

Clean Barrels and Good Apples

Ethische organisatiecultuur en morele identiteit gerelateerd aan klantbelang centraal, betrokkenheid en bevoegenheid van adviseurs en bemiddelaars in de financiële sector

Mart Vreeswijk (5642930)

Universiteit Utrecht

Master Sociale- en Organisationspsychologie 2016-2017

Dr. Elianne van Steenbergen

30 juli 2017

Woorden: 9299

Samenvatting

De Autoriteit Financiële Markten (AFM), toezichthouder op de financiële sector, heeft als speerpunt dat financiële organisaties het klantbelang centraal (KBC) stellen, om duurzaam financieel welzijn te creëren. KBC is een uiting van integer gedrag. In het huidige onderzoek is, onder adviseurs en bemiddelaars in de financiële sector, onderzocht of een ethische organisatiecultuur samenhangt met KBC, betrokkenheid en bevlogenheid. Daarbij is gekeken naar de mediërende rol van ethische spanning in het verband tussen ethische organisatiecultuur en KBC en is gekeken naar de modererende rol van morele identiteit op alle drie de verbanden. Hiervoor is een online vragenlijst uitgezet onder medewerkers van verschillende organisaties van adviseurs en bemiddelaars ($N = 182$). In lijn met de verwachtingen hangt ethische organisatiecultuur samen met KBC, betrokkenheid en bevlogenheid. Ten tweede is niet gebleken dat het verband tussen ethische organisatiecultuur en KBC wordt gemedieerd door ethische spanning. Ten derde is niet gebleken dat morele identiteit de verschillende verbanden modereert, hoewel morele identiteit wel samenhangt met meer KBC en betrokkenheid. Dit biedt steun voor zowel het *clean barrels* als *good apples* perspectief. Op basis van dit onderzoek wordt aangeraden om aan te sturen op een ethische organisatiecultuur door zowel toezichthouder als organisatie zelf om KBC, betrokkenheid en bevlogenheid te bevorderen.

Sleutelwoorden: ethische organisatiecultuur, integer gedrag, klantbelang centraal, betrokkenheid, bevlogenheid, ethische spanning, morele identiteit, financiële sector

Abstract

The Authority for the Financial Markets (AFM), supervisor of the Dutch financial sector, deems it important that financial organizations treat their customers fairly (TCF) in order to create sustainable financial welfare. TCF is an expression of ethical behavior. Current research has been conducted amongst consultants and mediators in the Dutch financial sector and is focused on whether there is a relationship between ethical culture and TCF, commitment and engagement. The mediating effect of ethical strain on the relationship between ethical culture and TCF is being researched and the moderating effect of moral identity is being researched concerning the three relationships. For this, an online questionnaire has been conducted amongst employees from different organizations of consultants and mediators ($N = 182$). As expected, ethical culture has a positive relationship with TCF, commitment and engagement. Secondly, no evidence has been found that the relationship between ethical culture and TCF is being mediated by ethical strain. Thirdly, no evidence has been found that the three relationships are moderated by moral identity. However, moral identity seems to be related to both TCF and commitment. This offers support for both the clean barrels and good apples perspective. Based on the findings of this research, it is recommended for both supervisor and supervised to create an ethical culture in order to stimulate TCF, commitment and engagement.

Keywords: ethical culture, ethical behavior, treating customers fairly, commitment, engagement, ethical strain, moral identity, financial sector

Inleiding

In zijn boek ‘Dit kan niet waar zijn’ stelt Joris Luyendijk dat er sinds de financiële crisis van 2008 niets wezenlijks veranderd is en de financiële sector waarschijnlijk weer richting het ravijn zal gaan (Luyendijk, 2015). De financiële crisis heeft wereldwijd gezorgd voor een sterke toename van de werkloosheidscijfers en financiële onzekerheid voor miljoenen mensen (Stuckler, Basu, Suhrcke, Coutts, & McKee, 2011). De crisis heeft aangetoond hoe de wereldeconomie internationaal is verweven, en wat de invloed van de financiële sector op de wereldeconomie is (Baily & Elliot, 2013 in Abidova, 2015). Verantwoordelijk voor de crisis zijn in Luyendijks ogen niet enkele ‘slechte’ individuen in de financiële sector, maar systemen die individuen in staat stellen of zelfs stimuleren niet-integer gedrag te vertonen, zoals een organisatiecultuur waarin geen ruimte is voor tegenspraak of een beloningssystematiek met perverse prikkels. Zulke problemen in cultuur zijn vaak een voorbode van misstanden in producten en dienstverlening.

Mensen binnen de financiële sector lijken uit te gaan van enkele ‘*bad apples*’ die niet-integer gedrag vertonen (Kish-Gephart, Harrison, & Treviño, 2010; Scholten & Ellemers, 2016). Binnen de sociale- en organisatiepsychologie ligt de focus juist sterk op contextuele factoren, oftewel ‘*corrupted barrels*’, die niet-integer gedrag mogelijk maken / stimuleren. Wetenschappers onderschrijven de invloed van de organisatiecultuur op niet-integer gedrag (o.a. Huhtala, Feldt, Lämsä, Mauno, & Kinnunen, 2011; Jaramillo, Mulki, & Solomon, 2006; Kaptein, 2008; Scholten & Ellemers, 2016). Zo heeft Kaptein acht verschillende *Corporate Ethical Virtues* (CEV), aspecten van een *ethische organisatiecultuur*, geïdentificeerd die samenhangen met niet-integer gedrag (Kaptein, 2008).

Niet-integer gedrag wordt gedefinieerd als “*any organizational member action that violates widely accepted (societal) moral norms*”, oftewel elke gedraging die breed gedragen maatschappelijke normen schendt (Kish-Gephart et al., 2010:2). Te denken valt aan

bijvoorbeeld liegen, valsspelen of fraude. Bij niet-integer gedrag gaat het altijd om schadelijk gedrag, maar niet per se om illegaal gedrag. De gangbare definitie van niet-integer gedrag houdt open of het schadelijk is voor de organisatie zelf, de klant en/of voor de maatschappij in het geheel. Ter illustratie: voor een organisatie is het schadelijk als een werknemer bureau artikelen steelt van de organisatie, echter is dit niet schadelijk voor de klant of de maatschappij.

Daartegenover staat niet-integer gedrag dat vooral schadelijk is voor klant en maatschappij. Een voorbeeld is een financieel dienstverlener die een klant een hypotheek adviseert die de klant eigenlijk niet kan betalen. Een ander voorbeeld is het creëren van een zogeheten woekerpolis. Daarbij werd in de praktijk een groot gedeelte van de inleg niet belegd, maar ging op aan hoge kosten en verzekeringspremies (De woekerpolis, z.j.). Er is bij deze voorbeelden sprake van een *moral hazard*. Dit is het geval wanneer een actor verantwoordelijk is voor de belangen van een ander, maar geprikkeld wordt zijn/haar eigen belangen voorop te stellen (Dowd, 2009; Marshall, 1976). Een inadequate controle van deze *moral hazard* leidt vaak tot het nemen van excessieve risico's, wat een terugkerend thema was binnen de financiële crisis (Dowd, 2009). Bovenstaande maakt het uitermate belangrijk voor toezichthouders om specifiek te kijken naar gedrag en cultuur binnen organisaties in de financiële sector.

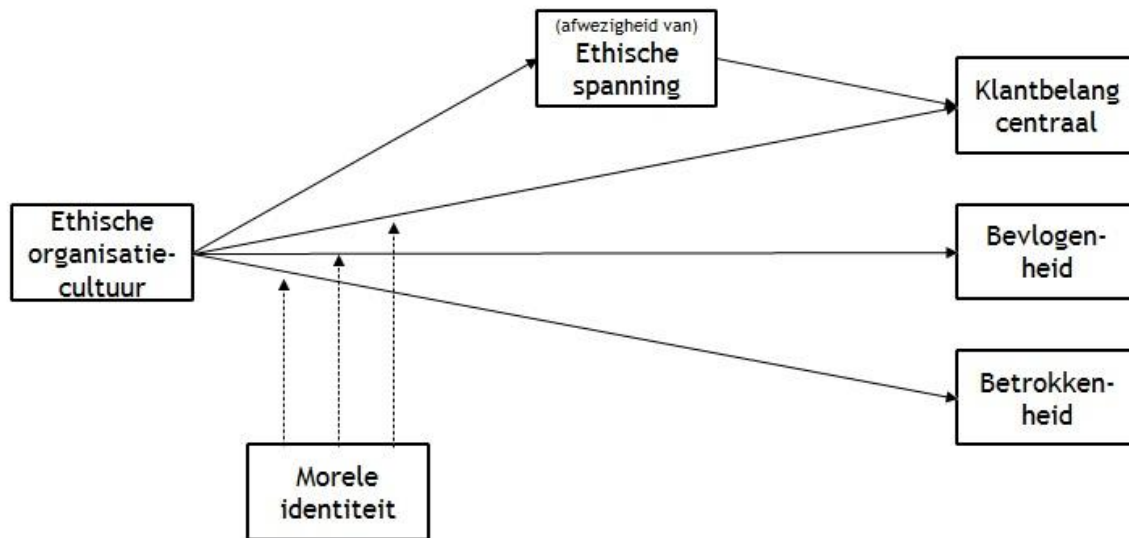
De toezichthouders op de Nederlandse financiële sector, De Nederlandse Bank (DNB) en de Autoriteit Financiële Markten (AFM) hebben na de financiële crisis expliciet ingezet op gedrag en cultuur toezicht op de financiële sector. Dit zou eraan bij moeten dragen dat organisaties onder andere in het belang van klanten handelen.

Het *klantbelang centraal* (KBC) stellen kan gezien worden als integer gedrag en is een belangrijk speerpunt van de AFM (Toezichtthema: Klantbelang centraal, z.j.). Onderzoek onder Nederlandse bankiers heeft aangetoond dat de meerderheid (92%) in het belang van de

klant wil handelen. Toch geven de bankiers aan dat dit niet altijd kan in de praktijk (van Staveren & van Tilburg, 2015). Hier zijn verschillende verklaringen voor gegeven, zoals te hoge werkdruk of spanning tussen het klantbelang en de producten die ze aan (moeten) bieden. Het is dus geen kwestie van individuele overtuigingen, maar er lijken cultuuraspecten aan ten grondslag te liggen. KBC stellen zou daarom als belangrijke uitkomst kunnen worden beschouwd bij het onderzoeken en veranderen van de organisatiecultuur van financiële organisaties.

Het is mogelijk dat een ethische organisatiecultuur niet alleen in het belang van de klant is, maar het zou ook in het belang van de organisatie zelf kunnen zijn. Onderzoek naar ethische organisatiecultuur wijst uit dat het in verband staat met allerlei positieve uitkomsten voor werknemers (en indirect de organisatie), zoals meer betrokkenheid (Valentine, Godkin, & Lucero, 2002) minder burn-out en meer bevlogenheid (Huhtala, Tolvanen, Mauno, & Feldt, 2015), hoger welzijn (Ulrich et al., 2010), minder baanvermoeidheid, meer baantevredenheid en een lagere intentie tot ontslag nemen (DeTienne, Agle, Phillips, & Ingerson, 2012). Deze resultaten wijzen erop dat een ethische organisatiecultuur niet alleen voordelig is voor de klant, maar ook voor de organisatie zelf.

Het doel van het huidige onderzoek is als volgt. Er wordt bij adviseurs en bemiddelaars in de financiële sector onderzocht of een ethische organisatiecultuur gerelateerd is aan KBC stellen en aan positief affect in de vorm van bevlogenheid en (affectieve) betrokkenheid van werknemers (*clean barrels* perspectief). Daarbij wordt de mediërende rol van ethische spanning in het verband tussen ethische organisatiecultuur en KBC onderzocht. Tevens wordt het *good apples* perspectief onderzocht, waarbij de modererende rol van morele identiteit op de verschillende verbanden wordt bekeken. De komende sectie zal hiervoor een theoretisch kader bieden.



Figuur 1: Hypothetisch model

Theoretisch kader

Ethische organisatiecultuur gerelateerd aan het centraal stellen van klantbelang

Een cultuur behelst de contextuele factoren die bepaald gedrag stimuleren (Kaptein, 2008). Bij een *ethische organisatiecultuur* wordt integer gedrag gestimuleerd, bij een *onethische organisatiecultuur* wordt niet-integer gedrag gestimuleerd. Deze relatie is meermaals onderzocht en wordt stevast aangetoond (o.a. Huhtala et al., 2011; Kaptein, 2008; Scholten & Ellemers, 2016; Treviño, Butterfield, & McCabe, 1998). De verwachting is dan ook dat een ethische organisatiecultuur samenhangt met het centraal stellen van het klantbelang (KBC), aangezien dit een vorm is van integer gedrag.

Kaptein heeft acht verschillende factoren onderscheiden die samenhangen met integer gedrag (Kaptein, 2008). Deze zijn: belonen van gedrag, helderheid ten aanzien van gedrag, voorbeeldgedrag leidinggevende, voorbeeldgedrag bestuur, uitvoerbaarheid van waarden en normen, draagvlak en betrokkenheid, zicht op gedrag en bespreken van gedrag. Hoewel ze

door Kaptein expliciet benoemd worden, worden deze factoren in onderzoek samengenomen tot één construct: ethische organisatiecultuur (o.a. Baker, Hunt, & Andrews, 2006; Huhtala et al., 2011; Kaptein, 2008).

