medewerkers. De analyse van het literatuuronderzoek in relatie tot de bevindingen uit het praktijkonderzoek vormen een belangrijk signaal dat extra inspanningen nodig zijn om als strategische top effectief te zijn in ethisch leiderschap. De strategische top van de politie vormt een levende gedragscode binnen en buiten de organisatie. Hoe prominenter het ethisch leiderschap van de top, des te sterker de kans op beoogd gedrag van medewerkers en des te geringer de kans op incidenten. Dit vraagt om consistentie tussen ethisch leiderschap van topmanagers en de leidinggevende lagen daaronder. Dit is essentieel en vergroot vertrouwen van medewerkers in leiding. Dit onderzoek wijst uit dat er nog niet voldoende samenhang is in het ethisch leiderschap van de eenheidsleiding. Uit het literatuuronderzoek blijkt dat gericht inzetten van voorbeeldgedrag, disciplineren en communicatie een krachtig ethisch leiderschap van de strategische top teweegbrengt en essentieel is voor het versterken van leiderschapsvertrouwen. Het praktijkonderzoek wijst uit dat voor de eenheidsleiding de *gap* tussen de huidige en ideale situatie zit binnen ‘voorbeeldgedrag’ in persoonlijk contact maken, dilemma’s bespreken en reflecteren, bij ‘disciplineren’ in ruimte geven aan leren en anderen mee laten denken en op het vlak van ‘communicatie’ in (pro)actief, transparant en expliciet spreken en communiceren over ethiek en integriteit. Voor een effectieve invulling hiervan is expliciet, (pro)actief en herkenbaar (moreel) voorbeeldgedrag, focus op waarden en normen, leren en evalueren, dilemmabesprekingen en feedback geven en ontvangen nodig. Dit heeft een groter effect dan formeel integriteitbeleid.

Uit dit onderzoek kan gesteld worden dat het huidige integriteitbeleid binnen de politie voldoende basis biedt om hier vanuit strategisch ethisch leiderschap gericht vorm en inhoud aan te geven. De oplossing is dan ook niet te vinden in meer structuur en regelgeving, maar in het bewerkstelligen van informele controle. Er zijn een aantal aanknopingspunten waarmee eenheidsleidingen nog effectiever

kunnen zijn in hun ethisch leiderschap om leiderschapsvertrouwen te vergroten. Het verschil dichten tussen de huidige- en benodigde situatie kan door te verbeteren in:

- Persoonlijk contact maken, dilemmabespreking, reflecteren en feedback geven en ontvangen, zowel binnen de context van de eenheidsleiding zelf, als met medewerkers (Voorbeeldgedrag);
- Anderen mee laten denken bij integriteitkwesities en beslissingen laten beïnvloeden en ruimte geven aan leren en evalueren (Disciplineren);
- (pro)Actief en transparant communiceren, expliciet spreken over ethiek/integriteit tijdens dagelijks overleg en/of tijdens georganiseerde open dialoogsessies met medewerkers (Communicatie).

Tevens draagt koers en richting geven en het delen van verwachtingen, normen, waarden en regels, samen met verantwoordelijkheden verhelderen, delegeren en actief overlaten aan anderen, significant bij aan leiderschapsvertrouwen. Hiertoe worden vijf ontwikkellijnen geadviseerd:

1. Op landelijk niveau ethisch leiderschap consistent en congruent koers en richting geven;
2. Lokale teamontwikkeling ethiek strategische top;
3. Moreel bewust handelen vanuit voorbeeldgedrag;
4. Leren in oordeels- en besluitvorming van morele kwesities;
5. Normaliseren dialoog over ethiek en integriteit.

De uitkomsten van dit onderzoek sluiten aan bij de ethische leiderschapsopgave van de strategische top binnen de politie. Voor effectief ethisch leiderschap is niet alleen voorbeeldgedrag en integriteit van de leider zelf bepalend, maar ook het doelbewust stimuleren van integriteit en moreel gedrag van medewerkers. Daarvan uit ontstaat leiderschapsvertrouwen. Dit draagt bij aan vertrouwen in en de legitimiteit van de politie. Nader onderzoek naar de perceptie van medewerkers in relatie tot ethisch leiderschapsgedrag van de strategische top zou meer onderbouwing kunnen geven in hoeverre ethisch leiderschap van invloed is op leiderschapsvertrouwen en welk advies op basis daarvan gegeven kan worden. Daarnaast kan een vervolgonderzoek naar het creëren van aligned gedrag helpen om in beeld te brengen op welke manier een bijdrage geleverd kan worden aan de legitimiteit en betrouwbaarheid van de politieorganisatie.

1

Inleiding

Hoofdstuk 1

Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een beeld geschetst van de politie en de aanleiding voor dit onderzoek. De definiëring van het onderliggende probleem in de praktijk vormt het uitgangspunt voor de doelstelling van dit onderzoek. Hieruit is een centrale onderzoeksvraag geformuleerd met een uitsplitsing in verschillende deelvragen.

1.1 Achtergrond organisatie

De politie, onder leiding van één korpschef en lokaal aangestuurd vanuit eenheidsleidingen, staat als organisatie midden in de samenleving. Het vertrouwen van de maatschappij in de politie is essentieel voor haar legitimiteit (Ontwerpplan, 2012; Realisatieplan, 2012). Het politiekorps werkt met een gedeelde visie en strategie vanuit de gezamenlijke missie: 'Waakzaam & Dienstbaar aan de waarden van de rechtstaat'. De politiekernwaarden: Moedig, betrouwbaar, verbindend en integer, zijn richtinggevend voor het denken en handelen van alle medewerkers binnen de politie (Beroepscode politie, 2017). Van politieleiders wordt verwacht dat zij cultuurdragers zijn en vanuit de kernwaarde integriteit, expliciet laten zien wat zij hierin verwachten van medewerkers (Ontwerpplan, 2012; Integriteitbeleid, 2018). Dé doelstelling voor de komende jaren is het investeren in voorbeeldgedrag en zichtbaarheid van de top (Integriteit en compliance, 2017).

1.2 Aanleiding onderzoek

Aanleiding voor dit praktijkonderzoek is het feit dat de politie de integriteit van haar organisatie als één van haar belangrijkste kernwaarden ziet en desondanks geconfronteerd wordt met incidenten van overschrijdend gedrag. Berichten over het lekken van politie-informatie naar criminelen, de aanhouding van een topambtenaar voor het schenden van het ambtsgeheim of berichtgeving over een wegstrookende strategische politietop bij ongewenste omgangsvormen in het korps hebben impact. Zowel politiebonden als enkele wetenschappers (Ruys et al., 2017; Nelen et al., 2017; Kuijken et al., 2017) hebben hun zorgen hierover geuit en wijzen op de waarde van een integriteit- en aanspreekcultuur en de belangrijke rol van politieleiders en het inzetten van ethisch leiderschap hierin. Dit sluit aan bij conclusies uit meerdere onderzoeken dat vooral het goede (voorbeeld)gedrag van de leider de meest kritische succesfactor is voor het realiseren van organisatiedoelen en het laten aansluiten hierop door medewerkers (Boonstra, 2014; Cameron & Quinn, 2011). Uit onderzoeken naar de integriteit zorg binnen de Nederlandse overheid blijkt dat ruim de helft van de medewerkers ethische sturing en moreel voorbeeldgedrag van leiders onzichtbaar vindt (Algemene Rekenkamer, 2010; BIOS, 2012). Dit beeld wordt bevestigd uit onderzoek van Talsma & Karssing (2015) en Heres (2016). De politieorganisatie stelt zich niet tot doel om vrij van schendingen te zijn, omdat in een organisatie met ruim 60.000 medewerkers fouten gemaakt worden (Integriteitbeleid, 2018). De ambitie van het korps is meer gericht op 'vertrouwen wekken' door te zorgen voor een veilig werkklimaat, waarin medewerkers dilemma's en mogelijke misstanden met elkaar kunnen bespreken en dat zij weten wat hierin van hen wordt verwacht. Daarnaast zorgt de organisatie voor zowel kaders en procedures als ondersteuning om medewerkers te helpen integer te handelen.

Het korps beseft dat een ethisch werkklimaat en ethisch leiderschap essentiële fundamenten vormen (Integriteitbeleid, 2018). Zichtbaarheid, onderscheidend zijn, frequente aandacht en het organiseren van tegenspraak op het onderwerp integriteit worden gezien als belangrijke, bijdragende elementen (Integriteitbeleid, 2018; Integriteit en compliance, 2017). Eenheidsleidingen hebben de opgave hieraan vanuit hun leiderschap vorm en inhoud te geven.

1.3 Probleemdefinitie

Voor een nadere probleemdefiniëring is een tweetal onderzoeken die de politie heeft laten doen relevant; een vertrouwen- en reputatiemonitor onder burgers en politiemedewerkers en een onderzoek onder medewerkers naar de aanwezigheid van een ethisch werkklimaat. Beide onderzoeken raken elementen van ethisch leiderschap, maar hebben dit niet specifiek onderzocht. De resultaten van het onderzoek naar een ethisch werkklimaat (2019) zijn nog niet gepubliceerd en daarom niet nader geanalyseerd. Opdrachtgevers van dit onderzoek geven aan dat een eerste beeld is dat medewerkers enerzijds niet precies lijken te weten welk ethisch leiderschapsgedrag zij van de strategische top verwachten; anderzijds ervaren zij twijfel over een eenduidige integriteitbehandeling door diezelfde top. Uit de Vertrouwen- en Reputatiemonitor Politie (2018) blijkt dat burgers veel vertrouwen hebben in het juiste handelen door de politie. Medewerkers zijn kritischer: bij hen is het vertrouwen gedaald. Pijn onder medewerkers is vooral te zien bij het onderwerp leiderschap. In de ogen van medewerkers kan interne verbetering plaatsvinden vanuit leiderschap door te informeren en open, eerlijk en betrouwbaar te zijn. Alle respondenten zien 'minder negatief in het nieuws komen' en een 'meer open en transparante communicatie' als belangrijke suggesties om het vertrouwen in en de reputatie van de politie te verbeteren.

Managementprobleem

De incidenten op het gebied van integriteit hebben, ondanks vragen vanuit politiek, bestuur en media, extern kennelijk nog niet geleid tot een dalend vertrouwen van burgers in de politie. Intern is wel een beeld van gedaald vertrouwen onder medewerkers. Hiervan is nog niet gezegd of dit dalende vertrouwen een verband heeft met de integriteitincidenten die hebben plaatsgevonden. Medewerkers attenderen op de relatie met leiderschap en ook de aanwezigheid van een open en transparant klimaat lijkt relevant. Dit roept vragen op bij de eenheidsleiding van de Eenheid Midden- Nederland. Wat kunnen leden van een eenheidsleiding vanuit hun leidinggevende functie op deze onderwerpen doen om het vertrouwen van medewerkers in hun leiding te verbeteren? Is hieraan inhoud te geven vanuit de opdracht die eenheidsleidingen hebben om ethisch leiderschap in te vullen? In hoeverre draagt het inzetten van ethisch leiderschap bij aan het vertrouwen in- en de legitimiteit van de politie? De eenheidsleiding van de Eenheid Midden-Nederland geeft aan dat zij het huidige vertrouwen van burgers in de politie in stand wil houden. Zij wil meer inzicht om effectief en doeltreffend vorm en inhoud te kunnen geven aan hun ethische leiderschapsopgave.

1.4 Doelstelling van het onderzoek

Het doel van dit onderzoek is om in opdracht van de eenheidsleiding van de Eenheid Midden-Nederland aanbevelingen te doen aan de diverse eenheidsleidingen binnen de politie over de effectieve invulling van ethisch leiderschap, waarmee het vertrouwen van medewerkers in de leiding kan worden vergroot. De strategische doelstelling hierachter is gericht op het bijdragen aan het behoud van vertrouwen van medewerkers en burgers in de politie en daarmee de legitimiteit van de politie.

1.5 Wetenschappelijke- en maatschappelijke relevantie

Uit onderzoek van Ernst & Young in 2009 blijkt dat ruim de helft van de medewerkers binnen organisaties verwacht dat onethisch gedrag op het werk zal toenemen. Onethisch gedrag heeft een sterk negatieve invloed op de reputatie van organisaties en het aanwezige management (Van Riel, 2012; Heres, 2016). Uit verschillende onderzoeken blijkt dat voorbeeldgedrag van directieleden aangeduid wordt als belangrijkste integriteitkenmerk. De afgelopen jaren ontstond politieke en publieke kritiek naar aanleiding van grensoverschrijdende gedragingen en schendingen van de integriteit bij de politie. Het leiderschap van politieleiders blijkt een belangrijke rol te spelen bij het voorkomen van integriteitschendingen en het behoud van de legitimiteit en betrouwbaarheid van de organisatie (Ruys et al., 2017; Nelen et al., 2017; Kuijken et al., 2017; Rotmans, 2017, Heres, 2016). Werken aan leiderschapsvertrouwen vanuit betrouwbaar en consistent leiderschap geeft richting aan een organisatie en draagt bij aan een goed werkklimaat voor medewerkers (Nooteboom, 2002; Buitendijk et al., 2009; Kalshoven et al., 2010). Vertrouwen binnen de organisatie draagt bij aan het vertrouwen van buiten de organisatie. Aangezien

er nog niet veel onderzoek gedaan is naar de effectieve invulling van ethisch leiderschap van de strategische top binnen de politie en er weinig bekend is over de daadwerkelijke invloed hiervan op leiderschapsvertrouwen, draagt dit onderzoek bij aan meer inzicht. Kortom: invloed van effectief ethisch leiderschap op vertrouwen van medewerkers is nog niet onderzocht. Wel is uit onderzoek gebleken dat vertrouwen van medewerkers in leiding bijdraagt aan verbetering van intern alignment en daarmee aan verbetering van reputatie/vertrouwen van externe stakeholders in de organisatie en daarmee aan de legitimiteit van de organisatie (Van Riel, 2012).

1.6 Centrale vraag en deelvragen

“Op welke wijze kan effectief invulling gegeven worden aan ethisch leiderschap van de eenheidsleiding, zodanig dat het vertrouwen van medewerkers in de leiding vergroot?”

Theoretische deelvragen

1. Wat wordt verstaan onder ethisch leiderschap en welke principes van handelen en interventies werken bevorderend, dan wel belemmerend bij de invulling hiervan?
2. Wat zegt de literatuur over vertrouwen van medewerkers in leiding en wat zijn de belangrijkste factoren om dit vanuit leiderschap te beïnvloeden?
3. Welke relatie is in de literatuur te vinden tussen ethisch leiderschap en vertrouwen van medewerkers in de leiding?

Empirische deelvragen

4. Hoe scoren de eenheidsleidingen nu op de werkende factoren die van invloed zijn op ethisch leiderschap en leiderschapsvertrouwen?
5. Wat is het verschil tussen de huidige en gewenste situatie op het gebied van ethisch leiderschap en vertrouwen en welke gaps moeten gedicht worden?
6. Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan om door middel van het effectief inzetten van ethisch leiderschap het vertrouwen te verbeteren?

1.7 Afbakening en leeswijzer

De variabelen ethisch leiderschap en vertrouwen en de relaties hiertussen worden in dit kwalitatieve praktijkonderzoek onderzocht. De uitwerking hiervan op de resultaatgebieden ethisch werkklimaat en intern alignment worden, gelet op de veelomvattendheid hiervan, in de scope van dit onderzoek niet specifiek onderzocht. Om de eerste drie deelvragen te beantwoorden wordt in hoofdstuk 2 nader ingegaan op de kernbegrippen ethisch leiderschap en vertrouwen, op basis waarvan een onderzoeksmodel wordt opgesteld. Hoofdstuk 3 beschrijft de gehanteerde methoden van onderzoek en de opzet en uitvoering hiervan. Empirische deelvragen worden beantwoord in de resultaten en analyse in hoofdstuk 4 en conclusies, aanbevelingen en discussie worden behandeld in hoofdstuk 5.

2

Literatuuronderzoek

Hoofdstuk 2

Literatuuronderzoek

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste begrippen uit de literatuur met betrekking tot de variabelen ethisch leiderschap en vertrouwen en de relatie hiertussen behandeld. Er worden uitkomsten en aspecten benoemd die richting geven aan de vragen die in het praktijkonderzoek gesteld worden. Aansluitend wordt een onderzoeksmodel opgesteld.

2.1.1 Ethisch leiderschap

Mede door verschillende incidenten en schandalen veroorzaakt door topbestuurders in zowel de publieke- als private sector, wordt binnen organisaties steeds meer de nadruk gelegd op authentiek en ethisch leiderschap (Yukl, 2010). Aan leiders worden eisen gesteld in het teken van visie, integriteit, vertrouwen, verbinden en verantwoordelijkheid (Nuijten, 2012; Boonstra, 2014; Kessels, 2015). De verschillende schandalen die hebben plaatsgevonden op het gebied van leiderschap hebben vanuit een normatief oogpunt en psychologisch perspectief geleid tot een toename van regels en gedragscodes binnen organisaties (Kalshoven et al., 2011; Kaptein, 2005). Een toename van de gedragscodes is geen garantie voor integer gedrag, stelt Kalshoven (2014). Dit sluit aan op het beginselenperspectief waarin wordt beoordeeld of gedrag in overeenstemming is met regels en voorschriften (Ciulla, 2004; Brown et al., 2005). Deze juridische vorm van denken is terug te zien in rechten, plichten en wetgeving (Van Es, 2018). Vanuit het gevolgenperspectief gaat ethisch leiderschap over het gedrag dat de leider presenteert, waarbij handelingen worden beoordeeld vanuit de positieve en/of negatieve gevolgen daarvan en niet op basis van de vastgestelde normen (Kalshoven et al., 2011). Bij het oudste perspectief in de ethiek, het perspectief van deugden, gaat het primair om karakter (ethos) en op een bewuste ‘goede’ manier in het leven te staan (Van Es, 2018). Passende vragen hierbij zijn: ‘Deugt het wat ik doe?’ en ‘Past wat ik doe in deze situatie?’

