



Universiteit Utrecht

Faculteit Sociale Wetenschappen

Master Psychologie, Sociale en Organisationspsychologie

Masterthesis

Maakt macht hypocriet?

Onderzoek naar de Invloed van Macht op Morele Hypocrisie op de Werkvloer

Julia Houben , 3678954

17 juni, 2016

Begeleider: MSc. Tom Damen

Tweede beoordelaar: dr. Jan Fekke Ybema

Aantal woorden:

Abstract

Experimental research has shown that there seems to be a remarkable relationship between power and moral hypocrisy. Even though the powerful are strict in judging the other's immoral behavior, at the same time they are more likely to justify their own missteps. The opposite seems to be the case for the powerless: they are stricter towards themselves than towards others. In this study, the effects of power were investigated through the use of an online survey in organizations. The survey contained questions to measure the employee's power position and dilemmas describing different categories of work-related deviant behaviour. Results showed that the power of the participant did not influence the judgement of the self versus the other of work-deviant behavior. It did show that participants judged themselves stricter than others. Finally, when looking at the effects of power in specific contexts of work-deviant behavior, the powerless seemed to be stricter towards themselves than others, whereas the powerful judged themselves less strict than others. Explanations, limitations en suggestions for future research are discussed.

Keywords: power, moral hypocrisy, work-deviant behavior, immoral behavior

Samenvatting

Experimenteel onderzoek heeft aangetoond dat er een opmerkelijk verband tussen macht en morele hypocrisie bestaat. Hoewel machtigen streng zijn in het beoordelen van andermans immoreel gedrag, keuren ze eigen misstappen eerder goed. Bij machtelozen lijkt juist het tegenovergestelde aan de hand te zijn: zij zijn strenger in het beoordelen van eigen immoreel gedrag dan dat van de ander. In dit onderzoek zijn deze effecten van macht onderzocht door middel van online vragenlijstonderzoek binnen organisaties. De vragenlijst bevatte vragen over de eigen machtspositie op het werk en dilemma's waarin verschillende vormen van werk-gerelateerde overtredingen beschreven stonden. Uit de resultaten bleek dat de machtspositie van de participant in het geheel geen invloed had op de algemene beoordeling van de zelf versus de ander. Wel beoordeelden de participanten zichzelf strenger dan de ander. Wanneer ten slotte gekeken werd naar een heel specifieke context van werk-overtredingen, beoordeelden machtelozen zichzelf strenger dan de ander, terwijl machtigen milder voor zichzelf waren dan voor de ander. Verklaringen voor dit hypercrisie-effect worden in de discussie besproken, evenals beperkingen en suggesties voor toekomstig onderzoek.

Sleutelwoorden: macht, morele hypocrisie, werk-gerelateerde overtreding, immoreel gedrag

De Invloed van Macht op Morele Hypocrisie op de Werkvloer

Personen met macht bezitten vaak een positie of rol vanuit welke ze hun ondergeschikten normen of regels opleggen. Ze dragen bepaalde morele standaarden uit en verwachten van anderen dat zij zich aan deze standaarden houden door het vertonen van bijpassend moreel gedrag. Maar geven deze moraalridders zelf wel altijd het goede voorbeeld? Er zijn genoeg politieke schandalen aan te halen waarin naar voren kwam dat een machtig persoon immoreel gedrag vertoonde. Denk aan het Watergate-schandaal, waarin bleek dat president Robert Nixon afluisterapparatuur bij zijn tegenstanders van de Democratische Partij had laten plaatsen ten behoeve van zijn eigen campagne of de Italiaanse oud-premier Berlusconi, onder andere aangeklaagd voor omkoperij, belastingontduiking en betaalde seks met een minderjarige. De vraag rijst of mensen met macht morele hypocrisie vertonen. Met deze hypocrisie wordt bedoeld dat hoewel zij anderen strikte, morele regels opleggen, ze deze regels zelf minder goed opvolgen (Lammers, Stapel, & Galinsky, 2010). Hoewel dit effect experimenteel reeds is aangetoond, zal het huidige onderzoek de relatie tussen macht en morele hypocrisie binnen organisaties onderzoeken.

Theoretisch kader

Definitie van macht. In de literatuur zijn veel definities van macht te vinden. Keltner, Gruenfeld en Anderson (2003) definiëren macht als een individu's relatieve capaciteit om de staat van een ander te veranderen door het verschaffen of weghouden van hulpbronnen of toepassen van straffen. Hulpbronnen kunnen zowel materieel (voedsel, geld, economische mogelijkheden) of sociaal van aard zijn (kennis, affectie, vriendschap, besluitvormingsmogelijkheden) en straffen kunnen materieel (baanbeëindiging, lichamelijk misbruik) en sociaal (verbaal misbruik, uitsluiting) van aard zijn. Keltner en collega's (2003) wijken met hun definitie af van eerdere definities omdat ze de nadruk leggen op de relatieve capaciteit van het individu om een ander te beïnvloeden in plaats van het laten zien van bepaalde, zogezegd machtige, gedragingen. Het gaat dus niet alleen om daadwerkelijke machtsverschillen (heeft de persoon in kwestie 'macht') maar ook om waargenomen machtsverschillen (wordt persoon in kwestie door de omgeving gezien als een 'machtig persoon'). Deze definitie van macht is van toepassing op zowel individuen, interpersoonlijke relaties als groepen in verschillende contexten en culturen, omdat er niet gefocust wordt op een beperkt aantal gedragingen waar macht uit blijkt.

Wanneer gekeken wordt naar de relatie tussen macht en moraliteit, zijn er verschillende processen die een rol spelen, zoals disinhibitie van gedrag, verhoogde

consistentie van gedrag en vergrote zelf-focus. Deze processen zullen hieronder besproken worden.

Macht en disinhibitie van gedrag. Uit de review van Keltner en collega's (2003) komt naar voren dat macht van invloed is op sociale gedragingen. Macht hangt negatief samen met gedragsinhibitie, waarmee een remming van gedrag bedoeld wordt. Dit wil zeggen dat machtige personen minder geremd zijn dan personen zonder macht wanneer het gaat om behoeftebevredigende gedragingen zoals eetgedrag of seksueel gedrag (Keltner et al., 2003; Gonzaga & Keltner, 2001).

Deze disinhibitie heeft te maken met activatie van cognitieve systemen zoals het BAS-systeem (*Behavioral Approach System*) en BIS-systeem (*Behavioral Inhibition System*) (Keltner et al., 2003). Het BAS-systeem reguleert gedrag gerelateerd aan seks, eten, veiligheid, prestatie, agressie en sociale hechting. Het systeem wordt geactiveerd wanneer iemand beloning of de mogelijkheden tot beloning ervaart, wat leidt tot het vertonen van behoeftebevredigende gedragingen. Het lijkt logisch dat veel macht zorgt voor verhoogde activatie in het BAS-systeem, omdat machtige personen toegang hebben tot meer hulpbronnen en dus tot meer mogelijkheden tot beloning. Dat macht de waarschijnlijkheid vergroot tot het ondernemen van acties om huidige behoeften te bevredigen, wordt geïllustreerd in een studie van Galinsky, Gruenfeld en Magee (2003). In dit experimenteel onderzoek werd onderzocht of een gemanipuleerde, hoge machtspositie er toe zou leiden dat de participant eerder actie zou ondernemen ten opzichte van een vervelende stimulus in de omgeving, terwijl het onduidelijk was of dit gewenst was. In dit geval was er sprake van een irritante ventilator, dicht bij de stoel waar de participant plaats moest nemen. Zoals verwacht bleek dat participanten met macht de ventilator vaker uitzetten, verplaatsten of draaiden dan participanten zonder macht, wat gezien kan worden als het vertonen van behoeftebevredigend gedrag.

Het BIS-systeem werkt als een alarm en wordt geactiveerd door straf, dreiging, het gebrek aan beloning en onzekerheid. Het zorgt voor een remming van gedragingen die als risicovol beschouwd kunnen worden. Een gebrek aan macht zou zorgen voor verhoogde activatie in het BIS-systeem. Machteloze personen hebben vanwege hun positie meer vrees voor sociale dreiging en straf (Keltner et al., 2003). Hier hangt mee samen dat machteloosheid leidt tot onzekerheid en een verhoogde sensitiviteit voor evaluaties door anderen (Steele & Aronson, 1995). Dit kan resulteren in meer inhibitie van (risicovolle) gedragingen (Keltner et al., 2003).

Macht en verhoogde consistentie van gedrag. Het gedrag van machtige personen is niet alleen minder geremd, maar ook minder situatieafhankelijk (Keltner et al., 2003). Immers, iemand met macht is minder afhankelijk van anderen aangezien hij of zij meer controle heeft over hulpbronnen. Tegelijk zorgt deze controle over hulpbronnen er ook voor dat anderen juist wel meer afhankelijk zijn van dit machtige individu. De onafhankelijkheid van machtige mensen heeft tot gevolg dat zij verminderde druk ervaren om aan sociale normen te voldoen of 'goed' gedrag te vertonen, waardoor hun gedragingen in verschillende situaties vaker door persoonlijkheid gestuurd zijn (Keltner et al., 2003; Lammers, Galinsky, Dubois, & Rucker, 2015). Het tegenovergestelde geldt voor mensen zonder macht: wanneer individuen zich machteloos voelen, ervaren ze juist meer druk om aan sociale normen te voldoen, waardoor ze hun natuurlijke, door persoonlijkheid gestuurde, gedrag eerder inhiberen. Het feit dat machteloze individuen sociale druk ervaren, zorgt ervoor dat hun acties eerder situatieafhankelijk zijn, waardoor gedragingen ook minder consistent worden (Keltner et al., 2003).

Macht en zelf-focus. Machtigen zijn niet alleen minder geremd in vertonen van behoeftebevredigend en risicovol gedrag, maar ook minder geremd in het vertonen van immoreel gedrag. Wanneer gesproken wordt over moreel gedrag, wordt dit vaak gedefinieerd als een normatieve gedragscode die opgelegd wordt door de maatschappij, een groep of individu (Lammers et al., 2015). Immoreel gedrag betreft dan ook het overtreden van deze gedragscode. Eerder onderzoek heeft laten zien dat een hoge machtspositie samenhangt met immorele gedragingen binnen verschillende domeinen. Zo maken machtige personen vaker gebruik van onredelijke strafmethoden en plegen ze eerder overspel (Mooijman, van Dijk, Ellemers, & van Dijk, 2015; Lammers, Stoker, Jordan, Pollman & Stapel, 2011).

