Universiteit Utrecht

‘Zeilen op moreel kompas in Zoetermeer’

Een mixed-method onderzoek naar de attributies op integriteitsbeleid en de samenhang met ethisch leiderschap en gespreksvoering over integriteit tussen werknemers binnen de gemeente Zoetermeer

Masterthesis 2020

Hanna Buijs, 5647959

Begeleider: Dr. Leonie Heres

Tweede lezer: Dr. Wouter Vandenabeele

Universiteit Utrecht

Departement Bestuur- en organisatiewetenschappen

Master Strategisch Human Resource Management

Voorwoord

'To achieve great things, two things are needed: a plan and not quite enough time'- Leonard Bernstein

Wie mij de afgelopen maanden van dichtbij heeft meegemaakt, zag het volgende beeld: met Andy Field onder mijn arm, gewapend met een kop koffie en een afwisselende emotie op mijn gezicht van intense vreugde wanneer een statistisch gegeven klopte, tot pure frustratie wanneer er één komma bleek te missen waardoor alles opnieuw moest. En nu is het moment daar: voor u ligt mijn thesis voor de master Strategisch Human Resource Management. Wat begon met een interesse voor integriteit en leiderschap binnen organisaties heeft zich gevormd tot het onderzoek naar de achterliggende mechanismen van attributies omtrent het integriteitsbeleid in de publieke sector. Een dankwoord is gepast voor alle mensen die mij ondersteund hebben in het schrijven van mijn scriptie.

Allereerst: Leonie Heres. Dank voor je opbouwende feedback en bemoedigingen. Ik kan me de allereerste (live) sessies goed herinneren, waarin je met groot enthousiasme ieder onderwerp aanhoorde en hielp bij het kaderen van mijn grote, soms niet realistische ideeën. En toen was daar COVID-19, waardoor het helaas niet meer mogelijk was om elkaar in levende lijve te ontmoeten. Toch is jouw begeleiding er niet minder om geweest en heb je via Teams mij met je betrokkenheid en scherpe opmerkingen verder geholpen en aangemoedigd op zoek te gaan naar oplossingen om mij aan de steeds weer veranderende situatie aan te passen. Je vrolijkheid, enthousiasme voor mijn onderwerp maar ook je eerlijke vragen zorgden ervoor dat ik na een meeting weer met volle moed aan mijn scriptie verder schreef. Ook mijn tweede lezer Wouter Vandenabeele wil ik bedanken voor zijn constructieve feedback.

Ten tweede wil ik mijn familie bedanken voor hun onvoorwaardelijke steun. Toen alles tegen zat en COVID-19 een enorme aanspraak deed op mijn flexibiliteit, hebben jullie mij meer dan eens opgevangen en aangemoedigd. Mijn broers, Govert en Matthijs, dank voor jullie hulp bij de zoektocht naar een organisatie en het aanspreken van jullie netwerk. Dankzij jullie is deze scriptie mede mogelijk gemaakt!

Ten derde mijn vriendinnen en studiegenootjes: dank voor het aanhoren van de lange verhalen over mijn scriptie en mijn klagen wanneer ik door de statistische bomen het bos niet meer zag. Anne-Roos, dank voor je hulp wanneer ik je weer een spraakberichtje stuurde met een enorme uitleg over mijn hulpvraag voor statistiek. Kathy, heel erg bedankt voor het ontdekken van de foutjes in mijn statistiek!

Afstuderen in tijden van COVID-19: een extra uitdaging en ik dacht dat ik het nooit zou zeggen, maar dan rest mij toch niets anders: veel plezier bij het lezen van mijn thesis!

Hanna Buijs, Utrecht, 14 augustus 2020

Abstract

Integriteit is een onderwerp wat al meerdere jaren ter discussie staat. Met name in de publieke sector ligt integriteit onder een vergrootglas: wanneer de overheid integriteit schendt, heeft dit ook gevolgen voor de burgers. Om het integere gedrag van werknemers binnen de publieke sector te sturen is er een integriteitsbeleid met HR-praktijken opgesteld. Echter, het causale verband tussen de HR-praktijken en het daadwerkelijke gedrag van werknemers is complexer dan gedacht. Attributies blijken van invloed op hoe deze praktijken uiteindelijk ook in het gewenste gedrag vertaald zullen worden. Dit zijn de causale verbanden die een werknemer legt over waarom er bepaalde HR-praktijken zijn ingevoerd.

Deze attributies ontstaan niet in een vacuüm en de sociale omgeving (bestaande uit leidinggevenden en collega's) van een werknemer zou van invloed kunnen zijn op het maken van deze attributies. Met name het concept ethisch leiderschap zou verband kunnen houden met de attributies van werknemers. Naast de invloed van ethisch leiderschap kunnen attributies over het integriteitsbeleid ook gerelateerd worden aan de gespreksvoering tussen collega's over integriteit en het integriteitsbeleid. Ethische leiders zouden op hun beurt de communicatie tussen collega's omtrent HR-praktijken en het beleid kunnen stimuleren. Gespreksvoering zou daarom kunnen optreden als een gedeeltelijke mediator tussen de relatie ethisch leiderschap en de attributies.

In het huidige onderzoek staat daarom de volgende vraag centraal: *In welke mate is ethisch leiderschap van invloed op de attributies van werknemers op het integriteitsbeleid en in hoeverre wordt dit gemedieerd door gespreksvoering met collega's over het integriteitsbeleid?*. De data werd verzameld bij de gemeente Zoetermeer onder werknemers zonder leidinggevende functie (N=177) en kwalitatieve en kwantitatieve data boden inzicht in de onderzochte mechanismen.

Resultaten toonden aan dat er een positief verband is tussen ethisch leiderschap en de commitment-focused attributies. Daarnaast zorgt het ervaren ethisch leiderschap er ook voor dat de werknemers minder snel de attributie onvoldoende vertrouwen in het morele handelen maken. Voor gespreksvoering blijkt dit idem dito. Er is geen empirisch bewijs gevonden voor de relatie tussen ethisch leiderschap en de attributies 'bescherming van reputatie' en 'wettelijke verplichting' en gespreksvoering en deze attributies. Tevens blijkt dat gespreksvoering niet optreedt als mediërende variabele tussen ethisch leiderschap en de attributies. In het huidige onderzoek is enkel één dimensie van ethische cultuur onderzocht, namelijk de gespreksvoering. Toekomstig onderzoek zou andere dimensies van de ethische cultuur binnen publieke organisaties nader kunnen onderzoeken om een beter inzicht te krijgen in wat van invloed is op het maken van attributies.

Keywords: Integriteit, attributies, ethisch leiderschap, gespreksvoering

Inhoud

1. Introductie 6
1.1. Wetenschappelijke relevantie 8
1.2. Maatschappelijke relevantie 9
1.3. Praktische relevantie 10
2. Theoretisch kader 12
2.1. Integriteit 12
2.1.1. Beleid op integriteit 12
2.2. Attributies van werknemers 14
2.2.1. Interne en externe attributies 14
2.2.2. Aangepaste typologie 15
2.2.3. Sociale context 17
2.3. Leiderschap & attributies 18
2.4. Ethische cultuur en bespreekbaarheid 22
2.4.1. Gespreksvoering tussen collega's 23
2.4.2. Wisselwerking collega's en leiders 25
3. Methode 30
3.1. Onderzoeksdesign 30
3.2. Dataverzameling 30
3.3. Participanten 31
3.4. Meetinstrumenten 33
3.4.1. Attributies 33
3.4.2. Ethisch leiderschap 34
3.4.3. Gespreksvoering collega's-werknemer 34
3.5. Schaalconstructie 35
3.5.1. Exploratieve factoranalyse 35
3.5.2. Betrouwbaarheidsanalyses 44
3.6. Controlevariabelen 44
3.7. Data-analyse 45
4. Resultaten 48
4.1. Correlaties en beschrijvende statistieken 48
4.2. Hypothesen 50
4.2.1. Hypothese 1 50
4.2.2. Hypothese 2 54
4.2.3. Hypothese 3 57
5. Discussie & Conclusie 61
5.1. Discussie 61

5.1.1. Bevindingen 61
5.1.2. Theoretische implicaties 65
5.1.3. Praktische implicaties 66
5.1.4. Beperkingen van het onderzoek & aanbevelingen voor vervolgonderzoek 67
5.2. Conclusie 70
6. Referenties 72
Bijlagen 82
BIJLAGE I- Vragenlijst 82
BIJLAGE II- Interviews 85
2.1. Uitwerking interview integriteitscoördinator 85
2.2. Uitwerking interview leidinggevende 89
2.3. Uitwerking interview-medewerker 92
BIJLAGE III- Assumpties SPSS 98
BIJLAGE IV- PCA per concept 101

1. Introductie

De #MeToo beweging, integriteitsschendingen bij het Ministerie van Justitie, het schenden van ambtsgeheimen: integriteit is een kwestie die sinds de jaren ‘90 meer wordt besproken en vaker onder de aandacht wordt gebracht (Huberts, 2005). Het blijkt dat integriteitskwesties een hogere prioriteit hebben gekregen op de maatschappelijke agenda; waar er eerder nog geen stappen werden ondernomen om integriteitsregels op te leggen, wordt er nu een college opgesteld om toe te zien op integriteit en is er een nationaal meldpunt (Ritzen, 2020, De Koning, 2019). Met name in de publieke sector heeft het concept tot discussie geleid. Integriteit in de publieke sector geldt immers nog zwaarder: wanneer de overheid integriteit schendt, heeft dit ook gevolgen voor de burgers. De publieke sector draagt per slot van rekening een verantwoordelijkheid naar de burgers toe (Maesschalck, 2013).

Om integriteit te waarborgen en te kaderen is er in de Ambtenarenwet een artikel opgenomen waarin wordt vastgesteld dat iedere overheidswerkgever verplicht een integriteitsbeleid behoort te voeren. Hierin wordt bepaald wat moreel juist en onjuist handelen is. Daarnaast is er aandacht voor het bewustzijn van integriteit en bevat het regelingen om misbruik, discriminatie en eventuele belangenverstrengelingen te voorkomen (Ambtenarenwet 2017, 2020). Om integriteitsbeleid en strategie praktisch om te zetten worden human resource (HR) praktijken ontwikkeld, bijvoorbeeld door training en opleiding op het gebied van integriteitskwesties. Deze HR-praktijken zijn ontworpen om bepaald gedrag bij werknemers te bewerkstelligen (Wright & Nishii, 2007).