Definiëring ethisch leiderschap

Binnen de meest gebruikte definitie voor authentiek leiderschap van Walumbwa et al. (2008) neemt de dimensie ‘moreel perspectief’ een belangrijke plek in: ‘Het leiden en handelen volgens je ‘ware zelf’. Dit gaat over nadenken over moraal, waarden en normen en daarmee over ethiek in leiderschap. Brown et al. (2005) onderscheiden een aantal onderdelen van *normatively appropriate* (normatief juist) in hun definiëring van ethisch leiderschap. Als eerste benoemen ze het getoonde persoonlijke leiderschapsgedrag en de relatie daarvan met anderen. Ten tweede gaan zij in op de noodzakelijkheid van het inzetten van een *two-way communication*, waarin alle actoren een stem hebben en gehoord worden. Het derde deel gaat over *reinforcement* (bekrachtigen) van het normatief juiste. Het vierde deel is gericht op *decision making* (besluitvorming), waarbij leiders morele consequenties van hun besluiten wegen. Yukl et al. (2013) gaan meer uit van vier praktische kenmerken: eerlijkheid (*honesty*), integriteit (*integrity*), redelijkheid en billijkheid (*fairness*) en onzelfzuchtigheid (*altruism*). Bij ‘integer’ leiderschap wordt meestal alleen gedacht aan het morele gedrag van een leider zelf. Heres (2014) spreekt daarom bewust over ‘ethisch’ leiderschap waarbij iemand zich ook actief inzet voor het stimuleren van integriteit bij anderen. Brown et al. (2005) stellen dat ethisch leiderschap noodzakelijk is om te zorgen dat medewerkers het gewenste gedrag overnemen. Heres (2014) definieert ethisch leiderschap als het samenstel van karakter, besluitvorming en gedrag dat een leider laat zien om anderen te bevorderen te handelen en zich te gedragen volgens de morele waarden en normen die relevant zijn in de brede sociale context waarin men werkt.

Ethische leiderschapsdimensies

Moreel verantwoord handelen is een essentieel onderdeel van ethisch leiderschap. Van Es (2018) onderscheidt hierbinnen drie duobegrippen. Bij het eerste duobegrip, waarden & normen, blijkt dat botsende culturen binnen een omgeving zelden een conflict opleveren op de waarden, maar wel op normen (Blekkingh, 2018). Hieruit valt te concluderen dat het vinden van consensus op de gezamenlijke waarden helpt om daarna de normen te definiëren. Morele waarden gaan over de collectieve opvatting van het goede; wat goed is voor mijzelf, in relatie tot de ander en daarmee voor ons allemaal (Van Es, 2018). Morele normen zijn de aanwijzingen, spelregels en fatsoensregels die duidelijk maken welk gedrag en welk handelen iemand behoort te tonen (Van Es, 2018; Blekkingh, 2018). Van oudsher waren dit veelal negatief geframede formuleringen die gericht zijn op wat niet mag, bijvoorbeeld: 'Gij zult niet stelen'. Een meer positief geframede norm is: 'Wees open en transparant'. De regels die gelden, vormen de mores binnen organisaties. Het tweede duobegrip, ethiek & moraal, vormt de meer wetenschappelijke studie van- en reflectie op moreel gedrag en de onderbouwing daarvan. Ethiek en moraal omvatten een voortdurend proces van leren en evalueren vanuit de praktijk (Blekkingh, 2018). In het verlengde hiervan komen volgens Van Es (2018) ook twee ontkenningen nadrukkelijk in beeld. Immoreel handelen als het tegenovergestelde van een 'juiste handeling' en amoreel handelen als een daad waarbij geen morele waarden en normen spelen. Bij het derde duobegrip egoïsme & altruïsme, beweegt het menselijk gedrag zich moreel gezien tussen gerichtheid op eigen belang naar gerichtheid op het belang van de ander. Uit Van Es (2018) blijkt dat de meest gangbare vorm het handelen vanuit welbegrepen eigenbelang is. Hierbij spelen rechtvaardigheid en gelijkheid een rol en wordt de eigen situatie vergeleken met de betere situatie van anderen. Voorgaande begrippen komen veel terug in vragenlijsten die vanuit diverse wetenschappelijke onderzoeken zijn ontwikkeld om ethisch leiderschap te meten. Eén van de veel gebruikte vragenlijsten is de *Ethical Leadership at Work Questionnaire* (ELW) van Kalshoven et al. (2011). De ELW meet bij medewerkers hoe zij het leiderschap van hun leidinggevenden ervaren en richt zich op zeven dimensies: rechtvaardigheid en eerlijkheid (1), integriteit (2), zorgzaamheid (3), delen van beslissingen (4), begeleiden van ethisch gedrag (5), verduidelijken van rechten en plichten (6) en aandacht voor duurzaamheid (7). Hoe meer ethische gedragskenmerken hiervan bij een leidinggevende, hoe sterker het voorbeeldgedrag binnen een organisatie.

Beeld-, oordeels- en besluitvorming

Medewerkers zijn sterk gericht op het kijken naar welk gedrag bestraft en beloond wordt door leiders (Heres, 2016). Disciplinerende heeft daarom nadrukkelijk een symbolische functie in het verhelderen en bevestigen van de morele normen en waarden in de organisatie. In veel organisaties vormt de strategische top het uiteindelijke gezag om als morele actor bij morele kwesties, op basis van een gedegen oordeelsvorming, een besluit te nemen. De morele dimensies en duobegrippen zoals Van Es (2018) beschreef en de dimensies uit de ELW van Kalshoven et al. (2011) zijn hierbij relevant, aangezien deze onderdeel uitmaken van een goede, weloverwogen en doordachte beeld-, oordeels- en besluitvorming binnen morele kwesties (Heres, 2016; Van Es, 2018). Bij beeldvorming staat de vraag centraal wat er moreel is aan de betreffende kwestie. Om te bepalen welke waarden in het spel zijn, kan kijken naar vier domeinen helpen. Bij het persoonlijk domein spelen onder meer gezondheid, betrouwbaarheid en respect. Onder het professionele domein komen waarden als deskundigheid, loyaliteit en integriteit terug. Tot het organisationele domein behoren waarden als efficiency, kwaliteit, transparantie en effectiviteit. In het publieke domein gaat het om de burgerrechten en -plichten, rechtvaardigheid en de democratische rechtstaat. Bij morele oordeelsvorming gaat het om de vraag hoe hiernaar gekeken kan worden vanuit de ethiek. Van Es (2018) adviseert om te kijken naar de redenen die er zijn om iets wel of niet te doen vanuit billijkheid, zorgvuldigheid en zorgzaamheid (deugden) en belangen die op korte en/of langere termijn kunnen spelen (gevolgen) en de rechten, principes en plichten (beginselen) die redenen geven om iets wel of niet te doen. Na oordeelsvorming vindt morele besluitvorming plaats. Hierbij gaat het om het bepalen waar je voor staat in deze morele kwestie, welke verantwoordelijkheden er spelen en welke redenen het zwaarst wegen (Van Es, 2018). Een belangrijke 'Let op' is dat een te sterk neergezet ethisch leiderschap door medewerkers ervaren kan worden als moreel veroordelend

(Stouten et al., 2013). Heres (2016) adviseert daarom het bewust aannemen van een open houding en medewerkers voldoende ruimte te geven om hun eigen morele inzichten te delen. Medewerkers hechten waarde aan morele eigenschappen als betrouwbaarheid, eerlijkheid, rechtvaardigheid en zorgvuldigheid van een leider (Brown et al., 2005; Heres, 2016). Zij willen deze eigenschappen terugzien in beslissingen en gedrag. Dit vraagt van leiders dat zij zich bewust zijn van de morele consequenties die beslissingen met zich mee kunnen brengen en dat zij optreden overeenkomstig de waarden en normen die gelden in de context waarin gewerkt wordt (Treviño et al., 2003). Vanuit voorbeeldgedrag is het belangrijk dat de leider de moed heeft de morele grondbeginselen, ook onder complexe omstandigheden, uit te leggen en te verdedigen (Treviño et al., 2003; Yukl et al., 2013). Het stellen en stelselmatig handhaven van morele standaarden wordt gezien als een belangrijke morele dimensie (Treviño et al., 2003; Heres, 2016; Van Es, 2018). Dit lijkt vanzelfsprekend, toch ervaren veel medewerkers dat leiders hierin te weinig doen (Heres, 2014).

2.2 Effectief ethisch leiderschapsgedrag

Een leidinggevende is de levende gedragscode binnen en buiten de organisatie. Om zorgvuldig om te kunnen gaan met de integriteitdilemma's dienen ethische leiders te beschikken over een zachte-, beschermende- en sterke hand (Kaptein, 2004). Dit gaat verder dan het handhaven van regelgeving. De voedingsbodem voor al dan niet integer gedrag binnen organisaties wordt gevormd door gedragsbeïnvloedende factoren (*soft controls*): helderheid, voorbeeldgedrag, betrokkenheid, uitvoerbaarheid, transparantie, bespreekbaarheid, aanspreekbaarheid en handhaving (Kaptein, 2016). Hoe de aanwezigheid van deze factoren wordt ervaren en gepercipieerd, wordt in veel organisaties periodiek gemeten. Dit geeft een beeld over het ethische leiderschapsklimaat binnen de organisatie. Op basis van de resultaten kunnen leidinggevendens bijsturen. De leidinggevende is hiermee de belangrijkste *soft control* van een organisatie. Hoe prominenter deze factoren zichtbaar zijn binnen een organisatie, hoe sterker de kans is op beoogd gedrag van medewerkers en hoe geringer de kans op incidenten (Kaptein, 2016). Hoewel er weinig onderzoek is gedaan naar mogelijke negatieve effecten van ethisch leiderschap, concludeert Heres (2014) dat een (pro)actief, zichtbaar en herkenbaar ethisch leiderschap een significante meerwaarde heeft voor de integriteit in organisaties. Zij stelt dat expliciet ethisch leiderschap sterker van invloed is op het moreel bewustzijn en handelen van medewerkers dan formeel integriteitbeleid. De integriteit van de beslissing of het gedrag van de leider alleen blijkt niet voldoende om medewerkers ander gedrag te laten vertonen (Brown et al., 2005). Aansluitend is een fundamenteel inzicht uit onderzoek van Heres (2016) dat ethisch leiderschap een proactieve sturing verlangt om moreel gedrag van medewerkers effectief te beïnvloeden. Consistentie tussen het ethisch leiderschap van topmanagers en de leidinggevende lagen daaronder vormt hierbij een belangrijk aandachtspunt. Uit onderzoek van Treviño et al. (2003) blijkt dat bij onvoldoende zichtbaar zijn op dit vlak, te weinig communiceren over waarden en normen of deze onderwerpen vermijden in gesprekken met medewerkers, het kan gebeuren dat leiders als ethisch neutraal of amorele leiders worden gezien. Dit kan zelfs schendingen in de hand werken (Heres, 2016). Het beeld kan ontstaan dat immoreel gedrag niet bestraft wordt, de geloofwaardigheid in leiderschap neemt af, het effect van het integriteitbeleid wordt ondermijnd en het kan een risico vormen voor de integriteit van organisaties.

Uit onderzoek blijkt dat er niet één beste stijl van ethisch leiderschap bestaat die universeel passend is voor alle organisaties, medewerkers en situaties (Heres, 2012). Door gericht te bespreken welke vorm de voorkeur heeft, wordt de kans groter dat dit effectief kan worden ingezet om integer gedrag binnen en van de organisatie te bevorderen (Van den Akker et al., 2009). De gedragingen die bewust gericht zijn op het stimuleren van moreel gedrag bij medewerkers is het onderscheidende facet van ethisch leiderschap. In 2016 komt Heres uit op drie onderscheidende aspecten van ethisch leiderschap: voorbeeldgedrag, disciplineren en communicatie over ethiek en integriteit. Het eerste aspect: moreel voorbeeldgedrag, zet de toon (Heres, 2016), waarbij het draait om zichtbaar, frequent en opvallend gedrag zodat medewerkers dit kunnen herkennen (Brown et al., 2005; Treviño et al., 2003). Hieraan draagt het vroeg direct betrekken van medewerkers bij, het stimuleren van eigenaarschap bij

medewerkers en het vertalen van waarden in normen en het meetbaar maken daarvan (Blekkingsh, 2018). Uit Brown (2007) blijkt dat verkeerd voorbeeldgedrag van topmanagers vaak voortkomt uit een te eenzijdige focus op naleving van wet- en regelgeving, of omdat zij ervan uit gaan dat hun privéleven en wat zij hierin doen, niet relevant is voor hun professionele integriteit en de organisatie. Verkeerd voorbeeldgedrag van topmanagers valt extra op, mede omdat medewerkers vooral geneigd zijn aandacht te besteden aan normafwijkend gedrag. Relatief kleinere fouten kunnen daardoor meer invloed hebben. Heres (2016) adviseert topmanagers niet alleen anderen aan te spreken op gedrag, maar juist nadrukkelijk te reflecteren op eigen gedrag en een scherpe tegenspraak om zich heen te organiseren. Ethisch leiderschap betekent niet dat een leider geen fouten mag maken of geen dilemma's mag ervaren. Het blijkt juist heel waardevol om die momenten aan te grijpen als moment om van en met elkaar te leren. Dit verlaagt de drempel voor medewerkers om dilemma's bespreekbaar te maken en/of een schending te melden. Het tweede aspect, disciplineren, heeft voornamelijk een symbolische functie die sterk bijdraagt aan het creëren van een ethisch werkklimaat binnen de organisatie (Heres, 2016). Door schendingen rechtvaardig, zorgvuldig, terugkerend en zichtbaar voor iedereen te beoordelen en te bestraffen waar nodig, wordt duidelijk welk gedrag de norm is en dat immoreel gedrag niet wordt geaccepteerd (Treviño et al., 2003). Het proactief delen van informatie over beslissingen, inclusief de overwegingen en afwegingen die hieraan ten grondslag lagen, draagt wat Heres (2016) betreft ook bij aan de beeldvorming dat procedures zorgvuldig worden gevolgd en dat er rechtvaardig en proportioneel wordt omgegaan met integriteitkwesaties. Door in een vorm van moreel beraad, samen met anderen, vanuit verschillende invalshoeken te kijken naar kwesties, te luisteren en vragen te stellen, wordt het gebruikelijk om dilemma's met elkaar te bespreken en wordt de herkenning van morele dimensies en verantwoordelijkheden hierin vergroot (Kalshoven et al., 2011; Yukl et al., 2013). Het derde aspect, communicatie, gaat over (pro)actief, open en eerlijk communiceren en het expliciet en regelmatig in gesprek gaan met medewerkers over waarden en normen en ethisch werken. Wederzijdse beelden delen draagt bij aan het verder leren kijken dan alleen het eigen- of organisatiebelang (Treviño et al., 2003; Heres, 2016).

2.3 Vertrouwen

Vertrouwen is, vanwege de breedte van het woord, een lastig te definiëren begrip. Vertrouwen is de basis voor goedwerkende organisaties en draagt bij aan wederzijds leren en het binden van werknemers en klanten aan de organisatie (Bijlsma & Smid, 2006). Wantrouwen binnen de organisatie kan leiden tot disharmonie en verminderde binding (Kampen & Schuiling, 2005). Indien het niveau van vertrouwen toeneemt, ontstaat wederkerigheid en een beweging naar 'wij-denken' in plaats van het individuele ik-denken' (Bijlsma et al., 2006).

Definiëring vertrouwen

Binnen veel wetenschappelijke definities voor vertrouwen wordt de voorspelbaarheid van gedrag benadrukt, onder meer in de definiëring van Mayer et al. (1995) en later die van Schoorman et al. (2007). Beiden gebruiken twee overlappende elementen: *'the willingness to be vulnerable to another party'* en *'based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor'*. Kernelementen zijn de bereidheid tot kwetsbaarheid en de positieve verwachting ten aanzien van de ander. Vertrouwen wordt mede bepaald door eerder opgedane ervaringen. In Buitendijk et al. (2009) wordt beschreven dat uit meerdere onderzoeken blijkt dat binnen elke organisatie kiemen van wantrouwen aanwezig zijn. Dit als uitgangspunt accepteren helpt om er situationeel naar te kunnen handelen. Voor de definiëring van vertrouwen gaan Lane & Bachman (1998) uit van de verwachting dat iemand over zowel de capaciteiten, de wil en het juiste morele karakter beschikt om datgene te doen wat er van diegene wordt verlangd. Hierbij wordt intrinsiek uitgegaan van het vertrouwen van de ander en het juiste morele kader bij de ander. De ene actor neemt risico door de ander te vertrouwen en loopt hiermee het risico dat de ander hier misbruik van kan maken. Vertrouwen kent meerdere dimensies. De dimensie leiderschapsvertrouwen (Buitendijk et al., 2009) blijkt van doorslaggevend belang binnen

organisaties (Nooteboom, 2002; Boonstra, 2014; Kessels, 2015). Brown et al. (2015) stellen het vertrouwen van medewerkers in leidinggevendens zelfs centraal.

Werkende elementen leiderschapsvertrouwen

De leiderschapsstijl van leidinggevendens beïnvloedt de kwaliteit van het vertrouwen tussen leiders en medewerkers (Bijlsma-Frankema et al., 2003; Smid et al., 2007; Barrera & Buskens, 2007). Op het vlak van strategisch leiderschap stellen Korsgaard et al. (1995) dat het bevorderen van een procedureel klimaat waarin medewerkers eerlijk, onpartijdig en ethisch worden behandeld, bijdraagt aan het vertrouwen van medewerkers. Ditzelfde geldt voor open, eerlijk en actief communiceren (Lexa, 2012). In aanvulling hierop destilleert Robbins (2006) extra vertrouwen bevorderende gedragingen: maak twijfels en overwegingen duidelijk, kom beloften na en houd zo min mogelijk informatie achter. Vertrouwen ontstaat niet zomaar, er zijn formele en informele regels (toezicht en handhaving) nodig om verwachtingen dezelfde richting op te duwen (Bachman & Inkpen, 2011). Leiderschapsvertrouwen is sterk van belang in situaties waar medewerkers geregeld in aanraking komen met dilemma's (Buitendijk et al., 2009). De top van een organisatie dient veiligheid en vertrouwen te bieden en verantwoordelijkheden actief over te laten, zodat medewerkers het aandurven risico's te nemen. Buitendijk et al. (2009) ziet voor de strategische top binnen organisaties een aantal elementen die hierin nodig zijn: het opbouwen van autoriteit en gezag (macroniveau), ruimte geven aan informeel en meervoudig leiderschap (mesoniveau) en richting geven, inspireren en consistentie (microniveau). Versterken van betrouwbaar (voorspelbaar) en consistent leiderschap is belangrijk, vooral voor situaties en contexten die gekenmerkt worden door een sterke dynamiek in politieke- en maatschappelijke ontwikkelingen (Buitendijk et al., 2009). Hierdoor ontstaat hoop bij medewerkers, ontstaan rolmodellen voor hen en kunnen ze vanuit het voorbeeldgedrag van leiders dit gedrag volgen in hun eigen handelen. KPMG onderscheidt negen succesfactoren die gelieerd zijn aan het creëren van vertrouwen (Wallage et al., 2009). Hierin komt het element leiderschap sterk terug. De negen regels van vertrouwen (*trust rules*) vormen concrete uitgangspunten voor een goede balans tussen regels en vertrouwen: contact persoonlijk maken (1), gezamenlijke doelstellingen definiëren (2), het goede voorbeeld geven (3), opbouwen van vertrouwen met goede regels (4), elkaar vertrouwen en verantwoordelijkheid geven (5), koers houden en rust bewaren, ook als het mis gaat (6), inzetten op geïnformeerd (en geen blind) vertrouwen (7), mild omgaan met een misverstand en doortastend met misbruik (8) en tot slot: leren van ervaringen en durven experimenteren (9).