Waarom leidt macht tot immorele gedragingen zoals onredelijk straffen en overspel? Lammers en collega's (2015) noemen naast disinhibitie een tweede factor als verklaring: zelf-focus. Machtigen zijn meer gefocust op zichzelf en nemen minder snel het perspectief van een ander in dan machteloze individuen. Dit hangt wederom samen met de eerder genoemde onafhankelijker positie van machtigen: om doelen te bereiken is het voor machtige personen minder noodzakelijk om anderen goed te begrijpen (Galinsky, Magee, Inesi, & Gruenfeld, 2006). Een grotere zelf-focus, veroorzaakt door macht, zorgt ervoor dat men een grotere toegevoegde waarde voor de maatschappij aan zichzelf toeschrijft dan aan anderen, een gevoel van sociale afstand van anderen ervaart en een verminderd vermogen heeft om het perspectief van een ander in te nemen. Het machtige individu is dus sterker gericht op de

eigen behoeften, ervaart minder empathie en zal anderen eerder objectiveren, wat kan resulteren in het vertonen van meer immoreel gedrag (Lammers et al., 2015).

Macht en beoordelen van de ander. Macht hangt dus samen met het vertonen van immoreel gedrag, maar hoe zijn machtige personen in de beoordeling van dit gedrag? Lammers en collega's (2010) voerden vijf experimenten uit waarin naar voren kwam dat machtige personen meer morele hypocrisie vertonen dan niet-machtige personen. Ze waren, in vergelijking met de machteloze participanten, strenger in het beoordelen van immoreel gedrag van de ander dan het eigen immoreel gedrag. Er bestaat dus een grotere discrepantie tussen de morele regels en principes die machtige personen uitdragen en het gedrag dat ze zelf daadwerkelijk vertonen dan bij mensen die weinig tot geen macht bezitten. Voor niet-machtige personen werd juist het tegenovergestelde effect, ook wel hypercrisie genoemd, gevonden: zij beoordeelden zichzelf strenger in het vertonen van immoreel gedrag en waren milder in het beoordelen van andermans immoreel gedrag.

Waarom zijn machtigen strenger voor de ander dan voor zichzelf? Een machtig individu bezit vaak een positie waarin hij of zij de bevoegdheid heeft regels aan de ander op te leggen én erop toe te zien dat deze regels gevolgd worden. Machtigen ervaren het recht te hebben om de ander te streng te beoordelen (Lammers et al., 2010). Deze drang of behoefte om te zorgen dat de ander zich aan de regels houdt, kan verklaard worden vanuit het eerdergenoemde onderzoek van Mooijman en collega's (2015). In deze studie werd gedemonstreerd dat macht er toe kan leiden dat men de ander meer gaat wantrouwen. Machtigen vrezen dat wanneer zij de ander in vertrouwen nemen, deze hier misbruik van zou kunnen maken door bijvoorbeeld het overtreden van regels. Het overtreden van deze regels zou een bedreiging voor de eigen machtspositie kunnen zijn. Deze kans op bedreiging van de eigen machtspositie leidt ertoe dat personen met macht anderen eerder straffen met afschrikking als doel en eerder gebruik maken van onredelijke strafmethoden.

Morele hypocrisie. Inmiddels is aangetoond dat macht kan leiden tot het vertonen van immoreel gedrag, maar ook tot het strenger beoordelen van de ander op immoreel gedrag. Dit wordt gezien als morele hypocrisie: de discrepantie tussen het enerzijds uitdragen van morele standaarden en regels en anderen hier streng aan houden en het anderzijds vertonen en mild beoordelen van eigen immoreel gedrag. Deze hypocrisie is in voorgaand onderzoek bekeken door Valdesolo en Desteno (2007). Zij vonden dat er een fundamentele *bias* bestaat bij het beoordelen van morele overtredingen van zichzelf versus de ander, waarbij men voor zichzelf milder is dan de ander. In experimenteel vervolgonderzoek werd bekeken of de hypocrisie zou blijven bestaan wanneer participanten de beoordelingen gaven tijdens het

uitvoeren van een geheugentaak, zodat er sprake zou zijn van cognitieve belasting. Hier bleek dat bij het uitvoeren van de geheugentaak tijdens de beoordeling, het hypocrisie-effect verdween. Men beoordeelde zichzelf even streng als de ander. Hieruit kan geconcludeerd worden dat morele hypocrisie cognitieve aandacht vereist. Cognitieve aandacht voor eigen immoreel gedrag kan leiden tot rationalisatie en rechtvaardiging van dit gedrag, wat resulteert in een mildere beoordeling van het eigen immoreel gedrag (Valdesolo & Desteno, 2008).

Huidig Onderzoek

Zoals eerder genoemd is gebleken dat macht morele hypocrisie lijkt te verergeren: de discrepantie tussen het beoordelen van eigen immoreel gedrag en dat van de ander wordt groter. In de studie van Lammers en collega's (2010) werd de relatie tussen macht en morele hypocrisie onderzocht onder studenten. De machtspositie werd gemanipuleerd door middel van verschillende condities waarin de studenten zich bijvoorbeeld een situatie voor de geest dienden te halen waarin ze wel of geen macht bezaten. Vervolgens kregen zij morele dilemma's voorgelegd, zoals het houden van een gestolen fiets, waarbij zij dienden aan te geven in hoeverre ze het acceptabel zouden vinden om dit gedrag te vertonen. Hier kwam naar voren dat machtige personen immoreel gedrag van zichzelf eerder goedkeurden dan mensen zonder macht. Het immoreel gedrag van een ander werd door deze mensen daarentegen strenger beoordeeld dan door machtelozen. Aangezien het onderzoek van Lammers en collega's (2010) gericht was op een specifieke populatie en het machtsgevoel gemanipuleerd werd, is het de vraag of deze relatie ook terug te vinden is in het dagelijks leven. Om dit te onderzoeken wordt in deze studie getracht de bovenstaande resultaten te repliceren binnen organisaties waarbij de participanten in hun werk ook daadwerkelijk een bepaalde machtspositie bezitten. Participanten zullen een vragenlijst invullen waarbij ze vragen beantwoorden over hun machtspositie binnen het bedrijf en een aantal morele dilemma's voorgeschoteld krijgen. De helft van de participanten geeft aan in hoeverre ze dit immorele gedrag bij zich zelf zouden accepteren, de andere helft over een ander. Er wordt hierbij verwacht dat macht leidt tot eerdere goedkeuring van eigen immoreel gedrag: mensen met macht zullen eigen immoreel gedrag milder beoordelen dan mensen zonder macht (hypothese 1). Hiernaast wordt, op basis van het hypocrisie effect, verwacht dat mensen met macht het immoreel gedrag van een ander strenger zullen beoordelen dan mensen zonder macht (hypothese 2).

Aangezien in deze studie machtspositie op het werk bekeken wordt, lijkt het logisch dat het immoreel gedrag dat beoordeeld dient te worden gerelateerd is aan het werk of de organisatie. Robinson en Bennett (1995) maakten een categorische indeling van

overtredingen op het werk, waar in deze studie gebruik van gemaakt zal worden. Deze overtredingen worden door hen gedefinieerd als vrijwillig gedrag dat organisatienormen overtreedt en hierdoor het welzijn van de organisatie, organisatieleden of beide in gevaar brengt. Dit sluit aan bij de eerdere definitie van immoreel gedrag, die stelt dat dit het overtreden van een door de groep opgelegde normatieve gedragscode is. Volgens dit raamwerk variëren werkovertrredingen langs twee schalen, waardoor ze op te delen zijn in vier categorieën. De eerste schaal betreft de ernst van de overtrreding, de tweede schaal de mate waarin de overtrreding interpersoonlijk en schadelijk voor het individu van aard is of juist schadelijk voor de organisatie (zie tabel 1).

Tabel 1.

Overtredingen binnen organisaties, naar ernst en type van overtrreding.

| Type | Ernst | Overtreding |
|--------------------------|-------|-----------------------------------|
| Organisatiegericht | Licht | Te lange pauzes nemen |
| | | Te vroeg naar huis gaan |
| | Zwaar | Stelen van de organisatie |
| | | Saboteren van materiaal |
| Interpersoonlijk gericht | Licht | Roddelen over collega |
| | | Collega ten onrechte beschuldigen |
| | Zwaar | Stelen van collega |
| | | Seksuele intimidatie |

Op basis van deze literatuur wordt verwacht dat er een significant verschil bestaat in het goedkeuren van de verschillende soorten werkovertrredingen. Er is echter weinig onderzoek gedaan naar welk soort overtrreding makkelijker goedgekeurd zal worden. In een niet-gepubliceerd bachelor-onderzoek van de Universiteit Utrecht (Scheepmaker, Vendrig, Vermeulen &, Vos, 2015) kwam naar voren dat er zowel een hoofdeffect bestaat van de ernst van overtrreding als het type overtrreding op het beoordelen van de overtrreding. Allereerst werden zware overtrredingen strenger beoordeeld dan lichte overtrredingen. Hiernaast werden interpersoonlijke overtrredingen strenger beoordeeld dan organisatiegerichte overtrredingen. Op basis hiervan wordt in deze studie een soortgelijk effect verwacht. Dit wil zeggen dat verwacht wordt dat men lichte overtrredingen milder zal beoordelen dan zware overtrredingen (hypothese 3). Hiernaast wordt verwacht dat men organisatiegerichte overtrredingen milder

zal beoordelen dan interpersoonlijke overtredingen (hypothese 4). Ten slotte wordt er op exploratieve wijze gekeken naar een mogelijk interactie-effect tussen macht, het beoordelen van zelf versus ander, de ernst van de overtreding en het type overtreding.

Methoden

Participanten en Design

In dit onderzoek is sprake van een mixed design met subject beoordeling (zelf versus ander) als tussen-groep variabele, categorie overtreding (ernst en type) als binnen-groep variabele en macht als covariaat. Aangezien aan het begin van de studie niet duidelijk was of het haalbaar was een steekproef te nemen die groot genoeg zou zijn voor genoeg power in een tussen-groepen design, is in eerste instantie gekozen alleen participanten te werven voor de conditie waarbij het subject van de beoordeling ‘zelf’ was. Hiermee wordt bedoeld dat men eigen morele overtredingen diende te beoordelen (conditie 1). Later is een steekproef genomen voor de conditie waarbij het subject van de beoordeling ‘ander’ was. In deze conditie diende men morele overtredingen van de ander te beoordelen (conditie 2).

Toewijzing van participanten met betrekking tot deze variabele is dus niet willekeurig gebeurd. In totaal hebben aan dit onderzoek 92 participanten deelgenomen, waarvan 50 aan conditie 1 en 42 aan conditie 2. De gemiddelde leeftijd van de participanten bedroeg 39 jaar. De sekse- en leeftijdsverdeling van de participanten per conditie is terug te vinden in Tabel 2 en 3. De participanten waren werkzaam in verschillende sectoren van het bedrijfsleven en zijn geworven via het ‘sneeuwbal’-effect. Ze werden benaderd via de mail.