Echter, het causale verband tussen de HR-praktijken en het daadwerkelijke gedrag is complexer dan gedacht (Wright & Nishii, 2007). Hoe werknemers de objectieve HR-praktijken percipiëren en interpreteren is van invloed op hoe deze praktijken uiteindelijk ook in het gewenste gedrag vertaald zullen worden. Deze percepties kunnen verschillen van de geïmplementeerde HR-praktijken (Bowen & Ostroff, 2004, Wright & Nishii, 2007). Om het gewenste effect te krijgen van de HR-praktijken op het gedrag en de houding van de werknemer, moeten deze eerst subjectief gepercipieerd worden door de werknemers, op zo’n manier dat dit het gewenste gedrag veroorzaakt (Nishii, Lepak, & Schneider, 2008, Choi, 2019).

Nishii et al. (2008) onderzochten de percepties van werknemers inzake de vraag waarom bepaalde HR-praktijken er zijn. Zij noemen die percepties en bijbehorende causale verklaringen attributies. Het begrijpen van deze attributies is cruciaal omdat de interpretaties en attributies van gedrag en situaties de oorzaken zijn van de houding en het gedrag van mensen (Kelley & Michela, 1980, Nishii et al., 2008). Onderzoek naar mechanismen die van invloed kunnen zijn op de attributies is daarom van belang om inzicht te krijgen in hoe attributies van werknemers gevormd kunnen worden en op een positieve wijze eventueel beïnvloed kunnen worden.

Ondanks het grote belang van het begrip van de attributies is er nog weinig kennis op het gebied van attributies van werknemers (Hewett, Shantz, Mundy & Alfes, 2017). Nishii en collega’s (2008) geven

aan dat vervolgonderzoek naar de antecedenten en voorspellers van attributies gewenst is, omdat dit het begrip van hoe attributies gemaakt worden kan vergroten en de belangrijkste invloeden onderscheiden kunnen worden. Met betrekking tot het integriteitsbeleid is het relevant attributies ten opzichte van dit beleid te onderzoeken. De integriteit van een publieke organisatie moet gewaarborgd worden en om dit te kunnen verwezenlijken is het van belang dat werknemers gedrag vertonen overeenkomstig dit beleid. Wanneer er een beter begrip is van de attributies op dit beleid kunnen gedragingen van werknemers op integriteit beter voorspeld worden (Tremblay, Martineau, & Pauchant, 2017). Aan dit begrip tracht dit onderzoek bij te dragen door te onderzoeken hoe attributies van werknemers van het gevoerde integriteitsbeleid binnen de publieke sector gevormd worden.

Eerder onderzoek heeft aangetoond dat attributies niet in een vacuüm ontstaan en dat er meerdere antecedenten van invloed zijn op het maken van attributies. (Nishii et al., 2008). Hieronder valt ook de sociale context van de werknemer (Wright & Nishii, 2007, Beijer, Van De Voorde & Tims, 2019). De sociale omgeving geeft informatie die individuen vervolgens gebruiken om gebeurtenissen te interpreteren en te construeren (Salancik & Pfeffer, 1978). Het is daarom te verwachten dat de sociale omgeving van werknemers een grote invloed heeft op de attributies van werknemers. Deze directe sociale omgeving van een werknemer wordt met name bepaald door leidinggevenden en collega's (Jiang, Hu, Liu & Lepak, 2017, Nishii & Paluch, 2018).

Leidinggevenden kunnen van invloed zijn op de attributie-vorming van werknemers op beleid (Nishii & Paluch, 2018). De communicatie van een leidinggevende speelt een grote rol in hoe werknemers consistent begrijpen waartoe het HR-beleid dient en handelen overeenkomstig het HR-systeem (Bowen, 2014). De vorm van positief leiderschap is hierin van groot belang (Nishii & Paluch, 2018, Heres, 2016). Brown, Treviño & Harrison (2005) hebben in hun onderzoek aangetoond dat het concept 'ethisch leiderschap' een sterk verband heeft met het morele bewustzijn en het stimuleren van ethisch gedrag bij werknemers. Aangezien integriteitsbeleid zich met name richt op moreel gedrag, is het relevant om de directe invloed van ethisch leiderschap te onderzoeken ten opzichte van de attributies die gemaakt worden van het integriteitsbeleid.

Naast de leidinggevenden kunnen ook de collega's van een werknemer van invloed zijn op het maken van attributies (Hewett et al., 2017). Inzicht in de wisselwerking tussen collega's en attributies zou organisaties kunnen helpen deze attributies beter te benaderen (Jiang et al., 2017, Sanders, Dorenbosch, & de Reuver, 2008). Met name de communicatie is een belangrijke factor in de wisselwerking tussen collega's en het maken van attributies. Door sociale interactie en informatie die gedeeld wordt op dezelfde werkvloer, hebben collega's invloed op hoe werknemers HR-praktijken percipiëren (Wright & Nishii, 2007, Jiang et al., 2017). Het bespreken van morele kwesties en zaken omtrent het integriteitsbeleid tussen werknemers kan ervoor zorgen dat er minder onduidelijkheid is over het doel van

de HR-praktijken en dat onzekerheden daarover besproken kunnen worden. Op basis van de aanwijzingen van de sociale omgeving van de werknemer, zal de werknemer zijn of haar eigen interpretaties aanpassen (Beijer et al., 2019, Bakker, Rodríguez-Muñoz, & Sanz Vergel, 2016, Malik & Garg, 2017).

Ethisch leidinggevenden kunnen op hun beurt de communicatie omtrent HR-praktijken van de werkomgeving stimuleren, waaronder het bespreken van integriteit en het beleid tussen werknemers (O'Keefe, Messervey, & Squires, 2018). Door een ethisch klimaat van bespreekbaarheid te creëren door een moreel rolmodel te vormen en een duidelijke communicatie over de HR-praktijken, zouden werknemers de ruimte kunnen ervaren om integriteit en het beleid te bespreken. Het onderzoeken van het verband tussen ethisch leiderschap en de attributies, met een mediërende rol van de gespreksvoering tussen collega's over integriteit en het integriteitsbeleid zou kunnen bijdragen aan een grondiger en completer inzicht in de invloeden van de sociale context op het maken van attributies.

1.1. Wetenschappelijke relevantie

Wetenschappelijk gezien bestaat er een gat in het onderzoek naar de samenhang tussen ethisch leiderschap, de gespreksvoering tussen collega's en de attributies van werknemers (Nishii et al., 2008). Eerder onderzoek is uitgevoerd naar de invloed van ethisch leiderschap en collega's als aparte constructen (Brown et al., 2005, Sanders et al., 2008). Echter, deze constructen worden nauwelijks in relatie tot elkaar onderzocht. Daarnaast wordt in het huidige onderzoek het construct 'collega's' toegespitst op 'gespreksvoering tussen collega's' om het construct duidelijk meetbaar te maken. In het huidige onderzoek worden ethisch leiderschap en gespreksvoering tussen collega's in verband gebracht met elkaar en integreert dit onderzoek het integriteitsbeleid met de sociale context.

In de context van integriteitsbeleid is het met name interessant om de rol van leidinggevenden en collega's te onderzoeken omdat de verschillen van mening tussen ambtenaren niet alleen op integer gedrag gesitueerd zijn, maar deze vaker terug komen op de aanpak van dit gedrag, het integriteitsbeleid (Maesschalck, 2013). De manier waarop leidinggevenden en collega's spreken over het beleid kan bepalen in welke mate werknemers positieve attributies maken over het integriteitsbeleid en is daarom relevant om nader te onderzoeken (Peters, Lau & Ng, 2014).

Daarnaast kan de integratie van (integriteit)beleidsonderzoek in HR-onderzoek een interessante bijdrage leveren aan de wetenschappelijke literatuur. De gebruiksgerichtheid van beleidsonderzoek en de theoriegerichtheid van wetenschappelijk HR-onderzoek hoeft geen zwart-wit verschil te zijn. Het integriteitbeleidsonderzoek kan een waardevolle aanvulling geven op academisch onderzoek door theoretisch licht te schijnen op beleidsvraagstukken omtrent integriteit (Van Hoesel, Leeuw & Mevissen, 2005). Door beide vormen van onderzoek te combineren, kunnen deze ingezet worden om de attributies van werknemers vanuit twee perspectieven te benaderen en een toevoeging zijn aan de wetenschappelijke

literatuur over attributies. Integriteit en HRM zijn onlosmakelijk verbonden en zijn daarom interessant om in een wetenschappelijk licht te onderzoeken (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2019). Ook kan het onderzoeksdesign van dit onderzoek, een mixed-method design, een bredere dimensie geven aan het onderzoeken van achterliggende mechanismen bij het maken van attributies.

Ook kan onderzoek naar de sociale context en de attributies op beleid inzicht geven in het bepalen of collectieve en subjectieve attributies van werknemers met betrekking tot de HR-praktijken een cruciaal mechanisme vormen waardoor een HR-systeem gedrag en attitude zou kunnen beïnvloeden. Beijer et al. (2019) bevelen in hun onderzoek aan dat het van belang kan zijn om als vervolgonderzoek het interpersoonlijke perspectief op HR-percepties te onderzoeken om zo een beter inzicht te krijgen in welke rol de interpersoonlijke interacties en hoe het uitwisselen van attributies en informatie tussen werknemers van belang kunnen zijn. Het huidige onderzoek kan daarom bijdragen aan verdere conceptualisering van het interpersoonlijk perspectief op attributies.

De invloed van de sociale interactie op de werkvloer wordt gemeten aan de hand van hoe morele kwesties besproken worden binnen de organisatie. In eerder onderzoek is er een schaal ontwikkeld om de bespreekbaarheid in de directe werkomgeving te meten (Kaptein, 2008). Echter, deze schaal definieert leiders en collega’s als de directe werkomgeving. Voor het huidige onderzoek is deze schaal aangepast, zodat deze enkel de gespreksvoering tussen collega’s over integriteit meet. Hiermee kan apart onderzocht worden wat de invloed van collega’s is op de attributies van werknemers op het integriteitsbeleid zonder dat hierbij de leiders worden geïncludeerd. Daarmee draagt het onderzoek bij aan het wetenschappelijke inzicht in collegiale verbanden tussen werknemers en de invloed op attributies.