2.4 De relatie tussen ethisch leiderschap en vertrouwen

Uit meerdere onderzoeken blijkt een positief verband tussen waardegedreven (ethisch) leiderschap en vertrouwen van medewerkers in hun leidinggevende (Brown et al., 2005; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Kalshoven & Den Hartog, 2009). Echter, deze bevindingen zijn veelal niet concreet uitgewerkt. Het goed balanceren in de aanpak van grensoverschrijdend gedrag draagt bij aan vertrouwen (Buitendijk et al., 2009). Eerlijkheid en rechtvaardigheid, zorgzaamheid en het delen van beslissingen blijken belangrijk om werkgedrag van medewerkers te beïnvloeden (Kalshoven & Den Hartog, 2009). Als hier delegeren van beslissingen en verantwoordelijkheden aan toegevoegd wordt, heeft dit ook invloed op de reputatie van de organisatie (Kalshoven & Den Hartog, 2009). Geen aanpak, of een verkeerde aanpak, kan een bron van wantrouwen vormen. Dit geldt ook voor een te sterke beheersing en het willen uitsluiten van risico's. De beleving van de integriteit van de leider is één van de relevante factoren die leidt tot vertrouwen (Schoorman et al., 2007). Is dit in hoge mate aanwezig, dan is iemand potentieel *trustworthy* (Mayer et al., 1995). Onderzoek naar de mate van vertrouwen vraagt om een langere onderzoeksperiode. Een eenmalige belevingsmeting vormt geen grond om gevalideerde uitspraken te kunnen doen. Zorgen voor verbinding tussen mensen is het eerste middel voor leiders om invloed uit te oefenen op medewerkers (Van Dinteren, 2014). Vertrouwen van en in leiders leidt tot minder formele controle en handhaving, omdat er dan sprake is van meer informele onderlinge controle (Bijlsma-Frankema & Costa, 2007). Schandalen en incidenten leiden echter, paradoxaal genoeg, vaak tot nog meer regelgeving en het lijkt steeds lastiger te worden om de benodigde informele controle vorm en inhoud te blijven geven. Informele controle hangt samen met leiderschapsstijlen uit de ethische

leiderschapstheorie te weten: moreel (voorbeeld)gedrag, van en met elkaar leren, feedback geven en ontvangen en de gerichtheid op waarden en normen (Bijlsma- Frankema & Costa, 2007; Heres, 2016). Meer empirisch onderzoek naar de relatie tussen vertrouwen en controle kan bijdragen om deze dynamiek nog beter te begrijpen. Ethisch leiderschap en vertrouwen worden op drie velden aan elkaar verbonden. Als eerste door de cruciale rol van het topmanagement om persoonlijke integriteit te tonen (Buitendijk et al., 2009; Heres, 2012 en 2016; Van Riel, 2012). Ten tweede door consistent en congruent voorbeeldgedrag van strategische leiders (Heres, 2016; Mayer et al., 1995; Boonstra, 2014; Cameron & Quinn, 2011). Tot slot door de kracht van de dialoog. Een zwijgcultuur binnen organisaties, waar belangrijke kwesties niet worden besproken, werkt averechts op aligned medewerkersgedrag (Van Riel, 2012; Lexa, 2012; Heres, 2016).

2.5 Bevindingen die meegenomen worden naar het praktijkonderzoek

Ethisch leiderschap van topmanagers is bedoeld om integer en moreel gedrag onder anderen te bevorderen (Heres, 2016). Hét onderscheidende facet is gedrag dat hier bewust op focust. In veel organisaties komt dit nog niet voldoende over op de werkvloer, terwijl de effectiviteit van ethisch leiderschap juist in sterke mate afhankelijk is van de beeldvorming van medewerkers (Treviño et al., 2003; Brown, 2007; Heres, 2016). Vertrouwen van en in leiders leidt tot meer informele onderlinge controle en dit hangt vervolgens samen met ethische leiderschapsstijlen (Bijlsma-Frankema & Costa, 2007). Expliciet, (pro)actief en zichtbaar ethisch leiderschap als (moreel) voorbeeldgedrag, gecombineerd met het vroeg direct betrekken van medewerkers, stimuleren van eigenaarschap bij medewerkers, in dialoog bespreken van dilemma's, leren en evalueren, feedback geven en ontvangen en gerichtheid op waarden en normen, is sterker van invloed op het moreel bewustzijn en handelen van medewerkers en vertrouwen in leiding dan formeel integriteitbeleid (Bijlsma-Frankema & Costa, 2007; Kalshoven et al., 2011; Yukl et al., 2013; Heres 2016). Te weinig aandacht voor integriteitbevordering wordt sneller gezien als niet-ethisch, soms zelfs amoreel, leiderschap. Bronnen voor wantrouwen vormen: het niet aanpakken van grensoverschrijdend gedrag, onkunde of onhandig gedrag, een te sterke beheersing en het doorslaan in verantwoording (Buitendijk et al., 2009). De voorbeeldrol, ethische leiderschapsstijl van het topmanagement en consistentie tussen ethisch leiderschap van topmanagers en de leidinggevende lagen daaronder is van doorslaggevend belang voor leiderschapsvertrouwen (Buitendijk et al., 2009; Bijlsma & Smid, 2006; Mayer et al., 1995; Schoorman et al., 2007; Nooteboom, 2002).

In relatie tot ethisch leiderschap wordt meegenomen in het praktijkonderzoek:

- De definiëring van Heres (2014): *“Het samenstel van karakter, besluitvorming en gedrag dat een leider laat zien om anderen te bevorderen te handelen en zich te gedragen volgens de morele waarden en normen die relevant zijn in de brede sociale context waarin men werkt.”*
- De hierin te onderscheiden twee dimensies: integriteit en de rol van de leidinggevende zelf en het stimuleren van integriteit en moreel gedrag bij anderen;
- De drie onderscheidende aspecten van Heres (2016): moreel voorbeeldgedrag, disciplineren, inclusief een doordachte oordeels- en besluitvorming in morele kwesties en communicatie over ethiek en integriteit;
- Vertaling hiervan naar passende interventies en gedrag vormt een basis om proactief en bewust te managen op gedragsbeïnvloeding. De *soft controls* van Kaptein (2016) komen terug in de uitwerking van de drie aspecten;
- De ELW-dimensies van Kalshoven et al. (2011) vormen een graadmeter om de aspecten van Heres (2016) te toetsen op de verdeling over deze dimensies van ethisch leiderschap.

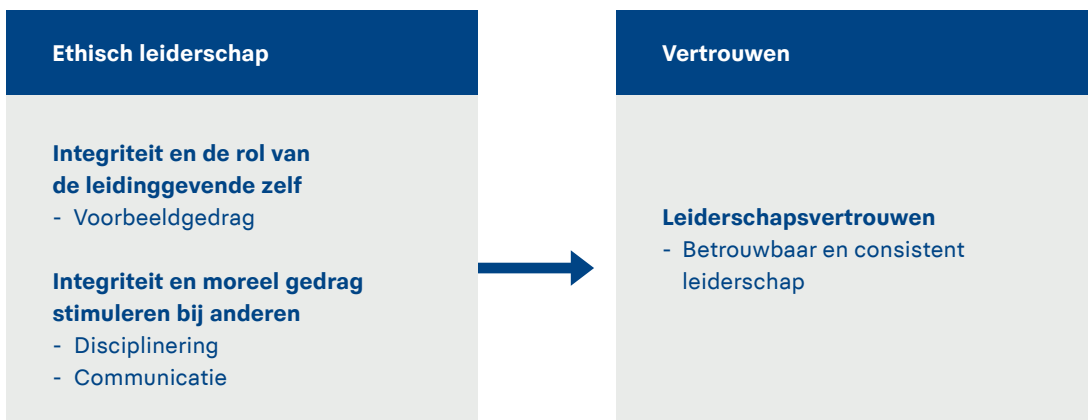
In relatie tot vertrouwen wordt meegenomen in het praktijkonderzoek:

- De definiëring van vertrouwen van Lane & Bachman (1998): “De *verwachting dat iemand over zowel de capaciteiten, de wil en het juiste morele karakter beschikt om datgene te doen wat er van diegene wordt verlangd.*”
- Vanuit Buitendijk et al. (2009) wordt de dimensie leiderschapsvertrouwen meegenomen. Het werkende element hierbij is: betrouwbaar en consistent leiderschap.
- Vanwege de sterke leiderschapselementen vormen de negen *Trust rules* (Wallage et al., 2009), die gelieerd zijn aan het creëren van vertrouwen, de graadmeter om bevindingen aan te toetsen.

2.6 Definitief onderzoeksmodel

Op basis van bevindingen uit voorgaand literatuuronderzoek is onderstaand definitief onderzoeksmodel ontstaan (Van der Velde et al., 2016). Hierin is te zien dat ‘ethisch leiderschap’ als onafhankelijke variabele van invloed is op de afhankelijke variabele ‘vertrouwen’.

Figuur 1. Definitief onderzoeksmodel



3

Onderzoeksontwerp

Hoofdstuk 3

Onderzoeksontwerp

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste begrippen uit de literatuur met betrekking tot de variabelen ethisch leiderschap en vertrouwen en de relatie hiertussen behandeld. Er worden uitkomsten en aspecten benoemd die richting geven aan de vragen die in het praktijkonderzoek gesteld worden. Aansluitend wordt een onderzoeksmodel opgesteld.

3.1 Type onderzoek, context en respondenten

Dit onderzoek, ter afronding van de Masteropleiding Management, Cultuur en Verandering, betreft een verkennend (explorerend) onderzoek (Van der Velde et al., 2016) en is adviserend van aard. Centraal staan de werkende en bevorderende elementen van de onafhankelijke variabele ethisch leiderschap en het effect daarvan op de afhankelijke variabele vertrouwen. Om zo goed mogelijk aan te sluiten bij de praktijk van de eenheidsleidingen binnen de politie, is gekozen voor een kwalitatieve, empirische onderzoeksmethode (Van der Velde et al., 2016). Het praktijkonderzoek richt zich op de hele populatie eenheidsleidingen binnen de politie. Aangezien zij een relatief kleine, afgebakende en overzichtelijk doelgroep vormen, ontstaat de kans voor meer diepgang, detaillering en onderbouwing (Verschuren & Doorewaard, 2007). Het onderzoek is uitgevoerd in de periode van juli 2019 tot medio september 2019 bij acht van dertien eenheidsleidingen. Aan het onderzoek hebben 30 van de 57 uitgenodigde personen deelgenomen. Met ruim 60% van de eenheidsleidingen en participatie van ruim 52% is dit als een voldoende representatief percentage te beschouwen (Van der Velde et al., 2016). Gelet op de geringe omvang van de gehele populatie werd geen steekproef gebruikt.

Tabel 1: operationalisering en codering variabelen ethisch leiderschap en vertrouwen.

Kernbegrip	Dimensie	Topics	Codes
A Ethisch leiderschap	A1 Integriteit en de rol van de leidinggevende zelf	A1.1 Voorbeeldgedrag	A1.1a
			A1.1b
			A1.1c
			A1.1d
			A1.1e
			A1.1f
			A1.1g
			A1.1h
	A2 Integriteit en moreel gedrag stimuleren bij anderen	A2.1 Disciplineren	A2.1a
			A2.1b
			A2.1c
			A2.1d
			A2.1e
			A2.1f
A2.2 Communicatie	A2.2a	A2.2a	
		A2.2b	
		A2.2c	
		A2.2d	
		A2.2e	
		A2.2f	
Kernbegrip	Dimensie	Topic	
B Vertrouwen	B1 Leiderschaps- vertrouwen (vertrouwen van medewerkers in leiding)	B1.1 Betrouwbaar (=voorspelbaar) en consistent leiderschap	B1.1a
			B1.1b
			B1.1c
			B1.1d
			B1.1e
			B1.1f
			B1.1g
			B1.1h
			B1.1i

	Gedragsindicatoren
	Is betrokken, zorgzaam, bouwt en onderhoudt goede relatie met de ander, toont interesse hoe het de ander gaat
	Is benaderbaar, verkleint de sociale afstand tot medewerkers
	Doet wat hij zegt, zegt wat hij doet, komt beloften na
	Geeft consistent en consequent het goede voorbeeld
	Is authentiek
	Laat zichtbaar, frequent en opvallend, zien waarde te hechten aan ethische en morele waarden
	Is open en transparant, deelt dilemma's, maakt fouten en bespreekt deze openlijk
	Reflectief, staat open voor feedback, organiseert tegenspraak, is aanspreekbaar en maakt zaken bespreekbaar
	Consequent en zichtbaar optreden bij schendingen, tolereert geen onethisch gedrag en verbindt daar consequenties aan (handhaving)
	Rechtvaardig (eerlijk en fair) en zorgvuldig en consequent behandelen
	Rechtvaardig (eerlijk en fair) en zorgvuldig en consequent sanctioneren
	Geeft uitleg en openheid over overwegingen, afwegingen en beslissing en/of sanctiëring en sanctiëringproces
	Bekijkt meerdere kanten van een kwestie, laat anderen meedenken of beslissing beïnvloeden
	Biedt duidelijkheid welke eisen en regels er zijn, wie waarvoor verantwoordelijk is en zorgt dat deze uitvoerbaar zijn
	Geeft ruimte aan leren, biedt een tweede kans, legt niet te veel nadruk op aanspreken of straffen
	Stimuleert nadenken over ethiek en morele keuzes en handelingen en beslissingen en het onderling bespreken hiervan
	Organiseert geregeld contactmomenten of open gesprekken met medewerkers over ethiek, integriteit, waarden, normen en dilemma's
	Praat expliciet en regelmatig over ethiek en integriteit in dagelijkse gesprekken/overleggen
	Luistert actief, vraagt naar dilemma's, benadrukt risico's op integriteit
	Is helder, deelt verwachtingen, concretiseert welke waarden, normen, ethisch gedrag en handelen relevant zijn en welke hij/zij terug wil zien bij de ander
	Deelt actief en proactief, communiceert expliciet en open en eerlijk
	Geeft richting, verheldert strategische koers en verwachtingen en normen, waarden en regels
	Communiceert actief, open, eerlijk, transparant, geeft ruimte voor de dialoog
	Bieden van veiligheid en vertrouwen, maakt duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is en laat verantwoordelijkheid aan anderen
	Inspireert, geeft ruimte geven aan leren en ontwikkelen, fouten maken mag
	Maakt persoonlijk contact, toont belangstelling
	Toont voorbeeldgedrag, is zichtbaar op de werkvloer, maakt ruimte voor de dialoog
	Toont persoonlijke integriteit, komt beloften na, zegt wat hij doet
	Eerlijk en rechtvaardig handelen, gelijke gevallen gelijk behandelen, congruent in maatregelen, handelt conform geldende normen, waarden en regels, pakt grensoverschrijdend gedrag aan
	Is authentiek, blijft dicht bij zichzelf, congruent met zichzelf

3.2 Meetinstrumenten

Om aansluiting te vinden bij de praktijk van respondenten is gebruik gemaakt van verschillende, zelfontwikkelde, meetinstrumenten: groepsinterviews, participerende observaties en individuele interviews. Deze instrumenten zien Van der Velde et al. (2016) als ondersteunend voor een kwalitatief onderzoek. Voor de instrumenten zijn de onderzoeksvariabelen ethisch leiderschap en vertrouwen geconcretiseerd, geoperationaliseerd en gecodeerd naar specifieke, meetbare, observeerbare topics en gedragsindicatoren, die aansluiten bij dagelijkse praktijkervaringen van respondenten (Verschuren & Doorewaard, 2007; Van der Velde et al., 2016). Zie tabel 1. De praktische bruikbaarheid van de interviewschema's is kleinschalig getest bij drie voormalig leden van de eenheidsleiding en het observatieschema is getest tijdens een vergadering.

3.2.1 Meetinstrument groepsinterview

Met behulp van een semigestructureerde interviewgids is naar beelden, ervaringen en leiderschapsgedrag van respondenten gevraagd. De dynamiek tijdens het gesprek maakte dat gedurende het interview gespeeld werd met de volgorde van de vragen. Door in te spelen op relevante zaken die naar voren kwamen en door te vragen, ontstond meer diepgang (Van der Velde et al., 2016). De interviews werden gestart na een kennismaking, toelichting op het onderzoek, de wijze van gespreksvoering en afstemming over het eventuele gebruik van een voice recorder. Om iedereen een keer aan het woord te laten, was de eerste vraag: *wat raakt en/of houdt jullie bezig in relatie tot de berichtgeving in de media en waarom?* Aansluitend volgden kernvragen gericht op het feitelijke onderzoek. De eerste vraag was gericht op de onafhankelijke variabele: *wat verstaan jullie onder ethisch leiderschap?* Aansluitend werd ingegaan op de taak en rol van respondenten, hoe zij hier invulling aan geven, welke elementen en handelingen goed werken, welke belemmeringen zij ervaren en waar zij meer aandacht aan moeten besteden. Daarnaast werd specifiek ingegaan op de topics van ethisch leiderschap aan de hand van de vragen: *hoe geven jullie vorm en inhoud aan voorbeeldgedrag en zichtbaarheid vanuit de eenheidsleiding? Oordeels- en besluitvorming bij integriteitkwesties: Wat vinden jullie belangrijk en/of waar letten jullie extra op? Welke boodschap of kernelementen op het vlak van integriteit zijn belangrijk om als EL uit te dragen?* Deze combinatie van vragen geeft zicht op het huidige ethisch leiderschap van de respondenten. De topic van de dimensie leiderschapsvertrouwen kwam terug in de vraag: *welke taak/rol zien jullie voor de eenheidsleiding in het realiseren van vertrouwen van medewerkers in jullie leiding?* Bij de afronding van het interview werden respondenten gevraagd te reflecteren op het interview.

3.2.2 Meetinstrument participerende observatie

De in dit onderzoek gehanteerde meetlatten, ELW van Kalshoven et al. (2011) en *Trust rules* van Wallage et al. (2009) zijn in de operationalisering gekoppeld aan de onderzoeksvariabelen (tabel 2). Aansluitend zijn deze gebruikt in een gestructureerd observatieschema (bijlage 4). Aan alle dimensies in het schema zijn gedragsindicatoren toegevoegd. Bijvoorbeeld aan de dimensie begeleiden ethisch gedrag werden de indicatoren integriteit bespreekbaar maken, uitleg integriteit gedragsregels en delen verwachtingen toegevoegd. De observaties zeggen, ter toetsing op de resultaten uit de interviews, iets over de toepassing hiervan door respondenten.