Tabel 2.

Sekse- en leeftijdsverdeling van de participanten in conditie 1.

| | <i>N</i> | <i>M</i> | <i>SE</i> |
|------------|----------|----------|-----------|
| Mannelijk | 28 | 43.43 | 12.30 |
| Vrouwelijk | 22 | 38.68 | 12.98 |
| Totaal | 50 | 41.34 | 12.70 |

Tabel 3

Sekse- en leeftijdsverdeling van de participanten in conditie 2.

| | <i>N</i> | <i>M</i> | <i>SE</i> |
|------------|----------|----------|-----------|
| Mannelijk | 15 | 29.67 | 9.16 |
| Vrouwelijk | 27 | 39.93 | 12.49 |
| Totaal | 42 | 36.26 | 12.34 |

Vragenlijst

In de vragenlijst (zie appendix) die de participanten invulden, zijn drie onderdelen te onderscheiden.

Demografische gegevens. De participanten werd gevraagd om hun geslacht, leeftijd en gemiddelde bruto maandinkomen. Dit laatste om eventueel te kunnen corrigeren voor inkomen.

Macht. De participanten beantwoordden vragen om hun machtspositie op het werk vast te stellen. Dit onderdeel bevatte een vraag over de positie binnen de organisatie, waarbij men moest aangeven of deze positie puur uitvoerend, lager management, midden management of hoger management was. Ook kreeg men een vraag over de eigen positie binnen de hiërarchie van de organisatie, waar men op een slider van 0 tot 100 de eigen positie moest plaatsen (0 = werkvloer en 100 = top). Hiernaast werd gevraagd naar omschrijving van de eigen macht, wat men op een 5-punt Likert schaal diende aan te geven (geen macht, enige macht, gemiddeld, veel macht, zeer veel macht). Tenslotte beantwoordden ze twee vragen over de mate van verantwoordelijkheid en over autonomie in het werk. Beide vragen werden op een schaal van 1 tot 7 beantwoord (1 = helemaal niet, 7 = heel erg). Deze vragen zijn in overleg met Joris Lammers opgesteld (Lammers et al., 2015). Dit onderdeel van de vragenlijst heeft een goede betrouwbaarheidsscore, $\alpha = .87$.

Beoordeling morele dilemma's. In het derde onderdeel van de vragenlijst kregen de participanten zeven scenario's met betrekking tot morele dilemma's gepresenteerd. De betrouwbaarheidsscore van dit onderdeel van de vragenlijst was voldoende, $\alpha = .69$. De ene helft van de participanten gaf hierbij op een schaal van 1 tot 9 aan in hoeverre ze het acceptabel zouden vinden om het gedrag zelf te vertonen (1 = helemaal niet acceptabel, 9 = helemaal acceptabel). De andere helft van de participanten gaf aan in hoeverre ze dit gedrag van een ander zouden accepteren. De eerste vier scenario's waren gebaseerd op het onderzoek van Robinson en Bennett (1995), waarbij voor elk van de vier categorieën van

werkovertredingen een scenario geconstrueerd is. De dilemma's werden in deze volgorde aangeboden: licht en organisatiegericht, licht en interpersoonlijk, zwaar en organisatiegericht, zwaar en interpersoonlijk. De laatste drie scenario's waren gebaseerd op de scenario's uit het onderzoek van Lammers en collega's (2010) en hadden betrekking op meer algemene morele overtredingen, zoals te hard rijden of het houden van een gestolen fiets. Hieronder een voorbeeld van een gebruikt scenario:

“Stel je voor: het is een drukke periode op je werk en er wordt veel van je gevraagd. Om de werkdagen enigszins dragelijker te maken, neem je tegenwoordig langer pauze dan eigenlijk toegestaan is. Hoe acceptabel zou je het vinden om dit gedrag zelf te vertonen?”

De data zal geanalyseerd worden in SPSS Statistics. In het analyseren van deze data zal zowel gekeken worden naar de scores op alle zeven dilemma's als apart naar de scores op de vier werk-gerelateerde dilemma's.

Procedure

De vragenlijst werd aangeboden via Qualtrics. De participanten ontvingen per mail een uitnodiging met een link naar de online vragenlijst. Na het klikken op de link opende zich een nieuw scherm. Hier verscheen als eerst de *informed consent*, waar beknopt uitleg gegeven werd over het onderzoek en de inhoud van de vragenlijst. De vragenlijst kon de participant zelf starten door op de knop 'volgende' te klikken. Deze werd aan de participant aangeboden zoals beschreven onder het kopje "Vragenlijst", waarbij eerst naar een aantal demografische gegevens gevraagd werd. Hierna volgden vijf vragen over de machtspositie van de participant. Vervolgens kreeg men een korte introductie gevolgd door de zeven scenario's. In deze introductie werd de participant gevraagd zich het scenario zo goed mogelijk voor te stellen en werd uitleg gegeven over de antwoordschaal. Ten slotte werd de participant bedankt voor deelname en kon het scherm gesloten worden.

Resultaten

Correlaties

De gemiddelden, standaarddeviaties, en correlaties staan in Tabel 3. Machtspositie hing positief samen met leeftijd en bruto maandinkomen. Dat betekent dat hoe hoger de leeftijd en het bruto maandinkomen, hoe hoger de machtspositie en andersom. Acceptatie van immoreel gedrag (de gemiddelde beoordelingsscore op de zeven dilemma's) hing samen met leeftijd. Dit wil zeggen dat hoe ouder de participant was, hoe lager de acceptatie van immoreel gedrag. Daarnaast was acceptatie van immoreel gedrag positief gecorreleerd met subject beoordeling (0 = zelf, 1 = ander). Dat betekent dat men een hogere acceptatie van

immoreel gedrag liet zien bij het beoordelen van de ander ten opzichte van het beoordelen van zichzelf. Tot slot is de acceptatie van werkovertradingen (gemiddelde beoordelingscore van de vier werk gerelateerde dilemma's) positief gecorreleerd met het subject van de beoordeling.

Tabel 3.

De gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties tussen alle geteste variabelen (N=92)

| | Aantal | | | | | | | | | |
|---------------------------------|--------|----------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | items | <i>M</i> | <i>SD</i> | <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> | <i>6</i> | <i>7</i> |
| 1. Geslacht | 92 | 1.53 | 0.50 | - | | | | | | |
| 2. Leeftijd | 92 | 39.02 | 12.72 | .03 | - | | | | | |
| 3. Bruto maandinkomen | 92 | 2.29 | 0.99 | -.27** | .58** | - | | | | |
| 4. Machtspositie | 92 | 3.17 | 1.02 | -.23* | .54** | .75** | - | | | |
| 5. Subject beoordeling | 92 | 0.46 | 0.50 | .20 | -.20 | -.30** | -.35** | - | | |
| 6. Acceptatie immoreel gedrag | 89 | 3.22 | 1.09 | -.29** | -.27* | -.10 | -.15 | .25* | - | |
| 7. Acceptatie werkovertradingen | 89 | 2.59 | 1.02 | -.17 | -.14 | -.02 | -.11 | .31** | .83** | - |

Noot. ** $p < .01$ (tweezijdig), * $p < .05$ (tweezijdig).

Multipale Regressie

Om de hypothesen van deze studie te toetsen zijn multipale regressies uitgevoerd. In de eerste regressie was de *acceptatie van immoreel gedrag* de criteriumvariabele. In deze hiërarchische regressie werden geslacht, leeftijd en bruto maandinkomen als controlevariabelen in de eerste stap meegenomen. Vervolgens werden machtspositie en subject van beoordeling als voorspeller aan het model toegevoegd. Ten slotte werd de interactie tussen machtspositie en subject van beoordeling als voorspeller meegenomen. De uitkomsten van deze analyse zijn weergegeven in Tabel 4. Te zien is dat machtspositie geen significant effect bleek te hebben op acceptatie van immoreel gedrag. Wel bleek subject van beoordeling een significante voorspeller te zijn voor de acceptatie van immoreel gedrag ($F(5, 83) = 4.91$, aangepaste $R^2 = .18$, $p < .01$). Dit wil zeggen dat men het immoreel gedrag van de ander milder beoordeelde dan het eigen immoreel gedrag. De interactie tussen machtspositie en subject van beoordeling bleek, tegen verwachting van hypothese 1 en 2 in, niet significant.

In de tweede multipale regressie werd de *acceptatie van werkovertradingen* als criteriumvariabele meegenomen. Ook werden dezelfde controle variabelen en voorspellers gebruikt. In de uitkomst van deze regressie, te zien in Tabel 5, is te zien dat machtspositie wederom geen significante voorspeller bleek te zijn. Wel bestaat er wederom een significant effect van subject van beoordeling ($F(5, 83) = 3.49$, aangepaste $R^2 = .12$, $p < .01$). Ook hier betekent dit dat men milder was in het beoordelen van immoreel gedrag van de ander dan beoordelen van eigen immoreel gedrag. Ten slotte is te zien dat de interactie tussen machtspositie en subject van beoordeling ook hier niet significant blijkt.

Mixed Design ANCOVA

Om de beoordeling van de verschillende typen werkovertradingen te onderscheiden en hiermee hypothese 3 en 4 te onderzoeken is een mixed design ANCOVA uitgevoerd. Er werd onderscheid gemaakt tussen type (organisatiegericht en interpersoonlijk gericht) en ernst (licht en zwaar) van overtrading. Subject beoordeling werd meegenomen als tussen-groep variabele, macht werd meegenomen als covariaat. Hieruit bleek een significant hoofdeffect van ernst overtrading op acceptatie van de werkovertradingen te bestaan, $F(1,85) = 12.49$, $p < .01$. Dit betekent dat een zware overtrading strenger beoordeeld werd dan een lichte overtrading. Dit kan gezien worden als medium effect ($\eta^2 = .13$). Het hoofdeffect van type overtrading op beoordeling van werkovertradingen bleek niet significant.

Wel kwam er een significant interactie-effect tussen type overtrading en ernst overtrading naar voren, $F(1,85) = 8.08$, $p < .01$. Dit effect kan gezien worden als een klein tot medium effect ($\eta^2 = .09$). Om deze interactie te onderzoeken zijn er contrasten berekend. Dit laat zien dat lichte, organisatiegerichte overtradingen milder beoordeeld worden dan lichte, interpersoonlijke overtradingen. Bij zware overtradingen lijkt er geen significant verschil in beoordeling tussen de types te zijn.

Hiernaast kwam er een significante driewegs-interactie tussen ernst overtrading, type overtrading en subject beoordeling naar voren, $F(1,85) = 8.35$, $p < .01$. Dit betreft een klein tot medium effect ($\eta^2 = .09$). Dit wil zeggen dat het eerder gevonden interactie-effect ook samenhangt met het onderwerp van de beoordeling: zichzelf of de ander. In de contrasten is zichtbaar dat men met lichte, organisatiegerichte overtradingen strenger voor zichzelf is dan voor de ander. In lichte, interpersoonlijke overtradingen is er echter geen duidelijk verschil. Ook is men bij zware, zowel interpersoonlijke als organisatiegerichte overtradingen strenger voor zichzelf dan voor de ander.