Tot slot wordt er in het huidige onderzoek gebruik gemaakt van de typologie van Nishii et al. (2008). Deze onderzoekers hebben externe attributies achterwege gelaten. Echter, voor het huidige onderzoek kan de wettelijke verplichting van het invoeren van een integriteitsbeleid (Ambtenarenwet 2017, 2020) van invloed zijn op de externe attributies van werknemers en de rol hiervan vergroten. In het huidige onderzoek worden daarom ook de externe attributies betrokken. Daarnaast wordt de typologie van Nishii et al. (2008) aangepast om het model toe te kunnen passen op een gevoerd beleid. Door van het brede model van Nishii et al. (2008) een model te maken toegepast op bepaalde casuïstiek, zou dit onderzoek inzicht kunnen opleveren voor het vormen van een variabele typologie waardoor de typologie van Nishii et al. (2008) op een breder scala aan onderzoeken toegepast kan worden.

1.2. Maatschappelijke relevantie

Het huidige onderzoek wordt uitgevoerd in de publieke sector, met name bij de gemeente Zoetermeer. De relatie tussen de attributies die werknemers maken over het integriteitsbeleid en de mogelijke invloed van de sociale context is maatschappelijk relevant, omdat integriteit een onderwerp is dat van groot

belang is binnen de publieke sector en de overheid. Zoals de Rijksoverheid aangeeft, kan integriteit het vertrouwen van burgers maken of breken. Daarnaast kan integriteit bijdragen aan een transparantere organisatie. Daarom ligt er een hoge prioriteit bij integriteit binnen overheidsinstellingen, omdat de overheid werkt met publieke middelen en op verschillende gebieden een monopoliepositie heeft (Rijksoverheid, 2016, de Graaf & Huberts, 2011).

Wanneer er sprake is van een negatieve invloed van ethische leiders en gespreksvoering tussen werknemers en daarbij het vormen van negatieve attributies, kan dit ervoor zorgen dat het integriteitsbeleid niet de beoogde uitkomsten heeft en zelfs kan leiden tot niet-integer gedrag. Daarnaast blijken attributies belangrijke voorspellers te zijn van gedrag en prestatie en zouden positieve attributies kunnen leiden tot uiteindelijk positief getoond gedrag (Karim & Nadeem, 2019). Als ethisch leiderschap een belangrijke indicator blijkt te zijn voor het bespreken van integriteit tussen werknemers en ten gevolge daarvan de attributies van de werknemer, zou dit onderzoek een aanleiding kunnen zijn voor publieke organisaties om effectiever in te zetten op ethisch leiderschap.

Tot slot kan het bespreken van integriteit van groot belang zijn voor organisaties, omdat dit het begrip van HR-praktijken kan vergroten. Zowel het bespreken van integriteit tussen leider en werknemer als tussen werknemer en collega's kan een belangrijke factor zijn in het maken van attributies en het begrijpen van waarom er bepaalde HR-praktijken zijn ingevoerd (Kim & Ko, 2014). Wanneer er een beter begrip is van de wisselwerking tussen collega's, leiders en werknemers op de attributies van beleid, zou dit uiteindelijk aanleiding kunnen zijn tot het herzien van HR-praktijken of het integriteitsbeleid, om deze meer toe te spitsen op het bespreken van integriteit op de werkvloer.

1.3. Praktische relevantie

Onderzoek naar de invloed van de sociale omgeving op attributies kan overheidsinstellingen helpen om de attributies omtrent beleid beter te begrijpen en te managen (Jiang et al., 2017). Vanuit een praktisch oogpunt kan de gemeente Zoetermeer baat hebben bij een beter begrip van gespreksvoering tussen collega's en ethisch leiderschap en hun relatie met het vormen van attributies. Wanneer blijkt dat ethisch leiderschap een positieve invloed heeft op de attributies van de werknemer, zouden de verkregen inzichten vertaald kunnen worden naar trainingen voor leidinggevenden om ethisch leiderschap toe te kunnen passen en hoe zij het gesprek omtrent integriteit effectief kunnen stimuleren.

Daarnaast zou, wanneer duidelijk wordt of ethische leiders en gespreksvoering tussen werknemers van invloed zijn op de attributies van werknemers van het integriteitsbeleid, het onderzoek een startpunt kunnen zijn voor de gemeente Zoetermeer om efficiënt in te zetten op de gespreksvoering omtrent het integriteitsbeleid en morele kwesties, door bijvoorbeeld momenten in te plannen om eigen casuïstiek te bespreken. Wanneer werknemers meer spreken over integriteit en het beleid, kan er een

invloed situatie gecreëerd worden waar individuen het belang van beleid beter begrijpen en uiteindelijk het gepaste gedrag kunnen tonen (Bowen & Ostroff, 2004).

Wat de reden is waarom bepaalde attributies gemaakt worden en wat de voorspellers zijn van deze attributies kan helpen meer kennis te vergaren over hoe werknemers (individueel of collectief) begrip krijgen van wat een organisatie verwacht en wat de vastgestelde waarden zijn. Hier hoopt de huidige studie aan bij te dragen door twee aspecten van interpersoonlijke interactie te combineren (Beijer et al., 2019). Onderzocht wordt in welke mate ethisch leiderschap van invloed is op het integriteitsbeleid. Hierbij wordt verwacht dat ethisch leiderschap een direct effect heeft op de attributies van de werknemer.

Daarnaast wordt verwacht dat de gespreksvoering over integriteit tussen werknemers een gedeeltelijke mediërende invloed heeft op de attributies van werknemers op het integriteitsbeleid. Er wordt een gedeeltelijke mediatie verwacht, omdat ethisch leiderschap zowel een direct als indirect effect via gespreksvoering op de werkvloer kan hebben op de attributies van werknemers over het integriteitsbeleid. Middels een mixed-method onderzoek wil deze studie antwoord geven op de hoofdvraag. Er is gekozen voor een mixed-method onderzoek om inzicht te krijgen in de huidige praktijken en de gespreksvoering omtrent integriteit, om op die manier een valide schaal te kunnen ontwikkelen om ethisch leiderschap en gespreksvoering te meten. De volgende hoofdvraag is geformuleerd:

In welke mate is ethisch leiderschap van invloed op de attributies van werknemers op het integriteitsbeleid en in hoeverre wordt dit gemedieerd door gespreksvoering met collega's over het integriteitsbeleid?

Onderzoeksdeelvragen:

- Welke attributies hebben werknemers ten opzichte van het integriteitsbeleid?
- In hoeverre ervaren werknemers ethisch leiderschap van hun leidinggevenden op de werkvloer?
- In hoeverre is ethisch leiderschap van invloed op de verschillende attributies die werknemers maken?
- In hoeverre spreken werknemers met hun collega's over integriteit en het integriteitsbeleid?
- In hoeverre is ethisch leiderschap van invloed op de gespreksvoering tussen werknemers?

2. Theoretisch kader

2.1. Integriteit

Integriteit en ethiek wordt sinds een decennia gezien als een belangrijk onderdeel van een goed bestuur. Eerder was onderzoek enkel gericht op één bepaald onderwerp binnen integriteit: corruptie. Echter, hierin ligt het gevaar dat integriteitsonderzoek simplificeert en generaliseert wanneer het zich enkel op dit aspect van integriteit richt. Een breder en gedifferentieerd beeld van integriteit en moraliteit kan bijdragen aan een beter begrip van dit fenomeen (Lasthuizen, Huberts & Heres, 2011).

Lasthuizen en collega's (2011) definiëren integriteit als volgt: *'[integrity] is the quality of acting in accordance with relevant moral values, norms, and rules (pp. 387)'.* Integriteit is daarbij niet alleen op een morele manier handelen, maar ook keuzes en beslissingen verantwoorden ten behoeve van het algemene belang dat zij dienen (Lasthuizen et al., 2011). Overkoepelend valt onder integriteitsschending niet functionerend intern gedrag en het zich niet gedragen naar organisationele standaarden. Verder brengen de onderzoekers een verdeling aan in verschillende soorten integriteitsschendingen en onethisch gedrag. Ook gedrag in privé-tijd dat het vertrouwen van mensen kan schaden in een publieke organisatie valt onder schending van de integriteit.

Daarnaast vallen onder integriteitschendingen verschillende vormen van corruptie: omkoping of misbruik van publieke macht voor eigen verdiensten, bevoordeling en vriendjespolitiek of het plegen van fraude en gebruik van middelen voor eigen private verdiensten. Ook kan schending van integriteit betekenen dat er een conflict kan zijn tussen organisatie en persoonlijk belang op het gebied van giften, beloften en services. Tevens is misbruik en manipulatie van informatie een schending van integriteit, zoals het uitlekken van vertrouwelijke informatie, het achterhouden van belangrijke informatie of het overtreden van geheimhoudingsplichten. Tot slot valt onder schending van integriteit ongepast of ongewenst gedrag richting collega's, burgers of klanten. Hieronder valt niet alleen discriminatie (gebaseerd op gender, ras of seksuele oriëntatie) maar ook (seksuele) intimidatie en ongepast gedrag als pesten en roddelen (Lasthuizen et al., 2011).

2.1.1. Beleid op integriteit

Om deze verschillende vormen van integriteitsschendingen tegen te gaan, worden er regels, normen en waarden vastgelegd in een integriteitsbeleid. Volgens de Nederlandse wet is het verplicht een integriteitsbeleid op te stellen voor iedere publieke organisatie (Ambtenarenwet 2017, 2020). Het integriteitsbeleid dient het besluitvormingsproces omtrent ethisch en integer handelen van werknemers te beïnvloeden (Chen, Gotti, Kang & Wolfe, 2018). Daarnaast heeft het als doel om de legitimiteit van de publieke sector te waarborgen. De algemene verwachting van publieke organisaties is dat zij zich

onthouden van corruptie en discriminatie en dat zij het belang van de burgers zullen nastreven. Wanneer er sprake is van integriteitsschendingen, kunnen burgers sceptische en negatieve oordelen vormen. Het integriteitsbeleid heeft als doel het gedrag van de werknemer te beïnvloeden en zo indirect de legitimiteit en de reputatie van de publieke sector te behouden (Wæraas, 2020).

Het integriteitsbeleid kan formele en informele strategieën bevatten. Formele strategieën zijn verplichtingen en regels om een ethisch klimaat te bevorderen. Informele strategieën zijn gerelateerd aan gedrag, door rol modellen en positieve beïnvloeding (Menzel, 2012). Daarnaast kan het integriteitsbeleid verschillende benaderingen hebben. De formele strategieën leggen de nadruk op regelgeving. Dit wordt ook wel de *compliance- oriëntatie* van integriteitsbeleid genoemd. Hierbij word er controle uitgeoefend op werknemers door externe autoriteit, bijvoorbeeld door de gedragscode, procedures of monitoring (Huberts, 2014, Tremblay et al., 2017). De informele strategieën leggen de nadruk op normen en waarden en het daaraan gerelateerde gedrag, *de values-oriëntatie of integrity-oriëntatie* (Paine, 1994, Huberts, 2014). Deze benadering benadrukt het belang van interne controle door zelfregulatie te stimuleren (Tremblay et al., 2017).