Ondanks dat het verband tussen ethische organisatiecultuur en niet-integer gedrag vaak is onderzocht, is er nog weinig onderzoek gedaan naar deze relatie in de financiële sector. Cohn, Fehr en Maréchal (2014) toonden met hun ‘munt opgooi’-experiment aan dat bankmedewerkers significant meer valsspeelden wanneer hun professionele identiteit als bankmedewerker saillant aanwezig was. Datzelfde gold niet voor andere beroepsgroepen. De onderzoekers wijten dit onder andere aan de *business* cultuur in het bankwezen, welke eerlijkheidsnormen zou ondermijnen door oneerlijk gedrag te prefereren.

Een onderzoek onder Nederlandse bankiers, dat in de inleiding werd aangehaald, toont aan dat de meerderheid wel in het belang van de klant wil handelen, maar dit in de praktijk niet altijd kan (van Staveren & van Tilburg, 2015). Zo vindt 76% van de ondervraagden dat ‘de top’ wel het klantbelang centraal stelt in woorden, maar slechts 28% ziet dit terug in daden. Voorbeeldgedrag van het bestuur is één van de geïdentificeerde CEV’s (Kaptein, 2008). Ook gaven respondenten aan dat ze te veel werkdruk ervaren, of spanning tussen het klantbelang en de producten die ze aan (moeten) bieden. Dit komt sterk overeen met ‘uitvoerbaarheid van waarden en normen’. Beide onderzoeken maken het aannemelijk dat er cultuuraspecten aan wel of niet KBC stellen ten grondslag liggen.

Ethische spanning. Ethische spanning wordt gedefinieerd als de aanwezigheid van ethische dilemma’s samen met ontstane stress door deze dilemma’s (Huhtala et al., 2011:234). Een ethische organisatiecultuur biedt duidelijke normen voor integer handelen, waardoor de prevalentie van ethische dilemma’s en de bijbehorende hoeveelheid stress afneemt (Huhtala et al., 2011). Wanneer het voor werknemers binnen een organisatie niet duidelijk is wat moreel gezien het juiste gedrag is, kan dit zorgen voor onzekerheid en

stressvolle situaties. Stress ontstaat wanneer eisen en verwachtingen van de omgeving de hulpbronnen van het individu overstijgen (Huhtala et al., 2011). Onderzoek onder verplegers en andere sociale werkers heeft uitgewezen dat een ethische organisatiecultuur een belangrijke rol speelt in het afnemen van ethische stress (Ulrich et al., 2007; Ulrich et al., 2010). Ethische stress ontstaat in dergelijke beroepen onder andere door het optreden van ethische dilemma's ten opzichte van de zorg van patiënten. Oftewel, er is sprake van ethische spanning.

Het is goed mogelijk dat ook adviseurs en bemiddelaars in de financiële sector last hebben van ethische spanning bij een onethische organisatiecultuur. De *theory of self-concept maintenance* (behoud van zelfconcept) stelt dat mensen vaak last hebben van twee tegenstrijdige motieven: externe beloning door 'valsspelen' (niet-integriteit) en interne beloning door eerlijkheid met een positieve zelfconcept als resultaat (integriteit) (Mazar, Amir, & Ariely, 2008). Adviseurs en bemiddelaars moeten belangrijke, ethische, beslissingen nemen ten aanzien van de klant. Daarbij hoort voornamelijk de keuze tussen commerciële belangen (externe beloning) en het klantbelang (behoud van zelfconcept). Er ontstaat (ethische) stress wanneer deze belangen tegenstrijdig zijn. Een onderzoek onder sociaal werkers laat zien dat druk van andere professionals van grote invloed is bij ethische keuzes (Healy, 2003). Wanneer een leidinggevende druk uitvoert op het commerciële belang ten opzichte van het klantbelang, of wanneer er sprake is van bijvoorbeeld tijdsdruk, zal dit voor spanning zorgen in de balans tussen externe beloning en het behoud van het zelfconcept.

Druk kan beschouwd worden als onderdeel van een onethische organisatiecultuur. De druk en bijkomende ethische spanning stimuleren de niet-integere keuze. De afwezigheid van deze ethische druk en spanning maken het daarom makkelijker om voor de integere keuze te gaan en zo een positief zelfconcept te behouden.

Een mogelijke manier om met deze ethische druk en bijkomende spanning om te gaan is door te zwichten voor de druk en voor de niet-integere oplossing te kiezen. Zo laat een onderzoek van Darley en Batson (1973) zien dat studenten onder tijdsdruk niet een man in nood helpen, terwijl ze dat wel doen zonder tijdsdruk. De verwachting is dat binnen een ethische organisatiecultuur, de afwezigheid van ethische spanning zorgt voor de keuze in het belang van de klant te handelen.

De volgende hypothesen wordt opgesteld:

Hypothese 1a: Ethische organisatiecultuur hangt positief samen met KBC.

Hypothese 1b: De positieve relatie tussen ethische organisatiecultuur en KBC wordt gemedieerd door de afwezigheid van ethische spanning.

Ethische organisatiecultuur gerelateerd aan betrokkenheid en bevlogenheid

Zoals eerder is vermeld, staat een ethische organisatiecultuur in verband met verschillende positieve uitkomsten voor werknemers, zoals meer betrokkenheid (Cullen, Parboteeah, & Victor, 2003; Hunt, Wood, & Chonko, 1989; Schwepker, 2001; Valentine et al., 2002) meer bevlogenheid (Huhtala, et al., 2015; Huhtala et al., 2016), minder baanvermoeidheid, meer baantevredenheid en een lagere intentie tot ontslag nemen (DeTienne et al, 2012), en algeheel hoger welzijn (Ulrich et al., 2010). Voor deze thesis wordt gekeken naar affectieve betrokkenheid en bevlogenheid als uitkomsten, waarbij de sociale identiteitstheorie en het *job demands-resources* (JD-R) model als belangrijkste theorieën worden beschouwd.

Affectieve betrokkenheid. Affectieve betrokkenheid (vanaf nu ‘betrokkenheid’ genoemd) wordt gedefinieerd als ‘*emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization*’, oftewel emotionele hechting, identificatie en ‘betrokkenheid’ (Allen & Meyer, 1990: 1). De verwachting in het huidige onderzoek is dat

een ethische organisatiecultuur een positieve invloed heeft op betrokkenheid van de medewerkers. Deze verwachting is gebaseerd op de sociale identiteitstheorie van Tajfel (1974). Betrokkenheid en sociale identiteit worden namelijk beschouwd als sterk gerelateerde concepten (o.a. Riketta & Van Dick, 2005; Van Knippenberg & Sleebos, 2006).

Sociale identiteit wordt gezien als datgene van het zelfbeeld van een individu dat wordt afgeleid van bewustzijn over zijn/haar lidmaatschap van een sociale groep, samen met het emotionele belang dat daaraan gehecht wordt'. De theorie bestaat uit drie onderdelen. Ten eerste, mensen hebben de neiging om te zoeken naar een positieve sociale identiteit. Ten tweede, ze hebben de neiging om een rooskleurig beeld te hebben van de eigen groepsidentiteit en een negatief beeld van de *outgroup*. Ten derde, wanneer het beeld van de groepsidentiteit negatief is/wordt, kunnen individuen twee acties ondernemen. Ze kunnen proberen dit imago op te schonen, of ze kunnen de groep verlaten.

Volgens Ellemers, Pagliaro en Barreto (2013) wordt moraliteit gezien als het aspect wat voornamelijk bepalend is voor het zelfbeeld van mensen. Mensen vinden het storend als hun morele waarden in twijfel worden getrokken, en willen als moreel juist gezien worden. Een ethische organisatiecultuur zou daarom een centrale rol kunnen spelen in de mate van identificatie met de organisatie. Deze identificatie versterkt het psychologische contract tussen werknemer en organisatie (Andrews, Baker, & Hunt, 2011). De verwachting is dan ook dat een ethische organisatiecultuur leidt tot meer identificatie en dus betrokkenheid van medewerkers.

Bevlogenheid. Bevlogenheid wordt gezien als een positieve, motivationele staat van vitaliteit, toewijding en absorptie (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014). De verwachting is dat bevlogenheid wordt gestimuleerd door een ethische organisatiecultuur. Deze verwachting is gebaseerd op het *job demands-resources* (JD-R) model (Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker & Demerouti, 2007; Bakker et al., 2014).

Bevlogenheid wordt veelal samen bestudeerd met burn-out. Uit onderzoek blijkt dat bevlogenheid voornamelijk voorspeld wordt door *job resources*, oftewel energiebronnen, terwijl burn-out voornamelijk verklaard wordt vanuit *demands*, werkeisen (Schaufeli & Bakker, 2004). Een energiebron wordt gedefinieerd als datgene wat werkeisen doet afnemen (Schaufeli & Bakker, 2004). Voorbeelden van energiebronnen zijn sociale steun van collega's, coaching van leidinggevenden en feedback op werkprestatie.

Longitudinaal onderzoek toont aan dat een aanhoudende en een toenemende onethische organisatiecultuur leiden tot een afname van bevlogenheid (Huhtala, Kaptein, & Feldt, 2016). Beargumenteerd kan worden dat een ethische organisatiecultuur zorgt voor genoemde energiebronnen. 'Voorbeeldgedrag van leidinggevenden' kan bijvoorbeeld gezien worden als input op hoe men zich integer hoort te gedragen. De mogelijkheid tot en het 'bespreken van (integer) gedrag' zorgt voor duidelijke feedback op gedrag. Gecombineerd komen deze aspecten van een ethische organisatiecultuur overeen met coaching en feedback van leidinggevenden, erkende energiebronnen (Bakker et al., 2014).

'Draagvlak en betrokkenheid' kan ook beschouwd worden als een energiebron. Het zorgt er voor dat werknemers onder andere ethische dilemma's kunnen bespreken, wat stress doet afnemen (Kaptein, 2008). Verder blijkt uit onderzoek ook dat 'helderheid ten aanzien van gedrag' stress doet afnemen (Ulrich et al., 2007; Ulrich et al., 2010). Tot slot kan ook 'uitvoerbaarheid van waarden en normen' interessant zijn. Hierbij gaat het over onder andere onvoldoende tijd of mogelijkheden om integer gedrag uit te voeren. Het lijkt in die zin sterk geformuleerd als gebrek aan energiebronnen. Kortom, een ethische organisatiecultuur kan gezien worden als energiebron of zou energiebronnen kunnen faciliteren. Op basis van bovenstaande is de verwachting dat een ethische organisatiecultuur samenhangt met bevlogenheid.

De volgende hypothesen worden opgesteld:

Hypothese 2: Een ethische organisatiecultuur hangt positief samen met betrokkenheid.

Hypothese 3: Een ethische organisatiecultuur hangt positief samen met bevoegenheid.

Ethische organisatiecultuur en de modererende rol van morele identiteit

Vooralsnog is in deze thesis enkel aandacht besteed aan het situationeel perspectief, ofwel de invloed vanuit de heersende cultuur. Er bestaat echter ook een individueel perspectief (Baker et al., 2006). Het individuele perspectief gaat uit van karaktertrekken die als voorspeller van niet-integer gedrag optreden, ofwel ‘rotte appels’. Hoewel deze verklaring als niet afdoende wordt beschouwd, gezien de breed erkende rol van cultuur op gedrag, is er wel aanleiding dit perspectief mee te nemen. Verwacht wordt dat de effecten van een ethische organisatiecultuur niet voor iedereen even sterk van toepassing is. Hiervoor wordt het begrip ‘morele identiteit’ geïntroduceerd. Verwacht wordt dat het effect van een ethische organisatiecultuur op KBC, bevoegenheid en betrokkenheid sterker geldt voor individuen die hoog scoren op morele identiteit.

Morele identiteit. Morele identiteit gaat over de mate van koppeling van het zijn van een ‘moreel persoon’ aan het zelfconcept van een individu (Moore, Detert, Klebe Treviño, Baker, & Mayer, 2012). Het gaat in die zin verder dan *gezien willen worden* als een moreel persoon. Het is van belang om daadwerkelijk een moreel persoon te *willen zijn*.

Onderzoek wijst uit dat mensen die hoog scoren op morele identiteit minder vaak liegen (als uiting van niet-integer gedrag) tijdens werk-gerelateerde onderhandelingen (Shao, Aquino, & Freeman, 2008). Iemand die hoog scoort op morele identiteit zal meer moeite hebben met het ontkoppelen van moraliteit wanneer daarop gestuurd wordt (Moore et al., 2012). Het ontkoppelen van moraliteit houdt in dat iemand overwegingen over wat ‘goed’ of ‘slecht’ is achterwege laat in zijn/haar besluiten. Wanneer er sprake is van morele

ontkoppeling, ontbreekt er een moreel kader en worden consequenties niet overzien (Moore et al., 2012). Er vindt dan geen interne negatieve terugkoppeling plaats door niet-integer te gedragen, maar ook geen interne beloning als gevolg van integer gedragen. Bij morele ontkoppeling wordt externe druk (beloning) daarom relevanter ten opzichte van het interne beloningsysteem.