Ten slotte kwam er een significante vierweg-interactie tussen type overtrading, ernst overtrading, machtspositie en subject van beoordeling naar voren, $F(1,85) = 7.56$, $p < .01$. Dit

effect kan gezien worden als een klein tot medium effect ($\eta^2 = .08$). Het gevonden interactie-effect laat zien dat de gevonden interactie tussen type en ernst van overtreding naast subject van beoordeling ook samenhangt met de machtspositie van de participant. Om dit effect inzichtelijk te maken zijn Figuur 1 t/m 4 toegevoegd. Hier is te zien dat participanten met een lage machtspositie zichzelf strenger beoordeelden op organisatieovertredingen dan wanneer ze een ander beoordeelden. Participanten met een hoge machtspositie beoordelen zichzelf daarentegen iets milder dan de ander. Dit effect geldt niet voor interpersoonlijke overtredingen; hier geldt dat hoe hoger de machtspositie, hoe strenger het beoordelen van zowel de zelf als de ander. Ook bij de lichte overtredingen is te zien dat een lage machtspositie samenhangt met het strenger beoordelen van de zelf en milder beoordelen van de ander. Participanten met een hoge machtspositie beoordeelden zichzelf iets milder dan de ander. Dit effect geldt weer niet voor de zware overtredingen, hier lijkt machtspositie in beide condities geen invloed te hebben.

Aangezien het gevonden vierwegs interactie-effect vooral betrekking op de lichte, organisatiegerichte overtreding lijkt te hebben, is een ANCOVA uitgevoerd met dilemma 1, de lichte en organisatiegerichte werkovertreiding, als criteriumvariabele. Macht werd meegenomen als covariaat. Leeftijd, geslacht en maandinkomen werden meegenomen als controlevariabelen. De interactie tussen subject van de beoordeling en machtspositie bleek niet significant, doch marginaal, $F(1, 85) = 3.33$, $p = .07$. Dit verband is weergegeven in Figuur 5.

Tabel 4.

Hiërarchische regressie analyse met leeftijd, geslacht en bruto maandinkomen als controle variabelen, machtspositie, subject beoordeling en de interactie tussen machtspositie en subject beoordeling als voorspellers en acceptatie van immoreel gedrag als afhankelijke variabele.

| Variabele | Model 1 | | | Model 2 | | | Model 3 | | | Model 4 | | |
|-------------------------------------|---------|------|---------|---------|------|---------|---------|------|---------|---------|------|---------|
| | B | SE B | β | B | SE B | β | B | SE B | β | B | SE B | β |
| Leeftijd | -0.25 | 0.14 | -.23 | -0.22 | 0.14 | -.20 | -0.21 | 0.14 | -.19 | -0.20 | 0.14 | -.19 |
| Geslacht | -0.32 | 0.12 | -.29** | -0.33 | 0.12 | -.30** | -0.37 | 0.11 | -.34** | -0.35 | 0.12 | -.32** |
| Bruto Maandinkomen | -0.05 | 0.14 | -.05 | 0.06 | 0.18 | .05 | 0.08 | 0.17 | .07 | 0.06 | 0.17 | .06 |
| Machtspositie | | | | -0.17 | 0.17 | -.15 | -0.09 | 0.17 | -.09 | -0.10 | 0.17 | -.09 |
| Subject beoordeling | | | | | | | 0.31 | 0.11 | .28** | 0.29 | 0.12 | .27* |
| Machtspositie x Subject beoordeling | | | | | | | | | | -0.10 | 0.12 | -.08 |

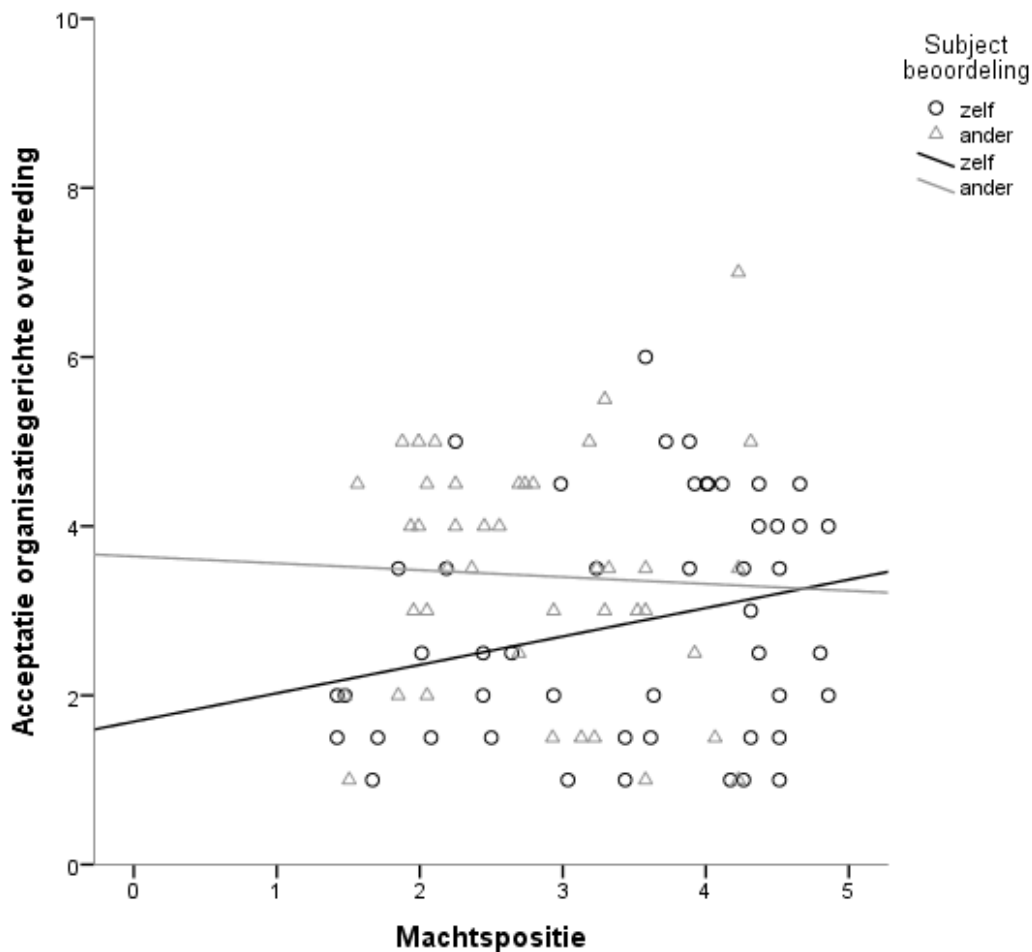
Noot. $R^2 = .15$ voor Model 1, $\Delta R^2 = .01$ voor Model 2, $\Delta R^2 = .07$ voor Model 3 ($p < .01$), $\Delta R^2 < .01$ voor Model 4, * $p < .05$, ** $p < .01$

Tabel 5.

Hïerarchische regressie analyse met leeftijd, geslacht en bruto maandinkomen als controle variabelen, machtspositie, subject beoordeling en de interactie tussen machtspositie en subject beoordeling als voorspellers en acceptatie van werkovertradingen als afhankelijke variabele

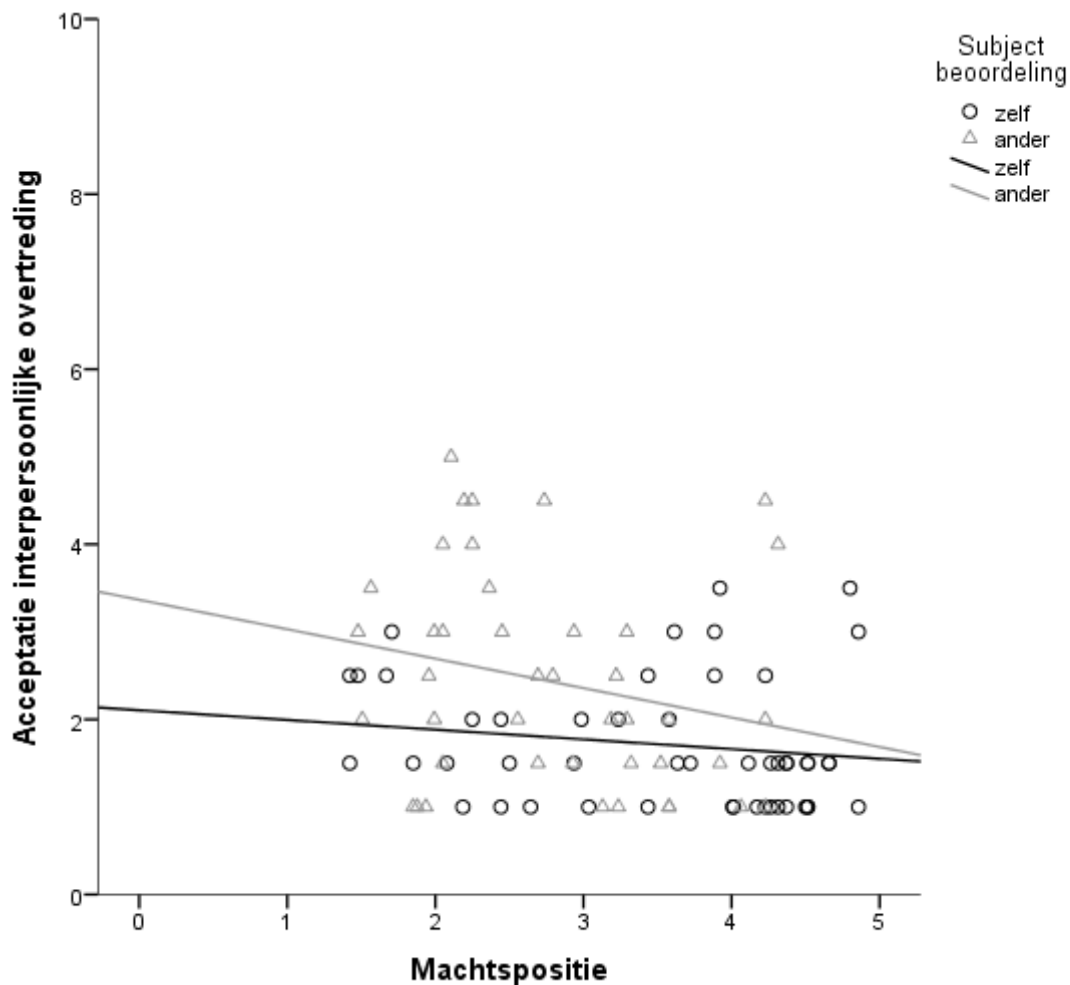
| Variabele | Model 1 | | | Model 2 | | | Model 3 | | | Model 4 | | |
|-------------------------------------|---------|------|---------|---------|------|---------|---------|------|---------|---------|------|---------|
| | B | SE B | β | B | SE B | β | B | SE B | β | B | SE B | β |
| Leeftijd | -0.14 | 0.14 | -.14 | -0.11 | 0.14 | -.11 | -0.10 | 0.13 | -.09 | -0.09 | 0.13 | -.09 |
| Geslacht | -0.17 | 0.12 | -.16 | -0.18 | 0.12 | -.18 | -0.23 | 0.11 | -.23 | -0.22 | 0.11 | -.21 |
| Bruto maandinkomen | -0.02 | 0.14 | -.02 | 0.15 | 0.18 | .14 | 0.17 | 0.17 | .17 | 0.16 | 0.17 | .16 |
| Machtspositie | | | | -0.20 | 0.17 | -.20 | -0.11 | 0.16 | -.11 | -0.12 | 0.16 | -.12 |
| Subject beoordeling | | | | | | | 0.36 | 0.11 | .36** | 0.35 | 0.11 | .34** |
| Machtspositie x Subject beoordeling | | | | | | | | | | -0.08 | 0.12 | -.07 |