De compliance-georiënteerde programma's kunnen eerder gerelateerd zijn aan negatieve uitkomsten, omdat werknemers hierdoor enkel aan de regels voldoen om eventuele straf te voorkomen. Alhoewel deze programma's niet-integer gedrag kunnen verminderen, hebben de values-georiënteerde programma's hier een groter en effectiever aandeel in. Deze programma's richten zich op de autonomie en zelfstandigheid van de werknemer om zelf ethisch gedrag te vertonen, door middel van positieve beïnvloeding van de sociale omgeving (Weaver & Treviño, 2001). Daarnaast stimuleert dit programma het leren van ethische normen en waarden, door middel van training en coaching (Tremblay et al., 2017). Echter, de balans tussen deze twee programma's is van groot belang. De compliance- en values geörienteerde programma's kunnen elkaar aanvullen in zowel de focus op zelfregulatie als op regelgeving en verplichting (Paine, 1994).

Critici beoordelen dat het lastig is om deze balans te vinden in het uitwerken van een integriteitsbeleid, dan wel dat dit onmogelijk is (Hoekstra, 2016). Tremblay en collega's (2017) geven aan dat om die balans te verwezenlijken, het belang van interne motivatie en onderliggende houding en percepties niet onderschat moet worden. De mate waarin een werknemer een regulatie internaliseert, bepaalt in sterke mate hoe de werknemer hier op reageert. Wanneer integriteitsbeleid op een goede manier benaderd wordt, hebben organisaties met een ingevoerd beleid minder integriteitschendingen in vergelijking met organisaties die geen integriteitsbeleid hebben ingevoerd (Kaptein, 2005).

2.2. Attributies van werknemers

Zoals Tremblay en collega's (2017) aangeven is het belang van de percepties en attitudes van werknemers ten opzichte van het integriteitsbeleid groot voor de effectiviteit van het beleid. De percepties van de werknemers op de HR-praktijken zijn een cruciale stap voordat de praktijken directe uitkomsten hebben op het gedrag en de houding van werknemers (Wright & Nishii, 2007). Organisaties en bedrijven stellen HR-praktijken op die voortkomen uit een HR-strategie (*intended practices*). Hieruit ontstaan de *actual practices*, de uiteindelijke implementatie van de HR-praktijken die soms verschilt van de *intended practices*. De percepties van de werknemers op de HR-praktijken bepalen uiteindelijk het verschil tussen de *intended* en de *actual practices*. (Wright & Nishii, 2007).

Deze percepties kunnen gezien worden als de voorspellers van de houding en het gedrag van werknemers volgend op de HR-praktijken (Kehoe & Wright, 2013). De percepties zijn verder onderzocht onder het concept 'attributies'. Attributies zijn de causale verbanden die werknemers maken over waarom er bepaalde HR-praktijken zijn ingezet (Nishii et al., 2008, pp. 506). Die attributies gaan vooraf aan de acties die de werknemer vervolgens onderneemt (Wright & Nishii, 2007).

De oorsprong van het onderzoek naar attributies ligt in de attributietheorie. In deze theorie wordt ervan uitgegaan dat antecedenten als informatie, opvattingen en motivatie de attributies, de gepercipieerde oorzaken van een gebeurtenis of actie, van actoren bepalen. Ieder individu maakt eigen attributies betreffende een gebeurtenis aan de hand van eigen antecedenten. Attributies verschillen daarom per individu (Kelley & Michela, 1980). Omdat deze theorie met name gericht is op de sociale psychologie, is deze in later onderzoek toegepast op het HRM-vakgebied en kunnen attributies ook gebruikt worden om het gedrag van werknemers te voorspellen (Bowen & Ostroff, 2004, Nishii et al., 2008).

2.2.1. Interne en externe attributies

De attributietheorie stelt dat attributies op te delen zijn in interne en externe intenties. Interne intenties zijn de HR-praktijken gericht op het behoud van werknemers en de externe intenties zijn buiten de controle van de organisatie om en met name gericht op het nakomen van regels en wetten (Hewett, Shantz, Mundy & Alfes, 2018). Een veelgebruikte redenatie in HRM-literatuur omtrent attributies is die van Nishii et al. (2008). Deze redenatie wordt om het veelvuldig gebruik in andere onderzoeken (Beijer et al., 2019, Hewett et al., 2018) ook in dit huidige onderzoek als theoretische basis gebruikt. Nishii et al. (2008) maken evenzo onderscheid in de interne en externe attributies.

Binnen de interne HR-attributies zijn er twee redenen waarom beleid ingezet wordt. Dit kan strategisch- of bedrijfs-georiënteerd zijn of werknemer-georiënteerd. De interne attributies worden gebaseerd op de vraag in welke mate HR-praktijken positieve of negatieve implicaties hebben voor de werknemers. Uiteindelijk bepalen die ook wat hun relatie is tot de houding van de werknemer. HR-

attributies zijn positief gerelateerd aan de houdingen van de werknemers wanneer de attributies gericht zijn op verbetering van de service kwaliteit of om het werknemers-welzijn te verhogen (de commitment-focused attributies). Zij zijn negatief gerelateerd aan de houdingen van werknemers wanneer attributies gericht zijn op kostenreductie en het uitbuiten van werknemers (control-focused attributies) (Nishii et al., 2008).

De externe attributies zijn attributies dat HR-praktijken ontwikkeld zijn om aan legale verplichtingen te voldoen die opgelegd zijn van buitenaf, bijvoorbeeld door de Rijksoverheid of door vakbonden. Het onderzoek van Nishii et al. (2008) richt zich met name op de interne attributies over het strategische doel en de werknemers gerichtheid van HR-praktijken. Zij gaan ervanuit dat externe attributies, zoals externe, overheid gerelateerde procedures of beperkingen, een minder grote rol spelen in het creëren van attributies en de invloed op attitudes.

Alhoewel in het onderzoek deze hypothese bevestigd wordt, geven Nishii en collega's (2008) aan dat enige nuance aangebracht moet worden en dat deze externe attributies in organisaties waar er meer kennis is van de institutionele normen omtrent de HR-praktijken, een grotere rol kunnen spelen. Aangezien het wettelijk verplicht is een integriteitsbeleid in te voeren (Ambtenarenwet 2017, 2020), zou dit van invloed kunnen zijn op de externe attributies van werknemers en de rol hiervan kunnen vergroten. In het huidige onderzoek worden daarom ook de externe attributies betrokken en benoemd als 'het voldoen aan de wet'.

2.2.2. Aangepaste typologie

Wanneer we interne attributies bekijken binnen de context van het integriteitsbeleid zullen we daar een andere typologie moeten aanbrengen dan Nishii en collega's (2008) doen. Aan de hand van kwalitatieve interviews is er door werknemers van de gemeente Zoetermeer aangegeven wat eventuele attributies zouden kunnen zijn. Nishii et al. (2008) noemen allereerst de commitment-focused-, strategisch- en bedrijfsgeoriënteerde attributies. Om deze soort attributies toe te passen op het integriteitsbeleid is het van belang om te bepalen naar welke doelen de publieke sector in zijn integriteitsstrategie streeft.

Integriteit in de publieke sector wordt gezien als één van de zeven leidende beginselen voor goed bestuur en dient als een motivatie om betrouwbare diensten te leveren. Openheid en integriteit zijn belangrijk om een veilig werkklimaat te creëren en gewetensvol te kunnen handelen (Rijksoverheid, 2009). Werknemers bij een publieke organisatie hebben vaak een belangrijk motief om te werken voor maatschappelijke doeleinden. Deze public service motivation is gerelateerd aan publieke waarden en normen (Vandenabeele, 2011).

Er wordt verwacht dat publieke werknemers naar deze normen en waarden zullen handelen en beslissingen verantwoorden ten behoeve van het maatschappelijke belang dat zij dienen (de Graaf & Huberts, 2011). In het kader van integriteitsbeleid is de output die werknemers in de publieke sector leveren gericht op betrouwbare en kwalitatieve service (Rijksoverheid, 2009). De commitment-focused attributies, beschreven door Nishii et al. (2008), worden in het huidige onderzoek herschreven als 'kwalitatieve en betrouwbare publieke diensten leveren'.

Het integriteitsbeleid kan omtrent de strategische oriëntatie ook op controle georiënteerde attributies ten gevolge hebben (Nishii et al., 2008). Omdat het integriteitsbeleid geen winstbejag propageert, is de control-focused attributie omtrent het integriteitsbeleid niet gericht op kostenreductie of winstvergroting (Ambtenarenwet 2017, 2020). Echter, onethisch gedrag in de publieke sector kan wel de effectiviteit van publieke services verlagen. Daarnaast kan het ook het gezag en het vertrouwen in een publieke organisatie verlagen (Bellé & Cantarelli, 2017). Reputatie, vertrouwen en legitimiteit hangen daarom sterk samen met het ethisch gedrag van werknemers (Arjoon, 2005). Omdat beleid tracht bepaald gedrag te adresseren, kunnen werknemers attributies vormen die gericht zijn op het imagobehoud van publieke organisaties. De control-focused attributies worden daarom omschreven als 'bescherming van de reputatie'.

Interne attributies die werknemer-georiënteerd zijn, zijn gericht op de consequenties van het beleid voor werknemers, zoals bijvoorbeeld het welzijn van de werknemers (Nishii et al., 2008). Integriteitsbeleid binnen de publieke sector richt zich op zowel ethisch en integer gedrag naar externe actoren toe, als op het gedrag intern in de organisatie om zo werknemers te beschermen tegen bijvoorbeeld seksuele intimidatie of discriminatie op de werkvloer (Lasthuizen et al., 2011). Daarom zijn de werknemer-georiënteerde commitment-focused attributies geformuleerd als 'sociaal veilige werkomgeving creëren'. Daarin heerst een cultuur van openheid waarin het aanspreken van elkaar op een veilige manier plaats kan vinden.