Tabel 2: koppeling ELW aan topics van ethisch leiderschap en Trust rules aan de topic leiderschapvertrouwen

Topics Ethisch Leiderschap	EWL dimensies + koppeling topics
A1. Voorbeeldgedrag	Rechtvaardigheid en eerlijkheid(2), Integriteit(1)
A2. Disciplineren	Zorgzaamheid(1,3), Delen van beslissingen(1,2,3)
A3. Communicatie	Begeleiding van Ethisch gedrag(2,3), verduidelijking van rechten en plichten(3), Aandacht voor duurzaamheid(2,3)
Topics Leiderschapvertrouwen	Trust Rules
B1. Betrouwbaar en consistent leiderschap	Persoonlijk contact, doelstellingen definiëren, voorbeeld gedrag, goede regels, verantwoordelijkheid geven, koers houden/rustbewaren, informeren, disciplineren, leren & experimenteren

Tijdens de participerende observaties maakte de onderzoeker deel uit van de werkdag van de betreffende respondent en daarmee van de te observeren situatie. Elke keer dat de onderzoeker bepaalde gedragingen zag, juist niet zag of een gemiste kans waarnam, werd dit op een schema aangevinkt. Dit betreft een interpretatie van de onderzoeker op het geobserveerde gedrag. Tijdens de observaties werden aantallen genoteerd in het schema en bijzonderheden aanvullend bijgehouden in een verslaglegging van de geobserveerde gedraging in relatie tot het betreffende onderwerp. Het aanvinken van gedragingen op een schema raakt aan een vorm van kwantitatieve dataverzameling, vanwege de kwantificering die ontstaat door te categoriseren en te tellen (Van der Velde et al., 2016). Echter door de duiding van de observaties in de aansluitende interviews blijft het gehele onderzoek hoofdzakelijk kwalitatief van aard.

3.2.3 Meetinstrument individueel interview

Ook bij het individuele interview is gebruik gemaakt van een semigestructureerde interviewgids. Het interview bestond uit een terugblik op de observaties en daarnaast vond verdieping plaats op de variabelen in dit onderzoek. Tijdens de terugblik werd gevraagd naar markante momenten waarop ethisch leiderschap of het bewerkstelligen van vertrouwen is toegepast. Bijpassende vragen waren: pp welke momenten heb je vandaag elementen van ethisch leiderschap ingezet? Wanneer heb je invloed uitgeoefend op het bewerkstelligen van vertrouwen? Er werd doorgevraagd op de gespeelde overwegingen en afwegingen bij, voor de observator, in het oog springende bevindingen tijdens de observatie. Verdieping op de onderzoeksvariabelen startte met de vraag: wanneer ervaar jij dat je effectief bent in jouw ethisch leiderschap en wanneer juist niet? Vervolgens werd bevestigd hoe de persoonlijke invulling (van de drie topics) van ethisch leiderschap er voor de respondent uitziet, hoe de respondent zichzelf hierin stuurt en welke belemmerende factoren werden ervaren. Tot slot werd ingegaan op de persoonlijke bijdrage aan het realiseren van vertrouwen bij medewerkers aan de hand van de vragen: op welke manier draag jij vanuit ethisch leiderschap bij aan het realiseren van vertrouwen van medewerkers in leiding? Wat doe je en/of waar let je op om betrouwbaar en consistent te zijn in je leiderschap? Bij de afronding wordt gereflecteerd en was er ruimte voor feedback.

3.3 Procedure en analyse

De bevindingen in dit onderzoek zijn, in afstemming met de korpsleiding van de politie, geanonimiseerd weergegeven. Tevens zijn schriftelijke afspraken gemaakt met het opleidingsinstituut over de vertrouwelijkheid van dit onderzoek (bijlage 1).

3.3.1 Werkwijze

Tijdens dit onderzoek is gebruik gemaakt van een klankbordgroep om overwegingen en afwegingen af te stemmen en tussentijdse resultaten te toetsen. Potentiële deelnemers zijn 'horizontaal' door de opdrachtgever van dit onderzoek benaderd, in plaats van een verplichte deelname in opdracht van de korpsleiding. Hiermee is getracht aan te sluiten bij de persoonlijke leiderschapsopgave van de strategische top en de doelgroep te prikkelen om mee te doen vanuit een (intrinsieke) behoefte hier zelf vorm en inhoud aan te willen geven. Aansluitend werd een door de onderzoeker opgestelde factsheet, met uitleg over de aanleiding, doelstelling, onderzoeksvraag, onderzoeksmethode en uitnodiging voor deelname digitaal ter beschikking gesteld voor bespreking binnen de afzonderlijke eenheden. Na aanmelding werd een concrete afspraak gepland. Om de dagelijkse praktijk van de leden van de eenheidsleiding zo min mogelijk te belasten, vonden de interviews en observatie grotendeels plaats tijdens een werkbezoek van één dag per eenheid.

3.3.2 Dataverzameling en dataverwerking

Tijdens een vooronderzoek zijn bedrijfsspecifieke documenten doorgenomen als input voor de probleemanalyse. Relevante bevindingen uit het literatuuronderzoek zijn benut voor de interviews en observaties. Door tijdens de interviews samen te vatten en door te vragen, ontstonden betekenissen en patronen en vond de eerste analyse plaats (Van der Velde, 2016). Interviews zijn uitgewerkt in een (samenvattend) gespreksverslag. Ter onderbouwing van de betrouwbaarheid van het onderzoek hebben geïnterviewden schriftelijke bevestigd dat het betreffende verslag een correcte weergave is. De uitkomsten van interviews en observaties zijn aan de hand van de vooraf vastgestelde kenmerken gecategoriseerd en nader geïnterpreteerd. Door alle gespreksverslagen en observaties in samenhang te vergelijken werden patronen helder en komen eventuele relaties en/of verschillen in beeld. Dit vond plaats op basis van een codeerproces, waarbij 39 labels (codes) zijn gekoppeld aan kenmerkende gedragingen (Verschuren & Doorewaard, 2007). Zie tabel 1. Tekstfragmenten uit gespreksverslagen in Microsoft Word zijn voor resultaatverwerking en analyse geanonimiseerd en gekopieerd naar MS Excel (Verschuren & Doorewaard, 2007; Van der Velde et al., 2016). Voor resultaatverwerking en analyse is bij het interpreteren van de tekstfragmenten gebruik gemaakt van vier meetniveaus: 1= concrete eigen gedraging, 2= beeldvorming en gedachten over het betreffende onderwerp, 3= benoemd te weinig en/of gemist gedrag en 4= overige reactie. Tijdens de observaties werd waargenomen of de respondent uit zichzelf aspecten op het gebied van ethisch leiderschap en vertrouwen toe heeft gepast. Dit gebeurde aan de hand van de gecodeerde meetlatten; de ELW van Kalshoven et al. (2011), code A t/m G en de Trust rules van Wallage et al. (2009), code H t/m P (bijlage 2). Observaties zijn per getoetste dimensie, geanonimiseerd gecodeerd en vertaald naar resultaten. Gevonden verbanden en/of patronen zijn samengevat in een tabel of diagram.

3.4 Betrouwbaarheid en validiteit

Door de geoperationaliseerde theoretische begrippen in de meetinstrumenten is getracht deze begrippen daadwerkelijk te meten. Door vragen inhoudelijk aan te laten sluiten bij de toegepaste theorie en de interviews en observaties, werd iets relevants gemeten. Dit draagt bij aan de validiteit van dit onderzoek. Door dit op een nauwkeurige manier te doen, draagt het bij aan de betrouwbaarheid (Van der Velde et al., 2016). Om een meer betrouwbare meting te doen is meer dan één indicator per te meten begrip (multiple indicators) gebruikt. De interviewgids en het observatieschema helpen om respondenten op een overwegend eenduidige en eensluitende manier te bevragen en observaties op een overeenkomstige manier uit te voeren. Dit draagt bij aan de herhaalbaarheid en daarmee de betrouwbaarheid van de gebruikte instrumenten. De verschillende gebruikte methoden helpen bij het realiseren van triangulatie en het kunnen bepalen van overlap in de resultaten (Van der Velde et al., 2016). Meer objectivering is getracht aan te brengen door de vertaling van de bevindingen naar de essentie en deze te condenseren, categoriseren en vertalen naar patronen. Het gebruik van de zelf ontwikkelde instrumenten is niet te duiden als volledig valide en betrouwbaar. De verschillende wetenschappelijke literatuur die de dataverzameling en analyse ondersteunen, geven evenwel voldoende beeld om de centrale vraagstelling in dit onderzoek te kunnen beantwoorden.

4

Resultaten en Analyse

Hoofdstuk 4

Resultaten en analyse

Om antwoord te kunnen geven op empirische deelvragen in dit onderzoek, worden hier de resultaten van het praktijkonderzoek nader geduid en geanalyseerd. De resultaten van de groeps- en individuele interviews zijn samengevoegd om te komen tot een analyse op eenheidsleiding niveau. Ter ondersteuning wordt gebruik gemaakt van uitspraken (citaten) uit de interviews. Deze worden, cursief, met een verwijzing naar de betreffende eenheidscode, weergegeven. De onderzoeksdata worden objectief gepresenteerd (Van de Velde et al., 2016). Alle data is verifieerbaar en, waar deze niet is opgenomen in dit hoofdstuk of in een bijlage, indien nodig opvraagbaar bij de onderzoeker.

4.1 Algemene resultaten

Ruim 60% van de doelgroep van 13 eenheidsleidingen, 8 eenheden (N=8), heeft zich aangemeld voor deelname aan dit onderzoek. Bij 6 eenheden heeft een compleet onderzoek met een groepsinterview, participerende observatie(s) en een individueel interview, plaatsgevonden. Bij één eenheid heeft alleen een groepsinterview plaatsgevonden en bij één andere eenheid is sprake van een combinatie van observatie en individueel onderzoek. Van de 57 personen van de onderzoekspopulatie, heeft ruim 52% (30 personen) aan het groepsinterview eenheidsleiding en/of het individuele interview deelgenomen. Op alle, in een samenvattend gespreksverslag, uitgewerkte interviews is door de respondenten een digitaal akkoord gegeven. Er hebben 7 groepsinterviews plaatsgevonden, waaraan 23 respondenten deelnamen. De gesprekken duurden gemiddeld 54 minuten per interview. Tijdens de participerende observaties, in 7 eenheden, zijn 20 overleggen bijgewoond. Hierbij werd het gedrag van één lid eenheidsleiding geobserveerd. Tevens zijn er 7 individuele interviews afgenomen, van elk gemiddeld 45 minuten per interview. Een overzicht van de algemene resultaten is opgenomen in bijlage 3. Uit de verslagen van 14 groeps- en individuele interviews zijn 411 tekstfragmenten geselecteerd (bijlage 4) en tijdens de observaties zijn 550 gedragingen (bijlage 5) geobserveerd.

4.2 Beschrijvende resultaten

In deze paragraaf worden de respons en coderingsresultaten nader beschreven en geanalyseerd. In Paragraaf 4.2.1 staat de algemene beeldvorming en definiëring van respondenten met betrekking tot de onderzoeksvariabelen. In 4.2.2 worden de resultaten over de bepalende topics in dit onderzoek, nader beschouwd. In 4.2.3 worden de resultaten van de observaties ter toetsing beschreven.

4.2.1 Beeldvorming en definiëring onderzoeksvariabelen

Uit de meetniveaus 2 (=beeldvorming) en 4 (=overige reactie) in de responstabel (bijlage 7, tabel 4) en de hiertoe 224 (N=224), geselecteerde tekstfragmenten blijkt het volgende:

De actualiteit ‘buiten’

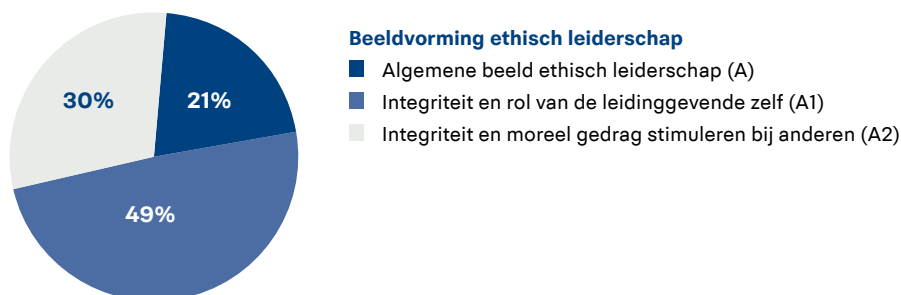
In reactie op de actualiteit in de media over de politie geven de meeste respondenten (58%) aan zich zorgen te maken over de impact die elk bericht in de media heeft binnen de organisatie. Vooral de verdedigende respons vanuit de organisatie of soms sterke maatregelen die genomen worden binnen de organisatie op basis van een, in de media uitgemeten, incident komen als zorgpunt naar voren. *“We laten nu ruimte om incidenten de maat te maken voor het geheel”* (b). *“Het is nodig om een stap naar voren te zetten en deze actualiteit helpt daarbij”* (c). *“We laten ons nog snel leiden door paniek in de buitenwereld”* (d). Daarnaast zien respondenten de berichtgeving ook als signaal om kritisch naar het eigen functioneren te kijken. *“De actualiteit maakt dat we ons wel degelijk moeten afvragen wie wij willen zijn”* (e). *“Er zijn momenten geweest dat ik me bijna schaam voor onze organisatie”* (h). De veelal negatieve toon in mediaberichten baart zorgen. Dit blijkt uit 42% van de respons waarin het

belang wordt benoemd van een eenduidige boodschap en het blijven duiden van koers, richting en visie, afgezet tegen de complexiteit en dynamiek van de politieorganisatie. *“Voor de stevigheid in de samenleving en het welbevinden van politiemensen zou het niet slecht zijn als er iets meer positiviteit en plezier uit zou stralen”* (a). *“Wij zijn heel actief op boodschappen uit de buitenwereld. Dit is aan de ene kant een mooie eigenschap, maar tegelijkertijd is het onze taak koers en richting te geven. Tot dit laatste moeten we ons wat meer gaan dwingen”* (b). *“De huidige actualiteit doet ook iets met ons als eenheidsleiding. Wij willen met elkaar in deze complexe omgeving, die veel vraagt van onze medewerkers, de eenheid op koers houden”* (d). *“We moeten hierin steeds meer gaan bedenken wat is dan onze tone of voice en hoe bewegen we naar voren”* (h).

Beeldvorming en definiëring ethisch leiderschap

Bij ethisch leiderschap denken respondenten eerder aan de integriteit en de rol van de leidinggevende zelf (A1), dan aan de opgave die er is naar anderen (diagram 1). Van de 29 geselecteerde tekstfragmenten gaat 49% over termen als ethiek, integriteit, eerlijk, voorspelbaar, consequent en voorbeeldgedrag vanuit persoonlijk leiderschap van de leider zelf. *“Ethisch leiderschap wordt het meest getoetst daar waar het spannend wordt, maar gaat ook over de dagelijkse praktijk en wat je hierin doet”* (c). *“Zoeken naar het goede en het goede doen”* (a, h). *“Als politie gaat het over onze legitimiteit en betrouwbaarheid aan de buitenkant en dit geldt voor ons allen”* (f). Met 10 reacties wordt af en toe gerefereerd aan het belang van het neerzetten van een goede politiecultuur en het stimuleren van integriteit bij anderen (A2). *“Uit wat voor organisatie willen wij zijn, komen een aantal dingen naar voren die bepalend zijn voor de cultuur die wij met elkaar willen neerzetten”* (e).

Diagram 1: percentages beeldvorming van respondenten bij ethisch leiderschap

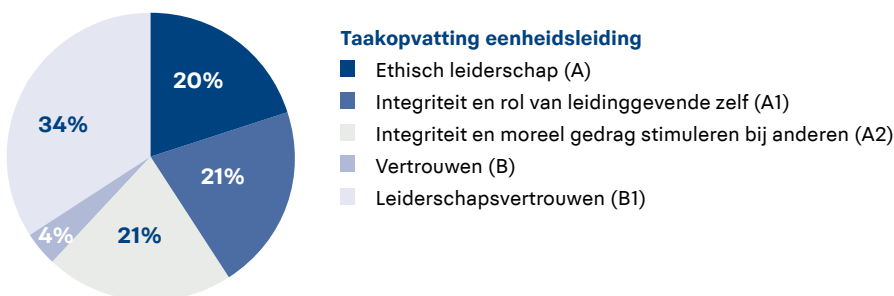


Een klein deel van de respondenten heeft niet zoveel met definities, maar de meesten benoemen dat juist de definitie van ethisch leiderschap concrete handvatten geeft voor een vertaling naar de dagelijkse praktijk. *“Herkenbaar dat ‘jezelf’ en ‘de ander’ de twee dimensies zijn binnen ethisch leiderschap”* (c). *“Als je het hebt over een samenstel van karakter, besluitvorming en gedrag hebt, zou ik zeggen dat het daarbij dan moet gaan over het gedrag dat de leider zelf laat zien en vanuit daar zijn omgeving mee wil nemen. Vanuit de gedachte dat medewerkers niet doen wat je zegt, maar dat ze doen wat je doet”* (d). Het risico van het ontstaan van verwachtingen en/of een gedachtegoed in de context van de organisatie die haaks staat op datgene waar de politie voor staat in de samenleving, wordt door meerdere respondenten onderkend. Dit doet volgens hen een sterk beroep op ethisch leiderschap van de strategische top. *“De brede sociale context is aan de uitersten vaak heel uitgesproken”* (e). *“Aan welke samenleving willen wij als politie bijdragen en wat geven we onze medewerkers hierin mee?”* (e).

