

Onkreukbaar, onomkoopbaar en oprecht

Een onderzoek naar de rol van ethisch leiderschap op de attributies van medewerkers ten opzichte van integriteitsbeleid bij de gemeente Lelystad

Master thesis

Saskia Hebing 4107594

Begeleider dr. Leonie Heres-van Rossum

Tweede lezer dr. Carina Schott MA

Universiteit Utrecht

Bestuurs- en Organiseringswetenschappen

Strategisch Human Resource Management

16 augustus 2019

Woordenaantal: 20207

Universiteit Utrecht



VOORWOORD

Bij aanvang van de Master Strategisch Human Resource Management had ik nooit gedacht dat dit moment ooit zou komen, het inleveren van mijn masterthesis. Maar na vijf maanden werken is hij dan eindelijk klaar. Het proces kende uiteraard de nodige hobbels en zonder de fantastische mensen om mij heen zou het eindresultaat niet zijn wat het nu is. Het eerste dankwoord is op zijn plaats voor Leonie Heres. Wat ben ik blij met haar geweest als scriptiebegeleider. Haar ontoombare stroom aan feedback dreef mij met enige regelmaat tot waanzin. Desondanks zorgde zij ervoor, met haar optimisme en nuchtere blik, dat ik de moed onderweg niet ben verloren.

Thessa en Berber ben ik ook ontzettend dankbaar. Niet alleen omdat zij urenlang naar mijn gezeur konden luisteren, maar ook omdat zij precies wisten wat ik doormaakte doordat we in hetzelfde schuitje zaten. Ik hoefde hen niet uit te leggen wat SPSS, een correlatie of een factoranalyse is. Wat ik als een verademing heb ervaren. Want uitleggen waarom het statistische gedeelte niet lukt aan iemand die onbekend is met statistiek, is misschien nog wel frustrerender dan het schrijven van een masterthesis zelf.

Tevens wil ik mijn vriend en ouders bedanken voor hun schouders, waar ik met enige regelmaat mijn betraande gezicht heb kunnen laten rusten. Op lastige momenten wisten zij altijd een lach op mijn gezicht te toveren.

Rest mij tot slot u veel leesplezier te wensen bij het eindresultaat van de afgelopen maanden.

Saskia Hebing

Utrecht, juli 2019

SAMENVATTING

Integriteit is voor overheidsinstanties van groot belang. Immers, wie anderen aan regels en normen wil houden, zal daar zelf voorop in moeten lopen. Het is dan ook niet opmerkelijk dat iedere overheidsorganisatie verplicht is om een integriteitsbeleid te voeren. Desondanks betekent het voeren van een integriteitsbeleid niet per definitie succes. Hoewel er nog veel onbekend is in de relatie tussen beleid en de prestaties van medewerkers, is er overeenstemming in de literatuur dat attributies van de medewerkers ten opzichte van het beleid de effectiviteit van het beleid kan beïnvloeden (Nishii, Lepak & Schneider, 2008). Attributies zijn de percepties van medewerkers over waarom HR-activiteiten gevoerd worden en verschillen per medewerker (Nishii et al., 2008). Wanneer het beoogde doel van het beleid niet overeenkomt met de attributies van de medewerkers kan de effectiviteit ondermijnt worden. Aan de hand van huidige studie wordt getracht het onderzoek naar HR-attributies uit te breiden. Dit wordt gedaan door te kijken in hoeverre de attributies overeenkomen of verschillen van het beoogde doel van het beleid én hoe ethisch leiderschap van invloed kan zijn op de HR-attributies van medewerkers. De vraagstelling in het onderzoek is als volgt: in welke mate beïnvloedt ethisch leiderschap van de direct leidinggevenden de attributies van medewerkers over integriteitsbeleid?

Om een antwoord te kunnen formuleren op de onderzoeksvraag is er een kwantitatief onderzoek uitgevoerd. Deze is verspreid in de gemeente Lelystad onder leidinggevenden en medewerkers. In totaal hebben 136 medewerkers deelgenomen. Vervolgens zijn er aan de hand van verschillende analyses de attributies van de respondenten in kaart gebracht en de invloed van ethisch leiderschap onderzocht.

De resultaten van dit onderzoek tonen aan dat er weinig verschillen te vinden zijn tussen de attributies van leidinggevenden en medewerkers. De verschillen die te vinden zijn duiden alleen aan dat er een verschil in overtuigingskracht is tussen beide groepen. Zo zijn leidinggevenden er meer van overtuigd dat integriteitsbeleid gevoerd wordt om medewerkers te helpen bij het vervullen van de publieke taak en om hen te beschermen tegen integriteitsschendingen. Ondanks de kleine verschillen kan er gesteld worden dat er nauwelijks verschillen zijn tussen het beoogde doel van het integriteitsbeleid en de attributies van de medewerkers. Wanneer gecontroleerd wordt voor de mate waarin ethisch leiderschap effect kan hebben op de attributies van medewerkers blijkt dit effect beperkt te zijn. Ethisch leiderschap heeft alleen een positieve invloed op attributies dat integriteitsbeleid ingevoerd is om medewerkers te helpen bij het vervullen van de publieke taak en om hen te beschermen tegen integriteitsschendingen.

Op basis van deze resultaten zijn aanbevelingen geformuleerd die gericht zijn op het bevorderen van commitment-attributies. De organisatie kan positieve invloed uitoefenen op de attributies van haar medewerkers door ethisch leiderschap in de organisatie te bevorderen. De

resultaten bieden niet alleen een praktische vertaling en uitdaging voor leidinggevenden, maar kunnen ook onderzoekers aanmoedigen om verder onderzoek te verrichten.

Inhoud

VOORWOORD	3
SAMENVATTING	4
1. INLEIDING	8
2. THEORETISCH KADER.....	13
2.1. INTEGRITEITSBELEID.....	13
2.2. HR-ATTRIBUTIES	14
2.3. ETHISCH LEIDERSCHAP	18
3. METHODE	23
3.1. ONDERZOEKSDESIGN.....	23
3.2. DATAVERZAMELING	23
3.3. ONDERZOEKSPOPULATIE.....	24
3.4. STEEKPROEF	24
3.5. MEETINSTRUMENTEN	25
3.5.1. ATTRIBUTIES	25
3.5.2. ATTRIBUTIES MEDEWERKERS.....	27
3.5.3. ETHISCH LEIDERSCHAP.....	28
3.5.4. CONTROLE VARIABELEN	28
3.6. DATA ANALYSE.....	29
4. RESULTATEN	31
4.1. CORRELATIEANALYSES.....	31
4.2. HYPOTHESE 1	33
4.3. HYPOTHESE 2	35
5. CONCLUSIE & DISCUSSIE	39
5.1. CONCLUSIE.....	39
5.2. DISCUSSIE.....	40
5.3. BEPERKINGEN VAN HET ONDERZOEK.....	41
5.4. AANBEVELINGEN VOOR VERVOLGONDERZOEK	42
5.5. AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK.....	43

6. LITERATUURLIJST	45
7. BIJLAGEN.....	52
7.1. BIJLAGE I: VRAGENLIJST MEDEWERKERS	52
7.2. BIJLAGE II: VRAGENLIJST LEIDINGGEVENDEN.....	61
7.3. BIJLAGE III: FACTORANALYSE HR-ATTRIBUTIES	69
7.4. BIJLAGE IV: FACTORANALYSE HR-ATTRIBUTIES MEDEWERKERS.....	72
7.5. BIJLAGE V: SYNTAX.....	75

1. INLEIDING

Het thema integriteit geniet veel aandacht. Regelmatig verschijnen er krantenkoppen met betrekking tot integriteit van politici, bestuurders en wetenschappers. Zo levert de zoekterm 'integriteit' op de website van het NRC 320 krantenberichten op die in 2018 gepubliceerd zijn waarin integriteit het onderwerp is. Het is niet verwonderlijk dat integriteit een thema is waar veel om te doen is. Wanneer er schending is van integriteit tast dit de betrouwbaarheid aan (Lasthuizen, 2008). Voor elke organisatie is dit nadelig, maar vooral wanneer de publieke sector beticht wordt van het niet-integer handelen kan dit leiden tot wantrouwen en onrust (BIOS, 2011). Om belangenverstrengeling en andere misstanden te voorkomen, die de integriteit kunnen aantasten, is het voor iedere overheidsorganisatie wettelijk verplicht een integriteitsbeleid te voeren. Dit beleid heeft als doel een kader te bieden van wat toelaatbaar- en ontoelaatbaar gedrag is en dient ter bevordering van het integriteitsbesef van medewerkers (VNG, 2014).

Voordat integriteitsbeleid geïmplementeerd kan worden dient het van theorie naar praktijk vertaald te worden aan de hand van HR-activiteiten. Een voorbeeld van een HR-activiteit dat ingezet kan worden ten behoeve van het integriteitsbeleid is het geven van dilemmatrainingen waarbij het doel is om het moreel bewustzijn te verhogen (Heres, 2016). Echter, er kan een discrepantie ontstaan tussen de intenties van de HR-activiteiten, opgesteld door het topmanagement en de HR-afdeling, en de attributies van de medewerkers (Khilji & Wang, 2006). Zo kan een medewerker een dilemmatraining zien als een blijk van wantrouwen. Een andere medewerker kan diezelfde HR-activiteit zien ter ondersteuning van de dagelijkse werkzaamheden. Een nadelig gevolg van de discrepantie tussen het beoogde doel en de attributies van medewerkers is dat de geïmplementeerde HR-praktijk een andere uitkomst kan hebben dan er oorspronkelijk is bedoeld (Bowen & Ostroff, 2004).

De discrepantie tussen het daadwerkelijke doel en hoe de medewerker het beleid percipieert kan voor een groot deel toegeschreven worden aan individuele verschillen (Meijerink et al., 2016). Individuele verschillen kunnen verklaard worden aan de hand van de attributietheorie. Deze theorie stelt dat ieder individu de realiteit anders ervaart (Fiske & Taylor, 1991), hierdoor is het onvermijdelijk dat niet iedere medewerker dezelfde attributies heeft bij de geïmplementeerde HR-beleid. Aangezien de uitkomst van het beleid vertekend kan worden doordat de attributies van de medewerkers niet overeenkomt met het daadwerkelijke doel van het beleid is het voor organisaties interessant om te weten of én in welke mate er een discrepantie bestaat tussen het daadwerkelijke doel van het beleid en de attributies van de medewerkers.

Aangezien het beleid veelal wordt ontwikkeld door het hogere management van de organisatie, zou het daadwerkelijke doel van het beleid ook bij deze groep getoetst moeten worden. Echter, deze groep is lastig te bereiken. Hierom is er in huidig onderzoek voor gekozen om de attributies van de leidinggevenden als proxy te nemen voor het daadwerkelijke doel van het beleid.

Leidinggevend en zullen meer op de hoogte zijn van het daadwerkelijke doel van het beleid, doordat zij dichter bij het hogere management staan. Hierom wordt verwacht dat de eigen subjectieve interpretatie bij leidinggevend en ten opzichte van het beleid beperkt zal zijn en het daadwerkelijke doel van het beleid meer de boventoon voert in de attributies.

In de literatuur wordt vaak benadrukt dat leiderschap een cruciale rol speelt bij de implementatie van beleid en de attributievorming van medewerkers ten opzichte van het beleid (Jiang, Takeuchi & Lepak, 2013). In de context van integriteitsbeleid is het interessant om te onderzoeken in hoeverre een specifieke vorm van leiderschap - ethisch leiderschap - invloed heeft op de attributies van medewerkers. Ethisch leiderschap kan worden gedefinieerd als “het proces van het maken van beslissingen en het vertonen van gedrag dat past binnen de morele normen en waarden van de relevante gemeenschap en de bevordering van zulke morele besluitvorming en gedrag middels interacties met volgelingen” (Brown, Treviño & Harrison, 2005, p. 120). Gedrag kan niet simpelweg veranderd worden door het opleggen van formele ethische codes of gedragsregels, hierom is het van belang om het gesprek met medewerkers aan te gaan over de basisovertuigingen en normen en waarden (Devis et al., 2008). Doordat ethisch leiderschap expliciet het dialoog aangaat over integriteit kan deze vorm van leiderschap een effectief instrument zijn om de attributies van medewerkers ten opzichte van integriteitsbeleid te beïnvloeden, om zo de effectiviteit van het integriteitsbeleid te bevorderen.

Een verklaring waarom specifiek ethisch leiderschap effect kan hebben op de attributies van integriteitsbeleid kan allereerst gevonden worden in de sociaal-cognitieve leertheorie (Bandura, 1977). Volgens de sociaal-cognitieve leertheorie leren mensen door te observeren. Vanuit het oogpunt van deze theorie fungeren ethische leiders als rolmodel en worden normen en waarden van de ethische leider overgebracht door identificatieprocessen (Lawton, Rayner & Lasthuizen, 2013). Door dergelijke identificatieprocessen kunnen normen en waarden van de ethische leider geïnternaliseerd worden door de medewerkers waardoor zij intrinsiek gemotiveerd raken om integer te handelen. Omdat intrinsieke motivatie een positief effect heeft op optimisme en attitudes van medewerkers (Cho & Perry, 2012; Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik & Nerstad, 2017), wordt verwacht dat de medewerkers positieve attributies vormen ten opzichte van het gevoerde integriteitsbeleid.

Tevens biedt de sociale uitwisselingstheorie een verklaring waarom ethisch leiderschap effect kan hebben op de attributies van medewerkers ten opzichte van integriteitsbeleid. De sociale uitwisselingstheorie (Blau, 1968) is gebaseerd op wederkerigheid en veronderstelt dat er een onderlinge verplichting is binnen een relatie om een gift te beantwoorden met een tegengift (Gilbert, de Winne & Sels, 2011). Wanneer de leidinggevende als een ethisch leider wordt gezien, zal deze als eerlijk en betrouwbaar beoordeeld worden (Mayer, Kuenzi, Greenbaum & Bardes, 2009). Hierdoor zullen zij de ervaring hebben dat de ethische leider het beste met hen voor heeft (Walumbwa, Mayer,

Wang, Wang, Workman & Christensen, 2011). Dit zou ertoe kunnen leiden dat medewerkers positievere attributies ontwikkelen ten opzichte van het integriteitsbeleid.

Het doel van het onderzoek is om meer inzicht te verkrijgen in de attributies van medewerkers ten opzichte van integriteitsbeleid. Specifiek wordt er gekeken in hoeverre de attributies van de medewerkers overeenkomen met het daadwerkelijk beoogde doel van het beleid, dit gebeurt door te kijken naar de verschillen of overeenkomsten tussen de attributies van de leidinggevenden en medewerkers. Tevens wordt gecontroleerd in hoeverre ethisch leiderschap de attributies van de medewerkers kan beïnvloeden. De verkregen inzichten kunnen door organisaties gebruikt worden om meer inzicht te krijgen in de attributies van medewerkers ten opzichte van het integriteitsbeleid, maar ook hoe deze beïnvloed kunnen worden aan de hand van ethisch leiderschap. Ethisch leiderschap zou ingezet kunnen worden om de attributies van medewerkers zo te beïnvloeden dat deze in lijn komen te liggen met het beoogde doel van het beleid. Dit zou de effectiviteit van het integriteitsbeleid ten goede kunnen komen. Naar aanleiding van deze doelstelling zal er middels kwantitatief onderzoek antwoord verkregen worden op de vraag:

In welke mate beïnvloedt ethisch leiderschap van de direct leidinggevenden de attributies van medewerkers over integriteitsbeleid?

Om de hoofdvraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden zijn er een aantal deelvragen opgesteld. Deze zijn te onderscheiden in theoretische- en empirische deelvragen:

Theoretische deelvragen

- Wat wordt in de wetenschappelijke literatuur verstaan onder integriteitsbeleid?
- Wat wordt in de wetenschappelijke literatuur verstaan onder ethisch leiderschap?
- Wat is er in de literatuur bekend over het ontstaan van attributies van HR-beleid?
- Wat kan er op basis van bestaande wetenschappelijke literatuur verwacht worden over de verschillen, dan wel overeenkomsten, over de attributies van leidinggevenden en medewerkers?
- Wat kan er op basis van bestaande wetenschappelijke literatuur verwacht worden over de invloed van ethisch leiderschap op de attributies van medewerkers over integriteitsbeleid?

Empirische deelvragen

- Wat zijn de attributies van medewerkers over het integriteitsbeleid?
- In hoeverre zijn medewerkers van mening dat leidinggevenden ethisch leiderschap vertonen op de werkvloer?
- In hoeverre verschillen de attributies van de medewerkers ten opzichte van de attributies van de leidinggevenden?

De afgelopen jaren is er veel onderzoek gedaan naar de wijze waarop HR-beleid invloed heeft op de performance van een organisatie. In de literatuur wordt deze relatie vaak weergegeven aan de hand van de performance-keten (Wright & Nishii, 2007). Deze keten loopt van voorgenomen HR-beleid naar de uiteindelijke performance van een organisatie. Veel onderzoek is daarbij gericht op het in kaart brengen van de factoren die van invloed zijn op deze relatie. In de literatuur wordt daarbij de rol van medewerkers als een belangrijke factor gezien die van invloed is op deze relatie (Jiang, Hu, Liu & Lepak, 2017). Specifiek worden HR-attributies aangewezen als een belangrijke voorspeller van de performance van de organisatie (Nishii et al., 2008). Desondanks is empirisch onderzoek naar HR-attributies schaars (Hewett, Shantz, Mundy & Alfes, 2018). Het is dan ook niet opmerkelijk dat Hewett en collega's (2018) en Nishii en collega's (2008) aangeven dat meer onderzoek naar HR-attributies gewenst is. Specifiek benoemen Nishii en collega's (2008) dat leiderschap een aspect is dat vervolgonderzoek vereist in relatie tot HR-attributies van medewerkers.

Tevens levert huidig onderzoek een bijdrage aan de wetenschappelijke literatuur doordat het twee stromingen in één onderzoek integreert, namelijk: leiderschap en HRM. Leiderschap focust zich met name op de persoonlijke en interpersoonlijke dynamieken van individuen en hoe individuen elkaar kunnen beïnvloeden richting een doel (Northouse, 2015). HRM kijkt naar systemen en processen van een organisatie dat poogt om mensen te beïnvloeden op een systematische manier (Leroy, Segers, Dierendonck & Den Hartog, 2018). In essentie richten beide stromingen zich op het managen van medewerkers, maar dan vanuit een ander perspectief. Hoewel er overlap is tussen de stromingen, worden zij nauwelijks in relatie tot elkaar bestudeerd. Dit is enigszins opmerkelijk aangezien de eigen specifieke beperkingen en uitdagingen van de stromingen grotendeels overwonnen kunnen worden wanneer zij gezamenlijk bestudeerd worden (Leroy et al., 2018). Door het integreren van beide stromingen in huidig onderzoek kan er een meer inzicht geboden worden hoe de twee stromingen zich tot elkaar verhouden, en hoe zij samen ingezet kunnen worden om medewerkers het zo effectief mogelijk te managen. Door het betrekken van ethisch leiderschap in huidig onderzoek wordt er een kloof overbrugt tussen de leiderschapsliteratuur en SHRM (Den Hartog, Boon, Verburg en Croon, 2013; Leroy et al., 2018).