Zo valt te redeneren dat een individu dat laag scoort op morele identiteit het klantbelang in mindere mate centraal zal stellen. De externe beloning van het commerciële belang weegt zwaarder dan de interne beloning. Individuen die hoog scoren op morele identiteit waarderen de interne beloning van 'integer zijn' juist sterker en zullen KBC stellen dus belangrijker vinden. Daaruit volgt dat het effect van ethische organisatiecultuur op KBC sterker zou moeten zijn voor individuen die hoog scoren op morele identiteit dan voor individuen die laag scoren.

Verder kan verwacht worden dat morele identiteit invloed heeft op de relatie tussen een ethische organisatiecultuur en betrokkenheid. Er is met name sprake van sociale identificatie met de organisatie op basis van een ethische organisatiecultuur als iemand hoog scoort op morele identiteit. Voor een werknemer die laag scoort op morele identiteit zullen vermoedelijk andere identificeerbare waarden zwaarder wegen bij hun neiging tot het creëren van een positief beeld van hun organisatie. Voorbeelden van identificeerbare waarden zouden kunnen zijn de mate van diversiteit, ambitieniveau of innovatiedrang. Voor medewerkers die moraliteit centraal stellen in hun identiteit, zijn ethische aspecten relevanter voor de cultuur, waardoor de verwachting is dat ze meer betrokken zullen zijn.

De verwachting is dat hetzelfde geldt voor de relatie tussen ethische organisatiecultuur en bevlogenheid. Iemand die hoog scoort op morele identiteit zou meer baat kunnen hebben bij 'ethische energiebronnen' om werkeisen te doen afnemen. Iemand die laag scoort op morele identiteit zou een ethische organisatiecultuur wellicht niet ervaren als energiebron en

daardoor niet bevoegen raken. Als deze persoon minder last heeft van ethische dilemma's door de lage score op morele identiteit, hebben ethische energiebronnen die ethische verkeisen doen afnemen minder effect.

De volgende hypothesen worden opgesteld:

Hypothese 4a: De positieve relatie tussen een ethische organisatiecultuur en KBC wordt gemodereerd door morele identiteit, in die zin dat de relatie sterker is voor mensen met een sterke morele identiteit.

Hypothese 4b: De positieve relatie tussen ethische organisatiecultuur en betrokkenheid wordt gemodereerd door morele identiteit, in die zin dat de relatie sterker is voor mensen met een sterke morele identiteit.

Hypothese 4c: De positieve relatie tussen ethische organisatiecultuur en bevoegenheid wordt gemodereerd door morele identiteit, in die zin dat de relatie sterker is voor mensen met een sterke morele identiteit.

Methode

Procedure

Voor het onderzoek is tweemaal een selectie organisaties benaderd. De onderzoekspopulatie bestaat uit medewerkers bij organisaties die fungeren als adviseurs en bemiddelaars in de financiële sector. De organisaties zijn gevonden en geselecteerd op basis van 3 (4) criteria door middel van het databestand van de AFM. De criteria bestonden uit het type dienstverlening (dat het daadwerkelijk om adviseurs en bemiddelaars gaat en niet beheerders), klantcontact (of het organisaties met klantcontact waren en niet *service providers* of gemachtigde agenten), de organisatiegrootte (minimaal 30; zodat er in ieder geval sprake is van gelaagdheid in de organisatie en men kan spreken van een organisatiecultuur). De vierde

was het percentage particuliere omzet ten opzichte van zakelijke omzet, welke is gezet op minimaal 50%. Bij de tweede selectie is dit criterium verwijderd. Er is gekozen om dit criterium aan te passen, want andere criteria zouden de steekproef te veel veranderen ten opzichte van de beoogde populatie. De steekproef bestaat derhalve uit organisaties waarbij het percentage particuliere omzet varieert van 0 tot 100%. De organisaties zijn door verschillende afdelingen binnen de AFM nagekeken of de organisaties daadwerkelijk voldeden en of er niet een ander (integriteits)onderzoek gaande was bij de organisaties. Dit laatste werd gedaan op verzoek van medewerkers van account toezicht, om deze instellingen niet extra te belasten.

Organisaties zijn benaderd uit naam van de AFM, maar de samenwerking met de UU, en daarmee het wetenschappelijke doel van dit onderzoek, is duidelijk vermeld. Respondenten zijn geïnformeerd dat deelname zowel anoniem als vrijwillig is, en dat er geen consequenties voor hun organisatie zijn verbonden aan gegeven antwoorden. Deelname is gestimuleerd doordat eerst het management van de organisaties is benaderd. Door vrijwillig mee te werken aan ons onderzoek, maakt de directie duidelijk dat ze achter het onderzoek staat. De organisaties hebben we verzocht de vragenlijst zelf onder hun medewerkers uit te zetten.

De eerste groep bestond uit 29 organisaties. Deze zijn benaderd door middel van een mail. Een week na de uitnodigingsmail is de vragenlijst opgestuurd, met het verzoek deze te delen met de medewerkers binnen de organisatie. Het totale bereik was ongeveer 1900 medewerkers. De organisaties zijn na de tweede mail gebeld om deelname aan het onderzoek te bevestigen. Naar aanleiding van mail en/of telefoongesprek hebben twaalf organisaties (41%) positief gereageerd. Aangezien de verspreiding van de vragenlijst via de directie verliep, is er geen zicht op het exacte aantal benaderde respondenten. Het potentieel van de twaalf organisaties lag op 695 respondenten. De respons was ongeveer 130 volledig ingevulde vragenlijsten (19,1%). De vragenlijst is tevens ongeveer 115 keer vroegtijdig afgebroken.

De tweede selectie bedroeg 20 organisaties. Deze zijn benaderd volgens een iets andere procedure. Ditmaal is de link naar de vragenlijst aan de eerste mail toegevoegd en zijn organisaties gelijk gebeld. Daarop reageerden vier organisaties (20%) positief. Het potentiële bereik van deze vier organisaties was 283 respondenten. De respons was ongeveer 52 volledig ingevulde vragenlijsten (18,4%). Tevens is de vragenlijst nog 40 keer vroegtijdig afgebroken.

Organisaties die niet deelnamen aan het onderzoek hadden hier verschillende redenen voor. Een deel was afwezig of reageerde om andere reden niet op mail en telefoon. Andere redenen waren reorganisatie op grote schaal en de kosten verbonden aan het onderzoek. Daarmee doelden ze op de gemiste productiviteit van hun medewerkers die besteed wordt aan het invullen van de vragenlijst.

Samenvattend, het potentiële bereik was 49 organisaties met in totaal 3690 medewerkers. Het aantal organisaties dat deelname bevestigde was zestien (32,7%). Deze organisaties hadden in totaal 978 medewerkers. Er zijn in totaal 182 ingevulde vragenlijsten (18,6%). Door de frequentie van het aantal gebruikte unieke links te bekijken, lijkt het waarschijnlijker dat de vragenlijst onder slechts zeven organisaties is verspreid. Om de anonimiteit van de organisaties te waarborgen is niet specifiek gekeken om welke organisaties het hierbij gaat. Het gaat in dat geval waarschijnlijk om een totaal bereik van ongeveer 430¹. Dit zou betekenen dat de respons op ongeveer 42,3% ligt.

Respondenten

Er is slechts een beperkt aantal achtergrondgegevens gevraagd op de vragenlijst om anonimiteit te waarborgen. De steekproef bestaat uit 96 mannen (53%) en 84 vrouwen. Er zijn 32 respondenten lid van het management team (17%) tegenover 148 niet, twee respondenten hebben niet geantwoord. Verder zijn 38 respondenten wel leidinggevende (21%) en 144 niet.

¹ Dit getal komt tot stand door zeven (werkelijk verspreid) te delen door zestien (aantal bevestigd) en dit te vermenigvuldigen met 978 (potentieel bereik).

Gemiddeld werken de respondenten 11,7 jaar bij hun organisatie en de meesten hebben een 40-urige (44,5%), 32-urige (12,6%), of 24-urige werkweek (8,8%). 166 respondenten geven aan een vast dienstverband te hebben (91,7%) tegenover vijftien een tijdelijk dienstverband, één respondent heeft niet geantwoord. 152 (83,5%) respondenten geven aan minstens regelmatig klantcontact te hebben, waarvan 110 zelfs dagelijks (60,4%). Klantcontact bestaat voornamelijk uit telefonisch (36,8%), *face-to-face* (31,3%) en online (26,4%). Tot slot werken 25 respondenten bij een organisatie van 0-49 medewerkers (13,7%), 129 bij een organisatie van 50-99 (71%), vijftien bij een organisatie van 100-149 (8,2%), twaalf bij een organisatie van meer dan 149 (6,6%) en één respondent heeft niet geantwoord.

Meetinstrumenten

In de vragenlijst is een 7-punts Likertschaal gebruikt, tenzij anders aangegeven. De antwoordmogelijkheden varieerden van ‘helemaal niet mee eens’ (1) tot ‘helemaal mee eens’ (7). Enkele schalen zijn omgezet van een 5-puntsschaal naar een 7-puntsschaal. Uit onderzoek blijkt dat dit mogelijk is, omdat uitkomsten van beide schalen vergelijkbaar zijn (Dawes, 2008).

Ethische organisatiecultuur. Hiervoor is gebruik gemaakt van de *Corporate Ethical Virtues*-vragenlijst van Kaptein (2008) van in totaal 58 items ($\alpha=.98$). De vragenlijst is als geheel gebruikt, maar bestaat uit acht verschillende constructen. Een voorbeelditem van ‘belonen van gedrag’ ($\alpha=.87$) is ‘integer handelen wordt binnen de organisatie beloond’. ‘Helderheid’ ($\alpha=.94$): ‘de organisatie maakt aan mij voldoende duidelijk waar de grenzen liggen wat betreft de omgang met werktijd’. ‘Voorbeeldgedrag leidinggevende’ ($\alpha=.97$): ‘Mijn leidinggevende doet ook wat hij of zij zegt’. ‘Voorbeeldgedrag bestuur’ ($\alpha=.97$): ‘het bestuur draagt het belang van integer en ethisch gedrag goed uit’. ‘Uitvoerbaarheid van waarden en normen’ ($\alpha=.81$): ‘ik beschik over onvoldoende tijd om taken op een verantwoordelijke wijze uit te voeren’. ‘Draagvlak en betrokkenheid’ ($\alpha=.93$): ‘In mijn directe

werkomgeving heerst er onderling vertrouwen'. 'Zicht op gedrag' ($\alpha=.90$): 'Als een collega iets doet wat niet is toegestaan, komt mijn leidinggevende daar achter'. 'Bespreken van gedrag' ($\alpha=.97$): 'Binnen mijn werkomgeving is er voldoende ruimte om een eigen mening te uiten'. De CEV-vragenlijst is getest bij diverse organisaties in verschillende landen en blijkt een valide instrument te zijn om een ethische organisatiecultuur te meten (Huhtala, 2013; Kaptein, 2008; Kangas, Feldt, Huhtala, & Rantanen, 2014). De CEV-vragenlijst is gemeten op een 6-punts Likertschaal. De antwoordmogelijkheden varieerden van 'helemaal niet mee eens' (1) tot 'helemaal mee eens' (6).

Ethische spanning. Voor dit construct is gebruik is enkel gebruik gemaakt van een vraag over ethische dilemma's van Huhtala en collega's² (2011). De vraag luidt 'soms moet iemand op zichzelf reflecteren: zijn mijn acties, keuzes of beslissingen op werk goed of juist? Deze situaties zijn vaak ethisch uitdagend, want het kan onduidelijk zijn wat het juiste is om te doen. Daarbij kan het voorkomen dat je om één of andere reden tegen regels, normen en persoonlijke waarden in moet gaan. Hoe vaak komt u zulke ethisch uitdagende situaties tegen?' Deze schaal is voor consistentie omgezet naar een 7-punts schaal van 'nooit' (0) tot 'altijd' (6).

Klantbelang centraal. Er bestaat nog geen vragenlijst om klantbelang centraal (KBC) te meten. Dit is daarom gemeten door middel van een zelf ontwikkelde vragenlijst op basis van literatuuronderzoek. De vragenlijst bestaat uit 13 items. Naast literatuuronderzoek is deze schaal ontwikkeld met input van *Subject Matter* experts binnen het gedrag en cultuur team van de AFM en een *Subject Matter* expert uit een team dat zich bezighoudt met het zogeheten Klantbelang Centraal Dashboard. Enkele vragen zijn overgenomen en aangepast uit de schaal van Narver en Slater (1990 in Conduit & Mavondo, 1998) en de SOCO-10 van Thomas, Soutar en Ryan (2001). Elke vraag begint met 'binnen onze organisatie...' en er is specifiek

² Het andere item was ethische stress. Naar aanleiding van mailcontact met Huhtala is gekozen voor deze oplossing.

om de perceptie van respondenten gevraagd aangaande hun organisatie. Zo is er een lijst gecreëerd met perceptievragen over KBC binnen de organisatie. Uit een exploratieve factoranalyse kwamen geen logische constructen. De lijst is als geheel intact gehouden, op basis van een goede betrouwbaarheid ($\alpha=.83$). Een voorbeelditem van KBC is: ‘binnen onze organisatie zeggen we nee tegen de wensen van de klant als het op lange termijn niet gunstig is voor de klant.’ In bijlage 3 zijn alle items toegevoegd.

Betrokkenheid. Hiervoor is de Nederlandse versie gebruikt van de drie items die affectieve organisatiebetrokkenheid ($\alpha=.94$) meten, ontwikkeld door Allen en Meyer (1996 in de Gilder, van den Heuvel, & Ellemers, 1997). Een voorbeelditem is ‘ik heb een sterk gevoel van verbondenheid met mijn organisatie’.