Naast de commitment-focused attributies zijn er ook control-focused, werknemer-georiënteerde attributies (Nishii et al., 2008). In het kader van het integriteitsbeleid zouden werknemers het gevoel kunnen hebben dat er middels het integriteitsbeleid een controle ligt op de teams, en dat het beleid enkel een integere houding op de werkvloer nastreeft om teams zo effectief mogelijk te laten werken en het meeste uit de werknemer te halen. Negatief zou dit gerelateerd kunnen zijn aan het gebrek aan vertrouwen in werknemers. De control-focused, interne attributie is daarom als 'onvoldoende vertrouwen in moreel handelen' opgenomen. De aangepaste typologie is te lezen in Tabel 1.

Tabel 1.

Typologie volgens Nishii et al. (2008), toegepast op integriteitsbeleid.

	Interne attributies		Externe attributies
	Strategisch/bedrijfs georiënteerd	Werknemer georiënteerd	
Commitment-focused	Kwalitatieve en betrouwbare publieke diensten leveren	Sociaal veilige werkomgeving creëren	Voldoen aan wet
Control-focused	Bescherming van reputatie	Onvoldoende vertrouwen in moreel handelen	

2.2.3. Sociale context

Alhoewel Nishii et al. (2008) de invloed van zowel individuele als collectieve factoren benoemen, ligt in veel onderzoek de nadruk op de invloed van de sociale context op attributies (Jiang et al., 2017, Purcell & Hutchinson, 2007, O'Reilly & Caldwell, 1985). Eerder onderzoek heeft het belang van de sociale contextuele factoren aangetoond, waarin individueel gedrag te beïnvloeden is door het bestuderen van de informationele en sociale omgeving waarin dat gedrag toegepast moet worden en waarin communicatie een belangrijke rol speelt (Salancik & Pfeffer, 1978, Purcell & Hutchinson, 2007).

Door middel van de HR-praktijken kan een organisatie boodschappen of doelen communiceren (Wright & Nishii, 2007). Tussen de *actual practices* en de *perceived practices* ligt een belangrijke communicatie-uitdaging. De sociale context speelt een cruciale rol in het communiceren van de HR-praktijken en het beleid (Jiang et al., 2017). Volgens de sociale attributietheorie zijn mensen gevoelig voor sociale stimuli als communicatie en gedrag, in het maken van hun attributies (Nishii et al., 2008).

Die communicatie is te benaderen vanuit de *social information processing theory (SIPT)* (Salancik & Pfeffer, 1978). De theorie is in eerder onderzoek veel gebruikt om de invloed van de sociale omgeving op werknemers-percepties te onderzoeken en benadrukt de significante rol van sociale invloed op attributies (Jiang et al., 2017, Wright & Nishii, 2007). SIPT impliceert dat een individu, als adaptief wezen, percepties en attitudes ontwikkelt door de invloed van hun sociale context en eerdere ervaringen. De sociale omgeving geeft informatie die individuen gebruiken om gebeurtenissen te interpreteren en te construeren (Salancik & Pfeffer, 1978).

In een werkomgeving zijn er twee actoren die de directe sociale omgeving van een werknemer vormen: de leidinggevenden en collega's. Leidinggevenden en collega's kunnen werknemers beïnvloeden met de oordelen die zij hebben over bepaalde HR-praktijken. Daarnaast communiceren leidinggevenden, collega's en werknemers over eventuele onzekerheden of onbegrip over de HR-praktijken. Door informatie op deze manier te delen, kunnen de attributies van managers en collega's overeenkomen met die van de werknemer (Bowen & Ostroff, 2004). Daarnaast, op basis van de SIPT, kunnen werknemers door interactie met leidinggevenden en collega's cues ontvangen. Hierbij observeren werknemers hoe de HR-praktijken worden toegepast en wat de uitwerking hiervan is, waardoor attributies bijgesteld worden (Jiang et al., 2017).

2.3. Leiderschap & attributies

Eerder is beschreven dat als de attributies van werknemers erg verschillend zijn, het integriteitsbeleid zijn effectiviteit kan verliezen (Bowen & Ostroff, 2004). Het onderzoeken van de attributies van werknemers is daarom van groot belang. Echter, omdat deze attributies sterk beïnvloed kunnen worden door de werkomgeving, is het van belang ook andere antecedenten te onderzoeken (González-Romá, Peiró & Tordera, 2002). Eerder onderzoek heeft aangetoond dat leidinggevenden hierin een belangrijke rol spelen. Het uitvoeren van goed leiderschap kan ervoor zorgen dat de attributies overeenkomen met het beoogde doel van het integriteitsbeleid (Treviño, Weaver & Brown, 2008).

Leiderschap heeft op verschillende manieren invloed op de attributies van werknemers. Nishii & Paluch (2018) noemen er vier. Allereerst moet een leider de bedoelingen en verwachtingen van de HR-praktijken en het beleid communiceren. Leidinggevenden geven daarin betekenis aan het beleid en geven informatie over hoe het beleid toe te passen is voor de werknemers. Het begrip van de werknemers over de HR-praktijken en het beleid hangt niet alleen samen met het 'wat' van een praktijk, maar met name ook met het 'waarom' (Nishii & Paluch, 2018).

Vervolgens zijn leidinggevenden een rolmodel voor het beoogde gedrag. Wanneer leidinggevenden zich niet zouden gedragen naar wat het beleid beoogt te veranderen, zijn werknemers geneigd de HR-praktijken enkel te zien als symbolisch. Maar als leidinggevenden de gedragsverwachtingen duidelijk uitdragen, draagt dit bij aan de legitimiteit en validiteit van de HR-praktijken (Nishii & Paluch, 2018, Bowen & Ostroff, 2004).

Ten derde is het van belang dat de leidinggevenden het beoogde gedrag stimuleren door in feedback te voorzien, middels sancties of beloningen (Nishii & Paluch, 2018). Tot slot kunnen leidinggevenden een rol spelen in het evalueren en onderzoeken van de attributies van werknemers op het beleid, hun interpretatie en verwachtingen. Wanneer een leidinggevende de interpretatie en verwachtingen van werknemers beter in kaart brengt, geeft dit een meta-begrip van de percepties van

werknemers, waardoor een leidinggevende zijn of haar gedrag daarop kan aanpassen (Nishii & Paluch, 2018, Treviño et al., 2008).

Wanneer er sprake is van beïnvloeding op moreel gedrag, heeft het concept 'ethisch leiderschap' een sterk causaal verband (Brown et al., 2005). Ethisch leiderschap is te definiëren als "the demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement, and decision-making" (Brown et al., 2005, pp. 120). Ethisch leiderschap is daarom een relevante actor in het onderzoek naar beïnvloeding van de attributies van een werknemer omtrent integriteitsbeleid.

Brown et al.'s (2005) conceptualisatie van ethisch leiderschap bevat twee aspecten: de morele persoon en de morele manager. Een moreel persoon neemt beslissingen op basis van zorg voor mens en maatschappij en leeft ethisch in zowel zijn/haar persoonlijke als professionele leven. Het gaat hier om persoonlijke karakters en motivaties (Brown et al., 2005). Daarnaast is de morele manager een dimensie die de manier van leidinggeven representeert, die probeert het ethisch gedrag van de volgers te beïnvloeden. Morele managers communiceren de ethische normen en waarden, zijn een rol model in ethisch gedrag en houden volgers verantwoordelijk voor hun ethisch gedrag (Brown et al, 2005, Brown & Treviño, 2006).

Ethisch leiderschap als concept is ontstaan vanuit twee soorten theorieën: de sociale leertheorie en de sociale uitwisselingstheorie (Brown et al., 2005). De sociale leertheorie kan verklaren waarom en hoe leiders invloed uitoefenen op hun werknemers. De theorie focust op de sociale leeromgeving en suggereert dat mensen leren op twee manieren: door hun eigen ervaringen en het observeren van anderen (Bandura, 1986). Hierbij wordt ervanuit gegaan dat rolmodellen van groot belang zijn. Individuen zijn geneigd te kijken naar gedrag van geloofwaardige, ethische en betrouwbare leiders. Een individu is dan eerder geneigd om datzelfde gedrag te internaliseren (Brown et al., 2005). Leiders worden gezien als betrouwbare en geloofwaardige rolmodellen wanneer zij integer en moreel gedrag vertonen. Op die manier demonstreren zij welke gedragingen of houdingen zij graag zouden willen zien en fungeren zij als informatieve gids (Mayer, Aquino, Greenbaum, & Kuenzi, 2012).

Vanuit de theorie wordt er beredeneerd dat de meeste individuen naar hun omgeving kijken wanneer het gaat om ethisch gedrag. Ethische leiders zijn een belangrijke actor in deze omgeving omdat hun betrouwbare en integere houding de aandacht trekt van een individu. Daarnaast speelt macht en status daarbij ook een rol (Bandura, 1986, Brown & Treviño, 2006). Leiders zijn ook verantwoordelijk voor het bepalen van standaarden en het communiceren van morele waarden. Als deze op een juiste manier worden getoond middels rolmodellen, gedrag en support en ondertussen ondersteund worden met organisationele praktijken, regels en procedures, kan het een onderdeel worden van de organisatie cultuur.

Dit kan ervoor zorgen dat werknemers het gedrag en de houdingen internaliseren en zij intrinsiek gemotiveerd worden. De relatie tussen leiders en werknemers is daarbij van belang (Bedi, Alpaslan, & Green, 2016).

De sociale uitwisselingstheorie verklaart gedragingen en houdingen binnen sociale relaties. Hier wordt uitgegaan van reciprociteit, waarbij relaties gebaseerd zijn op uitwisseling van sociale of economische aard. Economische reciprociteit gaat over uitwisseling van middelen, sociale reciprociteit over gedeelde identiteit en emotionele relaties (Blau, 1964). Werknemers die te maken hebben met ethische leiders ervaren eerder een sociale uitwisseling met hun leiders omdat zij een ethische behandeling ervaren, gebaseerd op wederzijds vertrouwen. Wanneer zij ervaren dat een leider hun welzijn op het oog heeft, zijn zij eerder geneigd dit met gelijksoortig gedrag en attitudes te beantwoorden (Brown et al., 2005).

De invloed van het ervaren ethisch leiderschap van de leider op de attributies die werknemers maken, is vanuit de attributie theorie is te verklaren. Nishii et al. (2008) benoemden eerder al de mogelijke invloed van leiderschap op het maken van attributies op integriteitsbeleid. Ethisch leiderschap kan het moreel bewustzijn van werknemers en besluitvorming beïnvloeden door hen intrinsiek te motiveren integer te handelen (Brown et al., 2005). Wanneer ethische leiders het gedrag vertonen overeenkomstig het integriteitsbeleid, en zo de boodschap van het beleid overbrengen, kan dit de attributies over dit beleid van de werknemers positief beïnvloeden.