Naast bovengenoemde wetenschappelijke relevantie kent huidig onderzoek ook een maatschappelijke- en praktische relevantie. Integriteit is, zoals geschetst is in de aanleiding, een belangrijk topic in de publieke sector. Ambtenaren en bestuurders dienen zich integer te gedragen en er zijn regels en gedragscodes ontwikkeld om die integriteit zoveel mogelijk te waarborgen. Echter is uit onderzoek gebleken dat medewerkers en de ambtelijke leiding bij het rijk, gemeenten, provincies en waterschappen uiteenlopende beelden hebben van het integriteitsbeleid in de organisatie (BIOS, 2012). Zo blijken leidinggevendenden positiever te zijn ten opzichte van het gevoerde integriteitsbeleid, dan de medewerkers (Treviño et al., 2008). Nadelig gevolg van dergelijke uiteenlopende attributies is dat beleid niet zo effectief mogelijk kan zijn (Bowen & Ostroff, 2004). Middels de inzichten die

verkregen worden aan de hand van huidig onderzoek kan de effectiviteit van het integriteitsbeleid in de eerste plaats binnen de publieke sector verhoogd worden, maar wellicht zijn de verkregen inzichten ook door te vertalen naar een willekeurige organisaties waar een integriteitsbeleid gevoerd wordt.

2. THEORETISCH KADER

2.1. INTEGRITEITSBELEID

Iedere overheidsorganisatie is wettelijk verplicht een integriteitsbeleid te voeren. Integriteitsbeleid wordt door Paanakker en Heres (2015) gedefinieerd als formele en informele instrumenten die organisaties gebruiken bij het motiveren van medewerkers om gedrag te vertonen die in overeenstemming zijn met de normen en waarden van de organisatie. Integriteitsbeleid heeft als primair doel de besluitvormingsprocessen met betrekking tot integer handelen van medewerkers te beïnvloeden, desondanks voeren critici aan dat integriteitsbeleid alleen een façade is om de reputatie van de organisatie te waarborgen (Chen, Gotti, Kang & Wolfe, 2016). Deze normen en waarden zijn belangrijk voor de legitimiteit van de organisatie. Wanneer de legitimiteit in het gedrang komt kan dit tot veel onrust lijden. Belangrijke kanttekening is dat dergelijke normen en waarden, en dus ook de legitimiteit, relatief zijn (Kaptein, 1999). Normen en waarden worden namelijk gevormd door de context waarin de organisatie zich bevindt en kunnen variëren per jaar, plaats en omstandigheden (Paanakker & Heres, 2015). Hierdoor kan er variatie ontstaan in hoe organisaties het integriteitsbeleid vormgeven (Treviño, Weaver & Reynolds, 2006).

In de literatuur zijn er twee mogelijkheden bekend waarmee invulling gegeven kan worden aan integriteitsbeleid. In 1994 maakte al Paine onderscheid bij integriteitsbeleid tussen enerzijds een beleid dat sterk de nadruk legt op normen en waarden (values-oriëntatie), en anderzijds beleid dat sterk de nadruk legt op voorschriften en regels (compliance-oriëntatie). Hoewel er inmiddels al ruim twee decennia verstreken zijn wordt dit onderscheid in de literatuur nog steeds gehanteerd bij onderzoek naar integriteitsbeleid. De twee oriëntaties zijn gebaseerd op verschillende mensbeelden en hebben logischerwijs daarom ook verschillende gevolgen voor de attitudes en het gedrag van medewerkers. De values-oriëntatie gaat uit van een positief mensbeeld en vertrouwt erop dat mensen zelf de juiste beslissingen nemen (Weaver & Treviño, 1999). Deze oriëntatie richt zich op de internalisering van de organisatorische waarden (Weaver & Treviño, 1999). Ethisch gedrag wordt bevorderd door de morele competentie van medewerkers te versterken en hen te leren bepalen wat verantwoorde en ethische beslissingen zijn. Een positieve uitkomst hiervan is meer toewijding van de medewerker aan de organisatie (Weaver & Treviño, 1999). De compliance-oriëntatie is gebaseerd op een negatief mensbeeld. Er wordt vanuit gegaan dat de mens geneigd is tot het slechte en alleen gaat voor zijn eigen belang. Vanuit deze oriëntatie gaat een signaal uit van wantrouw jegens de medewerkers (Weaver & Treviño, 1999). De compliance-oriëntatie zal weinig doen voor het moreel bij medewerkers. In plaats dat medewerkers zich integer gaan gedragen kunnen ze een mentaliteit ontwikkelen die er op gebrand is om niet gepakt te worden (Paine, 1994).

Ondanks dat beide oriëntaties uitgaan van tegenstellende mensbeelden, sluiten de oriëntaties elkaar niet uit (Weaver & Treviño, 1999). Een sterk op normen en waarden gebaseerd integriteitsbeleid kan ook regels en voorschriften bevatten. Voor een optimaal resultaat wordt er

aangeraden om beleid in te richten op basis van beide oriëntaties (van Tankeren, 2007). Een integriteitsbeleid waarbij er een juiste balans is tussen beide oriëntaties leidt tot minder integriteitsschendingen, verhoogd de bereidheid om advies te vragen bij ethische dilemma's en zorgt voor meer bewustzijn omtrent integriteit (Weaver & Treviño, 1999). Het perfecte integriteitsbeleid heeft "het juiste evenwicht tussen beide benaderingen, waarbij er voldoende controle van buiten het individu is om integriteitsschendingen te ontmoedigen, maar voldoende interne controle heeft om de meest sociaal constructieve en altruïstische impulsen te stimuleren om te bloeien" (Cooper, 1998, p. 163).

Hoewel het perfecte raamwerk met instrumenten voor het ontwikkelen van integriteitsbeleid met de juiste balans nog niet is ontdekt (Tremblay et al., 2017), blijkt uit recent onderzoek dat het voeren van een integriteitsbeleid in vele gevallen effectief is. Zo toonde Kaptein (2015) aan dat organisaties met een integriteitsbeleid minder integriteitsschendingen hebben dan organisaties zonder integriteitsbeleid. Specifiek werd er empirisch bewijs gevonden dat het voeren van een integriteitsbeleid een invloed heeft op besluitvorming van medewerkers. Ook in de publieke context is de effectiviteit van integriteitsbeleid aangetoond (Beeri, Dayan, Vigoda-Gadot & Werner, 2013).

2.2. HR-ATTRIBUTIES

Ondanks dat uit onderzoek is gebleken dat integriteitsbeleid effectief kan zijn bij het bevorderen van integriteit, wil dat nog niet zeggen dat bij het voeren van een integriteitsbeleid de gewenste effecten ontstaan. Een veelal gemaakte fout is dat er vanuit gegaan wordt dat het invoeren van HR-beleid gedrag en attitudes beïnvloedt wat vervolgens automatisch zou leiden tot de gewenste uitkomst (Kehoe & Wright, 2013). Verschillende onderzoekers stellen echter dat deze denkwijze te simplistisch is (Bowen & Ostroff, 2004; Wright & Nishii, 2007). Om ervoor te zorgen dat HR-beleid het gewenste effect heeft op attitudes en gedrag van werknemers, moet HR-beleid eerst subjectief gepercipieerd en geïnterpreteerd door werknemers (Nishii et al., 2008). Deze subjectieve interpretatie kan onder de term attributies geschaard worden. Attributies zijn de percepties van medewerkers over waarom HR-beleid gevoerd worden en verschillen per medewerker (Nishii et al., 2008). Deze attributies bepalen vervolgens in een sterke mate hoe de werknemer op de HR-beleid reageert. De vorming van attributies kan verklaard worden aan de hand van de attributietheorie (Kelley, 1967). Volgens deze theorie zijn waarnemingen niet objectief en wordt de interpretatie van de waarnemingen gevormd door ervaringen, gedachten en gevoelens die bepalend zijn voor de daaropvolgende gedragingen. Een basisassumptie van deze theorie is dat mensen proberen de wereld om hen heen te verklaren, in termen van oorzaak en gevolg (Kelley, 1967). Aangezien ieder mens de werkelijkheid anders waarneemt en ervaart (Fiske & Taylor, 1991) zullen de attributies die mensen vormen uiteenlopen.

Hoewel de attributietheorie van oorsprong vanuit de sociale psychologie is ontwikkeld wordt deze theorie tegenwoordig toegepast op het HRM-veld (Bowen & Ostroff, 2004; Nishii et al., 2008).

In de organisationele context houdt dit in dat medewerkers over hetzelfde HR-beleid diverse attributies kunnen ontwikkelen. Een voorbeeld hiervan is dat sommige medewerkers vinden dat het HR-beleid een onderliggende motivatie van het management communiceert voor het motiveren en aanmoedigen van de medewerkers (Spreitzer, 1995). Andere medewerkers kunnen de praktijk zijn als een controle functie (Deckop, Mangel & Cirka, 1999). Hierdoor is het te simplistisch om te stellen dat de inzet van een HR-beleid één-op-één leidt tot de gewenste uitkomst. In plaats daarvan zal het effect van HR-beleid berusten op de betekenis die de medewerkers aan die activiteiten hechten. Deze suggestie wordt ondersteund door het onderzoek van Meijerink en collega's (2016) waarin gevonden werd dat medewerkers actieve consument zijn van HR-beleid en dat de interpretatie hierdoor uiteen kan lopen. Deze interpretatie loopt zelfs uiteen wanneer de HR-beleid in elk team op dezelfde manier geïnterpreteerd zijn.

Ondanks dat in bovenstaand kader is omschreven dat attributies sterk uiteen lopen hebben Nishii en collega's (2008) een poging gedaan om de attributies van medewerkers in kaart te brengen. Daarbij kan er een eerste verdeling gemaakt worden tussen interne en externe attributies. Interne attributies verwijzen naar de perceptie dat acties te wijten zijn aan factoren waarvoor het management verantwoordelijk voor is, of waarover het management controle heeft. Met betrekking tot de interne attributies wordt er een verder onderscheid gemaakt tussen de twee meest voorkomende redenen om beleid in te zetten. De eerste reden is een strategisch, bedrijfsgerelateerd doel. Een tweede reden van leidinggevend om beleid in te zetten is een werknemergeoriënteerde filosofie. De interne attributies worden in het onderzoek van Nishii en collega's (2008) nog verder onderverdeeld naar mate waarin zij positieve of negatieve gevolgen hebben voor medewerkers. Positieve interne attributies zijn gericht op welzijn en kwaliteit van dienstverlening en hebben een positieve uitwerking op houding en gedrag van medewerkers. Negatieve interne attributies zijn gericht op controle en hebben een negatieve uitwerking op houding en gedrag van medewerkers.

In de recente literatuur wordt de conceptualisering van Nishii en collega's (2008) ondersteund en in verschillende onderzoeken aangehouden (Fontinha, Chambel & De Cuyper, 2012; Van de Voorde & Beijer, 2015). Om deze reden is eenzelfde conceptualisering aangehouden, maar zijn de attributies toegespitst op attributies die medewerkers kunnen hebben ten opzichte van het integriteitsbeleid.

De SHRM literatuur wordt overspoeld met onderzoek dat zich richt op het inzetten van beleid ten behoeve van de organisatiedoelen om zo de effectiviteit te verbeteren. In dergelijke onderzoeken wordt er veelal gesproken in termen van kwaliteit. Echter, deze verkregen kennis in deze onderzoeken is veelal gebaseerd op de private sector (Keegan & Boselie, 2006). Hierom is de term kwaliteit in huidige context niet passend. De publieke sector levert namelijk een ambigue, niet tastbaar product (Vandenabeele, Leisink, Knies, 2013). Kwaliteit, in de context van de publieke sector, wordt hierom

veelal uitgedrukt in termen van publieke waarde (Vandenabeele et al., 2013). Waar het einddoel van medewerkers in de private sector het afleveren van een kwalitatief eindproduct is, is dat voor medewerkers in de publieke sector het zo goed mogelijk vervullen van hun publieke taak. Een andere reden voor publieke organisaties om beleid in te zetten is om de legitimiteit te behouden. De publieke sector heeft er een groot belang bij om een positief imago te behouden ten opzichte van de burgers. Het voeren van een integriteitsbeleid kan mede ervoor zorgen dat het positieve imago behouden blijft, dan wel verbeterd wordt. Voortbouwend op de assumptie dat organisaties HR-beleid inzet om de attitudes en gedrag van medewerkers in lijn te krijgen met de organisatiestrategie, wordt de HR-attributie ‘hulp vervullen publieke taak’ en ‘beschermen imago’ opgenomen in de typologie.

Een tweede reden waarom organisaties beleid in zouden kunnen zetten is werknemer gebaseerd (Nishii et al., 2008). Enerzijds is er daarbij oog voor het welzijn van de medewerker. In huidige context kan dit vertaald worden dat de organisatie integriteitsbeleid heeft ingevoerd om de medewerker te beschermen tegen integriteitsschendingen. Anderzijds kan de organisatie beleid inzetten om maximale efficiëntie uit de medewerkers te halen. In huidige onderzoekscontext is deze attributie wat vrijer vertaald naar dat de organisatie er onvoldoende vertrouwen in heeft dat de medewerker zelfstandig ethische beslissingen kan maken.

Tot slot de externe attributie. Bij de externe attributie zijn medewerkers van mening dat beleid van buiten de organisatie opgelegd wordt. Bijvoorbeeld door vakbonden of de overheid. Aangezien een overheidsinstantie direct onder bewind valt van de Rijksoverheid is de attributie ‘verplichting rijksoverheid’ opgenomen in de typologie. De uiteindelijke typologie van attributies valt af te lezen uit tabel 1.

Tabel 1. *Typologie van HR-attributies*

	Interne attributies		
	Strategisch, bedrijfsgerelateerd doel	Werknemer-georiënteerde filosofie	Externe attributie
Commitment-focus	Hulp bij vervullen publieke taak	Bescherming tegen integriteitsschendingen	Verplichting van Rijksoverheid
Control-focus	Behoeden imago	Onvoldoende vertrouwen in zelfstandig ethische beslissingen maken	

Tot dusver is besproken dat de attributies van medewerkers onderling differentiëren van elkaar, maar de bestaande literatuur wijst er ook op dat er verschillen kunnen bestaan tussen de leidinggevenden en medewerkers. Dit verschil wordt door Treviño en collega's (2008) verklaard aan de hand van de sociale identiteitstheorie. Deze theorie stelt dat mensen naast een persoonlijke identiteit ook een sociale identiteit hebben (Tajfel & Turner, 1986). Deze sociale identiteit is het deel van het zelfbeeld dat wordt ontleend aan het waargenomen lidmaatschap aan relevante sociale groepen

(Haslam & Van Dick, 2011). Omdat mensen tot meerdere sociale groepen behoren, bezitten zij ook meerdere sociale identiteiten. Volgens de sociale identiteitstheorie categoriseren individuen zichzelf en anderen in verschillende sociale groepen (Tajfel & Turner, 1986). Deze categorisering kan in de organisationele context gebeuren op basis van afdeling of functie. Dankzij deze categorisering zullen verschillende sociale groepen verschillende percepties ontwikkelen over henzelf, maar ook over de organisatie. In beginsel kan verwacht worden dat alle medewerkers de organisatie als positief beschouwen. De percepties van medewerkers over de organisatie waar zij werkzaam zijn heeft namelijk een belangrijke invloed op de percepties van hun eigen identiteit. In het algemeen betekend dit dat medewerkers hun organisatie in een positief daglicht zien. Desondanks worden er verschillen verwacht tussen de attributies van leidinggevend en medewerkers ten opzichte van het integriteitsbeleid.

Treviño en collega's (2008) benoemen specifiek in hun onderzoek dat het bekleeden van een leidinggevende functie een bepalende factor is voor het ervaren van verschillende sociale groepen en identiteiten. Aangezien leidinggevend en medewerkers behoren tot verschillende sociale groepen zullen zij de organisatie verschillend ontvangen. Om deze reden zullen zij zich ook verschillende identificeren met de organisatie. Treviño en collega's (2008) stellen dat naarmate medewerkers intensiever met de organisatie betrokken zijn, zullen medewerkers eerder geneigd zijn om de persoonlijke identiteit te identificeren in termen van de organisatie. Logischerwijs zullen leidinggevend nauwer betrokken zijn met de organisatie doordat zij een bijdrage leveren aan het ontwikkelen en het voeren van het beleid. Hierdoor zullen leidinggevend zich sterker met de organisatie identificeren dan de medewerker. Hoe meer iemands identiteit verbonden is met een organisatie, des te sterker heeft men de neiging om een positieve attitude jegens de organisatie te ontwikkelen (Treviño et al., 2008). Specifiek in de publieke sector is gebleken dat leidinggevend positiever staan ten opzichte van het ethische klimaat dan medewerkers (Raile, 2013). Hiertegenover zullen de medewerkers meer cynische opvattingen over beleid kunnen ontwikkelen (Mirvis & Kanter, 1989). Ook Chen en collega's (2016) vonden dat medewerkers veelal integriteitsbeleid zien als een façade om het imago van de organisatie te beschermen. Medewerkers zien integriteitsbeleid als een manier om de leiding in te deken en een positief imago te behouden tegenover publiek en politiek (Heres, 2015). Tevens wordt integriteitsbeleid afgedaan als een manier van het management om de controle te verhogen (Treviño et al., 2008). In navolging van deze bevindingen leidt dit tot de volgende hypothesen:

Hypothese 1a: leidinggevend en medewerkers verschillen van elkaar op de attributie 'vervullen van publieke taak', waarbij leidinggevend meer de attributie hebben dat het integriteitsbeleid als doel heeft om de medewerkers te helpen bij het vervullen van hun publieke taak.

Hypothese 1b: leidinggevend en medewerkers verschillen van elkaar op de attributie 'beschermen tegen integriteitsschendingen', waarbij leidinggevend meer de attributie hebben dat het integriteitsbeleid als doel heeft om medewerkers te beschermen tegen het begaan van integriteitsschendingen.

Hypothese 1c: leidinggevend en medewerkers verschillen van elkaar op de attributie 'imago', waarbij leidinggevend minder de attributie hebben dat het integriteitsbeleid als doel heeft om het imago van de organisatie te beschermen.

Hypothese 1d: leidinggevend en medewerkers verschillen van elkaar op de attributie 'onvoldoende vertrouwen', waarbij leidinggevend minder de attributie hebben dat het integriteitsbeleid ingevoerd is omdat de organisatie er onvoldoende vertrouwen in heeft dat de medewerker zelfstandig ethische beslissingen kan maken.

Hypothese 1e: leidinggevend en medewerkers verschillen van elkaar op de attributie 'verplichting', waarbij leidinggevend minder de attributie hebben dat het integriteitsbeleid ingevoerd is omdat het een verplichting is vanuit de rijksoverheid.