Bevlogenheid. Deze is gemeten aan de hand van de verkorte bevlogenheidsschaal als ontwikkeld door Schaufeli en Bakker (2004). Er is voor dit onderzoek gekozen om enkel de 3 items voor vitaliteit ($\alpha=.95$) mee te nemen. Langelaan, Bakker, Van Doornen en Schaufeli (2006) hebben aangetoond dat toewijding en vitaliteit de kern elementen van bevlogenheid zijn en dat absorptie voortvloeit uit bevlogenheid. De reden dat enkel vitaliteit en niet toewijding is meegenomen, is omdat de vragenlijst ingekort diende te worden voor een hogere response rate. De vragen zijn gemeten op een 7-punts schaal van ‘nooit’ (0) tot ‘dagelijks’ (6). Een voorbeelditem is ‘mijn werk inspireert mij’.

Morele identiteit. Voor morele identiteit is gebruik gemaakt van de vragenlijst van Aquino en Reed (2002), bestaande uit vijf items ($\alpha=.79$). Bij deze vragenlijst zijn negen kenmerken genoemd die een morele identiteit beschrijven: ‘zorgzaam, meelevend, eerlijk, vriendelijk, vrijgevig, behulpzaam, hardwerkend, oprecht en aardig’. Een voorbeelditem is: ‘ik zou me goed voelen om een persoon te zijn met deze kenmerken’.

Resultaten

Beschrijvende statistieken en resultaten

Beschrijvende statistieken van de achtergrondvariabelen en correlaties tussen deze variabelen en de studiev variabelen zijn weergegeven in tabel 1. In tabel 2 staan de beschrijvende statistieken en correlaties van de studiev variabelen. In beide tabellen zijn de CEV's ook apart opgenomen, ter extra inzicht of er opvallende verschillen zijn tussen de CEV's.

Kijkend naar tabel 1 springen de variabelen leidinggevende, bestuurslid en sociaalwenselijkheid het meest in het oog. Het zijn van een leidinggevende en lid zijn van het bestuur correleren zwak tot matig met ethische organisatiecultuur ($r=.26$ en $r=.32$), KBC ($r=.24$ en $r=.26$), betrokkenheid ($r=.21$ en $r=.28$) en bevoegenheid ($r=.24$ en $r=.26$). De correlaties duiden er op dat leidinggevend en bestuursleden hoger scoren op de studiev variabelen dan overige medewerkers. Saillant is dat in alle gevallen de correlatie hoger is met bestuurslid dan met leidinggevende. Doordat beide variabelen sterk met elkaar samenhangen en bestuurslid steevast een hogere correlatie vertoont met de afhankelijke variabelen is besloten om enkel bestuurslid mee te nemen in de analyse om voor te corrigeren.

De sociaal wenselijkheidsschaal correleert zwak met ethische organisatiecultuur ($r=.22$), betrokkenheid ($r=.18$), bevoegenheid ($r=.26$) en afwezigheid van dilemma's ($r=.19$). Ondanks de zwakke correlaties met de afhankelijke variabelen is het bij vragen over integriteit waardevol om sociaalwenselijkheid mee te nemen om voor te corrigeren.

Wat betreft de overige achtergrondvariabelen is te zien dat het aantal werkuren zwak-matig correleert met KBC ($r=.19$), terwijl de hoeveelheid klantcontact niet correleert met KBC. Het aantal dienstjaren correleert matig met betrokkenheid ($r=.29$). Omdat deze variabelen niet met alle afhankelijke variabelen correleren, worden deze niet meegenomen om voor te corrigeren.

De beschrijvende statistieken van en correlaties tussen de studievariabelen zijn weergegeven in tabel 2. Wat opvalt, zijn de relatief hoge gemiddeldes op alle variabelen. Zo is het gemiddelde van morele identiteit 6.2 op een 7-punts schaal en de standaardafwijking is .08. Daaruit blijkt dat op basis van een normaalverdeling 97.5% van de respondenten hoger scoort dan een 4.6 op morele identiteit. Ethische organisatiecultuur correleert sterk met alle drie afhankelijke variabelen KBC ($r=.66$), betrokkenheid ($r=.54$) en bevlogenheid ($r=.48$). Vooral zicht op en bespreken van gedrag correleren sterk met alle drie afhankelijke variabelen, uitvoerbaarheid van normen en waarden correleert daarentegen relatief zwak.

Verder valt op dat de afwezigheid van ethische dilemma's wel correleert met CEV en KBC, maar dat deze correlaties vrij zwak zijn (beide $r=.15$). De correlatie met CEV zit waarschijnlijk vooral in uitvoerbaarheid van normen en waarden, de enige CEV waar een correlatie mee is te zien ($r=.22$). Wat betreft morele identiteit is er een matige correlatie te zien met CEV ($r=.34$) en de drie afhankelijke variabelen KBC ($r=.36$), betrokkenheid ($r=.35$) en bevlogenheid ($r=.27$). Morele identiteit zal opgenomen worden in de regressieanalyses om te kijken of er een verband is met de afhankelijke variabelen.

Tot slot correleren de drie afhankelijke variabelen redelijk sterk met elkaar. Bij een correlatie hoger dan 0.50 kan het er op wijzen dat de variabelen samen in het model moeten worden opgenomen. Dit is het geval bij betrokkenheid en KBC ($r=.54$) en bevlogenheid en betrokkenheid ($r=.64$). Dit laatste viel te verwachten, aangezien een relatie tussen beide variabelen al vaker is aangetoond (Hakanen, Schaufeli, & Ahola, 2008; Hamid & Yahya, 2011). Wat dat betreft is er geen reden om beide variabelen samen op te nemen.

Betrokkenheid en KBC onderscheiden zich conceptueel dusdanig van elkaar dat ook hier geen reden is om deze variabelen samen op te nemen in een model.

Tabel 1: Beschrijvende statistieken achtergrondvariabelen en correlaties achtergrondvariabelen met studievariabelen

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>CEV</i>	<i>BELO</i>	<i>HELD</i>	<i>VBLE</i>	<i>VBBE</i>	<i>UITV</i>	<i>DRBE</i>	<i>ZICH</i>	<i>BESP</i>	<i>DILEM</i>	<i>KBC</i>	<i>BETR</i>	<i>BEVL</i>	<i>MOID</i>
Medewerkers			-.00	.02	-.07	-.02	.02	.03	.02	-.06	.04	-.05	.00	.00	-.02	-.03
Leidinggevende (Niet=0, wel=1)			.26**	.21**	.14	.17*	.16*	.13	.22**	.35**	.23**	-.08	.24**	.21**	.24**	-.01
Bestuurslid (Niet=0, wel=1)			.32**	.23**	.18*	.23**	.23**	.16*	.26**	.39**	.30**	-.15*	.26**	.28**	.26**	.04
Geslacht (Man=1, vrouw=2)			-.14	-.10	-.07	-.04	-.11	-.00	-.13	-.19*	-.18*	.01	-.18*	-.13	.04	-.11
Klantcontact	5.8	1.84	-.05	.04	-.05	-.10	.01	-.07	-.06	-.09	-.02	.06	.07	-.01	-.04	.17*
Werkuren	36.5	9.54	.11	.14	.01	.01	.10	.05	.08	.11	.17*	-.09	.19**	.07	.08	.06
Jaren in dienst			.03	.02	.05	.00	-.02	-.08	.06	.10	-.00	-.16*	.11	.29**	.16*	.02
Sociaal wenselijkheid			.22**	.21**	.22**	.22**	.13	.06	.19**	.15*	.16*	.19**	.13	.18*	.26**	.14

* significant bij $p < .05$; ** significant bij $p < .01$; tweezijdige toets; $N = 182$. $r = .10$ (zwak verband), $r = .30$ (matig verband), $r = .50$ (sterk verband).

CEV = Ethische organisatiecultuur, BELO = belonen van gedrag, HELD = helderheid van gedrag, VBLE = voorbeeldgedrag leidinggevende, VBBE = voorbeeldgedrag bestuur, UITV = uitvoerbaarheid waarden en normen, DRBE = draagvlak en betrokkenheid, ZICH = zicht op gedrag, BESP = bespreken van gedrag, DILEM = afw. ethische dilemma's, KBC = klantbelang centraal, BETR = betrokkenheid, BEVL = bevoegenheid, MOID = morele identiteit.

Tabel 2: Correlaties, gemiddelden en standaarddeviaties van studievariabelen

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>CEV</i>	<i>BELO</i>	<i>HELD</i>	<i>VBLE</i>	<i>VBBE</i>	<i>UITV</i>	<i>DRBE</i>	<i>ZICH</i>	<i>BESP</i>	<i>DILEM</i>	<i>KBC</i>	<i>BETR</i>	<i>BEVL</i>	<i>MOID</i>
Ethische organisatiecultuur	4.7	0.76	-													
Belonen van gedrag	4.6	0.85	.83**	-												
Helderheid van gedrag	4.7	0.92	.85**	.72**	-											
Voorbeeldgedrag	4.8	1.12	.78**	.61**	.60**	-										
leidinggevende Voorbeeldgedrag bestuur	4.8	1.09	.83**	.70**	.69**	.65**	-									
Uitvoerbaarheid waarden en normen	5.1	.82	.55**	.37**	.31**	.42**	.43**	-								
Draagvlak en betrokkenheid	4.5	1.03	.72**	.46**	.56**	.46**	.56**	.30**	-							
Zicht op gedrag	4.1	.94	.78**	.61**	.60**	.53**	.57**	.36**	.56**	-						
Bespreken van gedrag	4.9	.98	.89**	.67**	.68**	.64**	.70**	.47**	.64**	.65**	-					
Afw. ethische dilemma's	6.1	0.81	.15*	.16*	.11	.06	.15*	.20**	.10	.08	.12	-				
Klantbelang centraal	5.7	0.77	.66**	.50**	.46**	.47**	.59**	.46**	.51**	.60**	.62**	.15*	-			
Betrokkenheid	5.7	1.28	.54**	.38**	.41**	.39**	.36**	.33**	.48**	.50**	.53**	.11	.54**	-		
Bevlogenheid	5.6	1.26	.48**	.33**	.42**	.37**	.31**	.31**	.42**	.41**	.40**	.08	.45**	.64**	-	
Morele identiteit	6.2	0.80	.34**	.25**	.33**	.28**	.25**	.21**	.27**	.25**	.27**	.07	.36**	.35**	.27**	-

* significant bij $p < .05$; ** significant bij $p < .01$; tweezijdige toets; $N = 182$. $r = .10$ (zwak verband), $r = .30$ (matig verband), $r = .50$ (sterk verband).

CEV = Ethische organisatiecultuur, BELO = belonen van gedrag, HELD = helderheid van gedrag, VBLE = voorbeeldgedrag leidinggevende, VBBE = voorbeeldgedrag bestuur, UITV = uitvoerbaarheid waarden en normen, DRBE = draagvlak en betrokkenheid, ZICH = zicht op gedrag, BESP = bespreken van gedrag, DILEM = afw. ethische dilemma's, KBC = klantbelang centraal, BETR = betrokkenheid, BEVL = bevlogenheid, MOID = morele identiteit.

Regressieanalyses

Er zijn drie verschillende regressieanalyses uitgevoerd om het directe effect van ethische organisatiecultuur op de afhankelijke variabelen te testen, waarbij er gecorrigeerd werd voor lid van bestuur en sociaalwenselijkheid. Tevens is morele identiteit opgenomen in het model. Hiervoor is gebruik gemaakt van een lineaire regressieanalyse door middel van SPSS.

KBC. De verklaarde variantie van KBC door het model is significant ($R^2 = .46$; $F(4,175)=37.31, p=0.00$). Verder is er een significant direct verband gevonden tussen ethische organisatiecultuur en KBC ($b=.59, p=.00$). Dit betekent dat KBC hoger is wanneer er sprake is van een meer ethische organisatiecultuur. Hypothese 1a is daarmee bevestigd.

Betrokkenheid. De verklaarde variantie van betrokkenheid door het model is significant ($R^2 = .37$; $F(4,175)=26.02, p=.00$). Verder is er een significant direct verband gevonden tussen ethische organisatiecultuur en betrokkenheid ($b=.42, p=.00$). Dit betekent dat ook betrokkenheid hoger is bij een ethische organisatiecultuur. Hypothese 2 is daarmee bevestigd.

Bevlogenheid. De verklaarde variantie van bevlogenheid door het model is significant ($R^2 = .29$; $F(4,175)=17.97, p=0.00$). Verder is er een significant direct verband gevonden tussen ethische organisatiecultuur en bevlogenheid ($b=.35, p=.00$). Dit houdt in dat bevlogenheid hoger is bij een ethische organisatiecultuur. Hypothese 3 is ook bevestigd.

Uit de regressieanalyses is verder gebleken dat er een significant verband is tussen morele identiteit en KBC ($b=.15, p=.01$) en tussen morele identiteit en betrokkenheid ($b=.22, p=.00$). Er is geen significant direct verband gevonden tussen morele identiteit en bevlogenheid ($b=.12, p=.08$). Dit houdt in dat er bij een hoge score op morele identiteit, zowel KBC als betrokkenheid hoger is.