Noot. $R^2 = .05$ voor Model 1, $\Delta R^2 = .02$ voor Model 2, $\Delta R^2 = .11$ voor Model 3 ($p < .01$), $\Delta R^2 = .01$ voor Model 4, * $p < .05$, ** $p < .01$



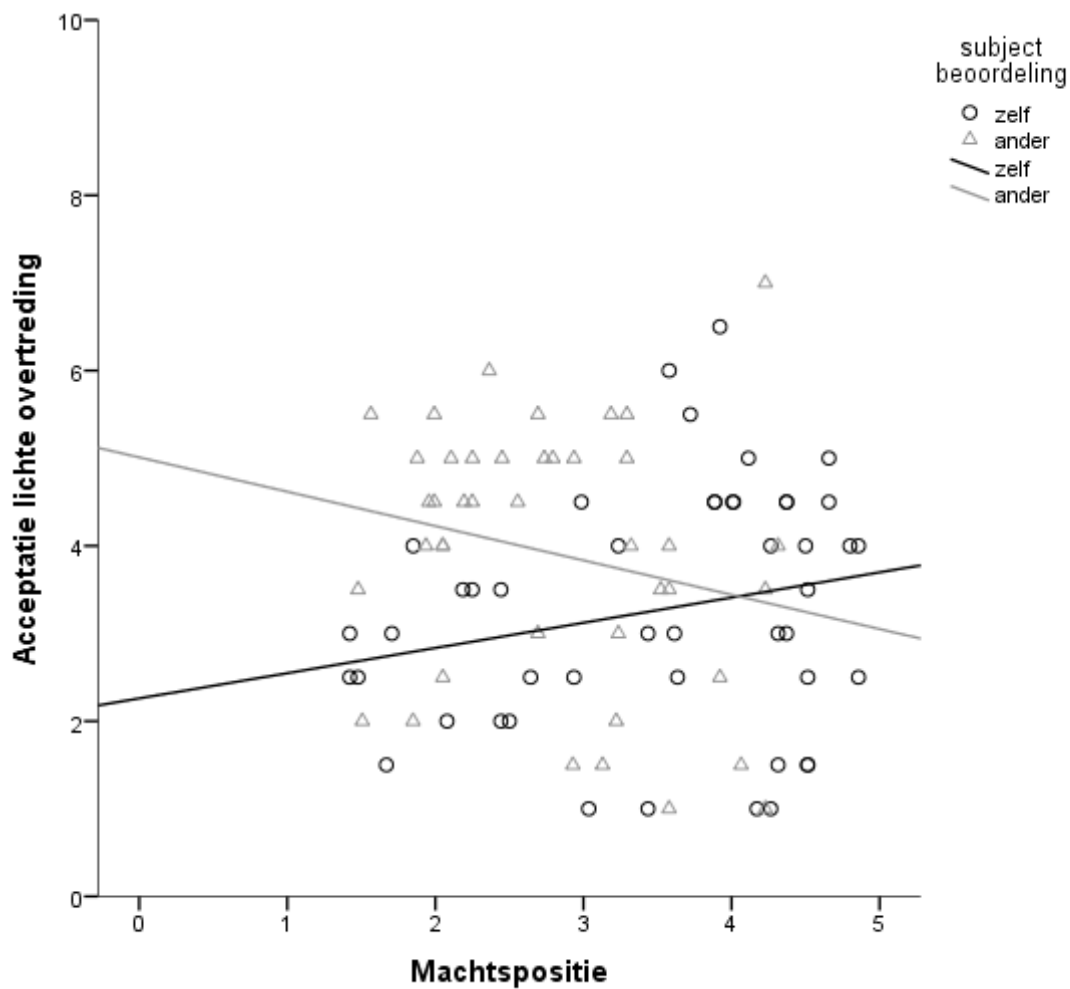
Figuur 1. De relatie tussen machtspositie en gemiddelde acceptatie van organisatiegerichte overtredingen, uitgesplitst naar subject van beoordeling.

In Figuur 1 is de relatie tussen machtspositie en de acceptatie van organisatiegerichte overtredingen weergegeven, uitgesplitst naar subject van de beoordeling (zichzelf of de ander). Hier is te zien dat deze relatie positief is wanneer men het heeft over beoordeling van de zelf: hoe hoger de machtspositie, hoe milder de beoordeling van de overtreding. Bij het beoordelen van de ander is dit echter niet het geval, hier lijkt machtspositie niet uit te maken voor de beoordeling. Tegelijk is te zien dat de discrepantie tussen het beoordelen van de zelf en de ander vooral zichtbaar is wanneer er sprake is van een lage machtspositie.



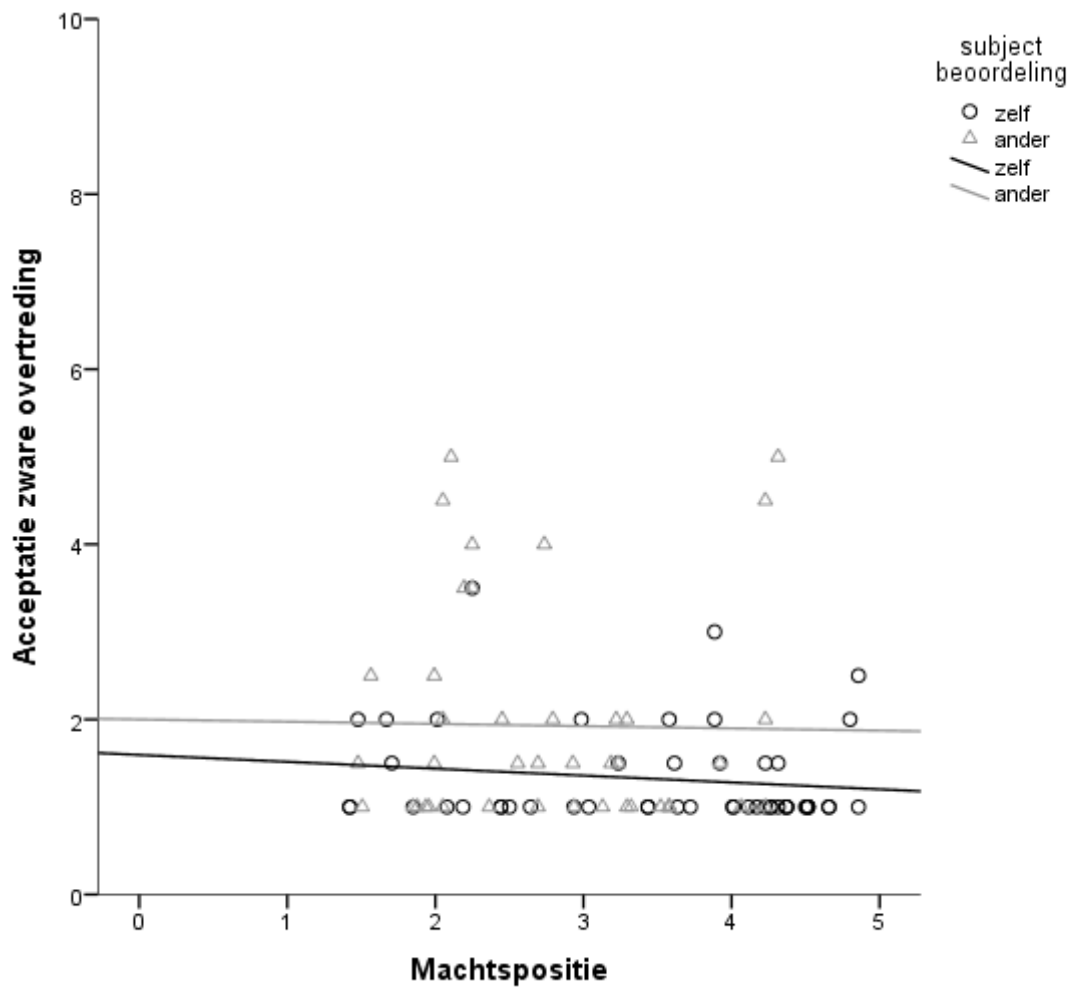
Figuur 2. De relatie tussen machtspitatie en gemiddelde acceptatie van interpersoonlijke overtredingen, uitgesplitst naar subject van beoordeling.

In Figuur 2 is de relatie tussen machtspitatie en de gemiddelde acceptatie van interpersoonlijke overtredingen weergegeven, uitgesplitst naar subject van de beoordeling (zichzelf of de ander). Hier is te zien dat machtspitatie geen invloed lijkt te hebben op de acceptatie van interpersoonlijke overtredingen van zowel zichzelf als de ander.