2.3. ETHISCH LEIDERSCHAP

Zoals eerder benoemd is worden attributies gevormd door eerdere ervaringen in het privé- en werkleven (Kelley, 1967). Hierdoor kunnen attributies veelal onder medewerkers uiteen lopen. Het kan voor werkgevers dan ook een uitdaging zijn wanneer de attributies van een medewerker niet overeenkomt met het beoogde doel van het beleid. Een consequentie van die discrepantie is dat het ingevoerde HR-beleid minder effectief kan zijn (Bowen & Ostroff, 2004). Hierom loont het om allereerst de attributies van medewerkers in kaart te brengen. Vervolgens kunnen er passende maatregelen toegepast worden om zo om te gaan met de uiteenlopende attributies. Aangezien de werkgever geen invloed heeft op de privésfeer van de medewerker, liggen er mogelijkheden om de attributies te beïnvloeden in de werkomgeving. Uit onderzoek is inmiddels gebleken dat met name leiderschap bij uitstek een efficiënt instrument is om de attributies van medewerkers te beïnvloeden (Greene, 1975; Alfes, Truss, Soane, Rees & Gatenby, 2013). Door het toepassen van leiderschap kunnen de gepercipieerde attributies in lijn gebracht worden met het beoogde doel van het beleid.

Er worden in de literatuur een drietal redenen benoemd waarom leiderschap een effectief instrument is bij het beïnvloeden van de attributies van medewerkers. Allereerst fungeert de leider als rolmodel voor de organisatie, waarbij gedrag en attitudes van de leider als proxy worden genomen voor de organisatie. Medewerkers halen uit het gedrag van de leider aanwijzingen om inzicht te krijgen in de intenties van de organisatie en waarom de organisatie bepaalde HR-activiteiten implementeert (Han, 2016). waardoor attributievorming kan ontstaan. Ten tweede worden leiders als meest betrouwbare informant gezien van het management dat medewerkers van kritische informatie kan voorzien (Han, 2016). Hierdoor hebben leiders een directe invloed op de attributies van

medewerkers (Han, 2016). Als laatste hebben leiders een groot effect op attributies van medewerkers omdat het beleid geïmplementeerd wordt door de leider (Wright & Nishii, 2007). Als gevolg hiervan kunnen leiders verantwoordelijk worden gehouden voor de ervaring van de medewerkers met het beleid welke als basis ligt voor de attributies van de medewerkers (Han, 2016).

In de context van integriteitsbeleid is het interessant om de rol van ethisch leiderschap te betrekken, omdat ethische leiders niet alleen het juiste voorbeeld stellen maar ook ethisch gedrag stimuleren (Kaptein & Avelino, 2005). Ethisch leiderschap wordt gedefinieerd als “het proces van het maken van beslissingen en het vertonen van gedrag dat past binnen de morele normen en waarden van de relevante gemeenschap en de bevordering van zulke morele besluitvorming en gedrag middels interacties met volgelingen” (Brown et al., 2005, p. 120). Binnen deze definitie schuilen twee componenten, namelijk ‘moreel persoon’ en ‘moreel manager’. Het component ‘moreel persoon’ houdt in dat een leider zich op integere wijze gedraagt (Brown & Treviño, 2006). Een ‘moreel manager’ zet zich daarnaast ook actief in voor het bevorderen van integriteit onder anderen (Brown & Treviño, 2006). Dit component van ethisch leiderschap staat voor de proactieve inspanningen van de leider om ethisch en onethisch gedrag van volgers te beïnvloeden. Morele managers maken van ethiek een expliciet onderdeel van hun takenpakket door over ethiek en integriteit te communiceren, als rolmodel te fungeren en een beloningssysteem te hanteren om medewerkers verantwoordelijk te houden voor hun eigen gedrag (Brown & Treviño, 2006). Dit laatstgenoemde component, moreel manager, zorgt ervoor dat ethisch leiderschap zich onderscheidt van andere leiderschapsstijlen, onder andere transformationeel leiderschap (Mayer et al., 2009).

Uit diverse onderzoeken is gebleken dat ethisch leiderschap veel positieve effecten heeft. Op de eerste plaats bevordert ethisch leiderschap een integere organisatie. Medewerkers die hun leidinggevende als ethische leider ervaren hebben minder de intentie om onethisch gedrag te vertonen (Peterson, 2004). Uit onderzoek is zelfs gebleken dat de invloed van ethisch leiderschap groter is dan die van een formeel integriteitsbeleid (Treviño, Weaver, Gibson & Toffler, 1999), hoewel ethisch leiderschap effectiever lijkt te zijn wanneer het gepaard gaat met een sterk integriteitsbeleid (Beeri et al., 2013). Ethisch leiderschap heeft eveneens positieve neveneffecten. Zo is uit een meta-analyse van Bedi en collega's (2016) gebleken dat ethisch leiderschap onder andere het welzijn van medewerkers bevordert, evenals de werkprestaties en de reputatie van de organisatie. Voor het behalen van dergelijke positieve effecten dienen ethische leiders voldoende zichtbaar te zijn en expliciet te communiceren over integriteit. Mocht de leidinggevende hier niet expliciet genoeg in zijn, dan kan de leidinggevende als ethisch neutraal gezien worden. Ethisch neutraal klinkt onschuldig, maar schijn bedriegt. Ethisch neutraal leiderschap kan zelfs integriteitsschendingen in de hand werken doordat integriteitsschendingen niet expliciet besproken worden. Hierdoor kan het beeld ontstaan dat dergelijke misstanden onbestraft blijven, waardoor een voedingsbodem gecreëerd wordt voor cynisme over het ethische leiderschap in de organisatie (Heres, 2016). Ethisch neutraal leiderschap tast niet

alleen de geloofwaardigheid aan van het leiderschap, maar ook de effectiviteit van het integriteitsbeleid wordt daarmee ondermijnd (Treviño et al., 2008). Organisaties hebben er dus baat bij om ethisch leiderschap expliciet uit te voeren.

Twee theorieën worden gebruikt in huidig onderzoek bij het verklaren van de invloed van ethisch leiderschap op de relatie tussen integriteitsbeleid en de attributies die medewerkers hebben over het integriteitsbeleid, namelijk: sociaal-cognitieve leertheorie (Bandura, 1977) en sociale-uitwisselingstheorie (Blau, 1968). De sociaal-cognitieve leertheorie stelt dat individuen leren door het waarnemen van het gedrag van een ander. Dit mechanisme werkt, voor ethisch leiderschap, echter niet zo één-op-één als nu gesuggereerd wordt. Het is allereerst van belang dat het rolmodel legitiem en geloofwaardig overkomt, anders kunnen medewerkers cynisch worden ten opzichte van de ethiek van de organisatie (Brown et al., 2005). Brown en collega's (2005) stellen dat leidinggevenden aantrekkelijke, legitieme en geloofwaardige ethische rolmodellen worden wanneer zij deelnemen aan gedrag dat als anderen beschouwd wordt als normatief gepast en altruïstische motieven suggereert. Normatief gepast is wellicht een te vaag begrip, maar dient gezien te worden in de context van de organisatie. In sommige culturen, de westerse cultuur, is het normatief gepast om de leidinggevende tegen te spreken terwijl dit, in de Aziatische cultuur, ongepast is. Waar met name de crux zit is dat de leidinggevende in de ogen van de medewerker transparant en eerlijk handelt. Op deze manier wordt de leidinggevende een bron van informatie voor gepast, integer gedrag en een rolmodel om zich mee te identificeren (Brown et al., 2005). Ten tweede is aandacht voor het rolmodel een vereiste voor een effectief sociaal leerproces. De leidinggevende is, op basis van zijn positie, al bij uitstek een rolmodel voor gedrag. Echter, een valkuil kan zijn dat de leidinggevende ethiek niet expliciet benoemd waardoor integriteit naar de achtergrond verdwijnt. Treviño en collega's (2003) ontdekten dat ethische leiders de aandacht van volgers krijgen door een ethische boodschap te profileren die opvalt in de organisatorische context. Het sturen van de aandacht van werknemers op ethische normen door hun belang te benadrukken door expliciete communicatie lijkt is cruciaal voor ethisch leiderschap als een sociaal leerproces.

Naast directe observaties speelt het straffen en belonen van medewerkers een grote rol bij het sturen van gedrag van medewerkers (Mayer, Aquino, Greenbaum & Kuenzi, 2012). Straffen en belonen faciliteert het leerproces op een anticiperende manier (Bandura, 1977). Het informeert medewerkers wat de consequenties zijn van gepast- en ongepast gedrag. Het straffen en belonen dient echter wel op een manier te gebeuren dat gezien wordt als eerlijk. Het fungeren van de leidinggevende als rolmodel en het straffen en belonen zorgt er voor dat ethisch leiderschap het morele kompas van de medewerkers beïnvloedt (Gibson, 2004). Ook Walumbwa, Hartnell & Misati (2017) vonden dat ethisch leiderschap effect heeft op de cognities en attitudes van medewerkers. Het is dan ook te verwachten dat des te meer de leidinggevende ethisch leiderschap vertoond, des te meer ethisch gedrag geïnternaliseerd wordt door de medewerker. Kortom: gebaseerd op de sociaal-cognitieve

leertheorie zullen medewerkers intrinsiek gemotiveerd raken om integer te handelen wanneer de leidinggevende ethisch leiderschap vertoont. Naar verwachting zal deze intrinsieke motivatie er voor zorgen dat de attributies van de medewerkers meer in lijn komen te liggen met het beoogde doel van het HR-beleid.

De sociale uitwisselingstheorie (Blau, 1968) is gebaseerd op wederkerigheid en veronderstelt dat er een onderlinge verplichting is binnen een relatie om een gift te beantwoorden met een tegengift (Gilbert, de Winne & Sels, 2011). Volgens deze theorie ontwikkelen mensen relaties gebaseerd op hun ervaringen met anderen en wordt hun gedrag op basis van die ervaringen gestuurd (Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Relaties kunnen gebaseerd zijn op basis van economische uitwisseling of sociale uitwisseling (Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Economische uitwisseling zijn transactioneel. Sociale uitwisseling omvat een gedeelde identiteit, loyaliteit en emotionele connecties. Wanneer een leidinggevende investeert in de medewerker, denk aan trainingen maar ook aan de onderlinge relatie, drukt de leidinggevende uit dat het zich op de lange termijn inzet voor zijn medewerkers en dat de leidinggevende zorg draagt voor de persoonlijke ontwikkeling en behoeften van de medewerker (Piening, Baluch & Salge, 2013). Ethisch leiderschap kan er dan voor zorgen, middels communicatie en de basiswaarden, dat medewerkers zich zelf zien in een sociale-uitwisselings relatie wat gekarakteriseerd wordt door wederzijds vertrouwen en ondersteuning in plaats van een economische uitwisseling. Medewerkers voelen zich aangemoedigd door hun leider en in ruil daarvoor zullen ze meer geneigd zijn om positieve attitudes en gedrag te vertonen (Walumbwa & Schaubroeck, 2009).

Samenvattend bevordert ethisch leiderschap zowel het moreel bewustzijn van medewerkers als de kwaliteit van hun morele oordelen en beslissingen door medewerkers intrinsiek te motiveren om integer te handelen. In dat licht wordt verondersteld dat medewerkers naarmate ethisch leiderschap toe neemt medewerkers eerder commitment-focus attributies ontwikkelen en minder control-focus attributies. Dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 2a: Naarmate ethisch leiderschap toe neemt zullen medewerkers eerder de attributie vormen dat integriteitsbeleid als doel heeft om te helpen bij het vervullen van de publieke taak.

Hypothese 2b: Naarmate ethisch leiderschap toe neemt zullen medewerkers eerder de attributie vormen dat integriteitsbeleid als doel heeft om medewerkers te beschermen tegen integriteitsschendingen.

Hypothese 2c: Naarmate ethisch leiderschap toe neemt zullen medewerkers minder de attributie vormen dat integriteitsbeleid als doel heeft om het imago van de organisatie te beschermen.

Hypothese 2d: Naarmate ethisch leiderschap toe neemt zullen medewerkers minder de attributie vormen dat integriteitsbeleid ingevoerd is omdat de organisatie weinig vertrouwen heeft in het zelfstandig moreel handelen van de medewerkers.

Hypothese 2e: Naarmate ethisch leiderschap toe neemt zullen medewerkers minder de attributie vormen dat integriteitsbeleid ingevoerd is omdat dit een verplichting is van de Rijksoverheid.

3. METHODE

3.1. ONDERZOEKSDESIGN

Huidig onderzoek betreft een kwantitatief onderzoek, waarbij de respondenten een online vragenlijst hebben ingevuld. Het voordeel van deze methode is dat respondenten niet beïnvloed kunnen worden door een interviewer (Field, 2009). Hierdoor zijn de onderzoeksresultaten objectiever (Boeije, Hart & 't Hox, 2009). Er zijn twee verschillende vragenlijsten opgesteld, namelijk: één voor de leidinggevenden en één voor de medewerkers. De vragenlijsten zijn gestructureerd van aard en wordt eenmalig door de respondenten ingevuld. Omdat het onderzoek op één moment wordt afgenomen betreft het een cross-sectioneel onderzoek (Field, 2009). Aan de hand van cross-sectioneel onderzoek kunnen geen causale verbanden worden vastgesteld, maar kunnen wel relaties getoetst worden (Field, 2009).

Bij het opzetten van het onderzoek is er rekening gehouden met de betrouwbaarheid en validiteit. De interne validiteit van cross-sectioneel onderzoek is laag (Field, 2009). De resultaten van een onderzoek zijn intern valide als de resultaten die je meet ook daadwerkelijk het gevolg zijn van de afhankelijke variabele. Een manier om de interne validiteit toch te waarborgen is om controlevariabelen mee te nemen in de analyses (Field, 2009). Om deze reden zijn er in huidig onderzoek vier controlevariabelen meegenomen. Op deze manier blijven bepaalde effecten tussen variabelen niet onopgemerkt. Tevens wordt geprobeerd om de externe validiteit te bevorderen door gebruik te maken van bestaande meetschalen (Creswell, 2003).

3.2. DATAVERZAMELING

Zoals hiervoor beschreven is wordt de data op slechts één moment verzameld. Dit is gedaan in de periode tussen 15 mei en 12 juni. De vragenlijst is uitgezet middels het programma Qualtrics. Om de medewerkers te bereiken is per e-mail de vragenlijst opgestuurd naar leidinggevenden en medewerkers. Tevens is er een oproep op het Intranet gezet van de gemeente Lelystad om mee te doen aan het onderzoek. Na twee weken is per e-mail een herinnering verstuurd en het bericht opnieuw op Intranet gezet. Na vier weken is de vragenlijst gesloten. Het invullen van de vragenlijst betreft maximaal 8 minuten.

Voordat de medewerker kon beginnen aan de vragenlijst werd allereerst een instemmingsverklaring getoond waarin kort de duur en aanleiding van het onderzoek werden aangegeven. De daadwerkelijke aanleiding voor het onderzoek werd hierbij zo abstract mogelijk gehouden, om beïnvloeding van reacties te voorkomen. Tevens werden participanten erop gewezen dat gegevens strikt anoniem verwerkt zouden worden en dat zij zich ten alle tijden zonder opgaaf van redenen of consequenties terug konden trekken uit het onderzoek.

3.3. ONDERZOEKSPOPULATIE

In huidig onderzoek is er voor gekozen om het onderzoek uit te voeren binnen de publieke sector, specifiek bij gemeenten. Dit is gedaan omdat gemeenten verplicht zijn om een integriteitsbeleid te voeren (VNG, 2014), omdat zij er bij gebaat zijn om de integriteit te waarborgen (BIOS, 2011). Hierom zullen gemeenten ook een formeel integriteitsbeleid vastgelegd hebben, wat een vereiste is voor dit onderzoek. Zonder een formeel vastgelegd integriteitsbeleid is het anders niet mogelijk om een passende vragenlijst op te stellen om de attributies van medewerkers ten opzichte van het gevoerde integriteitsbeleid te meten. In tabel 2 is er een overzicht gegeven van de verhoudingen in geslacht en leeftijd van de beroepsgroep gemeenten.

Tabel 2. *Beschrijvende statistiek van onderzoekspopulatie*

	In dienst bij gemeenten	
	N	%
Geslacht		
Man	71.532	49.3%
Vrouw	73.547	50.7%
Leeftijdscategorie		
< 25 jaar	1.832	1.26%
25 tot 34 jaar	16.052	11.06%
35 tot 44 jaar	32.442	22.36%
45 tot 54 jaar	46.614	31.13%
> 54 jaar	48.139	33.18%

Bron: Kennisbank Openbaar Bestuur, 2017

3.4. STEEKPROEF

Het onderzoek heeft plaatsgevonden bij de gemeente Lelystad. Bij de gemeente Lelystad werken er ongeveer 600 medewerkers (gemeente Lelystad, 2017). Van de 600 medewerkers hebben 136 participanten deelgenomen aan het onderzoek. Hiermee is een responspercentage van 22.7% behaald. In tabel 3 is een overzicht gegeven van de beschrijvende statistieken van de respondenten. Opvallend is dat de percentages van de leeftijdscategorieën niet eenzelfde patroon weergeven. Bij de populatie is er een stijgende lijn te zien in de leeftijd. Bij de steekproef is er in eerste instantie ook een stijgende lijn te zien in de leeftijd, maar na 55 jaar zakt deze lijn weer. Verder valt op dat er een hoog percentage hoogopgeleiden heeft deelgenomen aan het onderzoek. Tevens is in de tabel te zien hoelang men in dienst is bij de gemeente Lelystad. Wat op valt is dat medewerkers al een lange periode voor dezelfde werkgever werken. Rondom dienstjaren en opleidingsniveau is geen informatie gevonden per beroepsgroep. Hierom kan er geen vergelijking gemaakt worden voor deze kenmerken met de populatie.

Op basis van de gegevens die bekend zijn van de populatie en steekproef kan er geen conclusie getrokken worden in hoeverre de steekproef representatief is voor de populatie. De verhouding man-vrouw in de steekproef lijkt in overeenstemming te komen met de populatie, maar er

zijn afwijkingen te bespeuren in de leeftijdscategorieën tussen de populatie en steekproef. Verder ontbreken er gegevens van de populatie waardoor er geen vergelijking gemaakt kan worden.

Tabel 3. *Beschrijvende statistiek van steekproef*

	In dienst bij gemeenten			In dienst bij gemeenten	
	N	%		N	%
Geslacht			Dienstjaren		
Man	50	36.8%	< 5 jaar	14	10.3%
Vrouw	51	37.5%	5-14 jaar	50	36.8%
Missing	35	25.7%	15-24 jaar	25	18.4%
			25-34 jaar	5	3.6%
Leeftijdscategorie			> 34 jaar	5	3.6%
< 25 jaar	1	0.7%	Missing	37	27.3%
25-34 jaar	9	6.6%	Opleidingsniveau		
35-44 jaar	23	17%	Basisonderwijs	0	0%
45-54 jaar	44	32.4%	LBO/VBO/VMBO	8	5.9%
> 54 jaar	21	15.3%	MBO	30	22%
Missing	38	28%	HAVO/VWO	10	7.3%
			HBO	40	29.4%
			WO	11	8%
			Anders	2	1.8%
			Missing	35	25.6%

3.5. MEETINSTRUMENTEN

3.5.1. ATTRIBUTIES

Aangezien er nog geen attributies zijn ontwikkeld ten opzichte van integriteitsbeleid zijn deze zelf ontwikkeld. Op basis van de literatuur is er gebrainstormd naar mogelijke attributies. Na het ontwikkelen van deze attributies zijn er twee medewerkers van de gemeente Lelystad benaderd met de vraag wat voor attributies zij over het gevoerde integriteitsbeleid konden bedenken. Hierbij werd vermeld dat zij hun antwoorden dienen te baseren op eigen ervaringen en ervaringen van anderen. Na het vergelijken van antwoorden waren er enkele overeenkomsten, namelijk: verplichting, onvoldoende vertrouwen en bescherming van het imago van de organisatie. Deze overeenkomsten dienden als bevestiging voor het opnemen van deze attributies in de typologie. De overige twee attributies zijn, ondanks dat er geen overeenkomst was met de attributies van de medewerkers, opgenomen in de typologie. Vervolgens zijn de vijf attributies voorgelegd aan een onderzoeker, waarna er aanpassingen zijn gedaan in de formuleringen. De uiteindelijke attributies zijn terug te vinden in tabel 1.