Mediatieanalyse

Er is een mediatieanalyse gedaan om het mediatie effect van de afwezigheid van ethische spanning op het verband tussen ethische organisatiecultuur en KBC te testen. Hiervoor is in SPSS de PROCESS-macro van Hayes (2013) gebruikt. Door middel van een bootstrapmethode zijn 5000 steekproeven getrokken van de onderzoeksteekproef. Er is sprake van een significante mediatie als er binnen het 95% betrouwbaarheidsinterval geen 0 valt.

Uit de PROCESS-macro van Hayes (2013) komt een significant direct verband tussen ethische organisatiecultuur en KBC ($b=.66; p=.00$). Er is echter geen significant indirect verband gevonden tussen ethische organisatiecultuur en KBC via de afwezigheid van ethische spanning ($b=.01; 95\% \text{ CI } [-.00, .04]$). Dit betekent dat het verband tussen ethische organisatiecultuur en KBC niet gemedieerd wordt door ethische spanning. Hypothese 1b is daarmee niet bevestigd.

Moderatieanalyses

Er zijn moderatieanalyses via de PROCESS-macro van Hayes (2013) uitgevoerd om hypothesen 3a, 3b en 3c te testen, oftewel het moderatie effect van morele identiteit op het verband tussen ethische organisatiecultuur en de drie afhankelijke variabelen te testen. De onafhankelijke variabele en de moderator zijn hier eerst voor gecentreerd. Door middel van een bootstrapmethode zijn 5000 steekproeven getrokken van de onderzoeksteekproef.

De verklaarde variantie van KBC door het model is significant ($R^2 =.46; F(3,178)=50.74, p=0.00$). Er is gebleken dat morele identiteit geen significante moderator voor de relatie tussen ethische organisatiecultuur en KBC ($t=0.89, p=.37$). Hypothese 3a is daarmee niet bevestigd. Dit betekent dat het verband tussen ethische organisatiecultuur en KBC niet anders is voor een lage of hoge score op morele identiteit.

De verklaarde variantie van betrokkenheid door het model is significant ($R^2 =.33; F(3,178)=28.80, p=0.00$). Daarnaast is gebleken dat morele identiteit geen significante

moderator is voor de relatie tussen ethische organisatiecultuur en betrokkenheid ($t=0.67$, $p=.50$). Hypothese 3b is ook niet bevestigd.

Tot slot is de verklaarde variantie van bevlogenheid door het model significant ($R^2=.24$; $F(3,178)=18.94$, $p=0.00$). Uit de regressieanalyse bleek echter al dat er geen significant verband is tussen morele identiteit en bevlogenheid. Uit de analyse komt dan ook dat morele identiteit geen significante moderator is voor de relatie tussen ethische organisatiecultuur en bevlogenheid ($t=-0.74$, $p=.46$). Ook hypothese 3c is daarmee niet bevestigd.

Aanvullende analyse

De vragenlijst voor ethische organisatiecultuur van Kaptein bestaat uit acht verschillende CEV's. Elk afzonderlijke CEV correleert met de drie afhankelijke variabelen. Het is daarom interessant om te onderzoeken welke CEV's en unieke significante variantie verklaren in de afhankelijke variabelen. Hiervoor is een regressie analyse gedaan door middel van de *backward* methode, waarbij niet significante voorspellers worden gefilterd totdat er alleen significante voorspellers overblijven.

KBC. Bij de regressie van de CEV's met KBC blijven de CEV's voorbeeldgedrag bestuur ($b=.20$), uitvoerbaarheid van normen en waarden ($b=.17$), zicht op ($b=.30$) en bespreken van gedrag ($b=.21$) over als significante voorspellers. Dit houdt in dat de overige CEV's geen extra variantie verklaren wanneer deze vier zijn opgenomen in het model. Voorbeeldgedrag van bestuur, zicht op en bespreken van gedrag correleerden het sterkst met KBC. Uitvoerbaarheid correleert juist het minst sterk met KBC. De verklaarde variantie van uitvoerbaarheid kan komen doordat deze ook het minst sterk correleert met de overige CEV's en daardoor unieke variantie verklaart.

Betrokkenheid. Bij de regressie van de CEV's met betrokkenheid blijven draagvlak en betrokkenheid ($b=.18$), zicht op ($b=.23$) en bespreken van gedrag ($b=.26$) over als

significante voorspellers. In dit geval gaat het enkel om de drie variabelen die het sterkst correleerden met betrokkenheid.

Bevlogenheid. Bij de regressie van de CEV's met bevlogenheid blijven helderheid ($b=.24$), uitvoerbaarheid van normen en waarden ($b=.17$) en draagvlak en betrokkenheid ($b=.23$) over als significante voorspellers. Ook hier correleerden helderheid en draagvlak en betrokkenheid het sterkst met bevlogenheid en correleerde uitvoerbaarheid het minst sterk met bevlogenheid.

Bovenstaande resultaten maken duidelijk dat twee CEV's geen unieke variantie verklaren in de verschillende afhankelijke variabelen. Deze twee zijn belonen van gedrag en voorbeeldgedrag leidinggevende³. Tabel 3 maakt overzichtelijk welke CEV's significante voorspellers zijn en wat de bijbehorende b -waarde is.

Tabel 3: Significante relaties CEV's en afhankelijke variabelen

	HELD	VBBE	UITV	DRBE	ZICH	BESP
KBC		.20*	.17**		.30***	.21*
Betrokkenheid				.18*	.23**	.26**
Bevlogenheid	.24**		.17*	.23**		

*Significant bij $p<0.05$, ** Significant bij $p<0.01$, ***Significant bij $p<0.001$

HELD = helderheid van gedrag, leidinggevende, VBBE = voorbeeldgedrag bestuur, UITV = uitvoerbaarheid waarden en normen, DRBE = draagvlak en betrokkenheid, ZICH = zicht op gedrag, BESP = bespreken van gedrag

Discussie

Dit is het eerste wetenschappelijk onderzoek waarin is geprobeerd om klantbelang centraal (KBC) meetbaar te maken middels een vragenlijst. Daarbij is er voor het eerst gekeken naar de invloed van een ethische organisatiecultuur op het centraal stellen van het klantbelang als vorm van integriteit. Ook is er aandacht besteed aan het *good/bad apples* perspectief ten

³ Saillant detail is dat voorbeeldgedrag van leidinggevende, zelfs bij weglaten van het conceptueel vergelijkbare voorbeeldgedrag bestuur, CEV nog geen unieke variantie verklaard.

opzichte van het gangbare *clean/corrupted barrels* perspectief bij integer gedrag. Naast het verband met KBC is er gekeken naar het verband van een ethische organisatiecultuur met positief affect in de vorm van bevlogenheid en betrokkenheid. In voorgaand onderzoek is al uitgewezen dat ethische spanning de relatie tussen een ethische organisatiecultuur en welzijn medieert (Huhtala, 2011), dit was nog niet onderzocht voor de relatie tussen een ethische organisatiecultuur en integriteit.

Ten eerste is gebleken dat een ethische organisatiecultuur een positief verband heeft met KBC. Dit verband was verwacht op basis van theorieën over en onderzoek naar ethische organisatiecultuur en integer gedrag (o.a. Huhtala et al., 2011; Kaptein, 2008; Scholten & Ellemers, 2016; Treviño et al., 1998). Verder bleek uit een aanvullende analyse dat enkele aspecten van een ethische organisatiecultuur belangrijker zijn dan andere in relatie met KBC. Het blijkt dat het voornamelijk relevant is dat er zicht is op het uitvoeren van gedrag. Daarbij is het bijvoorbeeld relevant dat er gecontroleerd wordt op eventuele overtredingen en incidenten, maar ook dat het zichtbaar is voor medewerkers hoe er met hun kritiek wordt omgegaan. Meer zichtbaarheid draagt bij aan het bewustzijn en verantwoordelijkheidsgevoel van medewerkers (Kaptein, 2008). Dit is in het belang van de klant. Verder is het belangrijk dat het bestuur het goede voorbeeld geeft om het KBC te stellen en niet bijvoorbeeld aanstuurt op het commerciële belang ten koste van het klantbelang. Ook blijkt dat het van belang is dat het daadwerkelijk mogelijk is om integer te handelen. Medewerkers moeten geen werkdruk ervaren, maar voldoende tijd, informatie en middelen hebben om hun werkzaamheden op verantwoordelijke wijze uit te voeren. Hoge tijdsdruk zorgt er bijvoorbeeld voor dat mensen minder integer handelen (Darley & Batson, 1973). Tot slot is het van belang dat mensen dilemma's (aangaande integer gedrag en het klantbelang) kunnen bespreken. Dit zorgt ervoor dat ze gemaakt beleid eerder naleven (Kaptein, 2008). Dit geldt vooral als het niet helder is wat het verwachte gedrag is.

Ten tweede is gebleken dat er een positieve relatie bestaat tussen ethische organisatiecultuur en betrokkenheid. Dit viel in lijn met de verwachting op basis van eerder onderzoek (Cullen et al., 2003; Hunt et al., 1989; Schwepker, 2001; Valentine et al., 2002). Ook hier blijkt dat het van belang is dat er zicht is op het uitvoeren van integer gedrag en dat gedrag bespreekbaar moet zijn voor medewerkers. Verder is het bij betrokkenheid van belang dat er onderling vertrouwen heerst en dat medewerkers achter de normen en waarden van de organisatie staan (draagvlak en betrokkenheid).

Ten derde kwam uit de regressie analyse naar voren dat ethische organisatiecultuur positief gerelateerd is aan bevlogenheid. Ook dit viel in lijn met de verwachtingen op basis van eerder onderzoek (Huhtala et al., 2015; Huhtala et al., 2016). Uit de aanvullende analyse kwam naar voren dat het bij bevlogenheid ook van belang is dat er voldoende sprake is van draagvlak en betrokkenheid binnen de organisatie. Daarnaast is ook hier van belang dat medewerkers de mogelijkheid hebben tot uitvoeren van integer gedrag en dat er geen sprake is van werkdruk. Dit werd verwacht op basis van het JD-R model (Schaufeli & Bakker, 2004). Verder is het ook belangrijk dat de organisatie duidelijk maakt waar grenzen liggen wat betreft omgang met bijvoorbeeld collega's en externe partijen (helderheid). Een gebrek hieraan kan er voor zorgen dat de medewerker meer werkdruk en dus stress ervaart, doordat het niet altijd mogelijk is te vertrouwen op de eigen morele intuïtie (Kaptein, 2008). Het kan betekenen dat een ethische organisatiecultuur als energiebron wordt ervaren om stress te verminderen.

Ten vierde is uit de mediatieanalyse gebleken dat de afwezigheid van ethische spanning niet de relatie tussen ethische organisatiecultuur en KBC medieert. Dit betekent dat de relatie tussen ethische organisatiecultuur en KBC niet via de afwezigheid van ethische spanning verloopt. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de prevalentie van ethische dilemma's (en daarmee ook de spreiding van antwoorden) dusdanig laag was, dat er weinig kans is op

een (mediatie) effect. Een andere, maar gerelateerde, verklaring is dat het mogelijk is dat mensen die in hoge mate ethische spanning ervaren zich terugtrekken uit de organisatie.

Onderzoek heeft aangetoond dat men een hogere intentie tot ontslag heeft binnen een onethische organisatiecultuur (DeTienne et al., 2012).

Verder is gebleken dat morele identiteit geen invloed heeft op de relatie tussen ethische organisatiecultuur en de drie afhankelijke variabelen. Een reden hiervoor kan zijn dat vrijwel alle respondenten dusdanig hoog scoorden op morele identiteit dat er nauwelijks spreiding was tussen een lage score en hoge score op morele identiteit. Een 'lage score' op morele identiteit (één standaardafwijking onder het gemiddelde) was nog steeds betrekkelijk hoog (5.4 op een 7-puntsschaal).

Wat wel bleek uit de analyse, was dat er een hoofdeffect bestaat van morele identiteit op KBC en betrokkenheid. De relatie tussen morele identiteit en betrokkenheid kan verklaard worden door middel van de sociale identiteitstheorie van Tajfel (1974). Een ethische organisatiecultuur zorgt voor identificeerbare waarden voor iemand met een hoge score op morele identiteit. Dit leidt tot meer identificatie, en dus betrokkenheid, met de organisatie.

Ook het verband tussen morele identiteit en KBC is goed te verklaren. KBC is een uiting van integriteit. Wanneer iemand moraliteit centraal stelt in het zelf concept, is het van belang om een positief zelf concept te houden door integer, en dus in het belang van de klant, te handelen (Mazar, Amir, & Ariely, 2008). Dit biedt ondersteuning aan het *good/bad apples* perspectief ter aanvulling op het *clean/corrupted barrels* perspectief. Oftewel, bij het klantbelang centraal stellen, zijn er zowel contextuele factoren als individuele factoren van belang.

Beperkingen en toekomstig onderzoek

Dit onderzoek kende enkele beperkingen die belangrijk zijn om te bespreken. Een eerste beperking is dat dit onderzoek is gebaseerd op zelf-rapportage. Er is voorzichtigheid geboden

bij vragenlijsten over ethiek en integriteit en zeker bij een nieuw ontwikkelde schaal als die van KBC. Over het algemeen vullen respondenten een vragenlijst in waarin zij zo goed mogelijk voor de dag komen: de *self-report* bias (Donaldson & Grant-Vallone, 2002).