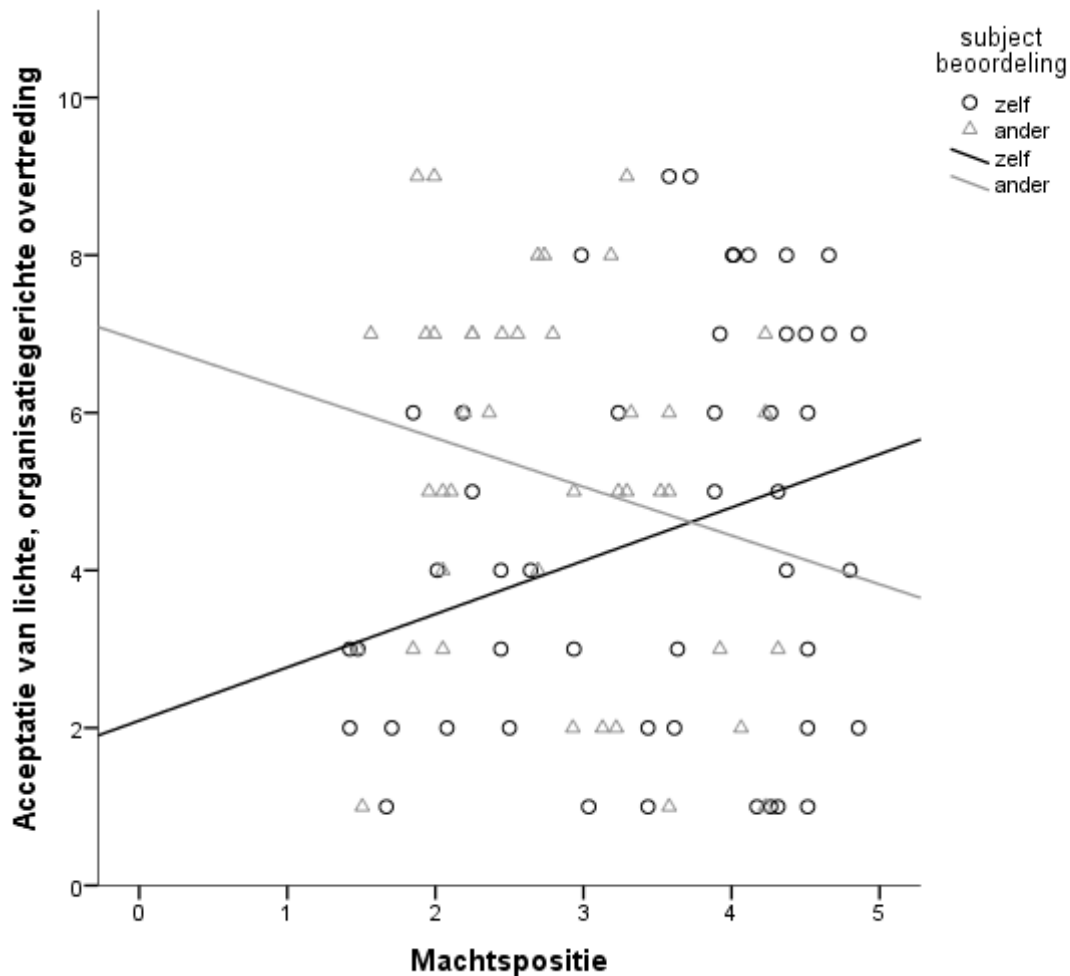
Figuur 3. De relatie tussen machtspitatie en gemiddelde acceptatie van lichte overtredingen, uitgesplitst naar subject van beoordeling.

In Figuur 3 is de relatie tussen machtspitatie en acceptatie van lichte overtredingen weergegeven, uitgesplitst naar subject van beoordeling (zichzelf of de ander). Hieruit blijkt dat machtspitatie en de acceptatie van lichte werkovertradingen positief samenhangen wanneer men zichzelf beoordeelt. Wanneer men de ander beoordeelt is er echter sprake van een negatieve samenhang. Dit resulteert in dat participanten met een lage machtspitatie zichzelf strenger beoordeelden dan de ander.



Figuur 4. De relatie tussen machtspositie en gemiddelde acceptatie van zware overtredingen, uitgesplitst naar subject van beoordeling.

In Figuur 4 is de relatie tussen machtspositie en de gemiddelde acceptatie van interpersoonlijke overtredingen weergegeven, uitgesplitst naar subject van de beoordeling (zichzelf of de ander). Hier is te zien dat machtspositie geen invloed lijkt te hebben op de acceptatie van zware overtredingen van zowel zichzelf als de ander.



Figuur 5. De relatie tussen machtspositie en gemiddelde acceptatie van de lichte, organisatiegerichte overtreding, uitgesplitst naar subject van beoordeling.

In Figuur 5 is de relatie tussen machtspositie en de acceptatie van de lichte, organisatiegerichte overtreding (dilemma 1) weergegeven. Hier is zichtbaar dat wanneer men zichzelf beoordeelt, er bij een lage machtspositie sprake is van een lage acceptatie van de overtreding. Wanneer men de ander beoordeelt is dit andersom: hier is bij een lage machtspositie sprake van een hoge acceptatie van de overtreding.

Discussie

Dit onderzoek heeft de relatie tussen macht en de beoordeling van immoreel gedrag op de werkvloer bekeken. Ook is onderzocht of bepaalde vormen van immoreel gedrag op de werkvloer, zogeheten werkovertradingen, op verschillende manieren beoordeeld worden. Uit de resultaten bleek ten eerste dat mensen met een hoge machtspositie het eigen immoreel gedrag niet milder beoordeelden dan mensen zonder macht. Ook bleek dat mensen met macht het immoreel gedrag van de ander niet strenger beoordeelden dan mensen zonder macht. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het verwachte hypocrisie-effect in dit onderzoek niet gevonden is: de machtspositie had geen duidelijke invloed op het beoordelen van het immoreel gedrag van de zelf en van anderen. Een verklaring hiervoor kan gevonden worden in literatuuronderzoek van Lammers en collega's (2015). Hier wordt een genuanceerde kijk op de effecten van macht gegeven en wordt gesteld dat macht ook moreel gedrag kan veroorzaken. Zo zou macht tot immoreel en egoïstisch gedrag leiden bij mensen met een zwakke morele identiteit, maar tot altruïstisch gedrag bij die met een sterke morele identiteit. Reynolds en Ceranic (2007) stellen dat deze identiteit als een zelfregulerend systeem werkt en hiernaast moreel gedrag motiveert. Dit kan verklaard worden vanuit het principe van consistentie, dat stelt dat een identiteit voor het individu een behoefte creëert om eerlijk tegenover zichzelf te zijn en zich dus in overeenstemming met zijn of haar identiteit te gedragen. Dit zou betekenen dat er inderdaad geen sprake is van een algemeen hypocrisie-effect wanneer de relatie tussen macht en moreel gedrag bekeken wordt, maar dat dit afhankelijk is van de morele identiteit van de persoon in kwestie.

Hiernaast bleek dat de ernst van de werkovertrading naar verwachting uitmaakte voor de beoordeling: lichte overtradingen werden milder beoordeeld dan zware overtradingen. Dit is niet verrassend en komt overeen met de genoemde theorie van Robinson en Bennett (1995). Het type overtrading maakte ten slotte tegen verwachting in niet uit voor de beoordeling: organisatiegerichte overtradingen werden niet milder beoordeeld dan interpersoonlijke overtradingen. Hierbij dient wel vermeld te worden dat in dit onderzoek voor elk van de vier typen werkovertradingen slechts één dilemma gehanteerd werd, wat het moeilijk te generaliseren maakt.

Naast de vooraf opgestelde hypothesen, kwamen er ook een paar onverwachte effecten naar voren. Allereerst bleek, onafhankelijk van machtspositie, een verschil in het beoordelen van eigen en andermans immoreel gedrag te bestaan. Participanten accepteerden het immoreel gedrag van de ander meer dan van zichzelf, wat gezien kan worden als hypercrisie. Er zou dus gesteld kunnen worden dat men ofwel te streng is voor zichzelf, ofwel

te mild voor de ander. Een verklaring hiervoor kan gevonden worden in de theorie over zelfbedreiging. Zelfbedreiging wordt ervaren wanneer gunstige opinies over het individu ter discussie gesteld, tegengesproken, betwist, belachelijk gemaakt, uitgedaagd of op een andere manier bedreigd worden (Baumeister, Smart, & Boden, 1996). Aangezien men geneigd is om het zelfconcept te beschermen, zal men in het geval van zelfbedreiging handelingen verrichten om dit tegen te gaan en de dreiging te verkleinen (Campbell & Sedikides, 1999). Deze handelingen zijn meestal defensief van aard (Sherman, 2006). Het beoordelen van eigen immoreel gedrag in deze studie zou kunnen leiden tot de activatie van zelfbedreiging. Om deze bedreiging te verminderen zou men daarom hebben aangegeven dat zij het vertonen van dit immoreel gedrag van zichzelf niet snel zouden accepteren. Op deze manier gaan ze moraliserend te werk: ze zouden immoreel gedrag van zichzelf onacceptabel vinden en het wellicht ook niet snel vertonen.

Om deze defensieve manier van reageren tegen te gaan, zou in vervolgonderzoek gekeken kunnen worden naar gebruik van de *self-affirmation theory* (Steele, 1988). Deze theorie stelt dat zelfbevestiging, voorafgaand aan een bedreiging van het zelfconcept, er voor kan zorgen dat men met verminderde stress en defensie op de bedreiging reageert (Cohen & Sherman, 2014). Zelfbevestiging houdt in dat het individu bewust wordt van belangrijke persoonlijke waarden of kwaliteiten die aantonen dat hij of zij een integer persoon is. Wanneer in vervolgonderzoek de participanten voorafgaand aan de morele dilemma's kort zouden schrijven over een belangrijke, persoonlijke waarde zoals relaties met vrienden of familie, zou dit tot zelfbevestiging kunnen leiden, wat als buffer tegen zelfbedreiging kan dienen (Cohen & Sherman, 2014). Het zou interessant zijn te bekijken of deze buffer er toe kan leiden dat participanten minder drang voelen tot verdediging van hun zelfconcept en sneller immoreel gedrag van zichzelf zullen accepteren.

Een tweede, onverwacht effect bleek een vierwegs interactie-effect tussen machtspositie, subject van beoordeling, type en ernst van beoordeling te zijn. Hieruit kwam naar voren dat mensen zonder macht op het werk zichzelf strenger beoordeelden dan de ander wanneer het ging om organisatiegerichte en lichte overtredingen. Participanten met een hoge machtspositie beoordeelden zichzelf iets milder dan de ander op deze overtredingen. Het lijkt dus dat macht niet leidt tot een te milde beoordeling van eigen overtredingen, maar een gebrek aan macht er juist voor zorgt dat men te streng voor zichzelf is. Deze resultaten lijken – in deze heel specifieke context – het onderzoek van Lammers en collega's (2010) te repliceren: macht beïnvloedt de beoordeling van morele overtredingen. Echter, waar het in dit

onderzoek op lijkt is dat machtigen niet milder zijn voor zichzelf, maar de machtelozen strenger zijn voor zichzelf.