Daarnaast zou het wederzijdse vertrouwen dat centraal staat in ethisch leiderschap ervoor kunnen zorgen dat op basis van dat vertrouwen werknemers positievere attributies maken ten opzichte van het integriteitsbeleid. Op basis van de uitwisselingstheorie en het ethisch leiderschap, is te verwachten dat werknemers ervaren dat een leidinggevende het welzijn van werknemers voor ogen heeft (Brown et al., 2005). Verwacht wordt dat werknemers daarom eerder attributies zullen maken dat het integriteitsbeleid is ingevoerd om ‘kwalitatieve en betrouwbare diensten te leveren’ en dat dit bedoeld is om een ‘sociaal veilige werkomgeving te creëren’ om zo het welzijn van de werknemer te verhogen. Verwacht wordt dat ethisch leiderschap daarom een positief verband heeft met de commitment-focused attributies. De volgende hypotheses zijn daarom opgesteld:

Hypothese 1a: Ethisch leiderschap heeft een positief verband met de attributie ‘kwalitatieve en betrouwbare publieke diensten leveren’.

Hypothese 1b: Ethisch leiderschap heeft een positief verband met de attributie ‘sociaal veilige werkomgeving creëren’.

Daarnaast kan een werknemer door interactie met zijn/haar ethische leider de motieven van de leidinggevenden als altruïstisch percipiëren en daarom ook minder cynisch zijn tegenover de informatie die de leidinggevende communiceert. Deze informatie wordt dan minder snel gepercipieerd als negatieve invloed (Li, Wu, Johnson & Avey, 2017). Ethisch leiderschap zou daarom negatief gerelateerd kunnen zijn aan de attributie 'bescherming van reputatie', omdat de werknemer uit de onbaatzuchtige houding zou kunnen concluderen dat er geen reputatie belang is bij het integriteitsbeleid (Li, Wu, Johnson & Avey, 2017). Tevens stimuleren ethische leiders hun werknemers persoonlijke verantwoordelijkheid te dragen en te leren op het gebied van ethiek. Hiermee tonen zij vertrouwen in het eigen moreel handelen van werknemers (Steinbauer, Renn, Taylor & Njoroge, 2014). Verwacht wordt dat ethisch leiderschap negatief gerelateerd is aan de attributie 'onvoldoende vertrouwen in het moreel handelen (van de werknemer)'. De volgende assumpties zijn opgesteld:

Hypothese 1c: Ethisch leiderschap heeft een negatief verband met de attributie 'bescherming van reputatie'.

Hypothese 1d: Ethisch leiderschap heeft een negatief verband met de attributie 'onvoldoende vertrouwen in het moreel handelen'.

Tot slot is de verwachting dat ethisch leiderschap positief gerelateerd is aan de attributie 'voldoen aan de wet'. Nishii et al. (2008) geeft aan dat in organisaties die kennisintensief werk doen, de externe attributies eerder gemaakt worden omdat men binnen die organisatie meer op de hoogte is van de HR-praktijken en de institutionele druk die implementatie van HR-praktijken stimuleert. Omdat het integriteitsbeleid ingevoerd is als wettelijke verplichting zouden werknemers het ethisch leiderschap in verband kunnen brengen met het voldoen aan wettelijke verplichtingen. Eerder onderzoek heeft aangetoond dat werknemers het ethisch leiderschap verbinden aan het volgen van regelgeving en wetten (Eisenbeiß & Brodbeck, 2014). Wanneer ethische leiders een eigen moreel kompas hebben ontwikkeld dat hen door hun beslissingen heen zal leiden, hebben zij dit ook afgesteld op de wet- en regelgeving. Zij moeten immers het onethische gedrag binnen de organisatie bijsturen (Eisenbeiß & Brodbeck, 2014). De verwachting is daarom dat de richting van dit verband positief is. De volgende hypothese is opgesteld:

Hypothese 1e: Ethisch leiderschap heeft een positief verband met de attributie 'voldoen aan de wet'.

2.4. Ethische cultuur en bespreekbaarheid

Een ander antecedent dat kan bijdragen aan attributies ten opzichte van het integriteitsbeleid is de manier waarop er gesproken wordt over het integriteitsbeleid en integriteit. Kaptein (2008) onderzocht eerder de mate van bespreekbaarheid van integriteit onder collega's. De bespreekbaarheid refereert aan de mate waarin werknemers ethische kwesties kunnen bespreken en bediscussiëren (Webb, 2012). Eerder onderzoek heeft aangetoond dat het delen en bediscussiëren van ervaringen en informatie kan bijdragen aan een positief beeld van opgelegde regelgeving en overeenstemmingen (Kaptein, 2008). Kaptein (2011) onderzocht deze bespreekbaarheid als onderdeel van de ethische cultuur op de werkvloer. Wanneer er een gesloten cultuur is in een organisatie hebben werknemers weinig kansen om te leren van fouten, integriteitsdilemma's te bespreken of ervaringen te delen (Kaptein, 2008). Daarnaast kan er morele stress ontstaan wanneer er niet gesproken wordt over integriteit en morele dilemma's, en zijn werknemers eerder geneigd morele autoriteit of normatieve regelgeving af te wijzen (Kaptein, 2011). De ethische cultuur binnen een organisatie zou daarom van invloed kunnen zijn op de meningen over en attributies die werknemers maken van het integriteitsbeleid.

Er wordt binnen de ethische context van een organisatie onderscheid gemaakt tussen ethisch klimaat en ethische cultuur. Het ethisch klimaat van een organisatie betreft de normatieve karakteristieken van een organisatie, welke normen en waarden een organisatie heeft, en is gericht op de vraag 'wat is ethisch gedrag op de werkvloer?' (Treviño, Butterfield, & McCabe, 1998). De ethische cultuur binnen een organisatie kan beschreven worden als de aspecten van de organisationele context die de ervaringen, opvattingen, assumpties en verwachtingen van managers en werknemers over hoe de organisatie moreel en integer kan handelen omvatten. De ethische cultuur is de uitkomst van sociale interactie (Trevinõ & Weaver, 2003). Dit is onderdeel van de informele context van een organisatie.

De formele context bestaat uit het integriteitsbeleid en de bijbehorende HR-praktijken als trainingen, gedragscodes en klokkenluidersregelingen (Kaptein, 2011). De ethische cultuur omvat de wisselwerking tussen de formele en de informele context. Zo kan het integriteitsbeleid de ethische cultuur beïnvloeden en andersom kan het beleid effectiever zijn wanneer het ondersteund wordt door de ethische cultuur binnen de organisatie (Kaptein, 2008). Met name deze wisselwerking is voor het huidige onderzoek relevant om in te betrekken. Daarom is ervoor gekozen om het ethisch klimaat achterwege te laten.

Volgens Kaptein (2008) is het van belang om als organisatie moreel te excelleren aan de hand van zeven waarden binnen de ethische cultuur: *clarity, congruency of supervisors and senior management, feasibility, supportability, transparency, discussability* en *sanctionabillity*. *Clarity* is de mate waarin ethische verwachtingen concreet worden gemaakt binnen de organisatie. *Congruency* richt zich op de mate waarin managers een ethisch rol model zijn. *Feasibility* refereert aan de omstandigheden die

gecreëerd zijn om werknemers hun verantwoordelijkheden te kunnen laten nemen. *Supportability* is de mate waarin de organisatie het management en de werknemers ondersteunt in het identificeren met de ethiek binnen de organisatie. De *transparency* is de mate waarin de consequenties van gedrag zichtbaar zijn voor iedereen in de organisatie. *Discussability* is de mate waarin ethische kwesties besproken worden binnen de organisatie. Tot slot wordt *sanctionability* gedefinieerd als de mate waarin onethisch gedrag gestraft en ethisch gedrag beloond wordt (Kaptein, 2008).

De omvang van het huidige onderzoek laat niet toe dat alle waarden van de ethische cultuur onderzocht kunnen worden. Kaptein (2008) geeft aan dat vervolgonderzoek zich ook kan richten op één bepaalde waarde om zo het effect van individuele waarden duidelijk te maken. Omdat de huidige studie veronderstelt dat, op basis van de *social information processing theory (SIPT)* (Salancik & Pfeffer, 1978) er sprake is van een verband tussen communicatie en sociale interactie op het maken van attributies, is er gekozen om de variabele bespreekbaarheid nader te onderzoeken. Echter, omdat het huidige onderzoek niet onderzoekt óf integriteit bespreekbaar is maar of en hoe integriteit besproken wordt, wordt bespreekbaarheid herschreven als de gespreksvoering tussen werknemers over integriteit en het integriteitsbeleid.

2.4.1. Gespreksvoering tussen collega's

Collega's zijn een belangrijk onderdeel van de ethische cultuur binnen een organisatie en vormen de directe sociale omgeving van de werknemer. Gebaseerd op *social information processing theory* zijn collega's een belangrijke bron van informatiedeling om twee redenen (Salancik & Pfeffer, 1978, Jiang et al., 2017). Wanneer er wordt gekeken naar de manier waarop een taak uitgevoerd wordt, zijn collega's de directe bron van informatie. Daarnaast communiceren collega's erg frequent met elkaar doordat zij dichter bij elkaar staan. De sociale informatie, bijvoorbeeld de oordelen van collega's over de organisatie of het gevoerde beleid, kan beïnvloeden hoe individuen denken, zich gedragen ten opzichte van de organisatie en hoe ze hun werkomgeving interpreteren (Wilkerson, Evans & Davis, 2008).

Door sociale cues te ontvangen en overeen te stemmen met meningen van collega's, voelen werknemers zich meer betrokken bij een organisatie. Hoe geloofwaardiger en relevanter de informatie is, hoe eerder werknemers deze informatie zullen aannemen. Wanneer er sprake is van een positieve relatie en veel interpersoonlijk contact met een collega, is een werknemer eerder geneigd de informatie betrouwbaar te achten (Wilkerson, Evans & Davis, 2008). De dichtbij-staande collega's zijn de collega's die je niet ziet als vijanden, maar als degenen met wie je het meest frequent contact hebt (praten, e-mailen of door interactie). Deze collega's hoeven niet per definitie in dezelfde werkomgeving te zitten of op hetzelfde werkniveau bezig te zijn (Jiang et al., 2017, Wilkerson, Evans & Davis, 2008). Ondanks dat de

relatie tussen collega's en de werknemer van relevant belang kan zijn (Wikaningrum, 2007), is het meten van deze relatie achterwege gelaten door de beperkingen van het huidige onderzoek.