De *self-report* bias blijkt uit de toegevoegde sociaalwenselijkheidsschaal. Ongeveer een kwart (26,4%) gaf op alle vragen het sociaalwenselijke antwoord. Vrijwel alle respondenten (95,6%) gaf minstens vijf sociaal wenselijke antwoorden. De bias verklaart wellicht de hoge score op bijvoorbeeld morele identiteit. Mensen willen goed overkomen, waardoor het voor de hand ligt om positief te antwoorden.

Een bijkomende factor is dat de vragenlijst is uitgezet uit naam van de AFM. Dit kan de hoge scores op ethische organisatiecultuur verklaren, aangezien respondenten wellicht willen dat hun organisatie zo goed mogelijk voor de dag komt voor de toezichthouder. De *self-report* bias is geprobeerd te ondervangen door de nadruk te leggen op anonimiteit en dat het om een wetenschappelijk onderzoek gaat in samenwerking met de Universiteit Utrecht.

Naast deze bias is een beperking van zelf-rapportage dat daarmee geen daadwerkelijk gedrag wordt gemeten, wat wel beoogd is met de KBC-vragenlijst. Toekomstig onderzoek zou daarom gericht kunnen zijn op het observeren van daadwerkelijk gedrag ter aanvulling op zelf-rapportage.

Om de hoge score op morele identiteit in vervolgonderzoek te nuanceren zijn er twee mogelijkheden. De vragenlijst zou andere identificeerbare waarden kunnen opnemen, waarbij punten verdeeld worden tussen de waarden. Zo wordt gekeken of moraliteit daadwerkelijk het meest centrale aspect is van de identiteit. Een tweede optie kan zijn om de werkcontext, het zijn van een adviseur of bemiddelaar in de financiële sector, meer saillant te maken. Dit is voor bankiers gedaan in het onderzoek van Cohn en collega's (2014), waar is onderzocht of bankiers meer valsspelen wanneer hun identiteit als bankier saillant wordt gemaakt.

Een tweede en gerelateerde beperking was de nadruk op vrijwillige deelname in een onderzoek naar ethiek en integriteit. Het is goed mogelijk dat organisaties die vermoeden dat hun medewerkers negatief zullen reageren niet mee willen doen aan dit onderzoek, waardoor er enkel integere organisaties overblijven. Hier kan zeker sprake van zijn, aangezien organisaties uit naam van de AFM zijn benaderd. Dit kan een verklaring zijn voor de ‘positieve’ gemiddelden die zijn gevonden voor de verschillende variabelen. De suggestie voor vervolgonderzoek uit naam van een toezichthouder is daarom dat het ‘dwingend’ van aard zou kunnen zijn, zodat een grotere hoeveelheid respondenten bereikt kan worden.

Een derde beperking is dat dit onderzoek cross-sectioneel is, waardoor het niet mogelijk is om conclusies over causaliteit te trekken. Om uitspraken te doen over causaliteit is het aan te raden longitudinaal onderzoek te verrichten. Dit is reeds gedaan door Huhtala en collega’s (2016) wat betreft de relatie van ethische organisatiecultuur met bevlogenheid. Uit deze thesis werd duidelijk dat het verband tussen ethische organisatiecultuur met beide andere afhankelijke variabelen (KBC en betrokkenheid) sterker was dan het verband met bevlogenheid. Het is daarom relevant te onderzoeken of ook hier sprake is van een causaal verband, zeker met het oog op de praktische implicaties van dit onderzoek.

Een vierde beperking is de lengte van de vragenlijst. De lengte van een vragenlijst bepaalt de bereidheid deze in te vullen (Jepson, Asch, Hershey, & Ubel, 2005). Jepson en collega’s zagen een duidelijk drempel in bereidheid om een vragenlijst in te vullen bij een lengte vanaf 1000 woorden. Huidige vragenlijst bestond uit ongeveer 2300 woorden. Dat dit (te) lang was, blijkt ook uit het aantal vroegtijdig afgebroken vragenlijsten (155 tegenover 182 volledig ingevulde vragenlijsten).

Naast bereidheid tot deelname kan de lengte ook van invloed zijn op de kwaliteit van het invullen. Vragen die verderop in de vragenlijst staan worden sneller en uniformer

ingevuld (Galesic & Bosnjak, 2009). Een suggestie voor vervolgonderzoek is een verkorte CEV-schaal te gebruiken, welke getest is door DeBode, Armenakis, Feild en Walker (2013).

Tot slot was er geen direct contact met de respondenten. Contact verliep via de directie en er was geen zicht op deze communicatie. De manier waarop de medewerkers zijn benaderd kan daardoor verschillen per organisatie, wat de respons beïnvloed kan hebben. Er zijn dan ook grote verschillen gevonden in de hoeveelheid respondenten per deelnemende organisatie en het was daarom niet mogelijk om op organisatieniveau de data te analyseren.

Vervolgonderzoek zou zo ingericht kunnen worden dat deze analyse wel mogelijk is.

Praktische implicaties

Uit het onderzoek blijkt dat een ethische organisatiecultuur gerelateerd kan worden aan KBC, betrokkenheid en bevoegenheid. Het doel van de AFM is het creëren van eerlijke en transparante financiële markten, wat bijdraagt aan duurzaam financieel welzijn in Nederland. Het stimuleren van het implementeren van een ethische organisatiecultuur binnen financiële organisaties zou daarom een belangrijk speerpunt moeten zijn voor de AFM.

De AFM zou daarbij vooral een ondersteunende rol in kunnen nemen. Zo kan de AFM organisaties ondersteunen door onderzoeken te doen naar de ethische organisatiecultuur. De toezichthouder heeft voornamelijk contact met hogere lagen binnen de organisaties, zoals het bestuur. De analyse liet zien dat voorbeeldgedrag van bestuur één van de belangrijke aspecten is gebleken in het verband met KBC. Het is dan ook goed voor de toezichthouder om het bestuursleden van organisaties te doordringen van hun voorbeeldfunctie en dat KBC niet alleen uit woorden moet blijken, maar ook uit daden. Als er bijvoorbeeld KPI's (*key performance indicators*) worden afgesproken die in strijd zijn met het klantbelang, zal er niet snel iets veranderen in de cultuur.

Om de cultuurverandering aantrekkelijker te maken voor de onder toezicht staande organisaties kunnen resultaten uit dit onderzoek helpen, doordat blijkt dat een ethische

organisatiecultuur ook samenhangt met betrokken en bevlogen werknemers. Dit maakt dat het niet enkel voor de toezichthouder belangrijk is om een ethische organisatiecultuur te stimuleren; ook voor de organisaties zelf is een ethische organisatiecultuur waardevol.

Voor de organisaties is het van belang dat mensen zicht hebben op de (consequenties van) hun gedrag, alsmede dat van hun collega's (Kaptein, 2008). In het geval van KBC zou er dus zicht moeten zijn op de consequenties voor de klant van bepaald gedrag om meer bewustzijn en verantwoordelijkheidsgevoel te creëren. Naast zichtbaarheid en voorbeeldgedrag moeten medewerkers ook in staat gesteld worden om het klantbelang daadwerkelijk centraal te stellen. Zo moeten ze voldoende tijd en middelen hebben om hun werk op verantwoordelijke wijze uit te voeren. In combinatie met voorbeeldgedrag hoort daar ook bij dat bestuur en leidinggevendenden niet de druk leggen op het commerciële belang ten opzichte van het klantbelang.

Naast het belang van cultuur is gebleken dat er verschillen zijn tussen individuen in relatie met KBC. Mensen die hoog scoren op morele identiteit scoren ook hoger op KBC. Morele identiteit kan dus een belangrijke eigenschap zijn om rekening mee te houden voor organisaties bij het faciliteren van een ethische organisatiecultuur. Een '*good apple*' op de juiste plek (in het bestuur) kan integer gedrag stimuleren, terwijl een *bad apple* in diezelfde functie niet-integer gedrag zou kunnen stimuleren. Tevens zou bij het werven van nieuw personeel rekening gehouden kunnen worden met de morele identiteit van sollicitanten. Zo bestaan er meerdere scans om integriteit te testen (Berry, Sackett, & Wiemann, 2007).

Conclusie

Uit huidig onderzoek blijkt dat een ethische organisatiecultuur bij organisaties in de financiële sector goed is voor de toezichthouder, de klant, medewerkers en de organisatie. Verder biedt dit onderzoek ondersteuning om naast het *clean barrels* perspectief ook het *good apples*

Clean Barrels and Good Apples

perspectief mee te nemen in toekomstig onderzoek, doordat blijkt dat ook morele identiteit van werknemers samenhangt met het klantbelang centraal stellen en betrokkenheid. Kortom, een integere organisatie bestaat uit een *clean barrel* met daarin *good apples*.

Referentielijst

- Abidova, D. (2015). Influence of financial sector development on economic growth. In *CBU International Conference Proceedings* (Vol. 3, pp. 181-187).
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational and organizational psychology*, 63(1), 1-18.
- Andrews, M. C., Baker, T., & Hunt, T. G. (2011). Values and person-organization fit: Does moral intensity strengthen outcomes? *Leadership & Organization Development Journal*, 32(1), 5-19.
- Aquino, K., & Reed II, A. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of personality and social psychology*, 83(6), 1423.
- Baker, T. L., Hunt, T. G., & Andrews, M. C. (2006). Promoting ethical behavior and organizational citizenship behaviors: The influence of corporate ethical values. *Journal of Business Research*, 59(7), 849-857.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 389-411.
- Berry, C. M., Sackett, P. R., & Wiemann, S. (2007). A review of recent developments in integrity test research. *Personnel Psychology*, 60(2), 271-301.
- Cohn, A., Fehr, E., & Maréchal, M. A. (2014). Business culture and dishonesty in the banking industry. *Nature*, 516(7529), 86-89.
- Conduit, J., & Mavondo, F. T. (1998). Market orientation: Construct validity and

- generalisability across industries in Australia. In Gray, B.J. & Deans, K.R.: *Proceedings of the Australian & New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC)*. En <http://130.195> (Vol. 95, No. 8081, pp. 1414-1429).
- Crowne, D. P., & Marlowe, D. (1960). A new scale of social desirability independent of psychopathology. *Journal of consulting psychology*, 24(4), 349.
- Cullen, J. B., Parboteeah, K. P., & Victor, B. (2003). The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis. *Journal of Business Ethics*, 46(2), 127-141.
- Darley, J.M. & C.D. Batson (1973), 'From Jerusalem to Jericho: A study of situational variables in helping behavior'. *Journal of Personality and Social Psychology*, 27, 100-108.
- Dawes, J. (2008). Do data characteristics change according to the number of scale points used. *International journal of market research*, 50(1), 61-77.
- De woekerpolis. (z.j.). Geraadpleegd op 24 mei 2017, van <https://www.afm.nl/nl-nl/consumenten/themas/producten/beleggingsverzekering/woekerpolis>
- de Gilder, D., van den Heuvel, H., & Ellemers, N. (1997). Het 3-componenten model van commitment. *Gedrag en Organisatie*, 10(2), 95-106.
- DeBode, J. D., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Walker, A. G. (2013). Assessing ethical organizational culture: Refinement of a scale. *The Journal of applied behavioral science*, 49(4), 460-484.
- DeTienne, K. B., Agle, B. R., Phillips, J. C., & Ingerson, M. C. (2012). The impact of moral stress compared to other stressors on employee fatigue, job satisfaction, and turnover: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 110(3), 377-391.
- Donaldson, S. I., & Grant-Vallone, E. J. (2002). Understanding self-report bias in

- organizational behavior research. *Journal of business and Psychology*, 17(2), 245-260.
- Dowd, K. (2009). Moral hazard and the financial crisis. *Cato J.*, 29, 141.
- Ellemers, N., Pagliaro, S., & Barreto, M. (2013). Morality and behavioural regulation in groups: A social identity approach. *European Review of Social Psychology*, 24(1), 160-193.
- Galesic, M., & Bosnjak, M. (2009). Effects of questionnaire length on participation and indicators of response quality in a web survey. *Public opinion quarterly*, 73(2), 349-360.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224-241.
- Hamid, S. N. A., & Yahya, K. K. (2011). Relationship between person-job fit and person-organization fit on employees' work engagement: A study among engineers in semiconductor companies in Malaysia. In *Annual Conference on Innovations in Business and Management London* (pp. 6-9).
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Healy, T. C. (2003). Ethical decision making: Pressure and uncertainty as complicating factors. *Health & social work*, 28(4), 293-301.
- Huhtala, M. (2013). Virtues that work: Ethical organisational culture as a context for occupational well-being and personal work goals. *Jyväskylä studies in education, psychology and social research* 479.
- Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A. M., Mauno, S., & Kinnunen, U. (2011). Does the ethical culture of organisations promote managers' occupational well-being? Investigating indirect links via ethical strain. *Journal of Business Ethics*, 101(2), 231-247.