Taakopvatting eenheidsleiding

Veel respondenten geven aan dat ethiek, ethisch leiderschap en welke taak en rol zij hierin landelijk en lokaal hebben voor hen nog redelijk blanco is. Toch zien zij, met ruim 60% (kleur groen, diagram 2), voor zichzelf wel taken en gedragingen die duiden op ethisch leiderschap. *“In onze gezaglijjn is ethisch leiderschap en omgaan met ethische vraagstukken binnen de politieoperatie, in- en extern, onlosmakelijk verbonden”* (d). Ondanks de algemene beeldvorming van respondenten dat ethisch leiderschap gaat over hun eigen integriteit (A1), geven zij in hun taakstelling wel aan dat het ook gaat om het stimuleren van integriteit en moreel gedrag bij anderen (A2). In het eigen leiderschap wordt het hebben en behouden van vele verschillende stijlen als belangrijk ervaren. Het gaat om uitstralen dat dit verschil er mag zijn en zelfs dat je hier beter van wordt met elkaar. *“Elke eenheidsleiding moet een bij haar passende aanpak en stijl kiezen”* (a). Maar ook het op alle niveaus kunnen reflecteren en op basis daarvan naar voren te stappen en/of durven afwijken, wordt gezien als een wezenlijke taak. Respondenten onderkennen dat zij dit zelf nog te weinig doen. Deze paradox komt naar voren in uitspraken als: *“Reflectie, verbinding en moed zijn de drie belangrijkste componenten waar we op komen voor de eenheidsleiding”* (c). *“Reflectie en zelfreflectie zijn bij de politie niet het meest en best ontwikkeld”* (e). *“We ervaren dat het veel gaat om de strijd om het gelijk, terwijl het veel meer gaat om omarmen van het verschil”* (d). *“Dit vraagt van leiders dit debat te faciliteren en in sommige gevallen zelfs te starten en sturen”* (d). In hun overdracht naar anderen wordt door respondenten in de lokale aanpak veelal gekozen voor een benadering waarbij het gesprek en/of discussie gevoerd wordt binnen het overleg eenheidsleiding (ELO). Aansluitend binnen het Eenheidsmanagementteam (EMT), om vervolgens via sectorhoofden de overdracht via teamchefs binnen de eigen teams plaats te laten vinden. Het besef dat zij samen politie zijn en een taak hebben in dit uitstralen, wordt herkend en erkend door de meeste respondenten. *“De cultuur die je nastreeft op elk moment zelf uitdragen en uitstralen”* (c). *“Voor alles sta je voor het geheel”* (h). *“Onze scope is een beetje een cascademodel”* (d). *“Dit gaat ook over ons samenspel binnen ons eigen ELO en het samenspel wat ons voorstaat binnen het EMT”* (h). *“Het ongemak van de top is je ook realiseren dat je niet alle beslissingen volledig kan uitleggen aan medewerkers”* (b). In hun contact met medewerkers gaat 34% van de respons over het meer moeten delegeren van taken en actief overlaten van verantwoordelijkheden. Respondenten realiseren zich dat het overpakken hen onbetrouwbaar maakt en dat zij zich meer moeten richten op strategie dan willen gaan over de operatie. Ze benoemen de valkuil om voor de voeten van teamchefs en sectorhoofden te lopen. *“Schoenmaker hou je bij je leest”* (d). *“Als we niet opletten gaat alles op in die actiegerichtheid en juist in het leidinggeven is die haast van buiten er helemaal niet. Het is onze opdracht die complexiteit juist naar je toe te halen in plaats van te vermijden”* (b). Overigens geven respondenten aan dit zelf ook nodig te hebben van hun leidinggevendenden en zelf die ruimte ook niet altijd ervaren. Het al dan niet overlaten van verantwoordelijkheden is een gedragsindicator van leiderschapsvertrouwen (B1).

Diagram 2: percentages taakopvatting eenheidsleiding



Effectief ethisch leiderschap

Op de vraag waaraan respondenten merken dat ze effectief zijn in hun ethisch leiderschap sluiten de meeste reacties aan bij de uitspraak: *“Ik ervaar dat ik effectief ben in mijn ethisch leiderschap wanneer ik terugkrijg over de consistentheid van mijn gedrag, mijn voorspelbaarheid, dat ik het altijd weer terug probeer te brengen naar de kern waar gaat het over en daar vanuit het vraagstuk kan beantwoorden”* (g). De genoemde gedragsindicatoren passen zowel bij ethisch leiderschap (A) als vertrouwen (B). Het gaat, wat respondenten betreft, om laten zien dat je beloften nakomt, doet wat je zegt en dat de ander opvolging geeft aan wat je aangeeft. Kenmerkende uitspraken zijn: *“Effectief ethisch leiderschap is voor mij afmaken waar je aan begonnen bent”* (a) en *“Ik ben effectief als ik merk dat de ander iets van me overneemt”* (e). Anderzijds gaat effectiviteit volgens hen ook over het al eerdergenoemde koers en richting geven en verantwoordelijkheden daar leggen waar ze horen en om dit dan ook actief over te laten aan anderen. Dit zegt iets over leiderschapsvertrouwen (B1). Bijpassende uitspraken zijn: *“Als de sfeer ontspannen blijft, de uitkomst voor iedereen helder is en er commitment is op de koers”* (h). *“Het schip is een vloot met kleine scheepjes, daar moeten we weer naartoe, want dan zijn we waar het hoort”* (c).

Belemmerende factoren

Uit de 51 geselecteerde tekstfragmenten blijkt dat de respondenten op drie gebieden belemmerende omstandigheden ervaren.

1. Dilemma's delen & reflecteren

De meeste respondenten zeggen het goede gesprek niet met elkaar te voeren op het niveau van de eenheidsleiding en dat er schroom is om dilemma's te delen. Er wordt afgewogen tegen wie je wanneer wat zegt en er is voorzichtigheid om elkaar niet voor het hoofd te stoten. *“Er is eigenlijk sprake van een soort lafheid, we praten er een beetje om heen of zeggen niet heel veel”* (c). Uit de respons blijkt dat als er al dilemma's worden besproken, deze vooral instrumenteel worden opgelost, in plaats van het er met elkaar over te hebben en beelden te delen. Daarnaast komt de gerichtheid op anderen in plaats van reflectie op eigen gedrag naar voren: *“Ik ervaar geen bewuste patronen van racisme of uitsluiting binnen de top, wel een diep doorgedrongen patroon dat wij ons, als eerste neiging, richten op wat er wordt verwacht van teamchefs en aansluitend van de operationeel experts in plaats van op onszelf”* (c).

2. Schaalvergroting & elkaar onvoldoende kennen

De schaalvergroting van de politie en elkaar op (landelijk) strategisch niveau niet goed kennen worden als belemmerende factoren aangegeven. Aanvullend wordt gesteld: de groepsgrootte tijdens landelijke overleggen is te groot, men weet niet wat men aan elkaar heeft, of heeft juist te weinig met elkaar. *“Het strategisch netwerk wordt, als we het hierover hebben, veel meer een beetje een omgeving waarin sociaal wenselijke antwoorden worden gegeven”* (f). *“Op zakelijk gebied wil iedereen wel meedoen, maar zodra we dichterbij de mens komen wordt het onwennig, gaan we schuiven of komt een voorstel voor een koffiepauze”* (g). Op kleinschaliger en lokaal niveau wordt deze belemmering minder ervaren. De wisselende samenstelling binnen eenheidsleidingen maakt, volgens respondenten, dat bewust investeren in elkaar leren kennen nodig is.

3. Sturing nationaal versus lokaal

Meerdere respondenten benoemen het spanningsveld tussen een centraal aangestuurde politie, inclusief politieke- en mediadruk en de taak in de eenheden en de lokale sturing die hierin plaatsvindt. *Een andere factor is dat de politie op nationaal niveau in een enorm korte tijd volwassen moet worden”* (d). *“Als je verschil wilt kun je niet alles centraal sturen”* (d). Het maken van keuzes onder druk wordt eveneens als belemmering ervaren. *“Ik denk dat we nu wel eens wat te vaak vanuit angst in plaats vanuit ons moreel kompas acteren”* (d). Maar ook het uitleggen van een beslissing van een ander waar je niet achter staat, of niet bent meegenomen in de overwegingen en afwegingen en het waarom van de beslissing, wordt benoemd als belemmerende factor. *“Dit gaat over het bestuur van ons bedrijf en hoe loyaal we zijn aan besluiten die de korpsleiding neemt”* (g). Deze belemmering zegt iets over de integriteit en gedrag van

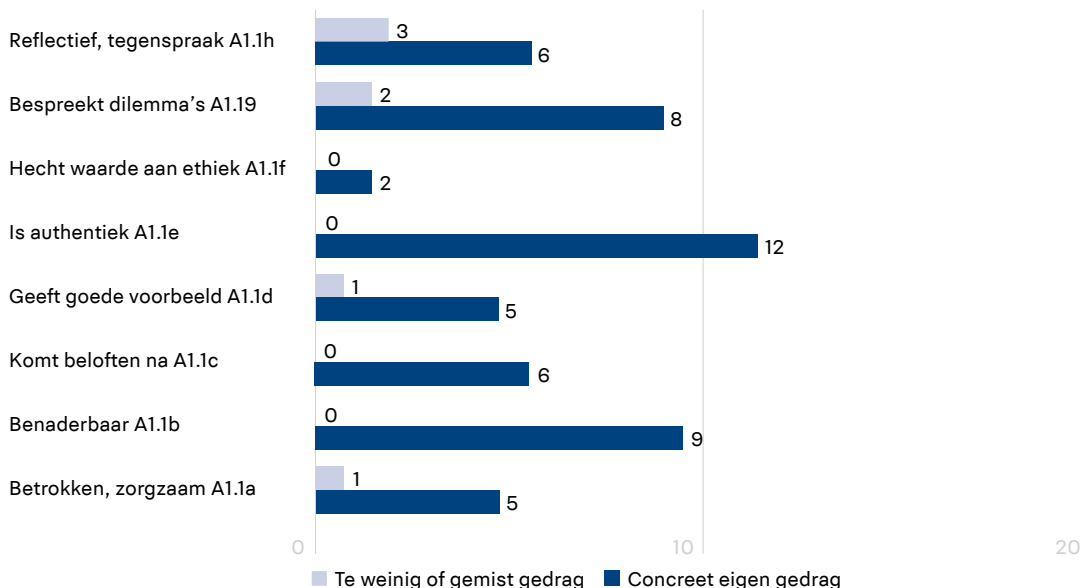
de leidinggevende zelf, maar vormt vooral een belemmering voor leiderschapsvertrouwen en de hierin noodzakelijke gedragsindicator ‘duidelijk maken wie waarvoor verantwoordelijk is en verantwoordelijkheid laten aan anderen’.

Rode draden

Op de vraag welke onderwerpen aandacht behoeven komt de kern van de 56 tekstfragmenten die hierover gaan overeen met de uitspraak van één van de respondenten: *“Het issue op het gebied van ethisch leiderschap op nationaal niveau zijn de thema’s: vertrouwen, verbinding, veiligheid en voorspelbaarheid. Hier hebben we allemaal iets in te doen”* (a). Het merendeel wil meer aandacht besteden aan ethisch leiderschap en de rol die zij hier zelf in hebben (A1). Men noemt de noodzaak om elkaar op het niveau van de eenheidsleiding beter te leren kennen, beelden te delen, te reflecteren, dilemma’s te bespreken en het goede gesprek met elkaar te voeren. Het creëren van bewustwording en bewustzijn waar de strategische top als collectief voor staat vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid en dit vertalen naar concreet dagelijks, landelijk en lokaal gedrag, wordt belangrijk gevonden. *“Als strategische top blijven we toch vaak wat hangen in abstractheden over waarden”* (d). *“Zijn wij die voorspelbare eenheidsleiding?”* (g). Maar ook: *“In de veelheid der dingen vervallen we te veel in de inhoud. De MT-agenda zit ramvol met inhoudelijke onderwerpen”* (f). Vanuit de actualiteit in de media komt interne veiligheid, gerelateerd aan diversiteit, meerdere keren als aandachtspunt naar voren. Er wordt gesproken over kunnen omgaan met polarisatie, een politie kunnen zijn voor iedereen en hierin vanuit de eenheidsleiding in te investeren. *“Aandacht besteden aan een veilig werkklimaat en een sfeer creëren waarin dingen gedeeld kunnen worden zie ik als iets wat ons te doen staat”* (f). Op het vlak van integriteitkwesies (Disciplineren), komen breder kijken en ruimte geven aan leren naar voren. *“Niet te snel in een oordeel schieten, breder kijken en context meenemen”* (b). *“Aandacht besteden aan context en omgeving waarin iets heeft plaatsgevonden en aandacht besteden aan leren en ontwikkelen en meer naar de voorkant komen”* (c). Met elkaar op een goede manier omgaan en hierin op een juiste manier communiceren (A2) speelt, wat respondenten betreft, een grote rol: *“Belangrijk in mijn leiderschap is het blijven stellen van vragen. Het is mooi als je nieuwsgierig bent, maar zelfs als je dat niet meer bent, is vragen stellen nog steeds belangrijk”* (b).

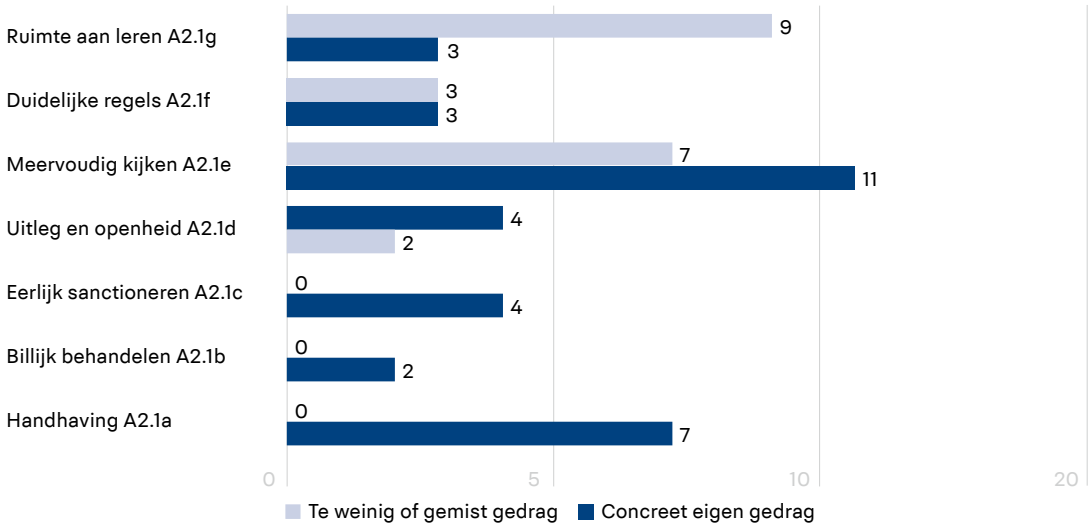
4.2.2 Verdieping topics

187 tekstfragmenten uit de gespreksverslagen zijn verbonden aan de topics: voorbeeldgedrag (A1.1), disciplineren (A2.1), communicatie (A2.2) en leiderschapsvertrouwen (B1.1). In deze analyse van de resultaten is gekeken naar concreet eigen gedrag (=meetniveau 1) en gemist of te weinig aanwezig gedrag (=meetniveau 3).

Diagram 3: samenvattende scores gedragscomponenten topic voorbeeldgedrag (A1.1)**Ethisch leiderschap: topic voorbeeldgedrag (A1.1)**

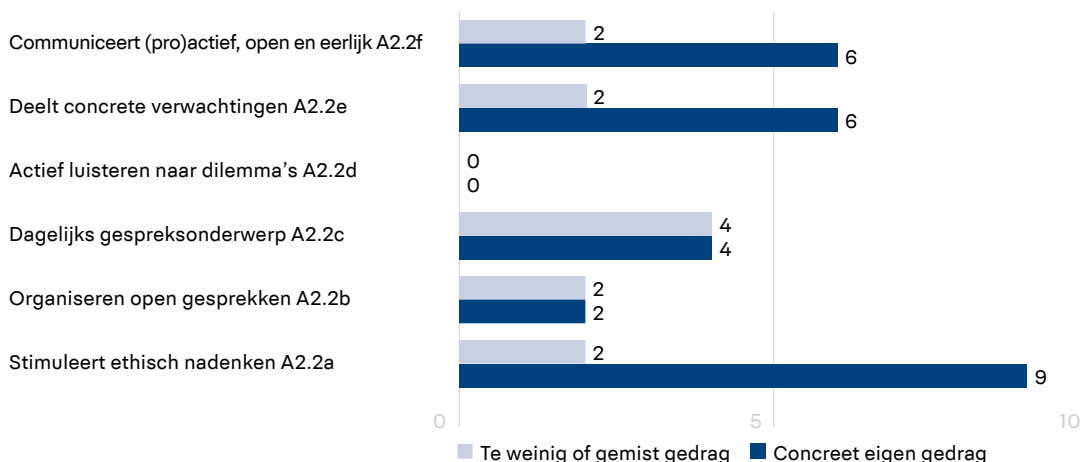
Respondenten zeggen hun **voorbeeldgedrag** voornamelijk in te vullen door te handelen vanuit eigen normen, waarden en drijfveren, goed bij zichzelf blijven, iets van zichzelf in de ontmoeting leggen en willen dat de ander hen neemt zoals ze zijn. Met 12 keer is A1.1e (Is authentiek) de meest ingezette gedragscomponent. *“Het is een eigen persoonlijk moreel kompas”* (g). *“Ik hoef niet bij mezelf vandaan te gaan en dat geeft een heerlijk gevoel”* (f). *“Als ik geen weerstand kan bieden als iets ontstaat wat contraproductief is, ben ik eigenlijk geen knip voor de neus waard”* (a). Daarnaast gaat het volgens hen vooral om contact maken, jezelf laten zien op de werkvloer, vragen stellen en nieuwsgierig zijn (A1.1b, 9x). *“Ik loop liever naar iemand toe dan dat ik bel of mail”* (f). *“Leiderschap is er zijn als het nodig is en dit zelf belangrijk vinden”* (a). Te weinig of gemist gedrag wordt het meest aangegeven bij reflecteren (A1.1h) en dilemma's bespreken (A1.1g). Respondenten zeggen dat voorbeeldgedrag vraagt om naar zichzelf te kijken en zaken bespreekbaar te maken, hoe lastig soms ook. Zij vullen aan nog niet zover te zijn om zichzelf hierin bloot te geven. Voldoende kritisch vermogen in de eigen omgeving hebben is een aandachtspunt. *“Zet een paar politiebazen bij elkaar en die kunnen er met elkaar over spreken alsof het over iets buiten ons is”* (a). *“Reflecteren heb ik nodig om de goede koers te kunnen behouden. Dit is geen gemeengoed binnen de organisatie”* (c). *“De kunst is om daarin te blijven luisteren en niet te volharden in je eigen gelijk”* (b). Respondenten zeggen dat als je zelf onderdeel uitmaakt van de strategische top, het belangrijk is om je morele kompas en ethisch leiderschap te laten zien. *“Noblesse oblige”* (g). *“Hoe hoger je bent in de boom des te groter het effect is van wat je laat zien”* (g). *“Hoge bomen vangen veel wind”* (f). Toch blijkt uit de respons dat over het zichtbaar maken van het belang van ethische en morele waarden (A1.1f, 2x) het minst wordt gesproken.