Voor het meten van de attributies zijn items opgesteld op basis van het geïmplementeerde integriteitsbeleid onttrokken uit het jaarverslag van de gemeente Lelystad (2017). Elk item geeft één HR-activiteit weer die ten behoeve van het integriteitsbeleid is ingevoerd. Voor elk item werd gevraagd in hoeverre de respondent van mening was dat de HR-activiteit ingevoerd was om (1) te

helpen bij het vervullen van de publieke taak; (2) te behoeden voor integriteitsschendingen; (3) het positieve imago te beschermen; (4) omdat de organisatie onvoldoende vertrouwen heeft in het zelfstandig morele handelen van de medewerker; (5) omdat het een verplichting is vanuit de Rijksoverheid. Een voorbeelditem uit de schaal was ‘de gemeente Lelystad biedt mij als medewerker een workshop integriteit aan omdat dit een verplichting is vanuit de Rijksoverheid’. De gehanteerde responschaal was een 5-puntenschaal van 1 (helemaal mee oneens) tot 5 (helemaal mee eens).

Er is een factoranalyse uitgevoerd op basis van varimax rotatie op de 30 items met betrekking tot de vijf ontwikkelde attributies die leidinggevenden en medewerkers kunnen hebben over het gevoerde integriteitsbeleid. Voorafgaand is allereerst beoordeeld of de data geschikt was voor een factoranalyse. De KMO-waarde was .725 welke de aanbevolen grenswaarde van 0.6 overstijgt (Field, 2009). Bartlett's test is significant wat inhoudt dat er een onderlinge relatie is tussen de items. Op basis van deze twee assumpties kan geconcludeerd worden dat de data geschikt is voor een factoranalyse.

De principale componenten analyse toonde vervolgens acht componenten aan met een eigenwaarde van meer dan 1. Deze componenten verklaarden in totaal 73,414 van de variantie (bijlage III). Met behulp van een scree plot is vervolgens gekeken naar het buigpunt van de grafiek. Dit kan als indicatie gebruikt worden voor het aantal componenten dat behouden zou moeten worden (Field, 2009). Op basis van de screeplot kan gesteld worden dat er twee onderbrekingen zijn, na het derde en vijfde component (bijlage III). Er is voor gekozen om de eerste vijf componenten te hanteren voor de schaalconstructie, omdat slechts enkele items op de overige drie componenten laden. Na interpretatie heeft dit geleid tot de naamgeving van de vijf attributies zoals deze ontwikkeld zijn.

Tot slot is er een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. In tabel 4 wordt per attributie Cronbach's alpha weergegeven. Deze overtreffen ieder de aanbevolen waarde van 0,7 (Field, 2009).

Tabel 4. *Cronbach's alpha voor de attributie-vragenlijst per attributie*

Attributie	Cronbach's alpha
Helpen bij vervullen publieke taak	.757
Behoeden integriteitsschendingen	.733
Imago organisatie beschermen	.774
Onvoldoende vertrouwen	.879
Verplichting van rijksoverheid	.851

3.5.2. ATTRIBUTIES MEDEWERKERS

Er is voor gekozen om een factoranalyse uit te voeren alleen voor de attributies van de medewerkers, en niet voor de attributies van de leidinggevendenden. De attributies van de leidinggevendenden vormen namelijk verder geen onafhankelijke variabele, terwijl de attributies van de medewerkers in de tweede hypothese wel een afhankelijke variabele vormen.

De factoranalyse is uitgevoerd op basis van varimax rotatie op de 30 items met betrekking tot de vijf ontwikkelde attributies die medewerkers kunnen hebben over het gevoerde integriteitsbeleid. Allereerst werd beoordeeld of de data geschikt was voor een factoranalyse. De KMO-waarde was .680. Deze overstijgt de aanbevolen grenswaarde van 0.6 (Field, 2009). Tevens bleek dat Bartlett's test significant was wat een onderlinge relatie veronderstelt tussen de items. Omdat voldaan is aan deze twee assumpties kan geconcludeerd worden dat de data geschikt is voor een factoranalyse.

Vervolgens toonde de principale componenten analyse acht componenten aan met een eigenwaarde van meer dan 1. In totaal verklaarden deze componenten in totaal 76,919 van de variantie (bijlage IV). Om te bepalen hoeveel componenten behouden zouden moeten worden is gekeken naar het buigpunt van de grafiek in de screeplot. Op basis van de screeplot kan gesteld worden dat er twee onderbrekingen zijn, na het derde en vijfde component (bijlage IV). Er is voor gekozen om de eerste vijf componenten te hanteren voor de schaalconstructie, omdat slechts enkele items op de overige drie componenten laden. Na interpretatie heeft dit geleid tot de naamgeving van de vijf attributies zoals deze ontwikkeld zijn.

Tot slot is er een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd voor de attributies van de medewerkers. Uit de analyse volgt een Cronbach's alpha voor iedere attributie welke worden weergegeven in tabel 5. Deze overtreffen ieder de aanbevolen waarde van 0,7 (Field, 2009).

Tabel 5. *Cronbach's alpha voor de vragenlijst per attributie voor de medewerkers*

Attributie	Cronbach's alpha
Helpen bij vervullen publieke taak	.767
Behoeden integriteitsschendingen	.739
Imago organisatie beschermen	.781
Onvoldoende vertrouwen	.906
Verplichting van rijksoverheid	.899

3.5.3. ETHISCH LEIDERSCHAP

Voor het meten van ethisch leiderschap is er gebruik gemaakt van de 10-item vragenlijst (ELS) van Brown en collega's (2005). Deze vragenlijst is vanuit het Engels naar het Nederlands vertaald. Er werd gevraagd de items te beantwoorden over de directe functionele leidinggevende. Een voorbeelditem uit de schaal was 'Mijn direct leidinggevende luistert naar wat medewerkers te zeggen hebben'. De gehanteerde responschaal was een 5-puntenschaal van 1 (helemaal mee oneens) tot 5 (helemaal mee eens).

In de theorie is naar voren gekomen dat ethisch leiderschap bestaat uit twee dimensies, namelijk: moreel persoon en moreel manager. Om deze reden is er een factoranalyse uitgevoerd op basis van varimax rotatie op de 10 items uit de vragenlijst die betrekking hebben tot ethisch leiderschap. Voorafgaand is allereerst beoordeeld of de data geschikt was voor een factoranalyse. De KMO-waarde was .843. Deze overstijgt de aanbevolen grenswaarde van 0.6 (Field, 2009). Bartlett's test is significant wat inhoudt dat er een onderlinge relatie is tussen de items. Op basis van deze twee assumpties kan geconcludeerd worden dat de data geschikt is voor een factoranalyse.

De principale componenten analyse toonde vervolgens aan dat er maar één component was met een eigenwaarde van meer dan 1. Tevens komt uit de varimax rotatie dat er maar één factor gevonden is. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er in huidig onderzoek geen onderscheid gevonden is tussen de twee dimensies. Aangezien de vragenlijst ontworpen is als eendimensionale schaal, zijn de resultaten van huidig onderzoek in lijn met eerder onderzoek.

Tot slot is er een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd waaruit een Cronbach's alpha van .935 uit kwam. Deze overtreft de aanbevolen waarde van 0,7 van Field (2009). Hierom kan er geconcludeerd worden dat de vragenlijst betrouwbaar is.

3.5.4. CONTROLE VARIABELEN

Als controlevariabelen zijn in dit onderzoek opgenomen: geslacht, het geboortjaar, het aantal jaren in dienst en opleidingsniveau. De vraag met betrekking tot het geboortjaar is een open vraag waarbij de respondent zijn/haar geboortjaar kan noteren. Reden om de variabele geboortjaar mee te nemen in huidig onderzoek is dat de werk- en levenservaring die iemand heeft een effect kan hebben op de vorming van de attributies. Naarmate werknemers ouder worden kan hun motivatie en visie op het werk veranderen (Kooij, De Lange, Jansen, Kanfer & Dijkers, 2011). Jonge werknemers kunnen dan andere attributies toeschrijven aan het beleid dan oudere medewerkers.

De vraag met betrekking tot het geslacht is een gesloten vraag waarbij de respondent kon kiezen tussen man of vrouw. Deze variabele is opgenomen in huidig onderzoek omdat er uit diverse onderzoeken is gebleken dat mannen eerder geneigd zijn in het begaan van integriteitsschendingen (Chen, Velasquez Tuliao, Cullen & Chang, 2016). Ten grondslag aan dit verschil kan wellicht het verschil in attributies ten opzichte van het integriteitsbeleid liggen.

De vraag met betrekking tot het aantal jaren de medewerker in dienst is bij de organisatie is een open vraag waarbij de respondent zijn/haar dienstjaren kan noteren. Deze variabele is meegenomen in huidig onderzoek omdat de medewerkers die sinds kort werkzaam zijn bij de gemeente Lelystad wellicht nog relatief onbekend zijn met de cultuur, politiek en besluitvorming van de organisatie. Hierdoor zouden zij het beleid anders kunnen ervaren en dus andere attributies aan het integriteitsbeleid toe kunnen schrijven in tegenstelling tot medewerkers die al langer in dienst zijn bij de gemeente Lelystad.

Als laatste is het opleidingsniveau als variabele in huidig onderzoek opgenomen. Uit onderzoek van Chiaburu, Peng, Banks en Lomeli (2013) is gebleken dat opleidingsniveau een rol kan spelen bij cynisme van medewerkers. Hoewel er geen eenduidige resultaten zijn gevonden wat voor invloed opleidingsniveau zou kunnen spelen bij de vorming van attributies van medewerkers ten opzichte van het integriteitsbeleid, zou opleidingsniveau cynisme onder medewerkers kunnen voorspellen waardoor er een effect kan zijn op de attributies.

3.6. DATA ANALYSE

Voor het toetsen van de hypothesen zijn de data uitgebreid geanalyseerd met het statistiekprogramma SPSS. Voordat de items van elk van de concepten zijn samengevoegd tot één variabele is er eerst een factoranalyse uitgevoerd voor elk concept met bijbehorende items.

Voordat de factoranalyse is uitgevoerd is allereerst gekeken naar de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) waarde. Deze waarde bepaalt of een factoranalyse toegepast kan worden (Kaiser, 1974). Om te controleren of er voldoende gemeenschappelijkheid zit tussen de variabelen, zodat een factoranalyse mogelijk is, wordt er een minimale KMO-waarde van 0.50 gehanteerd en een significantie kleiner dan 0.01 (Field, 2009). Om beter zicht te krijgen op eventuele onderliggende patronen van de variabelen is daarna de validiteit van de vragenlijsten gemeten door toepassing van factoranalyse, aan de hand van varimax rotatie. Op basis van deze uitkomsten zijn schalen geconstrueerd. Voor ieder van deze geconstrueerde schalen is een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. De hoogte van Cronbach's alfa geeft de mate van de homogeniteit van de gevraagde items weer. Hierbij wordt veelal de grenswaarde 0.7 gehanteerd (Field, 2009).

Na de factor- en betrouwbaarheidsanalyses is gekeken naar de beschrijvende statistieken door het uitvoeren van descriptieve analyses. Hierbij zijn de gemiddelden en standaarddeviaties bestudeerd. Vervolgens is middels een correlatieanalyse nagegaan of er samenhang is tussen de controlevariabelen, de afhankelijke- en onafhankelijke variabelen.

De volgende stap is het toetsen van de hypothesen. Hypothese 1 veronderstelt dat er verschillen te vinden zijn tussen de attributies van de leidinggevenden en medewerkers. Aan de hand van onafhankelijke t-toetsen of een multivariate variantieanalyse kunnen verschillen gedetecteerd worden tussen groepen. In huidig onderzoek is er voor gekozen om gebruik te maken van een

multivariate variantieanalyse. Het is niet onwaarschijnlijk dat de vijf verschillende attributies samenhang met elkaar hebben. Door gebruik te maken van een multivariate variantieanalyse wordt er rekening gehouden met een eventuele samenhang (Field, 2009). Vervolgens zijn verschillen tussen de leidinggevenden en medewerkers per attributie geanalyseerd aan de hand van Post Hoc toetsen.

Hypothese 2 veronderstelt dat ethisch leiderschap effect heeft op de attributies van medewerkers. Aan de hand van een regressieanalyse is het mogelijk een bepaalde (aantal) afhankelijke variabele(n) te voorspellen met de onafhankelijke variabele als uitgangspunt. Om te controleren voor variabelen die mogelijk ook een effect hebben op de attributies van medewerkers zijn er controlevariabelen opgenomen in de analyse. De controlevariabelen zijn: geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en dienstjaren. Omdat deze variabelen meegenomen worden in de analyse wordt een multiple regressieanalyse uitgevoerd om hypothese 2 te toetsen. Deze toets zal vijf keer uitgevoerd worden. Ieder een keer voor de vijf afhankelijke variabelen, namelijk de vijf verschillende attributies.

4. RESULTATEN

4.1. CORRELATIEANALYSES

Er is een correlatieanalyse uitgevoerd om inzicht te krijgen in welke mate de variabelen met elkaar samenhangen. Gezien het aantal missing values is er besloten om deze cases pairwise uit te sluiten van de analyse. Uit de correlatiematrix in tabel 6 zijn per variabele de gemiddelde score, standaarddeviatie (SD) en correlaties te vinden. Wat hierbij opvalt is dat de attributie ‘onvoldoende vertrouwen’ en ‘verplichting Rijksoverheid’ een laag gemiddelde hebben. Dit betekent dat respondenten van mening zijn dat integriteitsbeleid niet is ingevoerd omdat de organisatie er onvoldoende vertrouwen in heeft dat medewerkers zelfstandig ethische beslissingen kunnen maken. Echter, dit gemiddelde gaat wel gepaard met een hoge standaarddeviatie. Dit duidt aan dat er relatief veel variantie zit in de antwoorden van de respondenten. Tevens is het opvallend dat de direct leidinggevende gemiddeld scoort op ethisch leiderschap. Dit gemiddelde gaat echter wel gepaard met een hoge standaarddeviatie, wat impliceert dat er veel variantie zit in de antwoorden van de respondenten.

Verder valt uit de matrix op dat ethisch leiderschap positief correleert met de commitment-attributies, zoals verwacht werd in de lijn met de literatuur. Echter zijn de correlaties tussen ethisch leiderschap en de control-attributies niet eenduidig. Alleen de attributie ‘onvoldoende vertrouwen’ correleert negatief met ethisch leiderschap. Opvallend is dat, hoewel de correlatie niet significant is, er een positieve werking veronderstelt wordt tussen ethisch leiderschap en de attributie ‘imago’. Hoewel hier in nadere analyses verder op in gegaan wordt gaat dit tegen de verwachting in. Bij het toetsen van de hypotheses worden de verbanden verder gemeten middels een regressieanalyse.

Tevens zijn er uit de correlatiematrix correlaties af te lezen tussen de controlevariabelen en attributies. Zo is er een significante negatieve correlatie tussen het opleidingsniveau en de attributie ‘onvoldoende vertrouwen’. Dit veronderstelt dat hoe hoger iemand opgeleid is, hoe minder de attributie gevormd wordt dat integriteitsbeleid ontwikkeld is omdat de organisatie er onvoldoende vertrouwen in heeft dat de medewerker zelfstandig morele beslissingen kan maken. Ook is er af te lezen dat vrouwen positiever denken over de mate waarin de leidinggevende ethisch leiderschap vertoont en vormen vrouwen minder de attributie dat integriteitsbeleid ontwikkeld is omdat de organisatie onvoldoende vertrouwen er in heeft dat medewerkers zelfstandig morele beslissingen kunnen nemen.

Tabel 6. *Pearson correlatiematrix voor de correlaties tussen de (on)afhankelijke variabelen*

Variabele	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(1) Geslacht (man = 1, vrouw = 2)	1.50	.502	-									
(2) leeftijd	47.72	9.855	.129	-								
(3) Hoogst genoten opleidingsniveau	4.19	1.237	.089	-.046	-							
(4) dienstjaren	13.52	8.606	-.025	.585**	-.224*	-						
(5) Ethisch leiderschap	3.58	.757	.258*	.051	.140	.024	-					
(6) Attributie 'help bij vervullen publieke taak'	3.809	.597	.084	-.037	.047	-.010	.443**	-				
(7) Attributie 'behoeden integriteitsschendingen'	3.736	.562	.114	-.078	.165	-.078	.369**	.755**	-			
(8) Attributie 'imago organisatie'	3.437	.599	.132	-.108	-.045	.120	.183	.352**	.346**	-		
(9) Attributie 'onvoldoende vertrouwen'	2.066	.722	-.201*	-.103	-.343**	-.010	-.350**	-.393**	-.328	-.081	-	
(10) Attributie 'verplichting'	2.813	.794	.052	-.050	-.163	-.082	-.205	-.009	.032	.198*	.361**	-

* P = <.05; ** P = <.01

4.2. HYPOTHESE 1

Om verschillen te ontdekken tussen de attributies van leidinggevenden en medewerkers ten opzichte van het gevoerde integriteitsbeleid is er gekozen om een multivariate variantieanalyse te doen.

Allereerst is er gecontroleerd of er voldaan werd aan de assumpties, namelijk: normaliteit, afwezigheid van multicollineariteit, lineaire relaties tussen variabelen en homogeniteit van variantie-covarianties.

Bij het testen van normaliteit viel bij de analyses op dat volgens de Shapiro Wilk test niet aan deze assumptie werd voldaan. Met behulp van Cook's afstand is er gecontroleerd in hoeverre een item van invloed is. Alle uitschieters hadden in de data een Cook's afstand van < 1 , wat duidt op een kleine invloed van het item op het gehele model (Tabachnick & Fidell, 2007). Vanwege deze kleine invloed is er voor gekozen om niks aan de outliers te doen. Tevens waren de correlaties tussen de afhankelijke variabelen niet overdadig, wat impliceert dat er geen sprake is van multicollineariteit. Vervolgens is er gecontroleerd voor een lineaire relatie tussen de variabelen aan de hand van een scatterplot. Deze wezen uit dat er voldaan werd aan de assumptie lineaire relaties. Ondanks dat de data niet normaal verdeeld is, is de multivariate variantieanalyse vanwege het robuuste karakter van de analyse toch uitgevoerd (Field, 2009).