Hoewel dit effect in heel specifieke context voorkwam, wordt hier een suggestie voor een mogelijke verklaring gegeven. Deze verklaring houdt verband met *out-group favoritism*, wat wil zeggen dat leden van groepen met lage status positieve eigenschappen meer aan andere groepen toeschrijven dan aan hun eigen groep en negatieve stereotypen bezitten over hun eigen groep (Jost & Banaji, 1994). Hieruit volgt dat machteloze individuen zichzelf als negatiever zullen beschouwen met betrekking tot moreel gedrag en aan de ‘andere groep’, de machtigen, een hogere moraal toeschrijven. Lammers en collega’s (2010) dragen aan dat mensen zonder macht op deze manier meewerken aan de instandhouding van het ongelijke systeem. Ze stellen dat dit er toe zou kunnen leiden dat machtelozen meer rigide zijn in het volgen van regels en normen, omdat ze intuïtief aanvoelen dat ze minder recht hebben op het overtreden van regels dan mensen mét macht. Voor dit onderzoek zou het betekenen dat de participanten met een lagere machtspositie vanwege deze rigiditeit hebben aangegeven dat ze werkovertradingen van zichzelf minder zouden accepteren dan de participanten met een hogere machtspositie.

Beperkingen Onderzoek

In dit onderzoek was sprake van een aantal beperkingen die tot vertekening van de resultaten kunnen hebben geleid. Allereerst heeft de manier van dataverzameling mogelijk voor selectiebias gezorgd (Smits, 1999). Participanten die de vragenlijst doorgestuurd kregen, konden zelf beslissen of zij wilden meewerken aan het onderzoek. Dit heeft de heterogeniteit van de onderzochte groep mogelijk beïnvloed, wat wil zeggen dat participanten met bepaalde eigenschappen eerder geneigd waren mee te werken, waardoor de groep homogener geworden is. In dit geval kan er niet gegeneraliseerd worden naar de populatie. Hiernaast was de toewijzing van de participanten aan de verschillende condities, zoals eerder genoemd, niet willekeurig. In de resultaten was dan ook te zien dat in de conditie ‘zelf’ meer participanten met een hoger inkomen en machtspositie aanwezig waren. Ten slotte was de betrouwbaarheid van het vragenlijst-onderdeel met de dilemma’s aan de lage kant. Een lage betrouwbaarheid betekent dat er een aanzienlijke kans aanwezig is dat herhaling van dit deel van het onderzoek andere responses zou opleveren. Hiernaast zou men zich kunnen afvragen of de dilemma’s geschikt genoeg zijn voor een dergelijk vragenlijstonderzoek of dat ze mogelijk te gevoelig zijn voor sociale wenselijkheid. Hiermee wordt bedoeld dat men zichzelf niet op een ongunstige manier wil beoordelen. Dit zou wellicht de oorzaak kunnen zijn van het feit dat men in dit onderzoek immoreel gedrag van zichzelf minder accepteerde dan van de ander.

Het is de vraag of de participanten op dezelfde manier op het vragenlijst-dilemma gereageerd hebben als wanneer ze op de werkvloer met het dilemma te maken zouden krijgen.

Toekomstig Onderzoek

Toekomstig onderzoek zou zich allereerst kunnen richten op het meespelen van mogelijke mediators, zoals de eerder genoemde morele identiteit (Lammers et al., 2015). Deze identiteit kan gemeten worden aan de hand van twee dimensies: internalisatie en symbolisatie. Internalisatie laat zien in hoeverre morele trekken centraal staan in iemands zelfconcept, symbolisatie laat zien in hoeverre iemand deze trekken publiekelijk toont door middel van zijn of haar dagelijkse acties (Aquino & Reed, 2002). Door deze dimensies op te nemen in de bestaande vragenlijst, zou bekeken kunnen worden of morele identiteit van invloed is op de relatie tussen macht en morele hypocrisie. Hiernaast kan nogmaals gekeken worden naar het gevonden verschil tussen accepteren van eigen immoreel gedrag versus andermans immoreel gedrag. In dit onderzoek werd gebruik gemaakt van de labels 'jij' en 'de ander', terwijl Lammers en collega's (2010) gebruik maakten van neutrale namen wanneer men de ander diende te beoordelen. Zoals eerder genoemd kan het goed zijn dat het label 'jij' een activatie van het zelfconcept veroorzaakt, wat in combinatie met het voorgestelde immorele gedrag kan leiden tot zelfbedreiging. Dit is niet het geval bij het label 'de ander'. Het is interessant om te bekijken of dit effect ook gevonden wordt wanneer de vraagstelling anders geformuleerd wordt. Ten slotte kan het gevonden hypercrisie-effect verder onder de loep genomen worden. Er kan bekeken worden of dit effect blijft bestaan bij de beoordeling van meerdere dilemma's die andere, lichte en organisatiegerichte overtredingen bevatten. Om te onderzoeken of machtelozen zichzelf daadwerkelijk strenger beoordelen dan de ander, terwijl machtigen geen onderscheid maken, kan macht als tussen-groepsvariabele meegenomen worden.

Conclusie

Macht en moraliteit zijn als concept niet alleen van enorm belang voor de psychologie, maar ook voor de maatschappij. Dit onderzoek heeft aangetoond dat de relatie tussen machtspositie en moreel gedrag wellicht minder eenduidig is dan het doet voorkomen. Een hoge machtspositie op het werk leidt niet per definitie tot hypocrisie ten opzichte van moreel gedrag. Een lage machtspositie lijkt hierin tegen juist in sommige gevallen wel te leiden tot hypercrisie. Misschien moet hier de les uit getrokken worden dat er sprake is van een availability bias: machtigen vertonen niet meer immoreel gedrag dan machtelozen, maar het immoreel gedrag van de machtigen is zichtbaarder, aangezien dit vaker in publieke belangstelling te vinden is. Hiernaast is het dus goed mogelijk dat morele identiteit de relatie

tussen machtspositie en moreel gedrag beïnvloedt. Afgezien van de machtspositie toont dit onderzoek wel aan dat men zichzelf strenger beoordeelt dan de ander. Nader onderzoek zal moeten uitwijzen of dit effect te generaliseren is.

Referentielijst

- Anderson, C. & Galinsky A.D. (2006). Power, optimism, and risk-taking. *European Journal of Social Psychology*, 36, 511-536. doi: 10.1002/ejsp.324
- Aquino, K., & Reed, A., II. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 1423–1440. doi:10.1037/0022-3514.83.6.1423
- Batson, C.D., & Thompson, E.R. (2001). Why don't moral people act morally? Motivational considerations. *Current Directions in Psychological Science*, 10, 54–57. doi: 10.1111/1467-8721.00114
- Baumeister, R.F., Smart, L., & Boden, J.M. (1996). Reaition of threatened egotism to violence and aggression: the dark side of high self-esteem. *Psychological Review*, 103 (1), 5-33. doi: 10.1037//0033-295X.103.1.5
- Campbell, W.K., & Sedikides, C. (1999). Self-threat magnifies the self-serving bias: a meta-analytic integration. *Review of General Psychology*, 3 (1), 23-43. doi: 10.1037/1089-2680.3.1.23
- Cohen, G. L., & Sherman, D. K. (2014). The psychology of change: Self-affirmation and social psychological intervention. *Annual Review of Psychology*,65, 333-371. doi: 10.1146/annurev-psych-010213-115137
- Galinsky, A.D., Magee, J.C., Inesi, M.E., & Gruenfeld, D.H. (2006). Power and perspectives not taken. *Psychological Science*, 17 (12), 1068-1074. doi: 10.1111/j.1467.9280.2006.01824.x
- Galinsky, A.D., Gruenfeld, D.H. & Magee, J.C. (2003) From power to action. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 453-466. doi: 10.1037/0022-3514.85.3.453
- Gonzaga, G. C., Keltner, D., Londahl, E. A., & Smith, M. D. (2001). Love and the commitment problem in romantic relations and friendship. *Journal of personality and social psychology*, 81(2), 247.
- Jost, J.T., & Banaji, M.R. (1994). The role of stereotyping in system- justification and the production of false consciousness. *British Journal of Social Psychology*, 33, 1–27. doi: 10.1111/j.2044-8309.1994.tb01008.x
- Keltner, D., Gruenfeld, D.H., & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, 110, 265–284. doi: 10.1037/0033-295X.110.2.265
- Lammers, J., Galinsky, A.D., Dubois, D., & Rucker, D.D. (2015). Power and morality. *Current Opinion in Psychology*, 6, 15-19. doi:10.1016/j.copsyc.2015.03.018
- Lammers, J., & Stapel, D.A. (2009). How power influences moral thinking. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97, 279–289. doi: 10.1037/a0015437

- Lammers, J., Stapel, D.A., & Galinsky, A.D. (2010) Power increases hypocrisy: moralizing in reasoning, immorality in behavior. *Psychological Science*, *21*, 737-744. doi: 10.1177/0956797610368810
- Lammers, J., Stoker, J.I., Jordan, J., Pollman, M., & Stapel D.A. (2011) Power increases infidelity among men and women. *Psychological Science*, *20* (10), 1-7. doi:10.1177/0956797611416252
- Mooijman, M., van Dijk, W. W., Ellemers, N., & van Dijk, E. (2015). Why Leaders Punish: A Power Perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, *109* (1),75-89. doi:10.1037/pspi0000021
- Reynolds, S.J. & Ceranic, T.L. (2007). The effects of moral judgment and moral identity on moral behavior: an empirical examination of the moral individual. *Journal of Applied Psychology*, *92* (7), 1610-1624. doi:10.1037/0021-9010.92.6.1610
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, *38*(2), 555-572. doi: 10.2307/256693
- Scheepmaker, E.M.J., Vendrig, D., Vermeulen, C.J.M., & Vos, J. (2015). De invloed van status, sociale groep, ernst van overtreding en het soort overtreding op de beoordeling van een overtreding op de werkvloer. Ongepubliceerd manuscript.
- Sherman, D. K., & Cohen, G. L. (2006). The psychology of self-defense: Self-affirmation theory. *Advances in experimental social psychology*, *38*, 183.
- Smits, J. (1999). Seletiebias en zelfselectie in sociaal-wetenschappelijk onderzoek. *American Journal of Distance Education*, *13*, 107-124.
- Steele, C. M. (1988). The psychology of self-affirmation: Sustaining the integrity of the self. *Advances in experimental social psychology*, *21*(2), 261-302.
- Steele, C.M., & Aronson, J. (1995). Stereotype threat and the intellectual test performance of african americans. *Journal of Personality and Social Psychology*, *5*, 797-811. doi:10.1037/0022-3514.69.5.797
- Valdesolo, P., & DeSteno, D. (2007). Moral hypocrisy: Social groups and the flexibility of virtue. *Psychological Science*, *18*, 689–690.
- Valdesolo, P., & DeSteno, D. (2008). The duality of virtue: Decon- structing the moral hypocrite. *Journal of Experimental Social Psychology*, *44*, 1334–1338. doi:10.1037/0022-3514.69.5.797

Appendix

Macht

Beste deelnemer,

Fijn dat je mee wilt werken aan dit onderzoek!

