



“Als men ziet wat juist is, en het nalaat, is dat een gebrek aan moed.”
Confucius

Samenvatting onderzoek ethiek en bevolegenheid in organisaties

Door Joris Rietman

Uit de recente geschiedenis, de literatuur en de toegenomen aandacht van media en maatschappij wordt steeds duidelijker dat onethisch handelen organisaties kan schaden. Ondanks deze feiten blijven organisaties terughoudend met publicaties over de effectiviteit en prevalentie van (on-)ethisch handelen. Deze terughoudendheid komt steeds verder onder druk te staan. Dit wordt onder andere veroorzaakt door de toegenomen media-aandacht, de financiële crisis, de publieke opinie en sociale- en milieuvraagstukken. Naar aanleiding van de toegenomen aandacht rondom organisatie-ethiek ontstaat de vraag hoe organisaties ervoor kunnen zorgen dat werknemers ethisch verantwoord gedrag vertonen. Om organisaties hiervan bewust te maken is het noodzakelijk om in kaart te brengen welke eigenschappen de ethische cultuur bevorderen en welke juist sturen richting onethisch gedrag. Want als organisaties inzicht hebben in de cultuureigenschappen die ethisch gedrag van werknemers stimuleren, dan kunnen ze hier actief op inspelen.

De financiële crisis en andere schandalen (o.a. Enron, Parmalat, Ahold, Lehman Brothers, DSB) rondom frauderende, verantwoordelijkheid onduidelijkende en bedriegende organisaties laten zien dat onethisch handelen ten koste gaat van mens, organisaties en maatschappij. De vraag is nu echter of onethisch handelen ook van invloed is op werknemers van organisaties. En mocht er invloed zijn, kan deze dan betrekking hebben op het welzijn van een werknemer? Is het bijvoorbeeld mogelijk dat een organisatie die ethisch handelen van zijn werknemers stimuleert, hoger scoort op bevolegenheid van werknemers.

Bevolegenheid is een positieve mentale staat van een werknemer die wordt gekenmerkt door energie, toewijding en absorptie. Bevolegene werknemers zijn gemotiveerd, productief en verbonden en zijn daarmee belangrijk voor organisaties. Bevolegenheid is voor organisaties van steeds groter belang, want gemotiveerde, productieve en verbonden werknemers zijn belangrijk in tijden dat de krapte op de arbeidsmarkt toeneemt en hoger opgeleid personeel schaars wordt.

Het onderzoek is gehouden onder de huidige generatie young professionals. Als het namelijk voor deze generatie duidelijk wordt in wat voor ethische organisatiecultuur zij werken en wat de relatie daarvan is met factoren als bevolegenheid, kunnen zij daar sturing aan geven en verandering in aanbrengen. Juist de young professionals hebben deze mogelijkheid omdat zij in een later stadium van hun leven de kans hebben om als leider te functioneren binnen een organisatie. De onderzoeksvraag die dit onderzoek probeert te beantwoorden is of er een relatie bestaat tussen organisatie-ethiek en bevolegenheid van werknemers.



Onderzoeksmethode

Aan het onderzoek hebben 101 young professionals meegedaan. 56 daarvan werkten voor een ministerie. 22 werkten voor een chemische multinational en 23 voor een financiële instelling. De young professionals werd gevraagd een vragenlijst in te vullen. Deze vragenlijst was een combinatie van bestaande en gevalideerde vragenlijsten uit vakgebieden van de psychologie en bedrijfskunde. Een deel van de vragenlijst bestond uit het Corporate Ethical Virtues model dat is ontworpen door Kaptein (2008). Dit model definieert organisatie-eigenschappen die de ethische organisatiecultuur vormen en die ethisch gedrag van werknemers stimuleren. De volgende eigenschappen zijn in het onderzoek gebruikt:

- Duidelijkheid: de verwachtingen die een organisatie heeft betreffende het gedrag van zijn werknemers
- Steun: de mate van steun die werknemers krijgen om zich volgens de ethische normen van de organisatie te gedragen
- Transparantie: de mate waarin ethisch gedrag en de consequenties ervan zichtbaar zijn voor management en werknemer
- Bespreekbaarheid: 'binnen een organisatie moeten werknemers de mogelijkheid hebben om te praten en te discussiëren over ethische onderwerpen'.
- Sanctioneren: gaat zowel over het straffen als het belonen van werknemers die zich wel of niet aan de ethische normen van een organisatie houden.

De andere vragenlijst die in dit onderzoek gebruikt is, is de Utrecht Work Engagement Scale (UWES) die is ontwikkeld door Schaufeli en Bakker (2006). Deze vragenlijst meet aan de hand van negen items de bevlogenheid van een werknemer.

Onderzoeksresultaten en conclusie

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de ethische organisatiecultuur een significant positieve relatie heeft met bevlogenheid van werknemers. Geconcludeerd wordt dat: *'er een relatie bestaat tussen de ethische organisatiecultuur en bevlogenheid'*. Uit verdere analyse blijkt dat alleen de eigenschap bespreekbaarheid van de ethische organisatiecultuur een klein deel van bevlogenheid voorspelt. Het effect kan als zwak worden gezien.