Voor het analyseren van de verschillen tussen leidinggevenden en medewerkers is er voor gekozen om Pillai's trace te hanteren. Pillai's trace is een teststatistiek dat geschikt is voor kleine groepsgroottes (Allen & Bennet, 2010). Volgens de statistiek van Pillai's trace uit de multivariate variantieanalyse was er een verschil te vinden tussen de attributies van leidinggevenden en medewerkers ($F(5, 109) = 5.828, p < .001$; Pillai's trace = .211, $\eta_p^2 = .211$).

Vervolgens zijn de afhankelijke variabelen aan de hand van Post Hoc tests individueel geanalyseerd. Aangezien de twee groepen, leidinggevenden en medewerkers, vergeleken met elkaar worden, is er voor gekozen om te corrigeren voor kanskapitalisatie. Kanskapitalisatie houdt in dat de kans op een verschil tussen de jaren onterecht groter wordt, naarmate er meer vergelijkingen worden gemaakt. Om hiervoor te corrigeren is de Bonferroni-correctie toegepast en is er een significantieniveau van .01 gehanteerd.

Allereerst werd verwacht dat leidinggevenden meer de attributie hebben dat integriteitsbeleid is ingevoerd om medewerkers te helpen bij het vervullen van hun publieke taak, in vergelijking met de medewerkers. Uit de resultaten is gebleken dat de leidinggevenden ($n = 34$) en medewerkers ($n = 81$) inderdaad van elkaar verschillen op de attributie 'help bij vervullen publieke taak'. Wanneer het gemiddelde van de leidinggevenden vergeleken wordt met het gemiddelde van de medewerkers is er te zien dat leidinggevenden ($M = 4.123, SD = .096$) meer de attributie hebben dat integriteitsbeleid bedoeld is om medewerkers te helpen bij het vervullen van de publieke taak, dan medewerkers ($M = 3.673, SD = .062$). Echter, wat opvalt is dat de leidinggevenden en medewerkers in de kern nog steeds met elkaar eens zijn: beide scores gemiddeld eens tot zeer eens. Ze zijn dus wellicht iets verschillend

in de kracht van de overtuiging, maar de meningen lopen an sich niet heel sterk uiteen. Tevens vallen de standaarddeviaties op. De standaarddeviatie van de leidinggevendenden is hoger dan de medewerkers, wat duidt dat er in de antwoorden van de leidinggevendenden meer variëteit zit dan bij de medewerkers. Ondanks de geringe verschillen is er een verschil gevonden tussen de leidinggevendenden en medewerkers en kan hypothese 1a bevestigd worden ($F(1, 113) = 16.059, p = .000$).

Ten tweede werd verwacht dat leidinggevendenden meer de attributie hadden dat integriteitsbeleid bedoeld is om medewerkers te beschermen tegen het begaan van integriteitsschendingen, dan medewerkers. Gebleken is dat leidinggevendenden en medewerkers inderdaad van elkaar verschillen op de attributie 'beschermen integriteitsschendingen'. Wanneer het gemiddelde van de leidinggevendenden vergeleken wordt met het gemiddelde van de medewerkers is af te lezen dat leidinggevendenden ($M = 3.966, SD = .093$) meer de attributie hebben dat integriteitsbeleid bedoeld is om medewerkers te beschermen tegen het begaan van integriteitsschendingen, dan medewerkers ($M = 3.639, SD = .060$). Het valt echter op dat de leidinggevendenden en medewerkers in de kern nog steeds met elkaar een zijn: beide scores gemiddeld tot mee eens. Er zijn dus wel verschillen te vinden in de kracht van de overtuiging, maar de meningen lopen niet heel sterk uiteen. Ook hier valt op dat de standaarddeviatie van de leidinggevendenden hoger is dan de medewerkers. Dit duidt dat er in de antwoorden van de leidinggevendenden meer verschillen te zien zijn dan bij de medewerkers. Ondanks de geringe verschillen is er wel een verschil gevonden tussen de leidinggevendenden en medewerkers en kan hypothese 1b bevestigd worden ($F(1, 113) = 8.648, p = .004$).

Verder is uit de resultaten gekomen dat leidinggevendenden en medewerkers niet verschillen van elkaar op de control- en externe attributies. Hypothese 1c verwachtte dat leidinggevendenden minder de attributie hadden dat integriteitsbeleid is ingevoerd om zo het imago van de organisatie te beschermen dan medewerkers. De resultaten wezen inderdaad uit dat leidinggevendenden ($M = 3.350, SD = .103$) minder de attributie hadden dat integriteitsbeleid ingevoerd is om zo het imago van de organisatie te beschermen dan medewerkers ($M = 3.473, SD = .067$). Leidinggevendenden en medewerkers scoren gemiddeld tot mee eens op de attributie. Ook hier valt op dat de standaarddeviatie van de leidinggevendenden hoger is dan de medewerkers. Dit duidt dat er in de antwoorden van de leidinggevendenden meer verschillen te zien zijn dan bij de medewerkers. Echter, de resultaten laten geen significant verschil zien waardoor hypothese 1c wordt verworpen ($F(1, 113) = 1.006, p = .318$).

Hypothese 1d verwachtte dat leidinggevendenden minder de attributie hadden dat integriteitsbeleid ingevoerd is omdat de organisatie er onvoldoende vertrouwen in heeft dat haar medewerkers zelfstandig integere beslissingen kan nemen, in vergelijking met medewerkers. De resultaten wezen inderdaad uit dat leidinggevendenden ($M = 1.833, SD = .122$) minder de attributie hadden dat integriteitsbeleid ingevoerd is omdat de organisatie er onvoldoende vertrouwen in heeft dat haar medewerkers zelfstandig integere beslissingen kan nemen, dan medewerkers ($M = 2.164, SD =$

.079). Opvallend is dat de leidinggevenden en medewerkers in de kern niet veel van elkaar verschillen. Ook valt er meer variëteit in de antwoorden van de leidinggevenden terug te vinden. Echter, de resultaten laten geen significant verschil zien waardoor hypothese 1d wordt verworpen ($F(1, 113) = 5.201, p = .024$).

Tot slot werd verwacht dat leidinggevenden minder de attributie hadden dat integriteitsbeleid ingevoerd is omdat het een verplichting is vanuit de Rijksoverheid ten opzichte van medewerkers. Uit de resultaten blijkt inderdaad dat leidinggevenden ($M = 2.539, SD = .133$) minder van mening zijn dat integriteitsbeleid is ingevoerd omdat het een verplichting is, dan medewerkers ($M = 2.928, SD = .086$). Echter, uit het gemiddelde van de twee groepen is af te lezen dat beide groepen oneens tot gemiddeld scoren. Hoewel beide groepen dus verschillen laten zien in de kracht van de overtuiging, lopen de meningen niet sterk uiteen. Verder is er meer variëteit in de antwoorden van de leidinggevenden te bespeuren. De attributies van de leidinggevenden lopen dus iets meer uiteen. Echter, de resultaten tonen geen significant verschil waardoor hypothese 1e wordt verworpen ($F(1, 113) = 6.000, p = .016$).

4.3. HYPOTHESE 2

Om te ontdekken of de attributies van medewerkers beïnvloed worden door de mate waarin de leidinggevende ethisch leiderschap vertoont is er een regressieanalyse uitgevoerd. Voor het uitvoeren van deze toets is gebruik gemaakt van de variabelen ethisch leiderschap en de attributies van de medewerkers. De attributies van de leidinggevenden zijn dus uitgesloten bij deze toets. Voordat de toets uitgevoerd is gecontroleerd of er aan de assumpties voldaan werd, namelijk: normaliteit, afwezigheid van multicollineariteit, lineaire relaties tussen variabelen en homogeniteit van varianties.

Allereerst werd de normaliteit gecontroleerd aan de hand van de Shapiro Wilk test en viel op dat er bij sommige items niet voldaan werd aan de assumptie normaliteit. Hierom is er gebruik gemaakt van Cook's afstand om te controleren in hoeverre een item van invloed is. Alle uitschieters hadden in de data een Cook's afstand van <1 , wat duidt op een kleine invloed van het item op het gehele model (Tabachnick & Fidell, 2007). Vanwege deze kleine invloed is er voor gekozen om niks aan de outliers te doen. Vervolgens is er gecontroleerd voor een lineaire relatie tussen de variabelen aan de hand van een scatterplot. Deze wezen uit dat er voldaan werd aan de assumptie lineaire relaties. Ten slotte is er gecontroleerd voor de afwezigheid van multicollineariteit aan de hand van de variantie inflatie factor (VIF). De VIF komt niet boven of zelfs in de buurt van 10. Aan de hand van deze uitkomsten is er geen reden om aan te nemen dat er sprake is van multicollineariteit in de data. Geconcludeerd kan worden dat er voldaan is aan de assumpties en kan er een regressieanalyse uitgevoerd worden.

Bij de multiple regressieanalyse, met als afhankelijke variabele 'help bij vervullen publieke taak', zijn de controlevariabelen en de onafhankelijke variabelen toegevoegd. Deze variabelen zorgden

voor een significante toename van 16.1% in de variantie van de attributie ‘help bij vervullen publieke taak’ ($F(5, 58) = 3.425, p = .009$). Dit effect kan als medium omschreven worden ($r = .30$; Allen & Bennet, 2010) Dit betekent dat wanneer de leidinggevende meer ethisch leiderschap vertoond, de medewerker meer de attributie vormt dat integriteitsbeleid bedoeld is om medewerkers te helpen bij het vervullen van hun publieke taak. Bij een stijging van 1 schaalscore neemt de attributie ‘helpen bij het vervullen van publieke taak met .416 toe (zie tabel 7). Hypothese 2a is hiermee bevestigd.

Ten tweede is uit de multiple regressieanalyse gekomen dat ethisch leiderschap een significant effect heeft op de attributie ‘bescherming tegen integriteitsschendingen’ ($F(5, 58) = 2.164, p = .071$), zie tabel 4. Dit effect kan als klein omschreven worden ($r = .19$; Allen & Bennet, 2010). De mate van ethisch leiderschap verklaard 8.5% van de variantie. Bij een toename van ethisch leiderschap met 1 schaalscore neemt de attributie ‘beschermen tegen integriteitsschendingen met .325 toe. Dit betekent dat wanneer de leidinggevende meer ethisch leiderschap vertoond, de medewerker meer de attributie vormt dat integriteitsbeleid bedoeld is om medewerkers te beschermen tegen integriteitsschendingen. Hypothese 2b is hiermee bevestigd.

Ten derde is uit de multiple regressieanalyse gebleken dat de controlevariabelen en ethisch leiderschap samen voor 12.9% de variantie verklaren voor de attributie ‘imago’ ($F(5, 58) = 2.860, p = .022$). Hoewel verwacht werd dat ethisch leiderschap de significante voorspeller zou zijn in dit model, blijkt uit de resultaten dat dit niet zo is. Wel zijn leeftijd en opleidingsniveau significante voorspellers (zie tabel 7). Bij een toename van leeftijd met 1 schaalscore neemt de attributie ‘imago’ met .350 af. Dit betekent dat hoe ouder de medewerker is, zal de medewerker minder attributie hebben dat integriteitsbeleid bedoeld is om het imago van de organisatie te beschermen. Bij een toename van opleidingsniveau met 1 schaalscore neemt de attributie ‘imago’ met .361 toe. Dit betekent dat hoe hoger de medewerker opgeleid is, zal de medewerker meer de attributie hebben dat integriteitsbeleid bedoeld is om het imago van de organisatie te beschermen. Hypothese 2c wordt verworpen.

Ten vierde is uit de multiple regressieanalyse gebleken dat de controlevariabelen en ethisch leiderschap samen voor 25.2% de variantie verklaren voor de attributie ‘onvoldoende vertrouwen’ ($F(5, 58) = 5.242, p = .000$). Hoewel verwacht werd dat ethisch leiderschap de significante voorspeller zou zijn in dit model, blijkt uit de resultaten dat dit niet zo is. Wel zijn geslacht en opleidingsniveau significante voorspellers (zie tabel 7). Voor de controlevariabele geslacht betekent dit dat vrouwen minder de attributie hebben dat integriteitsbeleid bedoeld is omdat de organisatie onvoldoende vertrouwen heeft dat de medewerker zelfstandig ethische beslissingen kan maken. Voor de controlevariabele opleidingsniveau is af te lezen dat bij een toename van 1 schaalscore, de attributie ‘onvoldoende vertrouwen’ met .365 afneemt. Dit betekent dat hoe hoger de medewerker opgeleid is, de medewerker minder de attributie zal hebben dat integriteitsbeleid bedoeld is omdat de organisatie er

onvoldoende vertrouwen in heeft dat de medewerker zelfstandig ethische beslissingen kan maken. Hypothese 2d wordt verworpen.

Tot slot is uit de multiple regressieanalyse gebleken dat de controlevariabelen en ethisch leiderschap samen voor 5.7% de variantie verklaren voor de attributie 'verplichting' ($F(5, 58) = 1.756$, $p = .136$). Hoewel verwacht werd dat ethisch leiderschap de significante voorspeller zou zijn in dit model, blijkt uit de resultaten dat dit niet zo is. Wel is opleidingsniveau significante voorspeller (zie tabel 7). Voor de controlevariabele opleidingsniveau is af te lezen dat bij een toename van 1 schaalscore, de attributie 'verplichting' met .289 afneemt. Dit betekent dat hoe hoger de medewerker opgeleid is, de medewerker minder de attributie zal hebben dat integriteitsbeleid ingevoerd is omdat dit een verplichting is van de Rijksoverheid. Hypothese 2e wordt verworpen.

Tabel 7. *Multiple regressieanalyse voor de variabelen die de attributies van medewerkers voorspellen (N = 81)*

	Attributie 'hulp bij vervullen publieke taak'			Attributie 'beschermen tegen integriteitsschendingen			Attributie 'imago'			Attributie 'onvoldoende vertrouwen'			Attributie 'verplichting Rijksoverheid'		
	B	SE B	β	B	SE B	β	B	SE B	β	B	SE B	β	B	SE B	β
Intercept	2.566	.491		2.470	.490		3.595	.503		4.606	.567		4.121	.710	
Geslacht	.163	.149	.135	.149	.149	.129	.245	.153	.202	-.358	.172	-.242*	-.089	.216	-.054
Leeftijd	-.009	.009	-.167	-.002	.009	-.040	-.020	.009	-.350*	-.002	.010	-.035	.012	.012	.161
Opleidingsniveau	-.010	.055	-.022	.032	.055	.075	-.085	.057	-.188	-.202	.064	-.365**	-.178	.080	-.289*
Dienstjaren	.011	.010	.177	.001	.010	.019	.023	.010	.361*	-.010	.011	-.125	-.023	.014	-.269
Ethisch leiderschap	.332	.097	.416**	.248	.097	.325*	.137	.099	.170	-.220	.112	-.225	-.160	.140	-.147
R ²	.228			.157			.198			.311			.131		
Adjusted R ²	.161			.085			.129			.252			.057		
F	3.425*			2.164			2.860*			5.242**			1.756		

* $p < .05$; ** $p < .01$

5. CONCLUSIE & DISCUSSIE

5.1. CONCLUSIE

Het doel dat in huidig onderzoek centraal stond was om inzichtelijk te krijgen in hoeverre de attributies van de medewerkers overeenkomen met het daadwerkelijk beoogde doel van het integriteitsbeleid. Tevens werd gekeken in hoeverre ethisch leiderschap invloed kan hebben op de attributies van medewerkers ten opzichte van het integriteitsbeleid. De inzichten die in huidig onderzoek vergaard zijn kunnen voor organisaties als input dienen om de attributies van medewerkers te beïnvloeden, op zo'n manier dat de attributies van medewerkers overeen komen met het beoogde doel van het integriteitsbeleid. Dit zou de effectiviteit van het integriteitsbeleid kunnen bevorderen. Om het geformuleerde doel te bereiken heeft er een cross-sectioneel onderzoek plaatsgevonden binnen de gemeente Lelystad. De volgende geformuleerde vraagstelling zal die in dit hoofdstuk beantwoord worden op basis van de resultaten:

In welke mate beïnvloedt ethisch leiderschap van de direct leidinggevenden de attributies van medewerkers over integriteitsbeleid?

Uit huidig onderzoek kan geconcludeerd worden dat er verschillen te vinden zijn in de attributies van leidinggevenden en medewerkers. Echter, deze verschillen dienen met enige nuance geïnterpreteerd te worden. Het verschil tussen beide groepen zit namelijk alleen in de overtuigingskracht. Leidinggevenden hebben iets meer de attributie dat integriteitsbeleid bedoeld is om de medewerker te helpen bij het vervullen van de publieke taak en hen te beschermen tegen integriteitsschendingen. Hiernaast is ook gebleken dat er geen verschillen zijn tussen leidinggevenden en medewerkers op de control-attributies en externe attributies. Kortom: leidinggevenden en medewerkers hebben in de kern soortgelijke attributies over het integriteitsbeleid. Dit betekent dat de attributies van medewerkers grotendeels overeenkomen met het beoogde doel van integriteitsbeleid.

De mate waarin ethisch leiderschap de attributies van de medewerkers kan beïnvloeden is niet geheel zoals verwacht. Uit het onderzoek komt naar voren dat ethisch leiderschap een positieve invloed heeft op de commitment-attributies. Met andere woorden, het ervaren van ethisch leiderschap resulteert er in dat medewerkers meer de attributie vormen dat integriteitsbeleid bedoeld is om medewerkers te helpen bij het vervullen van de publieke taak en om hen te beschermen tegen integriteitsschendingen. De invloed van ethisch leiderschap op deze attributies is echter niet hetzelfde. Zo heeft ethisch leiderschap een medium effect op de attributie 'help vervullen van publieke taak' en een klein effect op de attributie 'beschermen integriteitsschendingen'. Dit betekent dat het effect van ethisch leiderschap sterker is op de vorming van de attributie 'help vervullen van publieke taak', dan op de vorming van de attributie 'beschermen tegen integriteitsschendingen'.

5.2. DISCUSSIE

De hypothesen die niet bevestigd zijn vragen om verklaringen. In de eerste plaats is gebleken dat leidinggevend en medewerkers niet van elkaar verschillen op de control- en externe attributies: 'imago', 'onvoldoende vertrouwen' en 'verplichting'. Dit betekent dat de attributies van de medewerkers overeenkomen met het beoogde doel van het beleid. Er werden echter wel verschillen verwacht. Een methodologische verklaring voor waarom er geen verschillen zijn gevonden kan zijn dat er in huidig onderzoek een Bonferroni-correctie is toegepast. In essentie is dit een correcte manier om kanskapitalisatie te voorkomen. Echter, in huidig onderzoek was er een relatief kleine sample. Door een Bonferroni-correctie toe te passen, daalt de power en ontstaat er het risico dat grensgevallen anders geïnterpreteerd worden. Zo zijn er in huidig onderzoek twee p-waarden gevonden die als grensgeval aangeduid kunnen worden, namelijk: voor de attributie 'onvoldoende vertrouwen' ($p = .024$) en 'verplichting' ($p = .016$). Deze resultaten vragen op zijn minst om nader onderzoek.