Zoals eerder beschreven is de gespreksvoering met collega's van groot belang voor het interpreteren en het begrip van HR-praktijken binnen de organisatie (Heide & Simonsson, 2011, Chiaburu & Harrison, 2008). In de sociale netwerk theorie wordt er gesteld dat de (in)formele structuren van sociale relaties tussen werknemers een centraal systeem vormen waarin gedachten, acties en reacties gedeeld worden (Brass & Burkhardt, 1993). Die kennisdeling tussen werknemers kan gedefinieerd worden als 'the degree to which coworkers' information, knowledge, and expertise is shared with other employees' (Kim & Yun, 2015, pp. 576). Kennis en informatie delen kan werknemers de kans geven om wederzijds van elkaar te leren. Daarnaast kan kennisdeling ervoor zorgen dat er minder onduidelijkheid is over het doel van de HR-praktijken en het beleid en dat onzekerheden besproken kunnen worden. De kennisdeling en het bespreekbaar maken van kwesties kan zo invloed hebben op de percepties van werknemers over bepaalde organisationele praktijken (Malik & Garg, 2017). Kennisdeling binnen een organisatie kan de organisatie opties geven bepaalde praktijken en beleid succesvol over te dragen (Tsai, Chen & Chien, 2012).

Daarnaast geven Nishii et al. (2008) in hun onderzoek aan dat het maken van attributies afhankelijk kan zijn van de domein-specifieke kennisdeling (Hilton & Slugoski, 1986). Om deze kennisdeling te kunnen stimuleren is gespreksvoering tussen werknemers over integriteit binnen de organisatie van groot belang (Riivari & Lämsä, 2019). Verwacht wordt dat de gespreksvoering daarom positief gerelateerd is aan de commitment-focused attributies, omdat de gespreksvoering het begrip van het doel van HR-praktijken en het beleid verbetert. Verwacht wordt dat de gespreksvoering met collega's een positief verband heeft met de attributie dat het integriteitsbeleid bedoeld is 'om kwalitatieve en betrouwbare publieke diensten te leveren' en ook met de attributie dat het integriteitsbeleid bedoeld is om 'een sociaal veilige werkomgeving te creëren'. Op basis van deze theorieën zijn de volgende hypotheses opgesteld:

Hypothese 2a: Naarmate de gespreksvoering over het integriteitsbeleid met collega's toeneemt, zullen werknemers eerder de attributie 'kwalitatieve en betrouwbare publieke diensten leveren' vormen.

Hypothese 2b: Naarmate de gespreksvoering over het integriteitsbeleid met collega's toeneemt, zullen werknemers eerder de attributie 'sociaal veilige werkomgeving creëren' vormen.

Verwacht wordt dat de gespreksvoering over integriteit en het integriteitsbeleid tussen collega en werknemer negatief gerelateerd is aan de control-focused attributies. Wanneer de gespreksvoering over

integriteit tussen collega en werknemer toeneemt, zal dit het begrip van het integriteitsbeleid en de bijbehorende HR-praktijken waarschijnlijk vergroten (Heide & Simonsson, 2011). Door frequent te spreken over bepaalde HR-praktijken kan het de aandacht van de werknemer trekken. Bijvoorbeeld: wanneer collega's spreken over een training die zij hebben gevolgd om hun moreel en integer handelen te verbeteren, zal de werknemer niet alleen het belang van de praktijken inzien, maar ook de praktijken als gericht op het welzijn van de werknemer percipiëren (Jiang et al., 2017). Er wordt verwacht dat daarmee de attributies met betrekking op control-focus minder snel gevormd worden naarmate er meer gesproken wordt over integriteit binnen de organisatie en het gevoerde beleid. Er wordt verondersteld dat de gespreksvoering zich negatief verhoudt tot de attributie dat het beleid bedoeld is om 'bescherming van reputatie' te bewerkstelligen en dat er 'onvoldoende vertrouwen is in het moreel handelen van de werknemer'. De volgende hypothesen zijn opgesteld:

Hypothese 2c: Naarmate de gespreksvoering over het integriteitsbeleid met collega's toeneemt, zullen werknemers minder de attributie 'bescherming van reputatie' vormen.

Hypothese 2d: Naarmate de gespreksvoering over het integriteitsbeleid met collega's toeneemt, zullen werknemers minder de attributie 'onvoldoende vertrouwen in het moreel handelen' vormen.

Tot slot wordt verwacht dat de gespreksvoering met collega's een positief verband heeft met de attributie 'voldoen aan de wet'. Wanneer werknemers informatie over integriteit en het integriteitsbeleid uitwisselen, is het de verwachting dat zij hiermee de oorsprong van het beleid kunnen plaatsen, namelijk de wettelijke verplichting vanuit de Rijksoverheid (Ambtenarenwet 2017, 2020). Daarnaast is het integriteitsbeleid zowel *values*- als *compliance* georiënteerd (Paine, 1994) en legt daarom ook nadruk op regelgeving en wettelijke verplichting. De verwachting is daarom:

Hypothese 2e: Naarmate de gespreksvoering over het integriteitsbeleid met collega's toeneemt, zullen werknemers meer de attributie 'voldoen aan de wet' vormen.

2.4.2. Wisselwerking collega's en leiders

Collega's kunnen boodschappen geven die consistent of inconsistent zijn ten opzichte van de boodschappen van de leiders. Eerder is al onderzocht dat wanneer beide partijen, collega's en leiders, consistente berichten sturen naar een werknemer (dat is: het ethisch leiderschap is hoog en het ethische gedrag van collega's ook) dit van invloed is op het vermelden van onethisch gedrag. De reden hiervoor is dat wanneer werknemers ethisch gedrag bij hun leider en collega's observeren, zij eerder de perceptie

hebben dat het ethisch gedrag van belang is (Mayer, Nurmohamed, Treviño, Shapiro & Schminke, 2013). Echter, wanneer er inconsistente berichten van deze sociale actoren worden gegeven aan de werknemer, kan dit een negatieve uitwerking hebben op de percepties en houding van de werknemer (Mayer et al., 2013). Een consistente wisselwerking tussen leiders en collega's op de werkvloer is daarom van groot belang. Om de wisselwerking tussen ethische leiders, collega's en werknemers te verklaren, zijn er drie theorieën te onderscheiden: de sociale leertheorie, sociale uitwisselingstheorie en sociale identiteit theorie (Peng & Kim, 2020).

Allereerst geeft de sociale leertheorie een verheldering van de manier waarop leiders, collega's en werknemers zich tot elkaar verhouden op het gebied van leren. De sociale leertheorie gaat uit van het leren door het observeren van gedrag en ervaringen (Bandura, 1977). Eerder is al beschreven dat ethische leiders betrokken zijn in een tweezijdige communicatie tussen de leider en de werknemers. Op deze manier kunnen zij ethische standaarden en waarden die van belang zijn voor de organisatie bespreken en het begrip van deze standaarden en waarden verhogen (Peng & Kim, 2020). Wanneer een ethisch leider daarnaast ook een rolmodel is in proactieve communicatie over ethiek, nemen werknemers eerder deze houding over (Pircher Verdorfer & Peus, 2020). Door expliciet te spreken over integriteit en morele kwesties geven leiders aan dat het acceptabel en veilig is om te spreken over de morele dilemma's die werknemers tegen kunnen komen op de werkvloer (Heres, 2014). Vervolgens kunnen zij daarmee mede de gespreksvoering tussen werknemers stimuleren (O'Keefe et al., 2018).

Ten tweede kan de sociale uitwisselingstheorie de wisselwerking tussen collega's, leiders en werknemers verhelderen. Deze theorie gaat uit van verschillende soorten interactie tussen mensen en kan gebaseerd zijn op wederkerigheid, die ontwikkeld kan worden tot een zogenoemde *high-quality* interactie (Blau, 1964). Zoals eerder beschreven hebben werknemers een *high-quality* sociale uitwisseling met hun leiders, omdat zij een ethische behandeling ervaren, gebaseerd op wederzijds vertrouwen. Hierdoor zijn zij geneigd dit ook met gelijksoortig gedrag en attitude te beantwoorden (Brown et al., 2005). De kwaliteit van de interactie tussen leider en werknemer kan ook sterk de mate van de interactie met collega's bepalen. Deze staan in wisselwerking met elkaar (Sherony & Green, 2002).

De balans tussen deze twee uitwisselingen is van groot belang. Die balans tussen leider, collega's en werknemers is te benaderen vanuit de balanstheorie van Heider (1958). De theorie beschrijft de relaties tussen mensen en hun omgeving en hoe deze zich tot elkaar verhouden. Heider (1958) beschrijft hier de wisselwerking tussen een persoon (P), de *comparison person* (O) en het *comparison thing* (X), dit kan een idee, gebeurtenis of persoon zijn. Er is sprake van een balans wanneer de meningen en visies tussen deze drie overeenkomen of wanneer twee van de drie relaties negatief zijn. Alle andere configuraties zijn uit balans. Omdat er bij onbalans onzekerheid en spanning ontstaat, zijn individuen geneigd zich aan te passen om de balans terug te krijgen (Heider, 1958). Een positieve interactie tussen leider en werknemer

kan dus een positieve interactie tussen werknemer en collega ten gevolge hebben. Wanneer een ethisch leider op een positieve wijze het integriteitsbeleid bespreekt met de werknemer, kan dit uitwerking hebben op de gespreksvoering over het integriteitsbeleid tussen werknemers. De conceptualisering van deze balans tussen de werknemer in kwestie en de sociale omgeving is te zien in Figuur 1.