- Huhtala, M., Kaptein, M., & Feldt, T. (2016). How perceived changes in the ethical culture of organizations influence the well-being of managers: a two-year longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 25*(3), 335-352.
- Huhtala, M., Tolvanen, A., Mauno, S., & Feldt, T. (2015). The associations between ethical organizational culture, burnout, and engagement: A multilevel study. *Journal of Business and Psychology, 30*(2), 399-414.
- Hunt, S. D., Wood, V. R., & Chonko, L. B. (1989). Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. *The Journal of Marketing, 79*-90.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Solomon, P. (2006). The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention, and job performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 26*(3), 271-282.
- Jepson, C., Asch, D. A., Hershey, J. C., & Ubel, P. A. (2005). In a mailed physician survey, questionnaire length had a threshold effect on response rate. *Journal of clinical epidemiology, 58*(1), 103-105.
- Kangas, M., Feldt, T., Huhtala, M., & Rantanen, J. (2014). The corporate ethical virtues scale: Factorial invariance across organizational samples. *Journal of Business Ethics, 124*(1), 161-171.
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior, 29*(7), 923-947.
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of applied psychology, 95*(1), 1.
- Langelaan, S., Bakker, A. B., Van Doornen, L. J., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and

- work engagement: Do individual differences make a difference?. *Personality and individual differences*, 40(3), 521-532.
- Luyendijk, J. (2015). *Dit kan niet waar zijn: onder bankiers*. Atlas Contact.
- Marshall, J. M. (1976). Moral hazard. *The American Economic Review*, 66(5), 880-890.
- Mazar, N., Amir, O., & Ariely, D. (2008). The dishonesty of honest people: A theory of self-concept maintenance. *Journal of marketing research*, 45(6), 633-644.
- Moore, C., Detert, J. R., Klebe Treviño, L., Baker, V. L., & Mayer, D. M. (2012). Why employees do bad things: Moral disengagement and unethical organizational behavior. *Personnel Psychology*, 65(1), 1-48.
- Riketta, M., & Van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 490-510.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Scholten, W., & Ellemers, N. (2016). Bad apples or corrupting barrels? Preventing traders' misconduct. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 24(4).
- Shao, R., Aquino, K., & Freeman, D. (2008). Beyond moral reasoning: A review of moral identity research and its implications for business ethics. *Business Ethics Quarterly*, 18(04), 513-540.
- Stuckler, D., Basu, S., Suhrcke, M., Coutts, A., & McKee, M. (2011). Effects of the 2008 recession on health: a first look at European data. *The Lancet*, 378(9786), 124-125.
- Thomas, R. W., Soutar, G. N., & Ryan, M. M. (2001). The selling orientation-customer orientation (SOCO) scale: A proposed short form. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(1), 63-69.

Toezichtthema: Klantbelang centraal. (z.j.). Geraadpleegd op 28 juli 2017, van

<https://www.afm.nl/nl-nl/professionals/doelgroepen/banken-verzekeraars/toezicht/kbc>

Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The ethical context in

organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8(03), 447-476.

Ulrich, C., O'Donnell, P., Taylor, C., Farrar, A., Danis, M., & Grady, C. (2007). Ethical

climate, ethics stress, and the job satisfaction of nurses and social workers in the United States. *Social Science & Medicine*, 65(8), 1708-1719.

Ulrich, C. M., Taylor, C., Soeken, K., O'Donnell, P., Farrar, A., Danis, M., & Grady, C.

(2010). Everyday ethics: ethical issues and stress in nursing practice. *Journal of Advanced Nursing*, 66(11), 2510-2519.

Valentine, S., Godkin, L., & Lucero, M. (2002). Ethical context, organizational commitment,

and person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 349-360.

Van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus

organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of organizational Behavior*, 27(5), 571-584.

van Staveren, I., & van Tilburg, R. (2015). Bankier stelt klant centraal—nu de bank nog.

Bijlage 1: Mails naar organisaties en medewerkers

Mail aan organisaties

Geachte heer/mevrouw,

De Autoriteit Financiële Markten (AFM) wil, in samenwerking met de Universiteit Utrecht (UU), graag meer inzicht krijgen in het onderwerp gedrag en cultuur bij adviseurs en bemiddelaars binnen de financiële sector. Wij vragen uw organisatie om deel te nemen aan het onderzoek 'Ethische Aspecten in de Organisatiecultuur'. Deelname aan dit onderzoek is geheel **vrijwillig en anoniem**. Wij verzoeken u een vragenlijst onder al uw medewerkers te verspreiden. Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 15 minuten.

Doel

Het wetenschappelijke doel van dit onderzoek is om de relatie in kaart te brengen tussen ethische aspecten in de organisatiecultuur en onder andere tevredenheid van medewerkers en klantcontact. Daarnaast hoopt de AFM met de inzichten uit dit onderzoek een kort meetinstrument te ontwikkelen waarmee ethische aspecten in de organisatiecultuur vastgesteld kunnen worden. Zo kan toezicht efficiënter worden voor zowel toezichthouder als de onder toezicht staande financiële onderneming.

Deelname

Deelname is geheel **vrijwillig en anoniem**. Dit onderzoek wordt uitgevoerd onder de verantwoordelijkheid van zowel de AFM als de UU. Wij behandelen de verstrekte antwoorden en gegevens vertrouwelijk. Dat houdt in dat wij verkregen antwoorden en gegevens nooit mogen en zullen delen met derden.

Er worden enkele demografische gegevens gevraagd om bevindingen beter te interpreteren. Bevindingen zullen **niet herleidbaar zijn naar u of uw organisatie**; er wordt alleen geanalyseerd over de deelnemende groep adviseurs en bemiddelaars. We benadrukken dat er geen (toezichts)consequenties verbonden zijn aan de antwoorden die wij verkrijgen aan de hand van dit onderzoek.

Uitkomsten

Na afloop van het onderzoek zullen wij de uitkomst, indien gewenst, met u delen. De uitkomst zal bestaan uit het totaalbeeld van de groep adviseurs en bemiddelaars die hebben meegedaan aan het onderzoek.

De mail met vragenlijst willen we graag op **15 mei 2017** met u delen. De vragenlijst staat tot 22 mei open om in te vullen. Ons verzoek is daarom dat u deze ook op 15 mei deelt met uw medewerkers. Mocht u nog vragen vooraf hebben, dan horen wij dat graag. U kunt ons benaderen door te mailen naar Mart Vreeswijk (mart.vreeswijk@afm.nl).

Bij voorbaat hartelijk dank voor uw deelname,
Mart Vreeswijk (AFM), dr. Elianne van Steenberg (UU/AFM) en Céline Christensen (AFM)

Team Gedrag en Cultuur
Expertisecentrum AFM
<https://www.afm.nl/nl-nl/professionals/onderwerpen/gedrag-cultuur>

Mail aan medewerkers

Geachte heer/mevrouw,

De Autoriteit Financiële Markten (AFM) wil in samenwerking met de Universiteit Utrecht (UU), graag meer inzicht krijgen in het onderwerp gedrag en cultuur bij adviseurs en bemiddelaars binnen de financiële sector. Uw organisatie heeft aangegeven deel te nemen aan het onderzoek 'Ethische Aspecten in de Organisatiecultuur'. Wij verzoeken u deze vragenlijst in te vullen. Dit duurt ongeveer 15 minuten.

Doel

Het wetenschappelijke doel van dit onderzoek is om de relatie in kaart te brengen tussen ethische aspecten in de organisatiecultuur en onder andere tevredenheid van medewerkers en klantcontact. Daarnaast hoopt de AFM met de inzichten uit dit onderzoek een kort meetinstrument te ontwikkelen waarmee ethische aspecten in de organisatiecultuur vastgesteld kunnen worden. Zo kan toezicht efficiënter worden voor zowel toezichthouder als de onder toezicht staande financiële onderneming.

Deelname

Deelname is geheel **vrijwillig en anoniem**. Dit onderzoek wordt uitgevoerd onder de verantwoordelijkheid van zowel de AFM als de UU. Wij behandelen de door u verstrekte antwoorden en gegevens vertrouwelijk. Dat houdt in dat wij uw antwoorden en gegevens nooit mogen en zullen delen met derden.

Er worden enkele demografische gegevens gevraagd om bevindingen beter te interpreteren. Bevindingen zullen **niet herleidbaar zijn naar u of uw organisatie**; er wordt alleen geanalyseerd over de deelnemende groep adviseurs en bemiddelaars. We benadrukken dat er geen (toezichts)consequenties verbonden zijn aan de antwoorden die wij verkrijgen aan de hand van dit onderzoek.

Uitkomsten

Na afloop van het onderzoek zullen wij de uitkomst, indien gewenst, met uw organisatie delen. De uitkomst zal bestaan uit het totaalbeeld van de groep adviseurs en bemiddelaars die hebben meegedaan aan het onderzoek.

Zorg bij het invullen dat u de vragenlijst helemaal afmaakt, anders gaan uw antwoorden verloren. Dit is de link naar de vragenlijst: ...

Wilt u alstublieft zo snel mogelijk deze vragenlijst invullen? Wij zijn enorm geholpen met uw input. Mocht u nog vragen vooraf hebben, dan horen wij dat graag. U kunt ons benaderen door te mailen naar Mart Vreeswijk (mart.vreeswijk@afm.nl).

Bij voorbaat hartelijk dank voor uw deelname,
Mart Vreeswijk (AFM), dr. Elianne F. van Steenbergen (UU/AFM) en Céline Christensen
(AFM)

Team Gedrag en Cultuur

Expertisecentrum AFM

<https://www.afm.nl/nl-nl/professionals/onderwerpen/gedrag-cultuur>

Bijlage 2: Welkomsttekst

Geachte deelnemer,

Welkom bij het wetenschappelijke onderzoek ‘**Ethische Aspecten in de Organisatiecultuur**’. Het onderzoek wordt uitgevoerd door onderzoekers van de Universiteit Utrecht (UU) in samenwerking met de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Wij vragen u deze vragenlijst in te vullen. Dit duurt **ongeveer 15 minuten**.

Deelname is geheel **vrijwillig en anoniem**. Dit onderzoek wordt uitgevoerd onder de verantwoordelijkheid van zowel de AFM als de UU. Wij behandelen de door u verstrekte antwoorden en gegevens vertrouwelijk. Dat houdt in dat wij uw antwoorden en gegevens nooit mogen en zullen delen met derden.

Er worden enkele demografische gegevens gevraagd om bevindingen beter te interpreteren. Bevindingen zullen **niet herleidbaar zijn naar u of uw organisatie**; er wordt alleen geanalyseerd over de gehele deelnemende groep adviseurs en bemiddelaars. We benadrukken dat er geen (toezichts)consequenties verbonden zijn aan de antwoorden die wij verkrijgen aan de hand van dit onderzoek.

U kunt uw deelname voortijdig afbreken, waarna de reeds gegeven antwoorden worden verwijderd. Zorg dat u de vragenlijst helemaal afmaakt, anders gaan uw antwoorden verloren. Teruggaan naar een voorgaande vraag is niet mogelijk. Ga steeds af op uw eerste indruk, deze is vaak het beste.

Door verder te gaan geeft u aan bovenstaande informatie te begrijpen en akkoord te gaan met deelname aan het onderzoek.

Wilt u alstublieft zo snel mogelijk deze vragenlijst invullen? Wij zijn enorm geholpen met uw input.

Alvast hartelijk dank voor uw deelname,
Mart Vreeswijk (AFM), dr. Elianne F. van Steenbergen (UU/AFM) en Céline Christensen (AFM)

Bijlage 3: Vragenlijst

Algemene vragen

1.	Hoeveel medewerkers heeft uw organisatie? <i>Totaal aantal mensen, ongeacht dienstverband.</i> a. 0 – 49 b. 50 – 99 c. 100 – 149 d. > 149
2.	Bent u leidinggevende? a. Ja, ik ben leidinggevende b. Nee, ik ben geen leidinggevende
3.	Bent u lid van het management team / bestuur van uw organisatie? a. Ja, ik ben lid van het management team / bestuur b. Nee, ik ben geen lid van het management team / bestuur
4.	Hoeveel uur werkt u per week?
5.	Hoe lang bent u werkzaam bij uw organisatie? <i>In jaren. Indien u minder dan een jaar werkzaam bent, geef dat dan aan met een cijfer tussen de nul en één. Bijvoorbeeld bij zes maanden vult u 0,5 in.</i>
6.	Wat is uw type arbeidscontract / arbeidsovereenkomst bij uw organisatie? a. Vast dienstverband b. Tijdelijk dienstverband c. ZZP/inhuur
7.	Wat is uw geslacht? a. Man b. Vrouw

Einde pagina

Organisatiecultuur (1)

Kaptein, 2008 (α=.98)

Geef steeds aan in hoeverre u het eens bent met de stellingen. Er zijn geen goede of foute antwoorden, het gaat om uw perceptie (1 = helemaal niet mee eens, 6 = helemaal mee eens).

Belonen van Gedrag

1	Binnen de organisatie word ik verantwoordelijk gehouden voor mijn daden.
2	Integer handelen wordt binnen onze organisatie gewaardeerd.

3	Niet-integer handelen wordt binnen de organisatie bestraft.
4	Binnen onze organisatie komt men alleen in aanmerking voor promotie als men integer is.
5	Indien daartoe aanleiding is, dan zal mijn leidinggevende worden gestraft voor zijn of haar overtredingen.
6	De mensen die in onze organisatie succes hebben, handelen volgens het boekje.
7	Integer handelen wordt binnen de organisatie beloond.
8	Integer gedrag wordt binnen de organisatie op prijs gesteld.
9	Integer gedrag vergroot de kans op een positieve beoordeling van het functioneren van medewerkers.