Tevens is uit de resultaten gebleken dat ethisch leiderschap een positief effect heeft op de commitment-attributies, maar dat ethisch leiderschap geen effect heeft op de control-attributies. De afwezigheid van de invloed van ethisch leiderschap op de control- en externe attributies kan wellicht verklaard worden aan de hand van bevindingen die zijn gedaan in onderzoek naar leadership-member exchange (LMX) en attributies. In het onderzoek van Davis en Gardner (2004) is gevonden dat wanneer werknemers zich bevinden in een hoge LMX, medewerkers eerder geneigd zijn om negatieve attributies ten opzichte van het beleid toe te schrijven aan de organisatie en niet aan de leider. Doordat medewerkers de negatieve attributies koppelen aan de organisatie en niet aan de leider is er wellicht geen relatie tussen LMX en negatieve attributies (Han, 2016). Wanneer deze bevindingen toegepast worden op huidig onderzoek kan er een verklaring geformuleerd worden waarom ethisch leiderschap geen effect heeft op de control-attributies. Ethisch leiderschap gaat gepaard met een hoge LMX (Walumbwa et al., 2011). Hierdoor zullen medewerkers die een hoge mate van ethisch leiderschap ervaren eerder geneigd zijn om de negatieve attributies te koppelen aan de organisatie, waardoor de ethische leider weinig invloed zal hebben op de attributies van de medewerker. Hoewel de control-attributies niet per definitie aangeduid kunnen worden als negatief, hebben de control-attributies een controlerend karakter en een negatieve uitwerking op houding en gedrag van medewerkers. Hierdoor kan wellicht eenzelfde werking optreden tussen ethisch leiderschap en de control attributies, als tussen LMX en negatieve attributies.

Ook kan bovenstaande redenering verklaren waarom er geen effect gevonden is van ethisch leiderschap op de externe attributie. Doordat de medewerker het beleid toeschrijft aan een externe factor zal de ethische leider geen invloed uit kunnen oefenen op de externe attributie.

5.3. BEPERKINGEN VAN HET ONDERZOEK

Bij de interpretatie van de conclusies dient er rekening gehouden te worden met de beperkingen van dit onderzoek. Ten eerste betreft huidig onderzoek een cross-sectioneel onderzoek waarbij de gegevens zijn gemeten op slechts één meetmoment in een tijdsspanne van een maand (Field, 2009). De resultaten zijn daardoor afhankelijk van de omstandigheden van het meetmoment. Attributies worden gevormd op basis van ervaringen, waarden, behoeften en doelen waardoor attributies kunnen fluctueren door de tijd heen (Kelley, 1967). In huidig design is er geen rekening gehouden met een dergelijke fluctuatie. Wanneer men daadwerkelijk de invloed van ethisch leiderschap op de attributies van medewerkers wilt meten, dient er longitudinaal onderzoek gedaan te worden. Door het tijdsbestek van de opdracht was het echter niet mogelijk om dergelijk onderzoek uit te voeren. Om deze reden worden er in huidig onderzoek alleen verbanden aangetoond, maar blijven causale relaties achterwege.

Ten tweede worden in huidig onderzoek alle variabelen door één respondent beoordeeld. Hierdoor kan een common source bias ontstaan. Doordat de data is verzameld bij één bron kan dit er in resulteren in overlappende variabiliteit. In het eerste deel van de vragenlijst vult de respondent vragen in over zijn of haar attributies over het integriteitsbeleid. De houding van de respondent ten opzichte van het integriteitsbeleid kan hierdoor invloed hebben gehad op hoe de respondent de direct leidinggevende beoordeeld voor de mate waarin de leidinggevende ethisch leiderschap vertoont. Uit recent onderzoek is gebleken dat de percepties van medewerkers ten opzichte van ethisch leiderschap samenhangt met hoe medewerkers de organisatie ervaren (Pucic, 2015). Hierdoor kan verwacht worden dat de percepties van medewerkers ten opzichte van ethisch leiderschap ook samenhangen met de attributies ten opzichte van integriteitsbeleid.

Ten derde is het aantal respondenten dat deel heeft genomen aan huidig onderzoek niet hoog te noemen. 35 leidinggevend en 101 medewerkers hebben de vragenlijsten ingevuld. Dit lage aantal respondenten kan leiden tot een type II fout. Een type II fout houdt in dat een werkelijk effect niet gedetecteerd wordt.

Tot slot is gedurende het afnemen van de vragenlijst naar voren gekomen dat niet alle medewerkers op de hoogte waren van de HR-activiteiten die de gemeente Lelystad ten behoeve van het integriteitsbeleid heeft geïmplementeerd. Deze onbekendheid impliceert dat er, in termen van Bowen & Ostroff (2004), sprake kan zijn van een zwak HR-systeem, ofwel een zwak integriteitsbeleid. Een dergelijk zwak HR-systeem kan er in resulteren dat er veel variabiliteit is in de attributies van medewerkers (Bowen & Ostroff, 2004). Door de ambiguïteit van het beleid zullen medewerkers overgeleverd zijn aan hun eigen subjectieve interpretatie. Het gevaar hiervan is dat deze interpretatie niet strookt met het beoogde doel van het beleid, wat de effectiviteit kan aantasten. Er valt echter wel een verklaring te geven voor de onbekendheid voor bepaalde HR-activiteit. Het kan wellicht te maken hebben met het feit dat sommige HR-activiteiten ten behoeve van het

integriteitsbeleid niet aan iedere werknemer aangeboden wordt. Binnen de gemeente Lelystad is er een breed scala aan functies. Sommige HR-activiteiten ten behoeve van het integriteitsbeleid zijn wellicht minder interessant om aan te bieden aan sommige medewerkers, waardoor zij dus niet op de hoogte zijn van de HR-activiteiten.

5.4. AANBEVELINGEN VOOR VERVOLGONDERZOEK

Aan de hand van de resultaten en de beperkingen van dit onderzoek kunnen suggesties gedaan worden voor vervolgonderzoek. Huidig onderzoek geeft een inzicht in de totstandkoming van HR-attributies bij medewerkers. Aangezien de onderzochte modellen echter slechts voor een deel de vorming van HR-attributies verklaren, rijst de vraag welke factoren nog meer van invloed kunnen zijn op de vorming van HR-attributies. In het onderzoek van Lasthuizen (2008) wordt er aangetoond dat er verschillende dimensies van leiderschap voor verschillende kwesties van belang zijn. In vervolgonderzoek kan gecontroleerd worden of dat voor attributies ook het geval is.

In huidig onderzoek is er geen rekening gehouden met groepsverbanden. Het contact dat medewerkers hebben met collega's kan invloed hebben op het beeld dat medewerkers hebben van het integriteitsbeleid binnen de organisatie. In 1978 onderstreepte Salancik & Pfeffer al het belang van de omgeving doordat zij stellen dat de werkhouding van een werknemer het best begrepen kan worden in termen van de informationele en de sociale omgeving waarin het gedrag plaatsvindt. Maar ook Nishii en Wright (2007) stellen dat de omgeving waarin mensen zich bevinden en de informatie die afkomstig is uit deze omgeving, de manier waarop mensen reageren op HR-beleid kan beïnvloeden. Doordat collega's onderling interacteren met elkaar worden directe, maar ook indirecte ervaringen met het beleid uitgewisseld. Op basis van deze ervaringen en verhalen kunnen medewerkers zich een beeld vormen over hoe de organisatie zich in een bepaalde situatie heeft opgesteld tegenover een medewerker (Morgeson & Hoffman, 1999). Zodoende kan de uitwisseling van verhalen en ervaringen kan als mogelijke factor dienen op basis waarvan medewerkers hun attributies vormen ten opzichte van het beleid.

Tot slot is voor toekomstig onderzoek aan te raden om te controleren of ethisch leiderschap een modererende rol heeft tussen de relatie van integriteitsbeleid en de attributies van medewerkers ten opzichte van het integriteitsbeleid. In huidig onderzoek zijn er twee aparte analyses uitgevoerd om te controleren of er verschillen zijn te vinden tussen het beoogde doel van het beleid en de attributies van de medewerkers én in hoeverre ethisch leiderschap invloed heeft op de attributies van de medewerkers. Door ethisch leiderschap op te nemen als moderator kan de werking van de oorzaak-gevolgrelatie tussen integriteitsbeleid en de attributies van medewerkers beter in kaart gebracht worden.

5.5. AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK

Naar aanleiding van huidig onderzoek kunnen er drie aanbevelingen voor de praktijk geformuleerd worden. Deze aanbevelingen zijn gericht op het bevorderen van ethisch leiderschap. Uit de conclusie is gebleken dat er weinig verschillen zijn tussen het daadwerkelijke doel van het integriteitsbeleid en de attributies van de medewerkers. Dit zou suggereren dat er geen verandering nodig is. Desondanks is het aan te raden om ethisch leiderschap te bevorderen. Gebleken is dat ethisch leiderschap een effectief instrument kan zijn om de vorming van commitment-attributies bij de medewerkers te bevorderen. Het bevorderen van commitment-attributies is van belang, omdat dit tot positief gedrag van medewerkers leidt (Nishii et al., 2008).

Uit eerder onderzoek is gebleken dat ambtenaren onvoldoende ethische sturing ervaren (Heres, 2015). Echter, in huidig onderzoek is gebleken dat die bevinding niet volledig opgaat voor de gemeente Lelystad. Er is namelijk gebleken dat de mate waarin medewerkers ethisch leiderschap ervaren van hun direct leidinggevenden relatief sterk uit een loopt. Dit betekent dat een deel van de medewerkers wel ethisch leiderschap ervaart en een deel niet. Dit impliceert dat ethisch leiderschap niet organisatiebreed geïmplementeerd is. Dit valt echter wel aan te raden. Door ethisch leiderschap organisatiebreed te ontwikkelen, ontstaat er voldoende stabiliteit en continuïteit. Op deze manier kan ethisch leiderschap worden gewaarborgd.

Een reden waarom een deel van de medewerkers geen ethisch leiderschap kan te maken hebben met onbekendheid van de leidinggevende ten opzichte van ethisch leiderschap. Het is daarom aan te raden om leidinggevenden trainingen en voorlichtingen aan te bieden waardoor leidinggevenden hun leiderschapstechnieken kunnen verbeteren. Dankzij deze trainingen en voorlichtingen zullen leidinggevenden meer kennis vergaren over ethisch leiderschap en deze kennis ook toepassen op de werkvloer. Op deze manier kan er een eerste stap gezet naar het toepassen van ethisch leiderschap in de gehele organisatie.

Een andere mogelijkheid waarom medewerkers geen ethisch leiderschap ervaren is omdat ethisch leiderschap niet tot voldoende uiting komt bij de leidinggevende. Voor effectief ethisch leiderschap is namelijk onvoldoende om alleen integer gedrag te vertonen (Heres, 2015). Leidinggevenden dienen naast het vertonen van krachtig en zichtbare voorbeeldgedrag, ook explicieter aandacht te besteden aan het integriteitsbeleid. Het doel van een gesprek over integriteit is niet alleen om de codes en de normen van de organisatie scherp te stellen, maar ook om de medewerkers het vertrouwen te geven dat ethische kwesties bespreekbaar zijn (Kaptein, 2008). Door dergelijke gesprekken kan integriteit genormaliseerd worden en een deel van de organisatiecultuur worden. Om deze normalisering te bereiken kunnen leidinggevenden hier het voortouw in nemen door meer diepgang en nuance te brengen in het debat over integriteit. Een manier om deze normalisering in de organisatiecultuur te bereiken is aan de hand van casuïstiek (Heres, 2015). Door casuïstiek preventief

in te zetten kunnen discussies in gang gezet worden, met als doel om in dialoog met elkaar betekenissen te geven aan de besproken situaties in de casus. Hierdoor kunnen medewerkers meer bewust worden gemaakt van hun eigen rol en verantwoordelijkheden.

6. LITERATUURLIJST

- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: Examining the mediating role of engagement. *Human Resource Management, 52*, 839-859.
- Allen, P., & Bennett, K. (2010). *SPSS statistics: A practical guide*. Melbourne: Cengage Learning Australia.
- Bandura, A., & Walters, R. H. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall.
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics, 139*(3), 517-536.
- Beeri, I., Dayan, R., Vigoda-Gadot, E., & Werner, S. B. (2013). Advancing ethics in public organizations: The impact of an ethics program on employees' perceptions and behaviors in a regional council. *Journal of Business Ethics, 112*(1), 59-78.
- Blau, P. 1968. Social exchange. In *International Encyclopedia of the Social Sciences*, ed. D. L. Sills, 7, 452– 7. New York: Macmillan & Free Press.
- BIOS (2011). *Zorgvuldige handhaving: het melden van, het onderzoek naar en de juridische afhandeling van integriteitsschendingen*. Geraadpleegd van http://www.integriteitoverheid.nl/fileadmin/BIOS/data/Factsheets/handreiking_zorgvuldige_handhaving.pdf
- BIOS (2012). *Monitor Integriteit Openbaar Bestuur 2012: Integriteitsbeleid en -beleving*. Den Haag: BIOS/CAOP Research.
- Boeije, H., Hart, H. 't, Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. The Hague: Boom Lemma uitgevers
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review, 29*(2), 203-221.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes, 97*(2), 117-134.
- Bullock, J. B., Stritch, J. M., & Rainey, H. G. (2015). International comparison of public and private employees' work motives, attitudes, and perceived rewards. *Public Administration Review, 75*(3), 479-489.
- Chen, C., Gotti, G., Kang, T., & Wolfe, M. C. (2016). Corporate codes of ethics, national culture, and earnings discretion: International evidence. *Journal of Business Ethics, 151*(1), 141-163.

- Chen, C. W., Velasquez Tuliao, K., Cullen, J. B., & Chang, Y. Y. (2016). Does gender influence managers' ethics? A cross-cultural analysis. *Business Ethics: A European Review*, 25(4), 345-362.
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I. S., Banks, G. C., & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 181-197.
- Cho, Y. J., & Perry, J. L. (2012). Intrinsic motivation and employee attitudes: Role of managerial trustworthiness, goal directedness, and extrinsic reward expectancy. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 382-406.
- Creswell, J.W. 2003. *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, London & New Delhi: Sage Publications.
- Dahl-Jørgensen, C., & Saksvik, P. Ø. (2005) The impact of two organizational interventions on the health of service sector workers. *International Journal of Health Services* 35(3), 529–549.
- Davis, W. D., & Gardner, W. L. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader–member exchange perspective. *The leadership quarterly*, 15(4), 439-465.
- Deckop, J. R., Mangel, R., & Cirka, C. C. (1999). Getting more than you pay for: Organizational citizenship behavior and pay-for-performance plans. *Academy of Management journal*, 42(4), 420-428.
- Den Hartog, D. N., Boon, C., Verburg, R. M., & Croon, M. A. (2013). HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: A cross-level test. *Journal of management*, 39(6), 1637-1665.
- Devis, E., Maesschalck, J., & Hutsebaut, F. (2008). Naar een integere politiecultuur: een toolbox voor een modern integriteitsbeleid. *Cahiers Politiestudies*, (9), 61-75.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. London, Verenigd Koninkrijk: Sage Publications.
- Fiske, S. T. & Taylor, S. E. (1991). *Social cognition* (2^e editie). New York: McGraw-Hill.
- Fontinha, R., José Chambel, M., & De Cuyper, N. (2012). HR attributions and the dual commitment of outsourced IT workers. *Personnel Review*, 41(6), 832-848.
- Gibson, S. K. (2004). Social learning (cognitive) theory and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 6(2), 193-210.

- Gilbert, C., De Winne, S., & Sels, L. (2011). The influence of line managers and HR department on employees' affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1618-1637.
- Greene, C. N. 1975. The reciprocal nature of influence between leader and subordinate. *Journal of Applied Psychology*, 60, 187-193.
- Han, K. (2016). *How does employee develop HR attribution?: the moderating role of LMX and RLMX in the relationships of hr system, HR attribution, and its consequences* (Doctoral dissertation, Rutgers University-Graduate School-New Brunswick).
- Hewett, R., Shantz, A., Mundy, J., & Alfes, K. (2018). Attribution theories in human resource management research: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 87-126.
- Heres, L. (2015). Van amoreel naar ethisch leiderschap. In Talsma, J. & Karssing, E. (Eds.), *Jaarboek Integriteit 2015*. The Hague: BIOS CAOP, pp. 22-29.
- Heres, L. (2016). *Tonen van de top: de rol van topambtenaren in het integriteitsbeleid*. Geraadpleegd van <https://www.uu.nl/nieuws/topambtenaren-overschatten-eigen-ethisch-leiderschap>
- Jiang, K., Hu, J., Liu, S., & Lepak, D. P. (2017). Understanding employees' perceptions of human resource practices: Effects of demographic dissimilarity to managers and coworkers. *Human Resource Management*, 56(1), 69-91.
- Jiang, K., Takeuchi, R., & Lepak, D. P. (2013). Where do we go from here? new perspectives on the black box in strategic human resource management research. *Journal of Management Studies*, 50(8), 1448-1480.
- Kaiser, H. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2013). Ethical leadership and follower helping and courtesy: Moral awareness and empathic concern as moderators. *Applied Psychology*, 62(2), 211-235.
- Kaptein, M. (1999). Integrity management. *European Management Journal*, 17(6), 625-634.
- Kaptein, M., & Avelino, S. (2005). Measuring corporate integrity: A survey-based approach. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 5(1), 45-54.
- Kaptein, S. (2008). *The Relationship between Ethical Culture and Unethical Behavior in Work Groups: Testing the Corporate Ethical Virtues Model*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management.

- Kaptein, M. (2015). The effectiveness of ethics programs: The role of scope, composition, and sequence. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 415-431.
- Keegan, A. and P. Boselie (2006). The lack of impact of disensus inspired analysis on developments in the field of human resource management. *Journal of Management Studies*, 43(7), 1491–511.
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of management*, 39(2), 366-391.
- Kelley, H. H. (1967). Attribution theory in social psychology. In *Nebraska symposium on motivation*. University of Nebraska Press.
- Knies, E., & Leisink, P. (2018). People management in the public sector. In *HRM in Mission Driven Organizations* (pp. 15-46). Palgrave Macmillan, Cham.
- Kooij, T. A. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., Kanfer, R., & Dijkers, J. S. E. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 197-225.
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?. *Journal of Economic Psychology*, 61, 244-258.
- Lasthuizen, K. M. (2008). *Leading to Integrity: Empirical Research into the Effects of Leadership on Ethics and Integrity*. Enschede: PrintPartners Ipskamp.
- Lawton, A., Rayner, J., & Lasthuizen, K. (2013). *Ethics and management in the public sector*. Routledge.
- Leroy, H., Segers, J., Van Dierendonck, D., & Den Hartog, D. (2018). Managing people in organizations: Integrating the study of HRM and leadership. *Human Resource Management Review*, 28(3), 249-257.
- Mayer, D., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151-171.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational behavior and human decision processes*, 108(1), 1-13.
- Meijerink, J. G., Bondarouk, T., & Lepak, D. P. (2016). Employees as active consumers of HRM: Linking employees' HRM competences with their perceptions of HRM service value. *Human resource management*, 55(2), 219-240.