Vanuit het CEV-model is de eigenschap bespreekbaarheid de grootste voorspeller van bevlogenheid in dit onderzoek. Ondanks dat het effect zwak is, heeft het bespreekbaar maken van dilemma's, problemen en ethische kwesties effect op de bevlogenheid van werknemers. Een mogelijke verklaring voor het zwakke gevonden effect tussen ethiek en bevlogenheid is dat er nog tal van andere factoren bevlogenheid beïnvloeden. Uit onderzoek blijkt dat factoren als leiderschapsstijl, beloning, ontwikkelingsmogelijkheden, mate van stress, sociale steun van collega's en leidinggevendens invloed hebben op de bevlogenheid van werknemers (Attridge, 2009; Bakker & Demerouti, 2008). Dit verklaart wellicht de zwakke relatie tussen ethiek en bevlogenheid, andere factoren spelen een grotere rol in creëren van bevlogen werknemers.

Het gevonden effect tussen de eigenschap bespreekbaarheid en bevlogenheid is ook op andere manieren te verklaren. Ten eerste kunnen werknemers die meer bespreken, gemakkelijker een verantwoordelijke keuze maken (Kaptein, 2008). Onverantwoordelijke keuzes kunnen zorgen voor stress en spanning bij werknemers

(Boxx, Odom & Dunn, 1991). Verantwoordelijk gedrag zorgt voor minder stress en draagt zo bij aan de bevoegdheid van werknemers. Ten tweede heeft bespreekbaarheid ook te maken met kwetsbaar op durven stellen en open staan voor feedback. Fouten mogen gemaakt worden in een organisatie en juist het bespreken van deze fouten zorgt ervoor dat mensen leren van deze fouten. Eén van de kenmerken van deze generatie young professionals is volgens Bontekoning (2007) dat zij voortdurend willen leren tijdens hun werk. Als de young professionals deze mogelijkheid hebben, dan blijven ze gemotiveerd en hoog in hun energieniveau. Bespreekbaarheid en de mogelijkheid om te leren van fouten zorgt via deze weg voor een hoger niveau van bevoegdheid bij de young professionals.

Aanbevelingen

Organisaties kunnen niet meer om verantwoordelijk en ethisch beleid heen. Organisaties die bevoegde werknemers willen hebben die productiever zijn en minder snel ziek worden moeten die werknemers tevreden houden en moeten de bespreekbaarheid binnen de organisatie vergroten of groot houden. Een manier om de bespreekbaarheid binnen een organisatie te vergroten is door ethisch beleid (verder) te ontwikkelen. Dunn en Schweitzer (2005) stellen dat voor het creëren van een ethische organisatiecultuur, organisaties ethisch beleid op drie niveaus moeten ontwikkelen. Deze niveaus zijn artefacten, waarden en veronderstellingen en hebben invloed op de normatieve gedragingen van werknemers. Het bevorderen van ethiek op het niveau van artefacten kan bijvoorbeeld door een code of handboek voor ethisch gedrag te maken. Op het niveau van waarden kan de ethische organisatiecultuur verder ontwikkeld worden door werknemers ethische trainingen te laten volgen of hulp bij ethische dilemma's aan te bieden. Om ethische veronderstellingen te scheppen, dienen leidinggevendenden het goede voorbeeld te geven als het gaat om ethisch handelen (Dunn & Schweitzer, 2005). Ten slotte is het voor het creëren van een ethische organisatiecultuur belangrijk om te kijken naar de doelstellingen en drijfveren van organisaties. Stelt een organisatie het belang van de klant voorop of is alleen het maken van winst belangrijk? Volgens Sims (2000) maakt een focus die alleen gericht is op winst het risico op onethisch gedrag groter.

Maatschappelijk verantwoord (ethisch) ondernemen zal de komende decennia steeds belangrijker worden. Solomon (2009) stelt dat verantwoordelijk organisatiebeleid ook individueel integer gedrag stimuleert. Dit onderzoek probeert de discussie rondom ethisch organisatiebeleid aan te wakkeren en vanuit een ander perspectief (intern effect ethiek) te bekijken. Als ethisch beleid intern een organisatie beïnvloedt, wordt het voor organisaties interessanter om bewust na te denken over de richting die het op wil. Dit onderzoek probeert een argument aan te dragen om kritisch naar het eigen beleid te kijken. Uit eerder onderzoek blijkt dat young professionals veel waarde hechten aan ontwikkelingsmogelijkheden die organisaties hen bieden (Urk, 2009). Het is niet onwaarschijnlijk dat goede ontwikkel- en leermogelijkheden er voor zorgen dat de bevoegdheid toeneemt. Voor organisaties is het interessant en nodig om te blijven investeren in bijvoorbeeld opleidingstrajecten en persoonlijke ontwikkelingstrajecten. Toekomstige leiders doen zo voldoende kennis en vaardigheden op om in de toekomst succesvol te functioneren. Dit kan zorgen voor bevoegde young professionals die productiever, gemotiveerder en meer verbonden zijn.