Diagram 4: Samenvattende scores gedragscomponenten topic disciplinering (A2.1)
Ethisch leiderschap: topic disciplinering (A2.1)



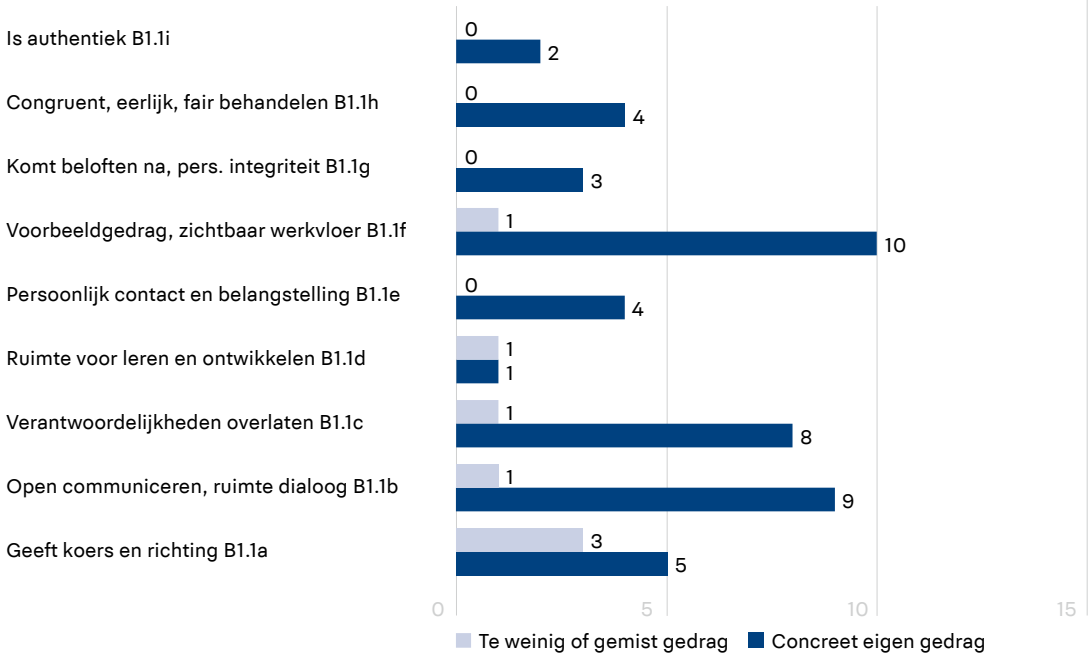
Bij de **disciplinering** van integriteitkwesities maken respondenten het vaakst gebruik van breed kijken en anderen mee laten denken (11x, A2.1e) *“Binnen onze eenheidsleiding doen wij regelmatig aan een soort van normvinding en bespreken we geregeld casuïstiek”* (h). *“De input van verschillende invalshoeken van anderen aan de EL-VIK tafel helpt om te komen tot een oordeels- en besluitvorming”* (c). *“Bij het bespreken van een casus en vooral daar waar er echt sprake is van een dilemma, gaat het om het delen van beelden en wat je daarin doorslaggevend vindt”* (b). Hoewel respondenten zeggen dat zij anderen mee laten denken in casussen blijkt uit de respons dat ze hier nog te weinig gebruik van maken (A2.1e, 7x). *“Ik zie eigenlijk nooit de oordeels- en besluitvorming rondom disciplinaire onderzoeken”* (f). Schendingen niet tolereren en daar consequenties aan verbinden wordt eveneens veelvuldig benoemd (A2.1a, 7x). *“Daar waar de grens getrokken is en gedragingen echt niet kunnen en iemand moet eruit, wordt die beslissing snel genomen”* (c). *“Ik vind dat mensen altijd een tweede kans moeten hebben en mensen die de zaak echt oplichten, daar ben ik heel snel klaar mee”* (e). Ruimte geven aan leren wordt door de meeste respondenten belangrijk gevonden, toch besteden ze hier nog te weinig aandacht aan (A2.1g, 9x). Vooral het belang van leren van casussen en meer naar de voorkant bewegen komt nadrukkelijk naar voren. *“Het aansturen op ‘hoe verder’ en het leren en uitleren van casussen is belangrijk. Het bevorderen van een goede nabespreking op de teams en het stimuleren van leren binnen teams zie ik als een taak voor de eenheidsleiding”* (c). Tegelijkertijd blijkt dat hier nog veel in te doen is. *“De reflex van de politieorganisatie is nog steeds iets op te lossen via VIK en kwesities juridiseren”* (g). *“We zijn geneigd de dilemma’s in de uitvoering bij de medewerker te leggen en hen de schuld te geven als een foutje wordt gemaakt”* (g). *“Dit bezien in de bredere context van ethisch leiderschap realiseer ik me dat we minder aandacht besteden aan de volgende fase en ‘hoe ga je verder’ en ‘hoe geven we het leren en ontwikkelen vorm”* (c). Het (na)bespreken van disciplinaire onderzoeken, ter lering, wordt belangrijk gevonden. *“Hierin een balans te vinden in informeren wat er is gebeurd, de privacy te waarborgen en gericht te zijn op wat we ervan kunnen leren”* (e). Het minst wordt ingegaan op een rechtvaardige behandeling A2.1b) en het belang een beslissing uit te leggen en te beargumenteren (A2.1d).

Diagram 5: samenvattende scores gedragscomponenten topic communicatie (A2.2)
Ethisch leiderschap: topic communicatie (A2.2)



Op het gebied van **communicatie** geven de respondenten frequent de wens aan om, getrapt of rechtstreeks, te willen prikkelen, de ander na te laten denken en te kunnen vertrouwen dat de ander er iets mee gaat doen (A2.2a, 9x). *“Ik wil een voedingsbodem creëren waarin ik mensen stimuleer om zelf na te denken”* (a). *“Het gaat er niet om wat mensen doen als ik erbij ben”* (b). Aansluitend beschrijven zij regelmatig expliciet te communiceren welk moreel gedrag ze belangrijk vinden (6x, A2.2e). Ofschoon geen gebruik gemaakt wordt van een vaste eenduidige kernboodschap, zijn er wel terugkerende accenten die gelegd worden in de boodschap (A2.2f, 6x). Elke eenheidsleiding maakt hierin een eigen keus. De meeste respons sluit aan bij: *“We zijn een politie voor iedereen, we zijn betrouwbaar, we zijn eerlijk en transparant waar het kan, fouten maken mag, we richten ons op wat we hiervan leren en hoe kunnen we die fout in de toekomst voorkomen”* (c). Respondenten hebben oog voor communicatie, toch geven zij bij vrijwel elke gedragsindicator van communicatie aan dat zij dit te weinig doen. Vooral binnen de dagelijkse overlegvormen maken zij zelf ethiek en integriteit te weinig bespreekbaar (A2.2c, 4x). Respondenten ervaren zwaarte op het bespreken van beelden en verschillen, zowel binnen de eenheidsleiding, tijdens landelijk overleg strategische top als in regulier lokaal overleg met medewerkers. *“Het zijn wij die het hebben laten gebeuren door het niet te benoemen of bespreekbaar te maken”* (b). *“We moeten niet in algemeenheden blijven hangen met elkaar, maar de tijd nemen om terminologie te verduidelijken met elkaar en komen tot de kern”* (g). Het minst komt aan bod: actief luisteren en doorvragen op dilemma's (A2.2d, 0x) en het organiseren van bijeenkomsten over ethiek en integriteit; (A2.2b, 2x).

Diagram 6: samenvattende scores gedragscomponenten topic betrouwbaar en consistent leiderschap (B1.1)
Vertrouwen: topic betrouwbaar (=voorspelbaar) en consistent leiderschap (B1.1)



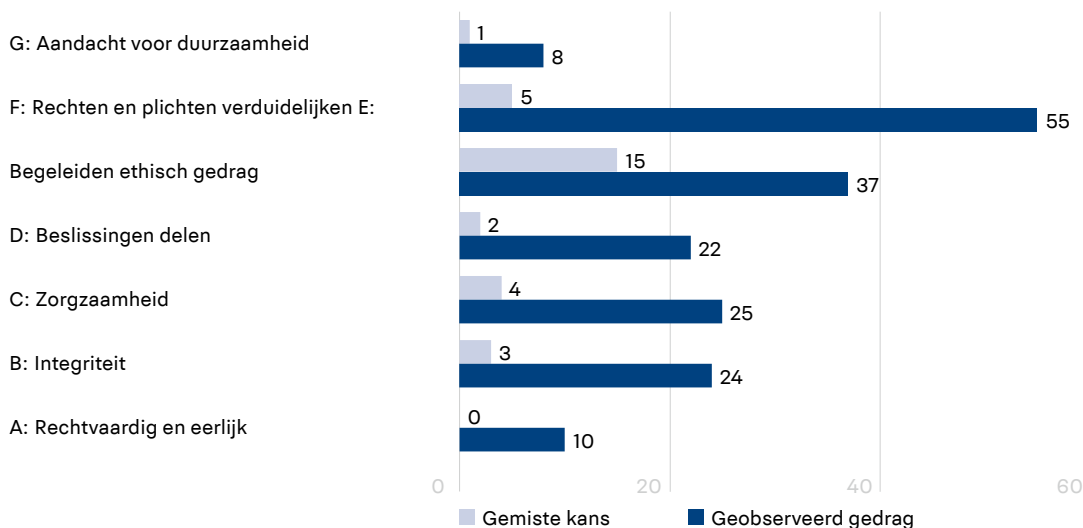
Bij invulling van **leiderschapsvertrouwen** (B1) maken respondenten het vaakst gebruik van hun voorbeeldgedrag en zichtbaarheid op de werkvloer' (B1.1f, 10x). Zij hebben weinig illusies over hun eigen zichtbaarheid voor medewerkers, maar investeren wel allemaal in werkbezoeken. *"Bij het geven van vertrouwen merk ik dat het effect is dat ik vertrouwen terugkrijg. Vertrouwen is iets wederkerigs het wordt gezelliger, leuker en meer ontspannen"* (a). *"Ik sorteer het meeste effect als ik mensen ruimte geef"* (f). *"Soms is er zijn al voldoende"* (c). Daarnaast zijn respondenten gericht op het informeren van medewerkers (B1.1b, 9x). Zij onderkennen het belang van medewerkers meenemen aan de voorkant en daarnaast: *"Niet uit te leggen hoe iets moet, maar uit te leggen waarom we iets willen"* (g). Respondenten besteden te weinig aandacht aan richting geven en het verhelderen van koers en verwachtingen (B1.1a, 3x). Zij zijn vooral gericht op grip en controle en dompelen medewerkers en leidinggevenden onder in een hoeveelheid aan wensen en taken. *"Wij vinken in plaats van vonken"* (g) en *"Ik denk dat we als nationale politie maximaal getroffen worden door de enorme complexiteit van de publieke taak"* (b). Richten op de samenhang der dingen en het 'waarom' daarvan uitleggen, met de sectorhoofden als eerste richtpunt, wordt belangrijk gevonden. *"We moeten die trap schoonvegen van boven naar beneden en wij slaan hierin zelf treden over. Als wij dat doen zullen medewerkers ook minder snel treden overslaan naar boven"* (g). Het minst wordt verwezen naar ruimte geven voor leren en ontwikkelen (B1.1d, 1x). Dit komt overeen met de respons bij disciplineren waar dit als te weinig werd aangegeven. Ook de indicator 'is authentiek' (B1.1i) wordt het minst genoemd. Respondenten verbinden authenticiteit eerder aan de topic voorbeeldgedrag.

4.2.3 Verdieping observaties

Tijdens 20 overleggen zijn 414 gedragscomponenten waargenomen (bijlage 8). Deze observaties worden ter toetsing bij de interviewresultaten gebruikt en zijn globaal geanalyseerd.

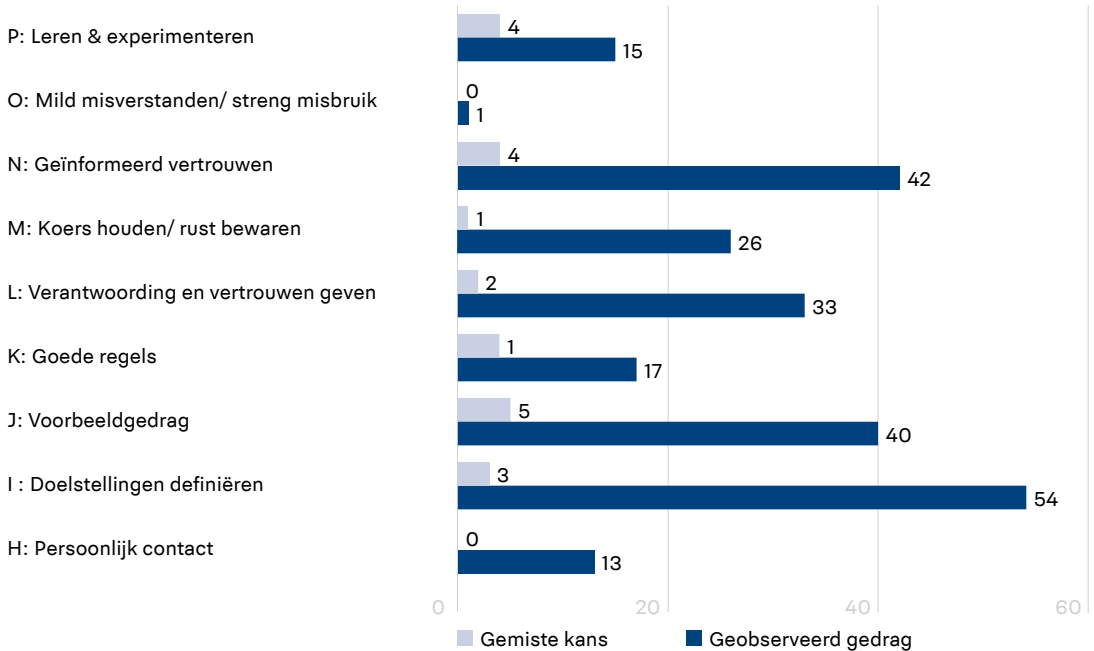
Diagram 7: geobserveerde gedragingen meetlat ELW, variabele ethisch leiderschap

Observatie gedragskenmerken ethisch leiderschap, meetlat ELW



Op het gebied van ethisch leiderschap is: rechten en plichten verduidelijken (F) met 55 keer het meeste geobserveerd. Gevolgd door 37 keer: begeleiden ethisch gedrag (E). Begeleiden ethisch gedrag wordt binnen de gemiste kansen (code 3) met 15 keer ook het vaakst gemist. Met aansluitend: rechten en plichten verduidelijken. Beide dimensies zeggen iets over het stimuleren van integriteit en moreel gedrag bij anderen en worden zowel het vaakst ingezet, maar ook het vaakst als gemist gedrag geobserveerd. Met minder dan 20 observaties komen: aandacht voor duurzaamheid (G) en rechtvaardig en eerlijk (A) in respectievelijk 12 en 11 overlegvormen niet nadrukkelijk naar voren.

Diagram 8: geobserveerde gedragingen meetlat Trust rules, variabele vertrouwen
Observatie vertrouwen, meetlat Trust Rules



Binnen het gebied van vertrouwen is doelstellingen definiëren (I) met 54 keer het meest geobserveerd. Gevolgd met meer dan 40 observaties: geïnformeerd vertrouwen (N) en voorbeeldgedrag (J). De meeste gemiste kansen zijn 5x: doelstellingen definiëren (I). Gevolgd door beiden 4x: geïnformeerd vertrouwen (N) en leren & experimenteren (P). Met 1x werd: mild bij misverstanden (O) het minst geobserveerd. Ditzelfde gedrag werd ook in 18 van de 20 overleggen niet geobserveerd. Met minder dan 20 observaties komt naar voren: persoonlijk contact (H), leren & experimenteren (P) en goede regels (K).

**Conclusie,
aanbevelingen en
discussie**

Hoofdstuk 5

Conclusie, aanbevelingen en discussie

Centrale vraag in dit onderzoek is: *“Op welke wijze kan effectief invulling gegeven worden aan ethisch leiderschap van de eenheidsleiding, zodanig dat het vertrouwen van medewerkers in de leiding vergroot?”* Om deze vraag te kunnen beantwoorden worden in dit hoofdstuk op basis van voorgaande uitkomsten conclusies getrokken. Aansluitend volgen aanbevelingen aan de eenheidsleidingen. Tot slot wordt dit onderzoek nader beschouwd en worden eventuele tekortkomingen beschreven.

5.1 Conclusies

De dynamiek van een actieve politieorganisatie in het politieke- en publieke domein, waarbij sterke verwachtingen worden uitgesproken van de strategische top, zijn van invloed op het ethische leiderschapsgedrag van diezelfde top. Deze complexiteit onderkennen is essentieel om te begrijpen hoe dit te beïnvloeden en dat alleen de individuele integriteit van een leider hierin niet genoeg is. Als levende gedragscode binnen en buiten de organisatie, wordt aan de strategische top sterke eisen gesteld op het gebied van visie, integriteit, vertrouwen, verbinden en verantwoordelijkheid. Meerdere incidenten en schandalen maken dat steeds meer nadruk gelegd wordt op ethisch leiderschap. Paradoxaal genoeg leidt dit binnen de politie vaak tot meer structuur en regelgeving. Dit bemoeilijkt het vorm en inhoud geven aan de benodigde informele controle. De discrepantie die er blijkt te zijn tussen de perceptie van medewerkers en de mate van ethisch leiderschap die leiders inzetten, vormt een belangrijk signaal dat extra inspanningen nodig zijn om als strategische top effectief te zijn in ethisch leiderschap. Effectief ethisch leiderschap en vertrouwen in leiding is immers afhankelijk van de beeldvorming en waarneming van medewerkers. Wetende dat werknemers sterk naar gedrag en beslissingen van leiders kijken en vooral aandacht besteden aan normafwijkend gedrag, valt verkeerd voorbeeldgedrag, ook een klein foutje, van topmanagers, extra op en kan dit lang doorwerken. Voor de politietop is het wezenlijk om zich te realiseren dat het niet aanpakken van overschrijdend gedrag, een te sterke beheersing en verantwoording, onkunde of onhandig gedrag van leiders of te weinig zichtbaar aandacht besteden aan integriteit en het bevorderen hiervan, geïnterpreteerd kan worden als niet-ethisch leiderschap en zelfs een bron voor wantrouwen kan vormen.

Effectief ethisch leiderschap: het literatuuronderzoek toont aan dat het bij ethisch leiderschap draait om de juiste balans tussen integriteit, rol en gedrag van de leider zelf én een proactieve sturing op- en stimulering van integer en moreel gedrag bij medewerkers. Het praktijkonderzoek wijst uit dat respondenten zich bewust zijn van hun voorbeeldfunctie, maar ook dat zij dit bewuster moeten inzetten op het gebied van persoonlijk contact maken, dilemma's delen en reflecteren. In hun leiderschap richten zij zich sterker op datgene wat wordt verwacht van medewerkers dan te reflecteren op eigen gedrag. Voorts blijkt dat zij weliswaar onethisch gedrag niet tolereren en hier stelselmatig consequenties aan verbinden, maar hierbij nog te weinig aandacht besteden aan leren en anderen mee laten denken bij de oordeelsvorming. Het is belangrijk om te realiseren dat uit literatuurstudie blijkt dat een te sterke disciplinerende de ruimte verkleint om te leren en belemmerend werkt op het open bespreken van dilemma's. Uit literatuurstudie blijkt dat op communicatie gerichte interventies en bijpassend leiderschapsgedrag effectief zijn in het stimuleren van integriteit en moreel gedrag bij medewerkers. Het praktijkonderzoek wijst uit dat dit nog te weinig inhoud krijgt in dagelijkse gesprekken en overleggen of georganiseerde dialoogsessies van- en met de eenheidsleiding.