Voor mijn masterscriptie aan de Universiteit Utrecht doe ik onderzoek naar posities op het werk en werksituaties.

De onderstaande vragen gaan dan ook in op jouw persoonlijke positie op het werk.

Het invullen van de vragenlijst is geheel vrijwillig en anoniem. Jouw gegevens worden vertrouwelijk behandeld en uitsluitend voor dit onderzoek gebruikt. Ook kan je elk moment stoppen met de vragenlijst.

Eventuele vragen kunnen gestuurd worden naar: j.l.m.houben@uu.nl

Nogmaals hartelijk dank voor je deelname en veel succes!

Julia Houben

Demografische gegevens

Hieronder volgen enkele vragen over jouw demografische gegevens. Nogmaals, je gegevens worden anoniem en vertrouwelijk behandeld.

Klik bij elke vraag het antwoord aan dat op jou van toepassing is. Let op: er staan ook open vragen tussen.

Wat is je leeftijd in jaren?

Wat is je geslacht?

Man

Vrouw

Wat is je bruto maandinkomen in euro's?

Minder dan 2.000

2.000 - 4.000

4.000 - 6.000

Meer, namelijk:

Positie op het werk

Hieronder volgen een aantal vragen over jouw positie op je werk. Klik het antwoord aan dat op jou van toepassing is.

Wat is jouw positie op het werk?

Puur uitvoerend

Lager management

Midden management

Hoger management

Waar bevindt je je in de hiërarchie van jouw organisatie?

Geef dit aan op een schaal van 0 tot 100, waarbij 0 betekent 'werkvloer' en 100 betekent 'top'.

Werkvloer Top
0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Hoe zou je de hoeveelheid macht die je op jouw werk hebt beschrijven?

|

| | | | | | | | | | |
|---------------------------------|---|---|---|---|----------------------------|---|---|---|--|
| Helemaal niet acceptabel | | | | | Helemaal acceptabel | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |

Stel je voor: Je hebt de laatste tijd veel moeten overwerken. Vanwege je drukke baan heb je weinig tijd voor je partner. Om het goed te maken neem je je partner mee uit eten. Je bent in het bezit van een pinpas van de zaak voor zakelijke afspraken. Je besluit met deze pas af te rekenen, omdat je vindt dat jouw organisatie dit jou en je partner wel verschuldigd is. Hoe acceptabel zou je het vinden om dit gedrag zelf te vertonen?

| | | | | | | | | | |
|---------------------------------|---|---|---|---|----------------------------|---|---|---|--|
| Helemaal niet acceptabel | | | | | Helemaal acceptabel | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |

Stel je voor: Je bent je lunch vergeten en hebt vanwege afspraken geen tijd om snel iets te kopen. Je weet dat jouw collega altijd veel lekkere dingen in de koelkast van de gezamenlijke keuken heeft liggen. Aangezien je denkt dat hij/zij dit toch niet zal merken, besluit je wat van zijn/haar eten te pakken voor jouw lunch. Hoe acceptabel zou je het vinden om dit gedrag zelf te vertonen?

| | | | | | | | | | |
|---------------------------------|---|---|---|---|----------------------------|---|---|---|--|
| Helemaal niet acceptabel | | | | | Helemaal acceptabel | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |

Stel je voor: je hebt een fiets nodig, maar geen geld om deze te kopen. Je vindt een fiets op straat die waarschijnlijk gestolen en achtergelaten is door de dief. In plaats van de fiets naar de politie te brengen, besluit je de fiets zelf te houden. Hoe acceptabel zou je het vinden om dit gedrag zelf te vertonen?

| | | | | | | | | | |
|---------------------------------|---|---|---|---|----------------------------|---|---|---|--|
| Helemaal niet acceptabel | | | | | Helemaal acceptabel | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |

Stel je voor: je hebt naast je baan, in je vrije tijd, wat extra bijverdiend met losse klussen. Je besluit deze extra verdiensten niet te vermelden op je belastingaangifte. Hoe acceptabel zou je het vinden om dit gedrag zelf te vertonen?

| | | | | | | | | | |
|---------------------------------|---|---|---|---|----------------------------|---|---|---|--|
| Helemaal niet acceptabel | | | | | Helemaal acceptabel | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |

Stel je voor: je zit in de auto op weg naar een afspraak. Je bent aan de late kant. Het is erg rustig op de weg. Om de afspraak toch te kunnen halen, besluit je harder te rijden dan op die weg is toegestaan. Hoe acceptabel zou je het vinden om dit gedrag zelf te vertonen?

| Helemaal niet acceptabel | | | | | Helemaal acceptabel | | | |
|--------------------------|---|---|---|---|---------------------|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |

Regels

Hieronder volgen een aantal stellingen. Geef bij elke stelling aan in hoeverre je het hier mee eens bent.

Als ik me een keer niet aan de regels houd, dan moet dat kunnen.

| | | | | |
|------------------------|------------|----------|----------|----------------------|
| Helemaal mee oneens | Mee oneens | Neutraal | Mee eens | Helemaal mee eens |
|------------------------|------------|----------|----------|----------------------|

Ik vind het geen probleem als ik normen ruim interpreteer.

| | | | | |
|------------------------|------------|----------|----------|----------------------|
| Helemaal mee oneens | Mee oneens | Neutraal | Mee eens | Helemaal mee eens |
|------------------------|------------|----------|----------|----------------------|

Als ik een keer de regels overtreed, moet ik hier voor gestraft worden.

| | | | | |
|------------------------|------------|----------|----------|----------------------|
| Helemaal mee oneens | Mee oneens | Neutraal | Mee eens | Helemaal mee eens |
|------------------------|------------|----------|----------|----------------------|

Nogmaals bedankt voor je medewerking aan dit onderzoek.

Als je nog vragen heeft over deelname of de resultaten, kan je altijd mailen naar j.l.m.houben@uu.nl

Macht

Beste deelnemer,

Fijn dat je mee wilt werken aan dit onderzoek!

Voor mijn masterscriptie aan de Universiteit Utrecht doe ik onderzoek naar posities op het werk en werksituaties.

De onderstaande vragen gaan dan ook in op jouw persoonlijke positie op het werk.

Het invullen van de vragenlijst is geheel vrijwillig en anoniem. Jouw gegevens worden vertrouwelijk behandeld en uitsluitend voor dit onderzoek gebruikt. Ook kan je elk moment stoppen met de vragenlijst.

Eventuele vragen kunnen gestuurd worden naar: j.l.m.houben@uu.nl

Nogmaals hartelijk dank voor je deelname en veel succes!

Julia Houben

Demografische gegevens

Hieronder volgen enkele vragen over jouw demografische gegevens. Nogmaals, je gegevens worden anoniem en vertrouwelijk behandeld.

Klik bij elke vraag het antwoord aan dat op jou van toepassing is. Let op: er staan ook open vragen tussen.

Wat is je leeftijd in jaren?

| Helemaal niet acceptabel | | | | | | Helemaal acceptabel | | |
|--------------------------|---|---|---|---|---|---------------------|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |

Stel je voor: Je hebt de laatste tijd veel moeten overwerken. Vanwege je drukke baan heb je weinig tijd voor je partner. Om het goed te maken neem je je partner mee uit eten. Je bent in het bezit van een pinpas van de zaak voor zakelijke afspraken. Je besluit met deze pas af te rekenen, omdat je vindt dat jouw organisatie dit jou en je partner wel verschuldigd is. Hoe acceptabel zou je het vinden wanneer een ander dit gedrag zou vertonen?

| Helemaal niet acceptabel | | | | | | Helemaal acceptabel | | |
|--------------------------|---|---|---|---|---|---------------------|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |

Stel je voor: Je bent je lunch vergeten en hebt vanwege afspraken geen tijd om snel iets te kopen. Je weet dat jouw collega altijd veel lekkere dingen in de koelkast van de gezamenlijke keuken heeft liggen. Aangezien je denkt dat hij/zij dit toch niet zal merken, besluit je wat van zijn/haar eten te pakken voor jouw lunch. Hoe acceptabel zou je het vinden wanneer een ander dit gedrag zou vertonen?

| Helemaal niet acceptabel | | | | | | Helemaal acceptabel | | |
|--------------------------|---|---|---|---|---|---------------------|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |

Stel je voor: je hebt een fiets nodig, maar geen geld om deze te kopen. Je vindt een fiets op straat die waarschijnlijk gestolen en achtergelaten is door de dief. In plaats van de fiets naar de politie te brengen, besluit je de fiets zelf te houden. Hoe acceptabel zou je het vinden wanneer een ander dit gedrag zou vertonen?

| Helemaal niet acceptabel | | | | | | Helemaal acceptabel | | |
|--------------------------|---|---|---|---|---|---------------------|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |

Stel je voor: je hebt naast je baan, in je vrije tijd, wat extra bijverdiend met losse klussen. Je besluit deze extra verdiensten niet te vermelden op je belastingaangifte. Hoe acceptabel zou je het vinden wanneer een ander dit gedrag zou vertonen?

| Helemaal niet acceptabel | | | | | | Helemaal acceptabel | | |
|--------------------------|---|---|---|---|---|---------------------|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |

Stel je voor: je zit in de auto op weg naar een afspraak. Je bent aan de late kant. Het is erg rustig op de weg. Om de afspraak toch te kunnen halen, besluit je harder te rijden dan op die weg is toegestaan. Hoe acceptabel zou je het vinden wanneer een ander dit gedrag zou vertonen?

| Helemaal niet acceptabel | | | | | Helemaal acceptabel | | | |
|--------------------------|---|---|---|---|---------------------|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |

Regels

Hieronder volgen een aantal stellingen. Geef bij elke stelling aan in hoeverre je het hier mee eens bent.

Als een ander zich een keer niet aan de regels houdt, dan moet dat kunnen.

| | | | | |
|------------------------|------------|----------|----------|----------------------|
| Helemaal mee oneens | Mee oneens | Neutraal | Mee eens | Helemaal mee eens |
|------------------------|------------|----------|----------|----------------------|

Ik vind het geen probleem als een ander de normen ruim interpreteert.

| | | | | |
|------------------------|------------|----------|----------|----------------------|
| Helemaal mee oneens | Mee oneens | Neutraal | Mee eens | Helemaal mee eens |
|------------------------|------------|----------|----------|----------------------|

Als een ander een keer de regels overtreedt, moet hij/zij hier voor gestraft worden.

| | | | | |
|------------------------|------------|----------|----------|----------------------|
| Helemaal mee oneens | Mee oneens | Neutraal | Mee eens | Helemaal mee eens |
|------------------------|------------|----------|----------|----------------------|

Nogmaals bedankt voor je medewerking aan dit onderzoek.

Als je nog vragen heeft over deelname of de resultaten, kan je altijd mailen naar

j.l.m.houben@uu.nl