- Mirvis, P., & Kanter, D. L. (1989). Combating cynicism in the workplace. *National Productivity Review*, 8(4), 377-394.
- Morgeson, F. P. & Hofmann, D. A. (1999). The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. *Academy of Management Review*, 24, 249-265
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel psychology*, 61(3), 503-545.
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage publications
- Paanakker, H. L., & Heres, L. (2015). Ethics Management. In D. Bearfield, & M. Dubnick (Eds.), *Ethics Management* (pp. 1205-1208). New York: Taylor and Francis.
- Paine, L. S. (1994). Managing for organizational integrity. *Harvard business review*, 72(2), 106-117.
- Peterson, D. (2004). Perceived leader integrity and ethical intentions of subordinates. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(1), 7-23.
- Piening, E. P., Baluch, A. M., & Salge, T. O. (2013). The relationship between employees’ perceptions of human resource systems and organizational performance: Examining mediating mechanisms and temporal dynamics. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 926.
- Pucic, J. (2015). Do as I say (and do): Ethical leadership through the eyes of lower ranks. *Journal of Business Ethics*, 129(3), 655-671.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource management journal*, 17(1), 3-20.
- Raile, E. D. (2013). Building ethical capital: Perceptions of ethical climate in the public sector. *Public Administration Review*, 73(2), 253-262.
- Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations*. John Wiley & Sons.
- Salancik, G.R. and Pfeffer, J. (1978) Social Information-Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2007). *Using multivariate statistics (5th edn.)*. Boston: Pearson Education

- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7 -24). Chicago: Nelson-Hall
- Tankeren, M.H.M. van (2007). *Het preventieve integriteitsbeleid van de politie Amsterdam-Amstelland. Onderzoek naar werking en effectiviteit*. Amsterdam: Politie Amsterdam-Amstelland, Vrije Universiteit Amsterdam.
- Tremblay, M., Martineau, J. T., & Pauchant, T. C. (2017). Managing organizational ethics in the public sector: A pluralist contingency approach as an alternative to the integrity management framework. *Public Integrity*, 19(3), 219-233.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., Gibso, D. G., & Toffler, B. L. (1999). Managing ethics and legal compliance: what works and what hurts. *California Management review*, 41(2), 131-151.
- Trevino, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56, 5-37.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of management*, 32(6), 951-990.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Brown, M. E. (2008). It's lovely at the top: Hierarchical levels, identities, and perceptions of organizational ethics. *Business Ethics Quarterly*, 18(2), 233-252.
- Vandenabeele, W. V., Leisink, P. L. M., & Knies, E. (2013). Public value creation and strategic human resource management: Public service motivation as a linking mechanism. *Managing social issues: A public values perspective*, 37-54.
- Van De Voorde, K., & Beijer, S. (2015). The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 62-78.
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten (2014). *Basisnorm aandacht voor integriteit: format integriteitsbeleid*. Geraadpleegd van: <https://vng.nl/onderwerpenindex/arbeidsvoorwaarden-en-personeelsbeleid/integriteit/integriteitsbeleid-ambtenaren>
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied psychology*, 94(5), 1275.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Misati, E. (2017). Does ethical leadership enhance group learning behavior? Examining the mediating influence of group ethical conduct, justice climate, and peer justice. *Journal of Business Research*, 72, 14-23.

- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational behavior and human decision processes*, 115(2), 204-213.
- Weaver, G. R., & Treviño, L. K. (1999). Compliance and values oriented ethics programs: Influences on employees' attitudes and behavior. *Business Ethics Quarterly*, 9(2), 315-335.
- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2007). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. *CAHRS Working Paper Series*, 468.
- Yidong, T., & Xinxin, L. (2013). How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of business ethics*, 116(2), 441-455.

7. BIJLAGEN

7.1. BIJLAGE I: VRAGENLIJST MEDEWERKERS

Beste respondent,

Hartelijk dank voor uw medewerking aan mijn onderzoek naar de meningen van medewerkers ten aanzien van integriteitsbeleid. Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in de meningen van medewerkers over het integriteitsbeleid van de gemeente Lelystad. Het invullen van de vragenlijst neemt maximaal 8 minuten van uw tijd in beslag. Er zijn geen goede of foute antwoorden. Ga van uw eerste ingeving uit.

Deelname aan dit onderzoek is geheel vrijwillig en vrijblijvend. Dit betekent dat u ten alle tijden, zonder opgave van reden, kunt besluiten om uw deelname aan dit onderzoek te beëindigen.

Graag wil ik benadrukken dat uw antwoorden strikt anoniem worden behandeld en verwerkt. Alle informatie die in het kader van dit onderzoek wordt verzameld, wordt als strikt vertrouwelijk behandeld. Er zal voor worden gewaakt dat onbevoegden er geen inzage in krijgen en dat de gegevens niet tot personen terug te leiden zijn. Verkregen informatie zal in geval van publicatie alleen op groepsniveau gepresenteerd worden zonder vermelding van namen van teams of afdelingen.

Tot slot, wanneer u nog vragen of opmerkingen heeft, kunt u contact opnemen via s.hebing@students.uu.nl

Alvast hartelijk dank voor uw medewerking.

Met vriendelijke groet,

Saskia Hebing

Masterstudent Strategisch Human Resource Management, de Universiteit Utrecht

- Ik heb bovenstaande informatie gelezen en stem in met deelname
- Ik heb bovenstaande informatie gelezen en stem niet in met deelname

Bekleedt u een leidinggevende functie?

Ja

Nee

Onderstaande stellingen hebben betrekking over waarom u denkt dat de gemeente Lelystad aandacht besteedt aan integriteit op de werkvloer. Lees de stellingen goed door en geef aan in hoeverre u het met de stellingen eens bent.

De gemeente Lelystad biedt mij als medewerker een workshop integriteit aan ...

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens of oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
... om mij op deze manier te helpen bij het zo goed mogelijk vervullen van mijn publieke taak.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... om mij te behoeden voor integriteitsschendingen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... om zo het positieve imago van de organisatie te beschermen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... omdat de organisatie er onvoldoende vertrouwen in heeft dat ik zelf juiste morele beslissingen kan maken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... omdat dit een verplichting is vanuit de Rijksoverheid.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De gemeente Lelystad houdt periodiek een themabijeenkomst over integriteit ...

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens of oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
... om mij op deze manier op de hoogte te houden hoe ik mijn publieke taak zo goed mogelijk kan vervullen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... om mij te behoeden voor integriteitsschendingen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... om mij bewust te maken van de mogelijke ethische dilemma's om zo het positieve imago van de organisatie beschermen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... omdat de organisatie er onvoldoende vertrouwen in heeft dat ik zelf juiste morele beslissingen kan maken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... omdat dit een verplichting is vanuit de Rijksoverheid.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Er worden meerdere keren per jaar integriteits-gerelateerde berichten op intranet gezet ...

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens of oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
... om mij op deze manier op de hoogte te houden hoe ik mijn publieke taak zo goed mogelijk kan vervullen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... om mij te behoeden voor integriteitsschendingen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... om mij bewust te maken van de mogelijke ethische dilemma's om zo het positieve imago van de organisatie beschermen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... omdat de organisatie er onvoldoende vertrouwen in heeft dat ik zelf juiste morele beslissingen kan maken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... omdat dit een verplichting is vanuit de Rijksoverheid.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De eed/gelofte die ik heb moeten afleggen omtrent integer gedrag ...

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens of oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
... dient mij te helpen bij het zo goed mogelijk vervullen van mijn publieke taak.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... is een manier van de organisatie om mij te beschermen tegen integriteitsschendingen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... heeft vooral als doel om het positieve imago van de organisatie te beschermen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... omdat de organisatie er onvoldoende vertrouwen in heeft dat ik zelf juiste morele beslissingen kan maken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... is er vooral omdat het een verplichting is vanuit de Rijksoverheid.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De gemeente Lelystad heeft een gedragscode integriteit ontwikkeld ...

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens of oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
... om mij te helpen bij het zo goed mogelijk vervullen van mijn publieke taak.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... om mij van concrete handvatten te voorzien die mij behoeden voor integriteitsschendingen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... om mij bewust te maken van de mogelijke ethische dilemma's om zo het positieve imago van de organisatie beschermen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... omdat de organisatie er onvoldoende vertrouwen in heeft dat ik zelf juiste morele beslissingen kan maken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... omdat dit vooral een verplichting is vanuit de Rijksoverheid.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De training "(h)erkennen en voorkomen van discriminatie op de werkvloer" ...

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens of oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
... is bedoeld om mij te helpen bij het zo goed mogelijk vervullen van mijn publieke taak.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... heeft als achterliggend doel mij te beschermen tegen discriminatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... dient om mij bewust te maken van de mogelijke ethische dilemma's om zo het positieve imago van de organisatie behoeden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... kan ik volgen omdat de organisatie er onvoldoende vertrouwen in heeft dat ik zelf juiste morele beslissingen kan maken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... wordt aangeboden omdat dit een verplichting is vanuit de Rijksoverheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

In hoeverre bent u het met de volgende stellingen eens of oneens? Mijn direct leidinggevende ...

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens of oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
... luistert naar wat medewerkers te zeggen hebben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... treedt op tegen medewerkers die integriteitsregels hebben overschreden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... gedraagt zich in zijn privéleven op een integere wijze.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... heeft het beste voor met zijn medewerkers.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... neemt eerlijke en afgewogen besluiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... is te vertrouwen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... bespreekt integriteit en waarden met medewerkers.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... geeft wat integer handelen betreft het goede voorbeeld.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... kijkt bij succes niet alleen naar het resultaat, maar ook naar hoe het is bereikt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... vraagt zich bij het nemen van beslissingen af wat het 'juiste' is om te doen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hoeveel jaar bent u werkzaam bij de gemeente Lelystad? _____

Wat is uw hoogst genoten opleiding?

- Basisonderwijs/lagere school
- LBO/VBO/VMBO
- Middelbaar beroepsonderwijs/MBO
- Hoger voorgezet onderwijs/HAVO/VWO
- HBO
- WO
- Anders, namelijk: _____

Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw

Wat is uw geboortjaar? _____

7.2. BIJLAGE II: VRAGENLIJST LEIDINGGEVENDEN

Beste respondent,

Hartelijk dank voor uw medewerking aan mijn onderzoek naar de meningen van medewerkers ten aanzien van integriteitsbeleid. Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in de meningen van medewerkers over het integriteitsbeleid van de gemeente Lelystad. Het invullen van de vragenlijst neemt maximaal 8 minuten van uw tijd in beslag. Er zijn geen goede of foute antwoorden. Ga van uw eerste ingeving uit.

Deelname aan dit onderzoek is geheel vrijwillig en vrijblijvend. Dit betekent dat u ten alle tijden, zonder opgaf van reden, kunt besluiten om uw deelname aan dit onderzoek te beëindigen.

Graag wil ik benadrukken dat uw antwoorden strikt anoniem worden behandeld en verwerkt. Alle informatie die in het kader van dit onderzoek wordt verzameld, wordt als strikt vertrouwelijk behandeld. Er zal voor worden gewaakt dat onbevoegden er geen inzage in krijgen en dat de gegevens niet tot personen terug te leiden zijn. Verkregen informatie zal in geval van publicatie alleen op groepsniveau gepresenteerd worden zonder vermelding van namen van teams of afdelingen.

Tot slot, wanneer u nog vragen of opmerkingen heeft, kunt u contact opnemen via s.hebing@students.uu.nl

Alvast hartelijk dank voor uw medewerking.

Met vriendelijke groet,

Saskia Hebing

Masterstudent Strategisch Human Resource Management, de Universiteit Utrecht

- Ik heb bovenstaande informatie gelezen en stem in met deelname
- Ik heb bovenstaande informatie gelezen en stem niet in met deelname

Bekleedt u een leidinggevende functie?

Ja

Nee

Onderstaande stellingen hebben betrekking over waarom u denkt dat de gemeente Lelystad aandacht besteedt aan integriteit op de werkvloer. Lees de stellingen goed door en geef aan in hoeverre u het met de stellingen eens bent.

De gemeente Lelystad biedt medewerkers een workshop integriteit aan ...

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens of oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
... om hen op deze manier te helpen bij het zo goed mogelijk vervullen van hun publieke taak.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... om medewerkers te behoeden voor integriteitsschendingen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... om zo het positieve imago van de organisatie te beschermen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... omdat de organisatie er onvoldoende vertrouwen in heeft dat medewerkers zelf juiste morele beslissingen kunnen maken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... omdat dit een verplichting is vanuit de Rijksoverheid.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De gemeente Lelystad houdt periodiek een themabijeenkomst over integriteit ...

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens of oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
... om medewerkers op deze manier te helpen bij het zo goed mogelijk vervullen van hun publieke taak.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... om medewerkers te behoeden voor integriteitsschendingen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... om zo het positieve imago van de organisatie te beschermen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... omdat de organisatie er onvoldoende vertrouwen in heeft dat medewerkers zelf juiste morele beslissingen kunnen maken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... omdat dit een verplichting is vanuit de Rijksoverheid.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Er worden meerdere keren per jaar integriteits-gerelateerde berichten op intranet gezet ...

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens of oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
... om medewerkers op deze manier op de hoogte te houden hoe ik mijn publieke taak zo goed mogelijk kan vervullen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... om medewerkers te behoeden voor integriteitsschendingen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... om medewerkers bewust te maken van de mogelijke ethische dilemma's om zo het positieve imago van de organisatie beschermen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... omdat de organisatie er onvoldoende vertrouwen in heeft dat medewerkers zelf juiste morele beslissingen kunnen maken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... omdat dit een verplichting is vanuit de Rijksoverheid.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De eed/gelofte die ik heb moeten afleggen omtrent integer gedrag ...

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens of oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
... dient medewerkers te helpen bij het zo goed mogelijk vervullen van hun publieke taak.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... is een manier van de organisatie om medewerkers te beschermen tegen integriteitsschendingen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... heeft vooral als doel om het positieve imago van de organisatie te beschermen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... omdat de organisatie er onvoldoende vertrouwen in heeft dat medewerkers zelf juiste morele beslissingen kunnen maken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... is er vooral omdat dat een verplichting is vanuit de Rijksoverheid.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De training "(h)erkennen en voorkomen van discriminatie op de werkvloer" ...

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens of oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
... is bedoeld om medewerkers te helpen bij het zo goed mogelijk vervullen van hun publieke taak.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... heeft als achterliggend doel medewerkers te beschermen tegen discriminatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... dient om medewerkers bewust te maken van de mogelijke ethische dilemma's om zo het positieve imago van de organisatie behoeden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... kunnen medewerkers volgen omdat de organisatie er onvoldoende vertrouwen in heeft dat medewerkers zelf juiste morele beslissingen kunnen maken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... wordt aangeboden omdat dit een verplichting is vanuit de Rijksoverheid.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De gemeente Lelystad heeft een gedragscode integriteit ontwikkeld ...

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens of oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
... om medewerkers te helpen bij het zo goed mogelijk vervullen van hun publieke taak.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... om medewerkers van concrete handvatten te voorzien die hen behoeden voor integriteitsschendingen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... om medewerkers bewust te maken van de mogelijke ethische dilemma's om zo het positieve imago van de organisatie beschermen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... omdat de organisatie er onvoldoende vertrouwen in heeft dat medewerkers zelf juiste morele beslissingen kunnen maken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... omdat dat vooral een verplichting is vanuit de Rijksoverheid.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hoeveel jaar bent u werkzaam bij de gemeente Lelystad? _____

Wat is uw hoogst genoten opleiding?

- Basisonderwijs/lagere school
- LBO/VBO/VMBO
- Middelbaar beroepsonderwijs/MBO
- Hoger voorgezet onderwijs/HAVO/VWO
- HBO

WO

Anders, namelijk: _____

Wat is uw geslacht?

Man

Vrouw

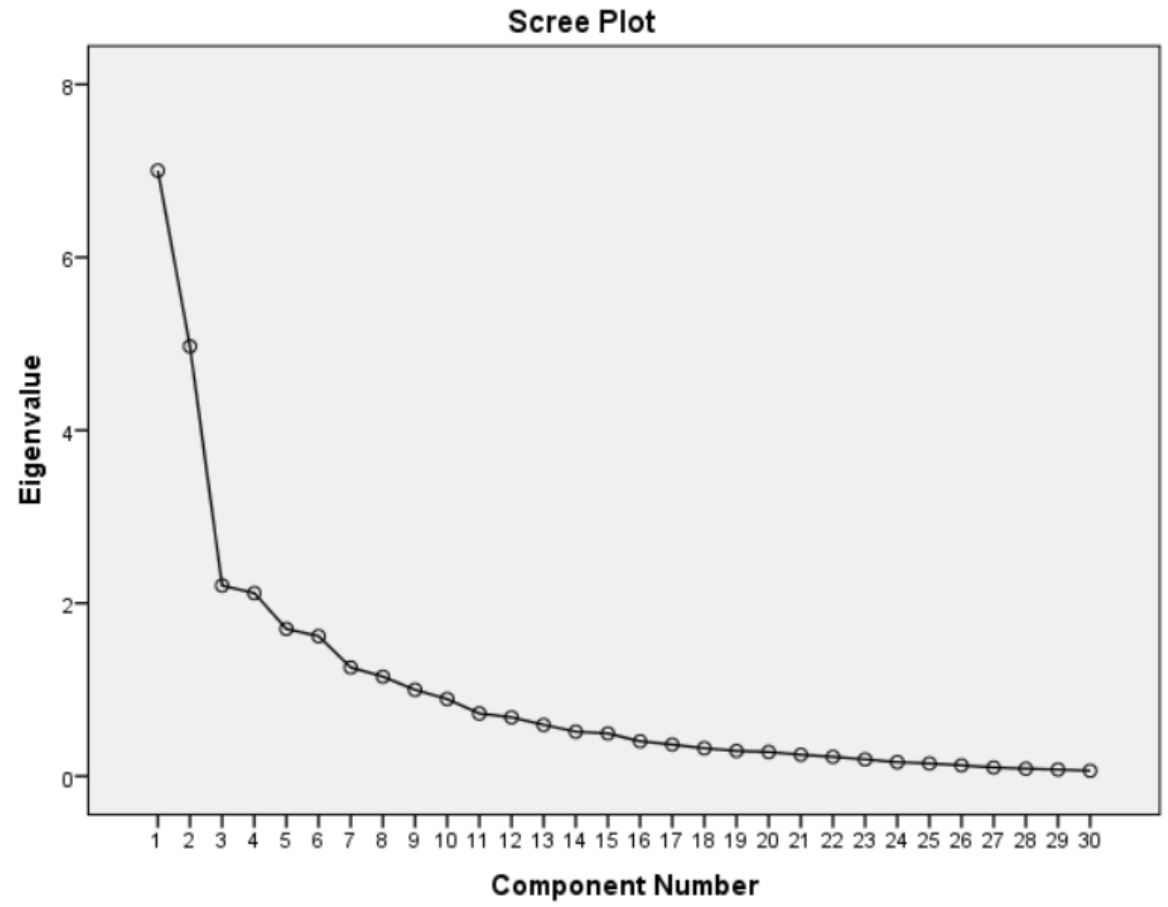
Wat is uw geboortejaar? _____

7.3. BIJLAGE III: FACTORANALYSE HR-ATTRIBUTIES

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,003	23,345	23,345	7,003	23,345	23,345	4,032	13,442	13,442
2	4,971	16,570	39,915	4,971	16,570	39,915	3,365	11,218	24,659
3	2,204	7,347	47,261	2,204	7,347	47,261	2,916	9,719	34,379
4	2,117	7,056	54,317	2,117	7,056	54,317	2,803	9,343	43,721
5	1,703	5,675	59,993	1,703	5,675	59,993	2,593	8,644	52,365
6	1,619	5,397	65,390	1,619	5,397	65,390	2,294	7,647	60,013
7	1,256	4,188	69,578	1,256	4,188	69,578	2,038	6,792	66,805
8	1,151	3,836	73,414	1,151	3,836	73,414	1,983	6,609	73,414
9	,998	3,327	76,741						
10	,892	2,973	79,713						
11	,725	2,416	82,129						
12	,680	2,268	84,396						
13	,593	1,975	86,372						
14	,514	1,713	88,084						
15	,494	1,647	89,731						
16	,403	1,344	91,075						
17	,366	1,219	92,293						
18	,322	1,074	93,368						
19	,292	,973	94,341						
20	,279	,930	95,271						
21	,247	,825	96,096						
22	,222	,740	96,836						

23	,194	,645	97,481					
24	,161	,536	98,018					
25	,146	,487	98,505					
26	,125	,416	98,921					
27	,100	,332	99,253					
28	,085	,285	99,538					
29	,076	,255	99,793					
30	,062	,207	100,000					

Extraction Method: Principal Component Analysis.