Leiderschapsvertrouwen: voorspelbaar en consistent ethisch leiderschapsgedrag blijkt dé basis voor vertrouwen van medewerkers in leiding. Daarmee ontstaat beweging naar meer informele, onderlinge, controle. Medewerkers hechten waarde aan het terugzien van morele eigenschappen als

betrouwbaarheid, eerlijkheid, rechtvaardigheid en zorgvuldigheid in beslissingen en gedrag van leiders. Eenheidsleidingen beseffen dat leiderschapsvertrouwen gaat over vertrouwen van medewerkers in hen als leiding, maar ook dat dit gaat over vertrouwen van henzelf in hun eigen leiders. Daarnaast blijkt dat voor leiderschapsvertrouwen binnen de politie vooral het geven van richting en verhelderen van koers en verwachtingen belangrijk is, samen met duidelijk maken wie waarvoor verantwoordelijk en het delegeren van beslissingen en actief overlaten van verantwoordelijkheden aan anderen. Om hun strategische leiderschapsrol goed uit te voeren, hebben respondenten dit meer nodig van de korpsleiding en daarnaast dienen zij dit zelf bewuster te geven aan de medewerkers aan wie zij leidinggeven; de sectorhoofden en aansluitend teamchefs.

Samenvattend

Leidinggeven aan anderen begint bij leidinggeven aan jezelf. Sterk en gericht ethisch leiderschap leidt tot consistent en congruent leiderschap. Dit is essentieel en vergroot vertrouwen van medewerkers in leiding. Hoe prominenter het ethisch leiderschap van de strategische top, hoe sterker de kans op beoogd gedrag van medewerkers en hoe geringer de kans op incidenten. Dit vraagt om consistentie tussen ethisch leiderschap van topmanagers en de leidinggevende lagen daaronder. Tevens is een gerichte afstemming over de betekenis van ethisch leiderschap van de top en de vertaling naar concrete herkenbare interventies en gedrag, randvoorwaardelijk voor het effectief en proactief inzetten hiervan. Dit onderzoek wijst uit dat eenheidsleidingen hier samen, zowel landelijk als lokaal, nog te weinig in gedaan hebben en er nog niet voldoende samenhang is in het ethisch leiderschap van de eenheidsleiding.

Het antwoord op de centrale vraag kan gevonden worden in expliciet, (pro)actief en moreel handelen van de leider zelf én doelbewust, in samenwerking, eigenaarschap en dialoog de benodigde waarden, normen en ethiek concretiseren en vertalen naar de dagelijkse context van het werk. Uit de literatuur blijkt dat gericht inzetten van voorbeeldgedrag, disciplineren en communicatie een krachtig ethisch leiderschap van de strategische top teweegbrengt en essentieel is voor het versterken van leiderschapsvertrouwen. Het praktijkonderzoek wijst uit dat de gap tussen de huidige en ideale situatie, zit binnen de topic 'voorbeeldgedrag' in persoonlijk contact maken, dilemma's bespreken en reflecteren, bij 'disciplineren' in ruimte geven aan leren en anderen mee laten denken en op het vlak van 'communicatie' in (pro)actief, transparant en expliciet spreken en communiceren over ethiek en integriteit. Voor een effectiever ethisch leiderschap is expliciet, (pro)actief en herkenbaar (moreel) voorbeeldgedrag, focus op waarden en normen, dilemmabesprekingen, leren, evalueren en feedback geven en ontvangen nodig. Dit heeft een groter effect dan formeel integriteitbeleid.

5.2 Aanbevelingen

Voorgaande bevindingen en conclusies leiden tot onderstaande aanbevelingen. De adviezen zijn gericht op het bewerkstelligen van een effectieve invulling van ethisch leiderschap om het vertrouwen van medewerkers in leiding te vergroten. Een krachtige werking ontstaat bij een gerichte en terugkerende inzet. Dit geeft herkenbaarheid, draagt bij aan betrouwbaarheid, voorspelbaarheid en congruentie in leiderschap en is positief van invloed op aansluitend gedrag van medewerkers.

Eenmalige interventies kunnen averechts werken. Voor meer diepgang en duiding van de uitkomsten van dit onderzoek is het advies deze binnen de eenheidsleidingen nader te bespreken en met elkaar te interpreteren.

Elementen om te behouden

De politieorganisatie beschikt over een gedegen integriteitbeleid en kent hierin vastgestelde regels en richtlijnen. Toezicht en handhaving (rechtvaardig, zorgvuldig en consequent), blijft uiteraard van belang. Respondenten maken in hun huidige leiderschap gebruik van elementen waarvan dit onderzoek aantoont dat ze effectief zijn in ethisch leiderschap, van invloed zijn op betrouwbaar en consistent

leiderschap en van daaruit op leiderschapsvertrouwen. Gelet op de positieve invloed hiervan is aan te bevelen deze te behouden, dan wel te verstevigen. Dit betreffen:

- Bewustzijn voorbeeldfunctie, authentiek zijn, dicht bij jezelf blijven en investeren in het verkleinen van de sociale afstand tot medewerkers, benaderbaar en zichtbaar zijn (voorbeeldgedrag);
- Consequent behandelen en sanctioneren van integriteitkwesties, geen onethisch gedrag tolereren en kwesties van meerdere kanten bekijken (disciplineren);
- Actief communiceren, anderen prikkelen na te denken over ethiek en helder delen welk moreel gedrag verwacht wordt van medewerkers binnen de politie (communicatie);
- Tijdens overleg: doelstellingen definiëren, verhelderen strategische koers en vanuit geïnformeerd vertrouwen monitoren verantwoordelijkheden van anderen (leiderschapsvertrouwen).

Elementen om te verbeteren

De oplossing voor effectief ethisch leiderschap is niet te vinden in meer structuur en regelgeving, maar in het investeren in het bewerkstelligen van informele controle. Om het verschil tussen het huidige- en benodigde ethisch leiderschap te dichten, is aan te bevelen te verbeteren op:

- Persoonlijk contact maken, dilemmabespreking, reflecteren en feedback geven en ontvangen, zowel binnen de context van de eenheidsleiding zelf, als met medewerkers (voorbeeldgedrag);
- Anderen mee laten denken bij integriteitkwesties en beslissingen laten beïnvloeden en ruimte geven aan leren en evalueren (disciplineren);
- (pro)Actief en transparant communiceren, expliciet spreken over ethiek/integriteit tijdens dagelijks overleg en tijdens georganiseerde open dialoogsessies met medewerkers (communicatie);

Daarnaast draagt nog nadrukkelijker koers en richting geven, verwachtingen, normen, waarden en regels delen en verantwoordelijkheden verhelderen, delegeren en actief overlaten aan anderen, significant bij aan leiderschapsvertrouwen.

Aanbevolen ontwikkellijnen

Op basis van de bevindingen in dit onderzoek en kijkend naar interventies en gedragsindicatoren, waarvan uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat deze optimaal van invloed zijn worden vijf ontwikkellijnen geadviseerd (tabel 7). Voorstellen van respondenten zijn hierin meegenomen.

Tabel 7: uitwerking ontwikkellijnen voor effectief ethisch leiderschap

1. Landelijk ethisch leiderschap consistent en congruent koers en richting geven	
Effectief ethisch leiderschap komt aan op samenhangend leiderschap, consistentie, elkaar steunen en in positie houden, maar vooral op daadwerkelijk durven vertrouwen op de ander en dat deze doet wat van diegene wordt verwacht. Er gaat een krachtige, duurzame, werking uit van het in- en extern, tijdens formele en informele momenten, zichtbaar maken welke waarde de top hecht aan ethiek en integriteit en welk gedrag en moreel handelen men terug wil zien.	Dit kan door: Concretiseren ethiek en ethisch leiderschap binnen de strategische top, het consequent uitdragen van vastgestelde elementen van een kernboodschap en het verduidelijken, delen en actief overlaten van verantwoordelijkheden.
2. Lokale teamontwikkeling ethiek strategische top	
Leiding geven aan anderen, ontstaat vanuit leiding geven aan jezelf. Jezelf en elkaar kennen binnen eenheidsleidingen waarin ruimte is voor feedback, dilemma's delen, leren en reflecteren vormt een fundament en helpt in het vormen van de lokale morele gedragscode binnen en buiten de eenheid. Ieder vanuit eigen kwaliteiten en authenticiteit. Wisselingen in de samenstellingen van eenheidsleidingen maken dat dit steeds opnieuw, bewust zal moeten plaatsvinden.	Dit kan door: Gericht te investeren in teamontwikkeling per eenheidsleiding op eenheidsniveau en dit aansluitend te doen als eenheidsleiding samen met het eenheidsmanagementteam.
3. Moreel bewust handelen vanuit voorbeeldgedrag	
Dit heeft invloed op het moreel bewustzijn en handelen van de leidinggevende zelf, en van medewerkers. 'Deugt het wat ik doe?' en 'Past wat ik doen in deze situatie?' Juist in tijden van drukte is vragen stellen en actief luisteren op actuele problemen of vragen bevorderend voor de effectiviteit van ethisch leiderschap. Daarnaast is de effectiviteit van ethisch leiderschap in sterke mate afhankelijk is van de perceptie van medewerkers. Bewust stilstaan bij de (eigen) faciliteiten die een topmanager heeft, of activiteiten die iemand, al dan niet privé, doet is relevant voor de professionele integriteit van leiders.	Dit kan door: Bouwen en onderhouden van een goede relatie door persoonlijk contact en belangstelling tonen, organiseren van kritische tegenspraak vanuit een breed en divers perspectief, interacties met medewerkers initiëren en periodiek stil te staan aan bij de eigen representatie.
4. Leren in oordeels- en besluitvorming van morele kwesties	
Van bevoegd gezag wordt bewustzijn van een eerlijk en fair proces en de morele consequenties die beslissingen met zich mee kunnen brengen verwacht. Gerichte uitleg en openheid over overwegingen, afwegingen, beslissing, maatregel en/of sanctionering, bevestigt de waarden en normen binnen de politie. Daarnaast ontkracht het eventuele geruchten en stimuleert het moreel gedrag.	Dit kan door: Meervoudig kijken binnen een regelmatig georganiseerd 'moreel beraad', (pro) actieve communicatie en het gericht na) bespreken van integriteitkwesties met focus op van en met elkaar leren voor de toekomst.
5. Normaliseren dialoog over ethiek en integriteit	
Doelbewust communiceren heeft samen met ruimte om dilemma's te delen, te evalueren en reflecteren, een sterke invloed op het stimuleren van integriteit en moreel gedrag van leiders én medewerkers. Door dit niet alleen te doen als een incident of kwestie hiertoe aanleiding toe geeft, maar dit gelijk te scharen met hoe onder meer over resultaten en/of strategische thema's wordt gesproken, normaliseert de dialoog en wordt ethiek en integriteit verbonden aan professionaliteit en goed vakmanschap.	Dit kan door: Een andere accentuering aan te brengen in agendering en regulier overleg en het terugkerend organiseren van dialoogsessies over ethiek, integriteit, waarden, normen, dilemma's en beroepscode organiseren.

5.3 Discussie

Met drie zelf ontwikkelde meetinstrumenten zijn in dit praktijkonderzoek bij acht eenheidsleidingen van de politie aanwezige gedragsindicatoren van ethisch leiderschap en vertrouwen onderzocht. De operationalisering van de theoretische begrippen in deze instrumenten, de gebruikmaking van meerdere indicatoren per te onderzoeken onderwerp en het categoriseren van de resultaten, hebben bijgedragen aan meer objectiviteit, betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek. Doordat in dit onderzoek naar meningen is gevraagd en hiermee een subjectieve beleving van respondenten naar voren is gekomen, kan echter niet gesteld worden dat dit voldoende wetenschappelijke draagkracht heeft. Bij herhaling van dit onderzoek zullen mogelijk andere accenten naar voren komen. Voor een nog meer op maat gemaakt advies aan de eenheidsleiding, zou ik de perceptie van dat gedrag door medewerkers als factor mee willen nemen. Echter die keuze is in dit onderzoek niet gemaakt. Toch is de respons van de leden van de eenheidsleiding als voldoende representatief te beschouwen voor de hele doelgroep en ontstond vanuit de interviews een grotendeels eenduidig en overlappend beeld. Samen met de onderbouwing vanuit de literatuurstudie zijn er voldoende inzichten ontstaan om antwoord te geven op de centrale onderzoeksvraag.

De resultaten van dit onderzoek sluiten over het algemeen aan bij het geschetste probleem en de leiderschapsopgave van de strategische top binnen de politie. Het is zichtbaar geworden dat er aan een aantal elementen in de leiderschapsopgave van de eenheidsleiding concreter aandacht besteed kan worden. Uit de resultaten bleek dat voor effectief ethisch leiderschap niet alleen voorbeeldgedrag en integriteit van de leider zelf bepalend is, maar dat dit samengaat met het doelbewust stimuleren van integriteit en moreel gedrag van medewerkers. De aanname in dit onderzoek was dat er een relatie zou zijn tussen ethisch leiderschap en vertrouwen. De uitkomst van het onderzoek sluit boven verwachting aan op de centrale vraag van dit onderzoek. Een deel van de uitkomsten van dit onderzoek zal in essentie echter niet vernieuwend zijn voor respondenten: veel hiervan is terug te lezen in beleidsnotities van de politie zelf over integriteit en leiderschap. De samenhang die nu is aangebracht en de concrete mogelijkheden die dit biedt voor leiders om vanuit bewust ethisch leiderschap gericht bij te dragen aan het vergroten van leiderschapsvertrouwen, bieden wel heldere inzichten. Mogelijkheden voor andere accenten zijn inzichtelijk geworden en het is helder geworden op welke gedragsindicatoren geïnvesteerd kan worden om effectiever te zijn. Het bijna ‘onbewust weten’ gaat hiermee over naar ‘bewust weten’.

De complexiteit van de politie in de dynamiek van het politieke- en publieke domein, waarbij sterke verwachtingen worden uitgesproken van de strategische top, hebben effect op het ethische leiderschapsgedrag van diezelfde top. Daarnaast heeft de groei van 26 korpsen naar één politiekorps in korte tijd, terwijl de politieoperatie doorging, grote impact gehad op medewerkers en leiding. Deze veelheid is waarschijnlijk mede van invloed geweest waarom de politieorganisatie nog niet eerder in staat was om een aantal kenmerkende bevindingen uit dit onderzoek op te pakken en om te buigen naar effectief ethisch leiderschap van de strategische top.

Met dit onderzoek heb ik vooral vanuit een positief perspectief willen onderzoeken welke kansen en mogelijkheden er zijn om nog effectiever te zijn als eenheidsleiding in het inzetten van ethisch leiderschap. Het ging mij niet zozeer om het aantonen wat er niet goed gaat: ik heb me gericht op het kijken naar werkende elementen en de aanknopingspunten die leden van de eenheidsleiding hier zelf in geven. Hiermee wil ik aansluiten bij een intrinsieke motivatie van de leidinggevende zelf. Ik besef dat ik dit niet kon doen zonder te benoemen wat er (nog) niet is en wat nodig is. Een wezenlijk bevinding in dit onderzoek is dat leden van de eenheidsleiding over het algemeen gewend zijn te kijken naar gedrag van anderen en minder naar hun eigen gedrag. Dit was merkbaar tijdens de interviews en observaties. Aangezien dit de essentie vormt van ethisch leiderschap, is deze bevinding meegenomen in de aanbevelingen. Met mijn onderzoek en de keuze voor interviews en observaties wilde ik een start maken in het voeren van open gesprekken, reflecteren op eigen gedrag en een opening bieden om dit in de toekomst meer te doen. Gelet op de reacties van de respondenten is dit in gang gezet.

Met de huidige actualiteit en stevige externe en interne druk op eenheidsleidingen, sluit dit onderzoek aan op de dagelijkse realiteit van eenheidsleidingen. Dit onderzoek toont aan dat hoe prominenter het ethisch leiderschap van de strategische top, hoe sterker de kans op beoogd gedrag van medewerkers en hoe geringer de kans op incidenten. Het is aan de strategische top welke keuzes zij hierin op dit moment wil maken.

Dit onderzoek vormt een aanvulling op bestaande literatuur over ethisch leiderschap en leiderschapsvertrouwen, studies naar ethisch leiderschap binnen overheidsorganisaties en op interne politiedocumenten. Er is binnen de politie niet eerder studie gedaan naar ethisch leiderschapsgedrag specifiek van de eenheidsleiding. Dit onderzoek heeft zich gefocust op de perceptie van leden van de eenheidsleiding zelf en heeft ingezoomd op bepalende gedragsindicatoren.

Een ethisch werkklimaat en intern alignment zijn in dit onderzoek, gelet op de veelomvattendheid hiervan, niet specifiek onderzocht. Jammer genoeg is de uitslag van het Onderzoek Ethisch Werkklimaat Politie (2019) nog steeds niet bekend. Dit had meer inzicht kunnen geven in de perceptie van medewerkers op het ethisch leiderschap van leiders. Door de uitkomsten van dat onderzoek te vergelijken met de uitkomsten van dit onderzoek, kunnen mogelijk nog andere factoren of elementen naar voren komen die kunnen bijdragen aan effectief ethisch leiderschap van de strategische top.

Hoewel op hoofdlijnen uit dit onderzoek naar voren is gekomen dat effectief ethisch leiderschap van invloed is op vertrouwen van medewerkers in leiding, is wetenschappelijk gezien de vraag te stellen in hoeverre dit daadwerkelijk is aangetoond. Om hier meer onderbouwde uitspraken over te doen, zou nader onderzoek nodig zijn. Vervolgonderzoek zou verbanden tussen beeldvorming van medewerkers en leiding kunnen bepalen. Verder onderzoek naar het creëren van aligned gedrag zou beter in beeld kunnen brengen op welke manier een bijdrage geleverd wordt aan de legitimiteit en betrouwbaarheid van de politieorganisatie.