Einde pagina

Organisatiecultuur (2)

Kaptein, 2008 ($\alpha=.98$)

Geef steeds aan in hoeverre u het eens bent met de stellingen. Er zijn geen goede of foute antwoorden, het gaat om uw perceptie (1 = helemaal niet mee eens, 6 = helemaal mee eens).

Helderheid ten aanzien van Gedrag

	De organisatie maakt aan mij voldoende duidelijk waar de grenzen liggen wat betreft de omgang met.....
1	collega's.
2	bevoegdheden.
3	bedrijfsmiddelen.
4	werktijd.
5	geld/financiële middelen.
6	nevenwerkzaamheden/bezigheden vrije tijd.
7	vertrouwelijke informatie.
8	externe partijen.
9	het milieu.
10	Er is binnen mijn directe werkomgeving voldoende duidelijk gecommuniceerd hoe we ons dienen te gedragen.

Einde pagina

Organisatiecultuur (3)

Kaptein, 2008 ($\alpha=.98$)

Geef steeds aan in hoeverre u het eens bent met de stellingen. Er zijn geen goede of foute antwoorden, het gaat om uw perceptie (1 = helemaal niet mee eens, 6 = helemaal mee eens).

Voorbeeldgedrag eigen leidinggevende

	Mijn leidinggevende.....
1	geeft wat betreft integriteit en ethiek het goede voorbeeld.
2	draagt het belang van integer en ethisch gedrag goed uit.
3	zal nooit onethisch of illegaal gedrag toestaan om organisatiedoelen te realiseren.
4	doet ook wat hij of zij zegt.
5	komt zijn of haar verplichtingen na.
6	is betrouwbaar en eerlijk.

Voorbeeldgedrag bestuur

	Het bestuur.....
1	draagt het belang van integer en ethisch gedrag goed uit.
2	zal nooit onethisch of illegaal gedrag toestaan om organisatiedoelen te realiseren.
3	weerspiegelt wat betreft gedrag en beleid eenduidige normen en waarden.
4	geeft wat betreft integriteit en ethiek het goede voorbeeld.

Einde pagina

Organisatiecultuur (4)

Kaptein, 2008 ($\alpha=.98$)

Geef steeds aan in hoeverre u het eens bent met de stellingen. Er zijn geen goede of foute antwoorden, het gaat om uw perceptie (1 = helemaal niet mee eens, 6 = helemaal mee eens).

Uitvoerbaarheid van Waarden en Normen

1	Binnen de organisatie wordt mij wel eens iets opgedragen wat in strijd is met mijn geweten.
2	Om succesvol binnen deze organisatie te zijn, moet men de eigen normen en waarden wel eens opofferen.
3	Ik beschik over onvoldoende tijd om taken op een verantwoordelijke wijze uit te voeren.
4	Ik beschik over onvoldoende informatie om mijn taken op een verantwoordelijke manier uit te voeren.
5	Ik beschik over onvoldoende middelen om mijn taken op een verantwoordelijke wijze uit te voeren.
6	Binnen de organisatie word ik soms onder druk gezet om regels te overtreden.

Einde pagina

Organisatiecultuur (5)

Kaptein, 2008 ($\alpha=.98$)

Geef steeds aan in hoeverre u het eens bent met de stellingen. Er zijn geen goede of foute antwoorden, het gaat om uw perceptie (1 = helemaal niet mee eens, 6 = helemaal mee eens).

Draagvlak en Betrokkenheid

	In mijn directe werkomgeving.....
1	staat iedereen volledig achter de (vastgestelde) normen en waarden van de organisatie.
2	heerst er onderling vertrouwen.
3	heeft iedereen het beste voor met de organisatie.
4	neemt iedereen de bestaande regels en richtlijnen serieus.
5	gaat iedereen respectvol met elkaar om.
6	heerst er onderling vertrouwen tussen medewerkers en het management.

Einde pagina

Organisatiecultuur (6)

Kaptein, 2008 ($\alpha=.98$)

Geef steeds aan in hoeverre u het eens bent met de stellingen. Er zijn geen goede of foute antwoorden, het gaat om uw perceptie (1 = helemaal niet mee eens, 6 = helemaal mee eens).

Zicht op Gedrag

1	Als een collega iets doet wat niet is toegestaan, komt mijn leidinggevende daar achter.
2	Als een collega iets doet wat niet is toegestaan, kom ik of een van mijn collega's daar achter.
3	Als mijn leidinggevende iets doet wat niet is toegestaan, wordt dit voor anderen zichtbaar.
4	Als ik kritiek uit op het gedrag van anderen, is het voor mij duidelijk zichtbaar wat er met deze kritiek wordt gedaan.
5	Binnen mijn directe werkomgeving is er voldoende zicht op mogelijke overtredingen en incidenten binnen de organisatie.
6	Binnen mijn werkomgeving wordt voldoende gecontroleerd op overtredingen en incidenten.
7	Het management is op de hoogte van de soort overtredingen en incidenten die zich binnen mijn werkomgeving voordoen.

Einde pagina

Organisatiecultuur (7)

Kaptein, 2008 ($\alpha=.98$)

Geef steeds aan in hoeverre u het eens bent met de stellingen. Er zijn geen goede of foute antwoorden, het gaat om uw perceptie (1 = helemaal niet mee eens, 6 = helemaal mee eens).

Bespreken van Gedrag

	Binnen mijn werkomgeving.....
1	wordt zorgvuldig omgegaan met meldingen van ongewenst gedrag.
2	is er voldoende ruimte om een eigen mening te uiten.
3	is er voldoende ruimte om ongewenst gedrag aan de orde te stellen.
4	worden meldingen van ongewenst gedrag serieus genomen.
5	is er voldoende ruimte om gewetensnood te bespreken.

6	is er voldoende ruimte om incidenten en overtredingen te melden.
7	is er voldoende ruimte voor het bespreken van ethische dilemma's.
8	Indien iemand wordt aangesproken op zijn of haar gedrag, dan gebeurt dit op respectvolle wijze.
9	is er voldoende ruimte om elkaar aan te spreken op ongewenst gedrag.
10	Als er binnen mijn directe werkomgeving niet wordt geluisterd naar gemelde incidenten, zijn er voldoende mogelijkheden dit hoger in de organisatie aan te kaarten.
14	gebeuren er dingen die volgens de maatschappij moreel fout zijn.
15	past moraliteit niet bij een professionele werkhouding.

Einde pagina

Spanning op werk

Huhtala, Feldt, Lämsä, Mauno, & Kinnunen, 2011.

Soms moet iemand op zichzelf reflecteren: zijn mijn acties, keuzes of beslissingen op werk goed of juist? Deze situaties zijn vaak ethisch uitdagend, want het kan onduidelijk zijn wat het juiste is om te doen. Daarbij kan het voorkomen dat je om één of andere reden tegen regels, normen en persoonlijke waarden in moet gaan. Hoe vaak komt u zulke ethisch uitdagende situaties tegen?

Nooit	Sporadisch	Af en toe	Regelmatig	Dikwijls	Zeer dikwijls	Altijd
0	1 Een paar keer per jaar of minder	2 Eens per maand of minder	3 Een paar keer per maand	4 Eens per week	5 Een paar keer per week	6 Dagelijks

Ervaart u stress door deze situaties (als hierboven beschreven)? Met stress worden gevoelens van gespannenheid, rusteloosheid, nerveusheid of angst bedoeld, ofwel problemen met slapen omdat u met deze situaties zit.

Geen	Een beetje	Veel	Zeer veel
0	1	2	3

Einde pagina

Tevredenheid en betrokkenheid

de Gilder, van den Heuvel, & Ellemers, 1997 ($\alpha=.94$)

Clean Barrels and Good Apples

De volgende stellingen gaan over uw werktevredenheid en betrokkenheid bij de organisatie. Geef op een 7-puntschaal aan in hoeverre u het eens bent met de stellingen (1 = helemaal niet mee eens, 7 = helemaal mee eens).

1	Over het algemeen ben ik tevreden met mijn baan
2	Over het algemeen werk ik graag voor mijn organisatie
3	Bij mijn organisatie voel ik mij als een 'deel van de familie'
4	Ik voel mij emotioneel verbonden met mijn organisatie
5	Ik heb een sterk gevoel van verbondenheid met mijn organisatie

Einde pagina

Werkbeleving

Schaufeli & Bakker, 2004 ($\alpha=.95$)

De volgende stellingen gaan over hoe u zich tijdens uw werkzaamheden voelt. Geef steeds aan in welke mate u het eens bent met de stellingen.

		Nooit 0	Spora- disch 1 Een paar keer per jaar of minder	Af en toe 2 Eens per maand of minder	Regel- matig 3 Een paar keer per maand	Dikwijls 4 Eens per week	Zeer dikwijls 5 Een paar keer per week	Altijd 6 Dagelijk s
1	Ik ben enthousiast over mijn baan.							
2	Mijn werk inspireert mij.							
3	Ik ben trots op het werk dat ik doe.							

Einde pagina

Identiteit

Aquino & Reed, 2002 ($\alpha=.79$)

Hieronder staan een aantal kenmerken die een persoon zouden kunnen omschrijven:

Zorgzaam, meelevend, eerlijk, vriendelijk, vrijgevig, behulpzaam, hardwerkend, oprecht en aardig

Denk aan een persoon met deze kenmerken. Dit kan u zelf zijn of het kan iemand anders zijn. Hoe zou deze persoon denken, voelen en handelen? Beantwoord de volgende stellingen wanneer u een beeld hebt van hoe deze persoon zou zijn (1 = helemaal niet mee eens, 7 = helemaal mee eens).

1	Ik zou me goed voelen als ik een persoon ben met deze kenmerken.
2	Het is een belangrijk onderdeel van mij om iemand te zijn met deze kenmerken.
3	Ik zou me schamen als ik een persoon met deze kenmerken was.
4	Het is niet echt belangrijk voor mij om deze kenmerken te hebben.
5	Ik zou graag over deze kenmerken beschikken.

Einde pagina

Klantcontact

De volgende vragen gaan over omgang met klanten binnen uw organisatie. Met 'klant' wordt de eindklant bedoeld: afnemers van de producten/diensten van uw organisatie. Met 'producten' worden de producten en/of diensten bedoeld die op uw werk worden aangeboden aan de klant.

Hoe vaak hebt u contact met de klant?	Nooit 0	Sporadisch 1 Een paar keer per jaar of minder	Af en toe 2 Eens per maand of minder	Regelmatig 3 Een paar keer per maand	Dikwijls 4 Eens per week	Zeer dikwijls 5 Een paar keer per week	Altijd 6 Dagelijks
---------------------------------------	-------------------	--	---	---	---------------------------------------	---	---------------------------------

Op welke wijze vindt klantcontact bij uw werkzaamheden voornamelijk plaats?	Face-to-face 1 bij de klant thuis / op kantoor	Per telefoon / videogesprek 2	Online 3 per mail of online portaal	Per post 4	N.v.t. 0
---	---	---	--	----------------------	--------------------

Geef steeds aan in hoeverre u het eens bent met de stellingen. Er zijn geen goede of foute antwoorden, het gaat om uw perceptie (1 = helemaal niet mee eens, 7 = helemaal mee eens).

	Binnen onze organisatie.....
1	doen we ons uiterste best om productinformatie begrijpelijk te maken voor de klant.
2	zeggen we nee tegen de wens van de klant als het op de lange termijn niet gunstig is voor de klant.
3	proberen we zo veel mogelijk te verkopen, ook als dat ten koste kan gaan van de klant.

4	worden werknemers beloond die in het belang van de klant handelen.
5	worden producten positiever beschreven dan wat realistisch is voor de klant.
6	worden de gevolgen van de producten voor de klant eerlijk en goed uitgelegd.
7	draagt het management het centraal stellen van het klantbelang uit in zowel woorden als daden.
8	staat het klantbelang oprecht centraal.
9	vinden we de klant zelf volledig verantwoordelijk voor hun keuzes, omdat productinformatie tegenwoordig overal en gemakkelijk verkrijgbaar is.
10	is het duidelijk afgebakend voor welke doelgroep de producten geschikt zijn.
11	worden doelen gesteld die in strijd zijn met de belangen van de klant.
12	krijgen collega's eerder promotie / een bonus op basis van verkoopomzet dan op basis van handelen in het belang van de klant.
13	wordt er veel tijd besteed aan het begrijpen van de belangen van de individuele klant.

Einde pagina

Persoonlijke omschrijving

Crowne & Marlowe, 1960

Geef aan voor elk van de stellingen of deze voor u 'niet waar' of 'waar' is.

		Niet waar	Waar
1	Met wie ik ook praat, ik ben altijd een goede luisteraar.		
2	Er zijn een paar gelegenheden geweest waar ik misbruik van iemand heb gemaakt.		
3	Soms probeer ik iemand terug te pakken, in plaats van te vergeven en vergeten.		
4	Als ik iets niet weet, dan vind ik het helemaal niet erg om dat toe te geven.		
5	Er zijn keren geweest dat ik dingen wilde vernielen.		
6	Ik vind het nooit erg om een gunst terug te verlenen.		
7	Ik heb bijna nooit de drang gevoeld om iemand uit te schelden.		
8	Ik ben soms geïrriteerd wanneer mensen mij om gunsten vragen.		
9	Soms denk ik dat mensen die ongeluk hebben hun verdiende loon krijgen.		
10	Ik heb nog nooit opzettelijk iets gezegd om iemands gevoelens te kwetsen.		