7.4. BIJLAGE IV: FACTORANALYSE HR-ATTRIBUTIES MEDEWERKERS

Component	Initial Eigenvalues			Total Variance Explained ^a			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	6,801	22,669	22,669	6,801	22,669	22,669	4,522	15,074
2	5,642	18,806	41,475	5,642	18,806	41,475	4,298	14,325	29,399
3	2,423	8,076	49,551	2,423	8,076	49,551	3,496	11,653	41,052
4	2,231	7,437	56,988	2,231	7,437	56,988	2,640	8,800	49,852
5	1,968	6,559	63,547	1,968	6,559	63,547	2,558	8,527	58,379
6	1,551	5,169	68,716	1,551	5,169	68,716	2,483	8,277	66,656
7	1,285	4,284	73,000	1,285	4,284	73,000	1,784	5,947	72,603
8	1,176	3,919	76,919	1,176	3,919	76,919	1,295	4,316	76,919
9	,924	3,079	79,998						
10	,871	2,903	82,900						
11	,775	2,585	85,485						
12	,589	1,962	87,448						
13	,532	1,774	89,222						
14	,469	1,564	90,786						
15	,389	1,296	92,082						
16	,354	1,181	93,263						
17	,294	,981	94,245						
18	,264	,880	95,125						
19	,232	,774	95,899						
20	,210	,699	96,598						
21	,192	,641	97,239						
22	,159	,531	97,770						
23	,151	,502	98,272						
24	,117	,390	98,662						
25	,116	,388	99,050						
26	,081	,270	99,320						

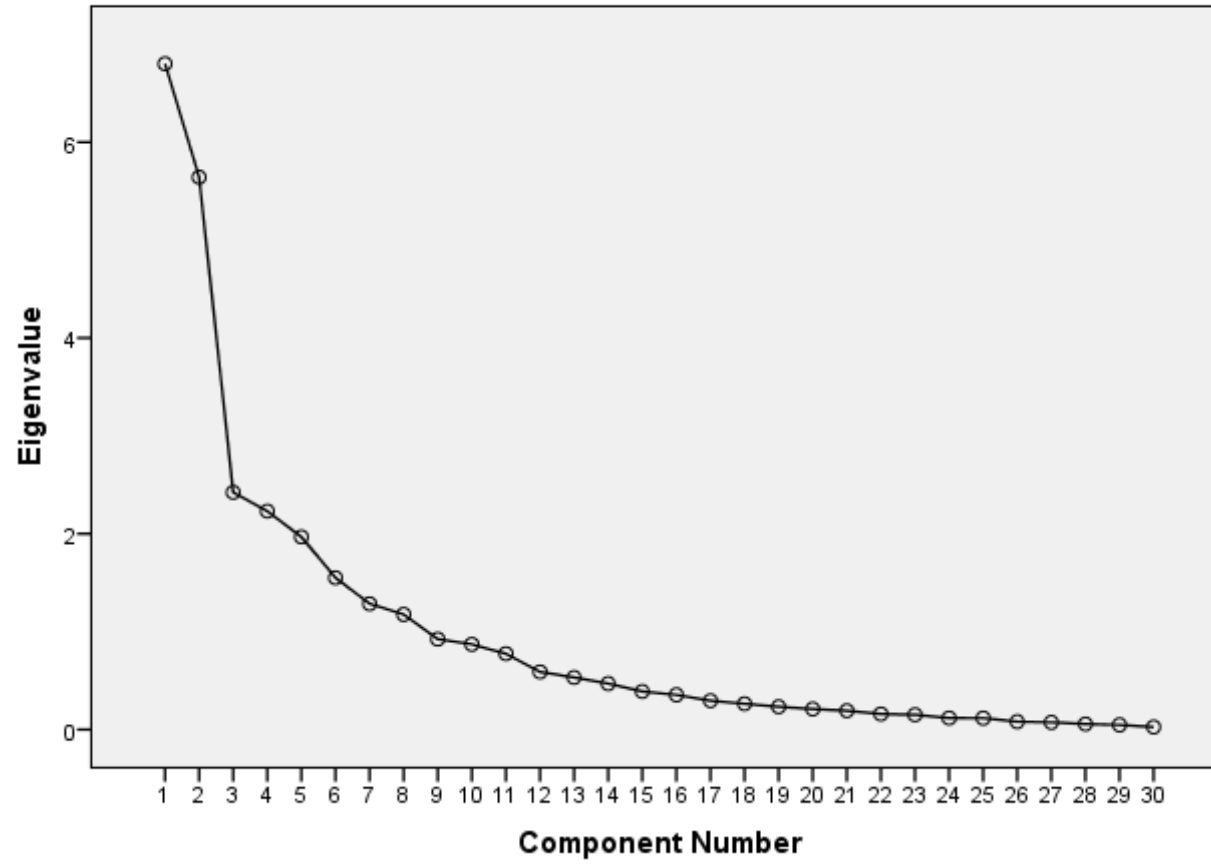
27	,073	,245	99,565						
28	,057	,189	99,754						
29	,048	,158	99,912						
30	,026	,088	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Bekleedt u een leidinggevende functie? = Nee

Scree Plot

Bekleedt u een leidinggevende functie?: Nee



7.5. BIJLAGE V: SYNTAX

```
COMPUTE leeftijd=(2019 - geboortejaar).  
EXECUTE.
```

```
SORT CASES BY Q3.  
SPLIT FILE LAYERED BY Q3.
```

```
FREQUENCIES VARIABLES=leeftijd  
/STATISTICS=STDDEV MINIMUM MAXIMUM MEAN  
/ORDER=ANALYSIS.
```

```
FREQUENCIES VARIABLES=Q22  
/STATISTICS=STDDEV MINIMUM MAXIMUM MEAN  
/ORDER=ANALYSIS.
```

```
FREQUENCIES VARIABLES=Q23  
/STATISTICS=STDDEV MINIMUM MAXIMUM MEAN  
/ORDER=ANALYSIS.
```

```
FREQUENCIES VARIABLES=Q24  
/STATISTICS=STDDEV MINIMUM MAXIMUM MEAN  
/ORDER=ANALYSIS.
```

```
SPLIT FILE OFF.
```

```
EXAMINE VARIABLES=Q7_1 Q7_2 Q7_3 Q7_4 Q7_5 Q22_1 Q22_2 Q22_3 Q22_4  
Q22_5 Q23_1 Q23_2 Q23_3 Q23_4  
Q23_5 Q24_1 Q24_2 Q24_3 Q24_4 Q24_5 Q28_1 Q28_2 Q28_3 Q28_4 Q28_5 Q25_1  
Q25_2 Q25_3 Q25_4 Q25_5  
Q21_1 Q21_2 Q21_3 Q21_4 Q21_5 Q21_6 Q21_7 Q21_8 Q21_9 Q21_10 Q14_1 Q14_2  
Q14_3 Q14_4 Q14_5 Q16_1  
Q16_2 Q16_3 Q16_4 Q16_5 Q17_1 Q17_2 Q17_3 Q17_4 Q17_5 Q18_1 Q18_2 Q18_3  
Q18_4 Q18_5 Q19_1 Q19_2  
Q19_3 Q19_4 Q19_5 Q20_1 Q20_2 Q20_3 Q20_4 Q20_5  
/PLOT BOXPLOT HISTOGRAM NPLOT  
/COMPARE GROUPS  
/STATISTICS DESCRIPTIVES  
/CINTERVAL 95  
/MISSING PAIRWISE  
/NOTOTAL.
```

```
FACTOR  
/VARIABLES Q7_1 Q7_2 Q7_3 Q7_4 Q7_5 Q22_1 Q22_2 Q22_3 Q22_4 Q22_5 Q23_1  
Q23_2 Q23_3 Q23_4 Q23_5  
Q24_1 Q24_2 Q24_3 Q24_4 Q24_5 Q28_1 Q28_2 Q28_3 Q28_4 Q28_5 Q25_1 Q25_2  
Q25_3 Q25_4 Q25_5 Q21_1  
Q21_2 Q21_3 Q21_4 Q21_5 Q21_6 Q21_7 Q21_8 Q21_9 Q21_10 Q14_1 Q14_2 Q14_3  
Q14_4 Q14_5 Q16_1 Q16_2  
Q16_3 Q16_4 Q16_5 Q17_1 Q17_2 Q17_3 Q17_4 Q17_5 Q18_1 Q18_2 Q18_3 Q18_4  
Q18_5 Q19_1 Q19_2 Q19_3  
Q19_4 Q19_5 Q20_1 Q20_2 Q20_3 Q20_4 Q20_5  
/MISSING LISTWISE  
/ANALYSIS Q7_1 Q7_2 Q7_3 Q7_4 Q7_5 Q22_1 Q22_2 Q22_3 Q22_4 Q22_5 Q23_1  
Q23_2 Q23_3 Q23_4 Q23_5
```

Q24_1 Q24_2 Q24_3 Q24_4 Q24_5 Q28_1 Q28_2 Q28_3 Q28_4 Q28_5 Q25_1 Q25_2
 Q25_3 Q25_4 Q25_5 Q21_1
 Q21_2 Q21_3 Q21_4 Q21_5 Q21_6 Q21_7 Q21_8 Q21_9 Q21_10 Q14_1 Q14_2 Q14_3
 Q14_4 Q14_5 Q16_1 Q16_2
 Q16_3 Q16_4 Q16_5 Q17_1 Q17_2 Q17_3 Q17_4 Q17_5 Q18_1 Q18_2 Q18_3 Q18_4
 Q18_5 Q19_1 Q19_2 Q19_3
 Q19_4 Q19_5 Q20_1 Q20_2 Q20_3 Q20_4 Q20_5
 /PRINT INITIAL CORRELATION SIG KMO AIC EXTRACTION ROTATION
 /FORMAT BLANK(.30)
 /PLOT EIGEN
 /CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
 /EXTRACTION PC
 /CRITERIA ITERATE(25)
 /ROTATION VARIMAX
 /METHOD=CORRELATION.

FACTOR
 /VARIABLES Q7_1 Q7_2 Q7_3 Q7_4 Q7_5 Q22_1 Q22_2 Q22_3 Q22_4 Q22_5 Q23_1
 Q23_2 Q23_3 Q23_4 Q23_5
 Q24_1 Q24_2 Q24_3 Q24_4 Q24_5 Q28_1 Q28_2 Q28_3 Q28_4 Q28_5 Q25_1 Q25_2
 Q25_3 Q25_4 Q25_5
 /MISSING LISTWISE
 /ANALYSIS Q7_1 Q7_2 Q7_3 Q7_4 Q7_5 Q22_1 Q22_2 Q22_3 Q22_4 Q22_5 Q23_1
 Q23_2 Q23_3 Q23_4 Q23_5
 Q24_1 Q24_2 Q24_3 Q24_4 Q24_5 Q28_1 Q28_2 Q28_3 Q28_4 Q28_5 Q25_1 Q25_2
 Q25_3 Q25_4 Q25_5
 /PRINT INITIAL CORRELATION SIG KMO AIC EXTRACTION ROTATION
 /FORMAT BLANK(.60)
 /PLOT EIGEN
 /CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
 /EXTRACTION PC
 /CRITERIA ITERATE(25)
 /ROTATION VARIMAX
 /METHOD=CORRELATION.

RELIABILITY
 /VARIABLES=Q7_1 Q7_2 Q7_3 Q7_4 Q7_5 Q22_1 Q22_2 Q22_3 Q22_4 Q22_5 Q23_1
 Q23_2 Q23_3 Q23_4 Q23_5
 Q24_1 Q24_2 Q24_3 Q24_4 Q24_5 Q28_1 Q28_2 Q28_3 Q28_4 Q28_5 Q25_1 Q25_2
 Q25_3 Q25_4 Q25_5
 /SCALE('Attributies') ALL
 /MODEL=ALPHA
 /STATISTICS=CORR
 /SUMMARY=TOTAL.

RELIABILITY
 /VARIABLES=Q21_1 Q21_2 Q21_3 Q21_4 Q21_5 Q21_6 Q21_7 Q21_8 Q21_9 Q21_10
 /SCALE('ethisch leiderschap') ALL
 /MODEL=ALPHA
 /STATISTICS=CORR
 /SUMMARY=TOTAL.

SORT CASES BY Q3.
 SPLIT FILE LAYERED BY Q3.

```

FACTOR
/VARIABLES Q7_1 Q7_2 Q7_3 Q7_4 Q7_5 Q22_1 Q22_2 Q22_3 Q22_4 Q22_5 Q23_1
Q23_2 Q23_3 Q23_4 Q23_5
Q24_1 Q24_2 Q24_3 Q24_4 Q24_5 Q28_1 Q28_2 Q28_3 Q28_4 Q28_5 Q25_1 Q25_2
Q25_3 Q25_4 Q25_5
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS Q7_1 Q7_2 Q7_3 Q7_4 Q7_5 Q22_1 Q22_2 Q22_3 Q22_4 Q22_5 Q23_1
Q23_2 Q23_3 Q23_4 Q23_5
Q24_1 Q24_2 Q24_3 Q24_4 Q24_5 Q28_1 Q28_2 Q28_3 Q28_4 Q28_5 Q25_1 Q25_2
Q25_3 Q25_4 Q25_5
/PRINT INITIAL CORRELATION SIG KMO AIC EXTRACTION ROTATION
/FORMAT BLANK(.60)
/PLOT EIGEN
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/CRITERIA ITERATE(25)
/ROTATION VARIMAX
/METHOD=CORRELATION.

```

```

RELIABILITY
/VARIABLES=Q7_1 Q22_1 Q23_1 Q24_1 Q28_1 Q25_1
/SCALE('Publieke taak') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

```

RELIABILITY
/VARIABLES=Q7_2 Q22_2 Q23_2 Q24_2 Q28_2 Q25_2
/SCALE('behoeden integriteitsschendingen') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

```

RELIABILITY
/VARIABLES=Q7_3 Q22_3 Q23_3 Q24_3 Q28_3 Q25_3
/SCALE('imago organisatie beschermen') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

```

RELIABILITY
/VARIABLES=Q7_4 Q22_4 Q23_4 Q24_4 Q28_4 Q25_4
/SCALE('wantrouwen') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

```

RELIABILITY
/VARIABLES=Q7_5 Q22_5 Q23_5 Q24_5 Q28_5 Q25_5
/SCALE('verplichting') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

```

COMPUTE ELS=MEAN(Q21_1 , Q21_2 , Q21_3 , Q21_4 , Q21_5 , Q21_6 , Q21_7 , Q21_8
, Q21_9 , Q21_10).
EXECUTE.

```

```

COMPUTE AT_pb=MEAN(Q7_1 , Q22_1 , Q23_1 , Q28_1 , Q25_1 , Q24_1).
EXECUTE.

```

```
COMPUTE AT_beh_integr=MEAN(Q7_2 , Q22_2 , Q23_2 , Q28_2 , Q25_2 , Q24_2).  
EXECUTE.
```

```
COMPUTE AT_imago=MEAN(Q7_3 , Q22_3 , Q23_3 , Q28_3 , Q25_3 , Q24_3).  
EXECUTE.
```

```
COMPUTE AT_wantr=MEAN(Q7_4 , Q22_4 , Q23_4 , Q28_4 , Q25_4 , Q24_4).  
EXECUTE.
```

```
COMPUTE AT_verpl=MEAN(Q7_5 , Q22_5 , Q23_5 , Q28_5 , Q25_5 , Q24_5).  
EXECUTE.
```

```
SPLIT FILE OFF.
```

```
CORRELATIONS
```

```
  /VARIABLES=Q24 leeftijd Q23 Q22 ELS AT_pb AT_beh_integr AT_imago AT_wantr  
AT_verpl  
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG  
  /MISSING=PAIRWISE.
```

```
FREQUENCIES VARIABLES=leeftijd ELS AT_pb AT_beh_integr AT_imago AT_wantr  
AT_verpl Q24 Q23 Q22  
  /STATISTICS=STDDEV MINIMUM MAXIMUM MEAN  
  /ORDER=ANALYSIS.
```

```
EXAMINE VARIABLES=AT_pb AT_beh_integr AT_imago AT_wantr AT_verpl BY Q3  
  /PLOT NONE  
  /STATISTICS DESCRIPTIVES  
  /CINTERVAL 95  
  /MISSING PAIRWISE  
  /NOTOTAL.
```

```
GLM AT_pb AT_beh_integr AT_imago AT_wantr AT_verpl BY Q3  
  /METHOD=SSTYPE(3)  
  /INTERCEPT=INCLUDE  
  /POSTHOC=Q3(TUKEY)  
  /PLOT=PROFILE(Q3)  
  /EMMEANS=TABLES(Q3)  
  /PRINT=DESCRIPTIVE ETASQ OPOWER  
  /CRITERIA=ALPHA(.05)  
  /DESIGN= Q3.
```

```
SORT CASES BY Q3.  
SPLIT FILE LAYERED BY Q3.
```

```
EXAMINE VARIABLES=ELS AT_pb AT_beh_integr AT_imago AT_wantr AT_verpl  
  /PLOT BOXPLOT HISTOGRAM NPLOT  
  /COMPARE GROUPS  
  /STATISTICS NONE  
  /CINTERVAL 95  
  /MISSING PAIRWISE  
  /NOTOTAL.
```