Literatuur

- Aarts, N., Steuten, C. & Van Woerkom, C. (2015). *Strategische communicatie*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Algemene Rekenkamer (2010). *Stand van zaken integriteitszorg Rijk 2009*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Aarnoutse, B. (2016). *Alignment 2.0. De optelsom van internal branding en employer branding in de praktijk*. Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Bachmann, R. & Inkpen, A. (2011). Understanding Institutional-based Trust Building Processes in Inter-organizational Relationships. *Organization Studies*, 32 (2), 281-301.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Barrera, D. & Buskens, V. (2007). Imitation and learning under uncertainty: a vignette experiment. *International Sociology*, 22 (3), 367-396.
- Bijlsma-Frankema, K.M. & Van de Bunt, G.G. (2003). Antecedents of trust in managers: a 'bottom up' approach. *Personnel Review*, 32(5), 638-664.
- Bijlsma-Frankema, K.M. & Smid, G.A.C. (2006). 'Vertrouwen binnen overheidsorganisaties: Concepten, Casuïstiek en beleidsopties', in A. Korsten & P. de Goede (Eds.), *Bouwen aan vertrouwen in het openbaar bestuur*. (pp. 227-245). Den Haag: Elsevier.
- Bijlsma-Frankema, K.M. & Costa, A.C. (2007). Understanding the trust-control nexus. *International Sociology*, 20 (3), 259-282.
- BIOS (2012). *Monitor Integriteit Openbaar Bestuur 2012. Integriteitsbeleid en -beleving*. Den Haag: BIOS /SAOP Research.
- Blekkingh, B.W. (2018). *Authentiek leiderschap*. Amsterdam: Boom uitgevers.
- Bleistein, S.J., Cox, K., Verner, J & Phalp, K.T. (2006). B-SCP: A requirements analysis framework for validating strategic alignment of organizational IT based on strategy, context, and process. *Information and Software Technology*, 48, 846-868.
- Boonstra, J. (2014). *Leiders in cultuurverandering*. Assen: Koninklijk van Gorcum B.V.
- Brown, M.E. (2007). Misconceptions of ethical leadership: How to avoid potential pitfalls. *Organizational Dynamics*, 36 (2), 140-155.
- Brown, M., Treviño, L. & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97 (2), 117-134
- Brown, M.E. & Treviño, L.K. (2006). Ethical leadership: a review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- Brown, S., Gray D. McHardy, J. & Taylor, K. (2015). Employee trust and workplace performance. *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol 116, 361-378.
- Buitendijk, D., Hoekstra, P. & Timmerman, V. (2009). Werken aan vertrouwen in organisaties. *Verdieping Kluwermanagement.nl*, maart/april, 1-13.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2011). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Den Haag: Sdu uitgevers.
- Ciulla, J.B. (20014). Ethics and leadership effectiveness, in: J. Antonakis, A.T. Cianciolo, & R.J. Sternberg (Eds.), *The Nature of Leadership* (pp.302-327). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- De Hoogh, A.H. & 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, 297-311.
- Heres, L. (2012). *Vanuit een ander perspectief. Vijf visies op ethisch leiderschap*. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Heres, L. (2014). *One Style Fits All? The Content, Origins, and Effect of Follower Expectations of Ethical Leadership*. Nijmegen: Ipskamp Printpartners.
- Heres, L. (2016). *Tonen van de Top. De rol van Topambtenaren in het integriteitsbeleid*. Utrecht: Radboud Universiteit en USBO Advies.

- Kampen, J. & Schuiling, G.J. (2005). Verwaarloosde organisaties. M&O, september/oktober.
- Kaptein, M. (2004). *De integere manager. Over de top, dilemma's en de diamant*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Kaptein, M. (2005). Een deugdenleer van de controleur. Een inventarisatie van morele dilemma's en kernkwaliteiten. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, vol. 79, no.1/2, 41-49.
- Kaptein, M. (2016) in: Acht basis soft controls KPMG geraadpleegd van <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/20160218-acht-basis-soft-controls.pdf>
- Kalshoven, K. (2014). Wie kijkt er mee over je schouder? Deel 3. Organisatieniveau. *Tijdschrift voor Compliance*, nr 1, 27-31.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D.N. & De Hoogh, A.H.B. (2010). Een gedragsbenadering van ethisch leiderschap. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 84 (5), 260-267.
- Kessels, J. (2015). De vele verschijningen van leiderschap. *O&O*, 2015, nr 2, 7-11.
- Korsgaard, M.A., Sweiger, D.M. & Sapienza, H.J. (1995). Building Commitment, Attachment, and Trust in strategic decision-making teams: The Role of Procedural Justice. *Academy of Management Journal*, 38 (1), 60-84.
- Kuijken, W.J., et al. (2017). *Evaluatie Politiewet 2012*. Den Haag: Xerox OBT.
- Labovitz, G. & Rosansky, V. (1997). *The Power of Alignment: How Great Companies Stay Centered and Accomplish Extraordinary Things*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Lane, C. & Bachmann, R. (1998). *Trust within and Between Organizations*. New York: Oxford University Press.
- Lexa, F.J. (2012). Leadership and trust. *Journal of the American College of Radiology*, 9 (7), 10-11.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734.
- Mouwen, K. (2011). *Handboek Strategisch Management*. Assen: Koninklijke van Gorcum B.V.
- Nelen, H., Kolthoff, E., Brepoels, M., Dooren, S. van, Halderen, R.C. van, Smulders, I. & De Winter, M. (2017). *Schaduwten over de rechtshandhaving. Georganiseerde criminaliteit en integriteitsschendingen van functionarissen in de rechtshandhaving*. Den Haag: Boom criminologie.
- Nooteboom, B. & Radstake, D. (2002). *Vertrouwen: Vormen, grondslagen, gebruik en gebruiken van vertrouwen*. Schoonhoven: Academic Service.
- Nuijten, I. (2017). *Echte leiders dienen. Voor leiders die het verschil maken*. Amsterdam: Boom uitgevers.
- Robbins, S. (2006). *Gedrag in organisaties*. Amsterdam: Business Contract.
- Rotmans J. (2017). *Omwenteling*. Amsterdam: De arbeiderspers.
- Ruys, M.A., Bleker-Van Eyk, S.C. & Henneman, M. (2017). *Het rapport van de Onderzoekscommissie COR Politie*.
- Terpstra, J., Duchatelet, A., Janssens J., Reckeghem, D. & Versteegh, P. (2016). *Verantwoording en politie: een verkenning*. Antwerpen: Maklu.
- Schoorman, F.D. Mayer, R.C & Davis, J.H. (2007). An integrative model of organizational trust: past, present and future. *Academy of Management Review*, 32 (2), 344-354.
- Smid, G.A.C., Bijlsma-Frankema, K.M. & Bernaert, G.E. (2007). Innovatie en vertrouwen in netwerken: een verdiepende casestudie. *Management & Organisatie*, 3 (4) mei/aug, 75-93.
- Stouten, J., Baillien, E., Van Den Broeck, A., Camps, J., De Witte, H. & Euwema, M. (2010). Discouraging Bullying: The role of Ethical Leadership and its Effect on the Work Environment. *Journal of Business Ethics*, 95 (1), 17-27.
- Talsma, J., Karssing, E. (2015). *Jaarboek Integriteit 2015*. Den Haag: BIOS, Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector.
- Treviño, L. Brown, M. & Hartman, L. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions form inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56 (1), 5-37.
- Van der Velde, M., Jansen, P. & Dijkers, J. (2016). *Praktijkgericht onderzoek*. Hilversum: Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN).
- Van Dinteren, R. (2014). Neuroleiderschap. *O&O*, 2014, nr 1, 12- 17.

- Van Es, R. (2018) *Professionele ethiek*. Deventer: Vakmedianet.
- Van Riel, C.B.M. (2012). *De alignment factor. Bouwen aan duurzame relaties*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.
- Van Riel, C.B.M., Berens, G.A.J.M. & Dijkstra, M. (2009). Stimulating strategically aligned behaviour among employees. *Journal of Management Studies*. Vol. 46 (7), 1197-1227.
- Van den Akker, L., Heres, L., Six, F.E. & Lasthuizen, K. (2009). Ethical leadership and trust: It's all about meeting expectations. *International Journal of Leadership and Organizational Studies*, 5(2), 102-122.
- Verschuren, P. & Doorewaars, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Wallage, P., Roos Lindgreen, E., Kaptein, M. (2009). *Trust Rules. Negen uitgangspunten voor een betere balans tussen regels en vertrouwen*. Amstelveen: KPMG Accountants N.V.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-135.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Amsterdam: Pearson.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S & Prussia, G. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership & Organizational studies*, Vol. 20, no.1, 38-48.

Aanvullende interne documenten van de politie:

- Ontwerpplan Nationale Politie, 2012
- Realisatieplan Nationale Politie, 2012
- Beroepscode Politie, 2017
- Integriteitbeleid, 2018
- Integriteit en compliance, 2017
- Vertrouwen- en Reputatiemonitor Politie (2018)
- Onderzoek Ethisch Werkklimaat Politie (2019)

Bijlagen

Bijlage 1:

gecodeerd observatieschema

Toelichting turflijst: 1= geobserveerd, 2= niet geobserveerd, 3= 'gemiste kans' geobserveerd Datum:

Dimensies ELW	1	2	3
A: Rechtvaardig en eerlijk <i>Eerlijke en faire behandeling en besluitvorming</i>			
B: Integriteit <i>Zeggen wat je doet en doen wat je zegt. Aan beloften houden</i>			
C: Zorgzaamheid <i>Interesse in hoe het de ander gaat en wat deze belangrijk vindt</i>			
D: Beslissingen delen <i>Delegeren beslissingen en verantwoordelijkheden, bij belangrijke beslissingen ander mee laten denken en of laten beïnvloeden</i>			
E: Begeleiden ethisch gedrag <i>Integriteit bespreekbaar maken, uitleg integriteit gedragsregels, delen verwachtingen</i>			
F: Rechten en plichten verduidelijken <i>Duidelijk maken welke eisen worden gesteld, wie waarvoor verantwoordelijk is</i>			
G: Aandacht voor duurzaamheid <i>Stimuleren duurzaamheid, aandacht milieuaspecten</i>			
Dimensies Trust rules	1	2	3
H: Persoonlijk contact <i>Persoonlijk contact maken telt, oprechte belangstelling</i>			
I: Doelstellingen definiëren <i>Aandacht schenken aan gezamenlijk doel en wat dit voor de taakinvinging individu betekent</i>			
J: Voorbeeldgedrag <i>Consistent /consequent, zwakheden en dilemma's tonen, motiveren keuzes</i>			
K: Goede regels <i>Geen papieren tijger, regels tot leven brengen</i>			
L: Verantwoording en vertrouwen geven <i>Onderscheid maken tussen wat- waarom- hoe, het hoe actief overlaten</i>			
M: Koers houden/ rust bewaren <i>Gericht op herhaling voorkomen en/of herstel ipv alleen de gemaakte fout</i>			
N: Geïnformeerd vertrouwen (niet blind) <i>Verantwoording harde én soft controls, transparant, wederzijdse communicatie</i>			
O: Mild bij misverstanden / korte metten misbruik <i>Balans tussen straffen bij niet naleven en belonen naleving. Fouten maken mag</i>			
P: Leren & experimenteren <i>Vorm/inhoud geven aan leren van ervaringen. Ruimte geven aan experimenteren</i>			

Beschrijving/ toelichting op geconstateerde observatie(s)

Bijvoorbeeld a: beschrijving geconstateerde gedraging/ f: geconstateerde gedraging of 'gemiste kans'.

Bijlage 2:

algemene resultaten

Tabel 3: algemene resultaten

N=8 Resultaten	Eenheden	groepsinterview	aantal respondenten	duur interview	akkoord verslag	observatie	aantal overleggen	Individueel interview	duur interview	akkoord verslag
	<i>Eenheid</i>									
Code	a	1	2	54	ja	ja	2	1	23	ja
Code	b	1	4	42	ja	ja	1	1	44	ja
Code	c	1	2	60	ja	ja	3	1	39	ja
Code	d	1	4	56	ja	0	0	0	0	nvt
Code	e	1	4	50	ja	ja	2	1	42	ja
Code	f	0	0	0	nvt	ja	4	1	57	ja
Code	g	1	3	58	ja	ja	4	1	54	ja
Code	h	1	4	58	ja	ja	4	1	60	ja
Totalen	8	7	23	378		7	20	7	319	

Bijlage 3:

responstabellen

Tabel 4: responstabel per vraagcategorie

taakopvatting eenheidsleiding (N= 224; aantal tekstfragmenten)	Kernbegrip A	Dimensie A1	Topic A1.1	
De actualiteit & wat hierin raakt/bezig houdt				
<i>groepinterviews</i>	20	3	3	
<i>Individuele interviews</i>	1	1	1	
Beeldvorming ethisch leiderschap				
<i>groepinterviews</i>	29	15	15	
<i>Individuele interviews</i>	4	1	1	
Reacties m.b.t. definities				
<i>groepinterviews</i>	25	8	8	
<i>Individuele interviews</i>	0	0	0	
Taakopvatting eenheidsleiding				
<i>groepinterviews</i>	25	10	10	
<i>Individuele interviews</i>	10	2	2	
Effectief ethisch leiderschap				
<i>groepinterviews</i>	2	1	1	
<i>Individuele interviews</i>	8	6	6	
Belemmerende factoren ethisch leiderschap				
<i>groepinterviews</i>	10	9	9	
<i>Individuele interviews</i>	6	3	2	
Beeldvorming perceptie medewerkers				
<i>groepinterviews</i>	7	1	1	
<i>Individuele interviews</i>	1			
Rode draden/thema's om op te pakken				
<i>groepinterviews</i>	12	4	4	
<i>Individuele interviews</i>	9	2	2	
Totalen	148	60	59	

	Dimensie A2	Topic A2.1	Topic A2.2	Kernbegrip B	Dimensie B1	Topic B1.1
	11	1	1	15	11	11
	0	0	0	0	0	0
	10	4	5	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	6	2	4	7	7	7
	0	0	0	0	0	0
	10	2	8	12	10	10
	2	1	1	9	9	9
	0	0	0	3	2	2
	1	0	1	8	8	7
	0	0	0	2	2	2
	1	0	0	2	2	1
	1	1	0	15	15	15
				3		
	3	2	1	2	2	2
	3	0	1	3	3	1
	42	11	20	76	66	64

	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	A1.1d			A1.1e			A1.1f			A1.1g			A1.1h					
	3	7	1	6	2	0	0	2	0	4	2	1	4	2	1			
	2	2	0	6	0	0	2	0	0	4	0	1	2	2	2			
	5	9	1	12	2	0	2	2	0	8	2	2	6	4	3			
	A2.1d			A2.1e			A2.1f			A2.1g								
	2	0	3	7	0	3	0	0	2	2	1	8						
	0	0	1	4	1	4	3	0	1	1	1	1						
	2	0	4	11	1	7	3	0	3	3	2	9						
	A2.2d			A2.2e			A2.2f											
	0	0	0	2	1	2	3	2	2									
	0	0	0	4	2	0	3	1	0									
	0	0	0	6	3	2	6	3	2									
	B1.1d			B1.1e			B1.1f			B1.1g			B1.1h			B1.1i		
	0	0	1	2	1	0	6	1	1	2	0	0	4	1	0	0	0	0
	1	0	0	2	0	0	4	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0
	1	0	1	4	1	0	10	1	1	3	0	0	4	1	0	2	0	0

Bijlage 4:

resultaten geobserveerde gedragingen

Codering observatie	eenheid	aantal overleggen	ELW DIMENSIES	A: Rechtvaardig en eerlijk	B: Integriteit	C: Zorgzaamheid	D: Beslissingen delen	E: Begeleiden ethisch gedrag	F: Rechten en plichten verduidelijken	G: Aandacht voor duurzaamheid	
1	a	2		1	3	2	4	9	7	2	
1	b	1		0	1	5	1	7	3	1	
1	c	3		3	4	4	3	4	10	3	
1	e	2		1	1	0	1	0	5	0	
1	f	4		0	5	4	2	5	10	0	
1	g	4		3	6	4	4	6	12	0	
1	h	4		2	4	6	7	6	8	2	
		20		10	24	25	22	37	55		
2	a	2		1	0	0	0	0	0	0	
2	b	1		1	0	0	0	0	0	0	
2	c	3		0	1	0	1	1	0	0	
2	e	2		0	1	2	1	2	0	2	
2	f	4		4	0	1	2	0	0	4	
2	g	4		2	0	1	0	1	0	4	
2	h	4		3	2	3	2	1	1	2	
		20		11	4	7	6	5	1	12	
3	a	2		0	0	0	0	2	0	0	
3	b	1		0	1	0	0	2	0	0	
3	c	3		0	0	0	1	3	3	0	
3	e	2		0	0	1	0	0	1	0	
3	f	4		0	1	0	0	2	0	0	
3	g	4		0	0	1	1	1	1	0	
3	h	4		0	1	2	0	5	0	1	
		20		0	3	4	2		5	1	

Tabel 6: geobserveerde gedragingen meetlat ELW, variabele ethisch leiderschap en Trust rules, variabele vertrouwen

Code 1= totaal aantallen geobserveerde gedragingen Code 2= niet geobserveerde gedraging per overleg Code 3= geobserveerde gemiste kans

	Trust Rules	H: Persoonlijk contact	I: Doelstellingen definiëren	J: Voorbeeldgedrag	K: Goede regels	L: Verantwoording en vertrouwen geven	M: Koers houden/ rust bewaren	N: Geïntformeerd vertrouwen (niet blind)	O: Mild bij misverstanden / korte metten misbruik	P: Leren & experimenteren	
		0	5	4	2	4	5	5	1	2	
		3	8	6	4	2	3	6	0	0	
		2	12	4	6	9	5	6	0	2	
		0	1	0	1	3	2	5	0	1	
		4	8	9	2	2	3	8	0	4	
		3	10	6	2	7	1	8	0	2	
		1	10	11	0	6	7	4	0	4	
		13	54	40	17	33	26	42	1	15	414
		1	0	0	0	0	0	0	1	0	
		0	0	0	0	0	0	0	?	1	
		2	0	1	1	0	0	0	3	1	
		2	0	2	0	0	0	0	2	0	
		1	0	0	2	1	3	1	4	2	
		0	0	0	0	0	3	0	4	2	
		3	0	0	4	0	2	1	4	1	
		9	0	3	7	1	8	2	18	7	101
		0	0	0	0	0	0	0	0	1	
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		0	0	1	1	1	0	0	0	0	
		0	1	0	0	1	0	2	0	0	
		0	1	1	0	0	1	0	0	0	
		0	1	1	0	0	0	1	0	3	
		0	0	2	0	0	0	1	0	0	
		0	3	5	1	2	1	4	0	4	35



Hennie van Staveren, Eenheid Midden-Nederland, hield zich vanuit verschillende rollen en functies de afgelopen jaren bezig met leren, faciliteren en stimuleren van integriteit in de politieorganisatie. Deze affiniteit, gecombineerd met de aandacht van politiek en media voor de betrouwbaarheid en ethiek binnen de politie, prikkelde haar om de rol van strategisch leidinggevenden hierin te onderzoeken. Om meer inzicht te krijgen in hoe persoonlijk- en strategisch ethisch leiderschap verbeteringen tot stand kan brengen, onderzocht zij dit onderwerp tijdens haar studie Management, Cultuur en Verandering, met dit afstudeeronderzoek 'Noblesse Oblige', als resultaat. Begin 2020 sloot ze haar master succesvol af.

“De strategische top van de politie vormt een levende gedragscode. Hoe prominenter het ethisch leiderschap van de top, hoe sterker de kans op beoogd gedrag van medewerkers.”

Integriteit staat bij de politie hoog in het vaandel, maar toch zijn er regelmatig incidenten van overschrijdend gedrag, die veel impact hebben.

Dit onderzoek laat zien dat voor effectief ethisch leiderschap zowel voorbeeldgedrag en integriteit van de leider zelf, als het doelbewust stimuleren van integriteit en moreel gedrag van medewerkers bepalend is. Dit vergroot het vertrouwen van medewerkers in leiding en draagt bij aan vertrouwen in- en de legitimiteit van de politie.