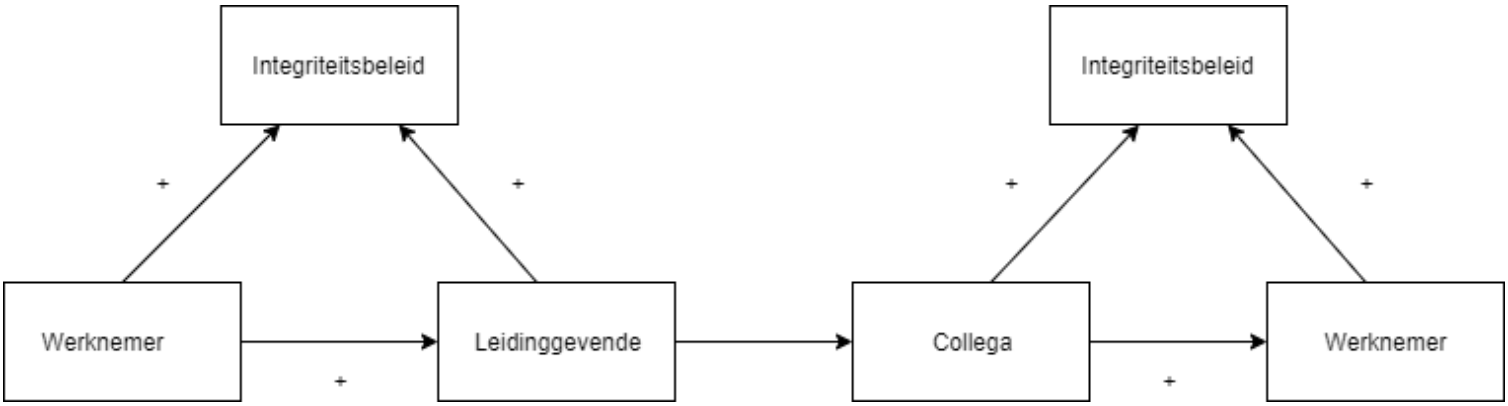
Tot slot biedt de sociale identiteit theorie inzicht in de manier waarop leider, werknemer en collega zich tot elkaar verhouden. Deze theorie gaat ervan uit dat individuen zich categoriseren in sociale groepen waar zij zichzelf zien als een representatief onderdeel (Hogg & Abrams, 1988). Ethische leiders belichamen vaak ethische waarden die in verschillende groepen erg ondersteund worden en zijn daarnaast toonaangevende figuren in een groep. Om zich te identificeren met de groep en de organisatie, kijken werknemers daarom naar de ethische leiders en het gedrag dat deze leiders vertonen (Peng & Kim, 2020). Echter, de organisatie bestaat niet alleen uit leiders, maar ook uit collega's.

Om een onderdeel te zijn van de organisatie, internaliseren werknemers niet alleen het gedrag, normen en waarden van leiders, maar ook van collega's (Pagliaro, Lo Presti, Barattucci, Giannella, & Barreto, 2018). Collega's observeren op hun beurt weer hun ethische leiders om zich te identificeren. Collega's en ethische leiders staan daarom in wisselwerking met elkaar wanneer het gaat om het beïnvloeden van ethische normen en waarden van werknemers en het uiteindelijke internaliseren daarvan (Chiaburu, & Harrison, 2008). Naarmate werknemers zich meer identificeren met de organisatie (leiders en collega's), en daarmee ook met de normen en waarden omtrent integriteit en het integriteitsbeleid, kan dit bijdragen aan positieve attributies (O'Keefe et al., 2018).

De balans tussen leiders en werknemers is van belang voor de positieve beïnvloeding van de attributies van de werknemers. Ethische leiders kunnen de gespreksvoering over het integriteitsbeleid stimuleren bij de collega's door omstandigheden te creëren die de sociale uitwisseling tussen collega's en de werknemer vergemakkelijken (O'Keefe et al., 2018). Zoals eerder benoemd wordt het ethisch leiderschap gekenmerkt door het stimuleren van ethisch bewustzijn en morele beoordeling bij werknemers (Heres, 2014). Leiders kunnen de ethische toon zetten voor een organisatie door de HR-praktijken, het beleid en de procedures uit te dragen en hiermee een klimaat te creëren waarin de gespreksvoering en kennisdeling tussen werknemers over het integriteitsbeleid positief gestimuleerd kan worden (Mayer, Kuenzi & Greenbaum, 2010). Vervolgens kan die gespreksvoering tussen werknemers van positieve invloed zijn op de balans tussen werknemer, collega en het integriteitsbeleid.

Figuur 1.

Aangepaste balans theorie tussen werknemer in kwestie, collega's en leidinggevenden (Heider, 1958)

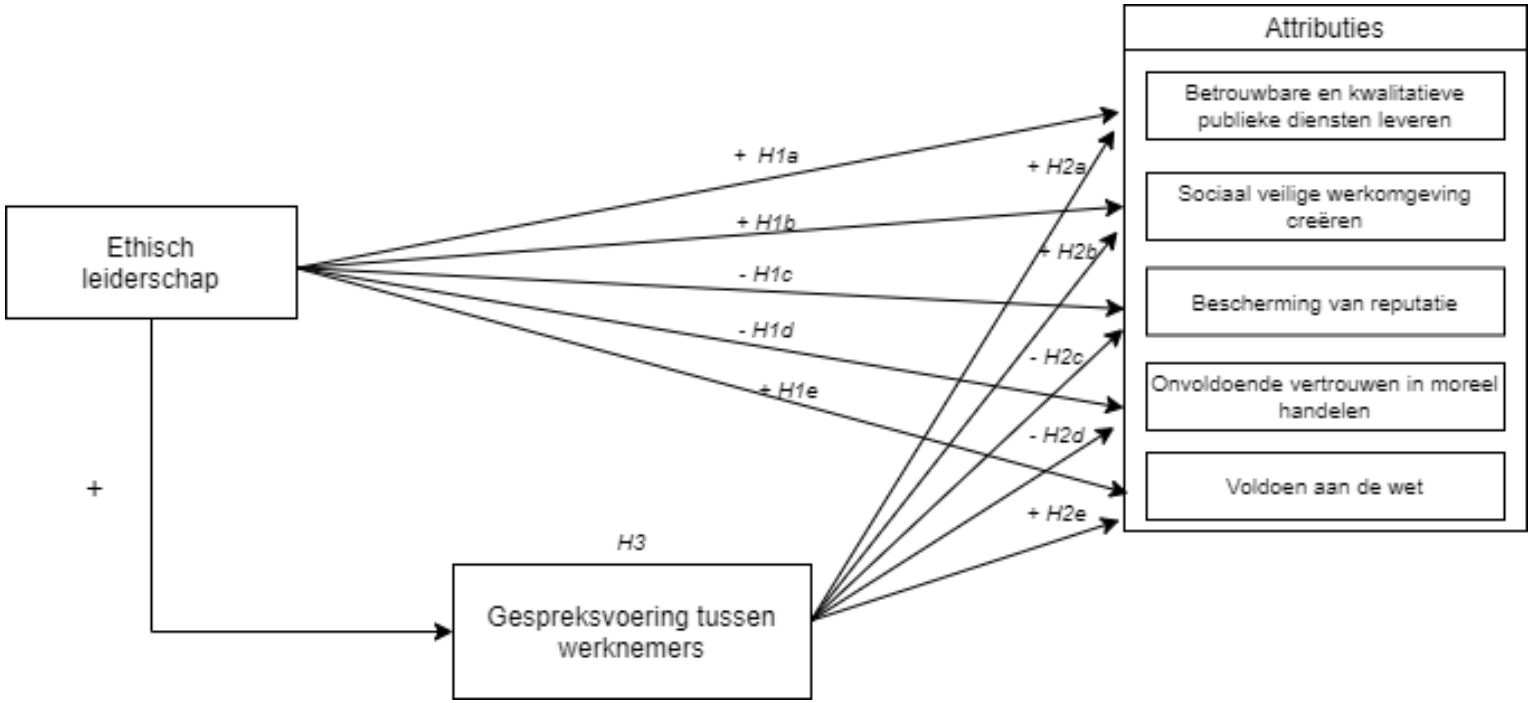


Door een actief, ethische omgeving en een cultuur van bespreekbaarheid te creëren, kan het werknemers helpen te begrijpen in welke context HR-praktijken en het gedrag van hun collega's plaatsvinden (Takeuchi, Yun & Wong, 2011). Daardoor zullen werknemers en collega's op een positieve manier informatie over integriteit delen en kan dit invloed hebben op de positieve attributies ten opzichte van het integriteitsbeleid. Er wordt verwacht dat het ethische leiderschap van positieve invloed is op de gespreksvoering tussen werknemer en collega's over integriteit en het integriteitsbeleid en dat deze gespreksvoering vervolgens van invloed is op de attributies van de werknemer. De relatie tussen ethisch leiderschap en de attributies van de werknemer op het integriteitsbeleid zal dus minder sterk zijn op het moment dat de gespreksvoering tussen werknemer en collega's meegenomen wordt. Daarom is de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 3: De gespreksvoering met collega's over het integriteitsbeleid medieert gedeeltelijk de relatie tussen ethisch leiderschap en attributies van het integriteitsbeleid.

Een conceptuele visualisatie is te vinden in Figuur 2.

Figuur 2. Conceptueel model.



3. Methode

3.1. Onderzoeksdesign

Voor het huidige onderzoek is ervoor gekozen om een mixed-method te gebruiken. Door mixed-methods te gebruiken is het mogelijk meer valide conclusies te trekken over de te meten variabelen, de zogenoemde triangulatie. Een kwantitatieve analyse geeft enkel aan of er een verband bestaat tussen variabelen, maar geeft minder inzicht in welke mechanismen dit verband precies kunnen verklaren (Clark & Ivankova, 2016). Daarom is ervoor gekozen om, voorafgaand aan het kwantitatieve onderzoek, kwalitatieve interviews af te nemen om een beter inzicht te krijgen in het veronderstelde verband. Daarnaast is ervoor gekozen om de interviews als leidraad te gebruiken voor het ontwikkelen van de items voor de verschillende schalen voor dit onderzoek. Het kwalitatieve onderzoek dient als aanvulling op het leidende kwantitatieve onderzoek.

Dit onderzoek betreft een cross-sectioneel onderzoek omdat alle data op één moment zijn afgenomen (Field, 2013). Het nadeel van een cross-sectioneel onderzoek is de mogelijk lage interne validiteit, omdat je niet zeker kunt zijn van causale verbanden (Field, 2013). Om de interne validiteit te verhogen zijn controlevariabelen meegenomen. De respondenten vulden een online vragenlijst in. Een voordeel van een online survey-onderzoek is dat de onderzoeksresultaten objectiever zijn, omdat deze niet beïnvloed zijn door de interviewer (Van der Velde, Jansen & Dikkers, 2018). De respondenten konden via een online vragenlijst vragen omtrent integriteit beantwoorden. Deze konden eenmalig ingevuld worden. De vragenlijst bestaat uit drie verschillende onderdelen: vragen omtrent attributies, vragen omtrent ethisch leiderschap en vragen met betrekking tot de gespreksvoering tussen werknemers.

3.2. Dataverzameling

De kwalitatieve interviews zijn afgenomen in de periode van 2 tot 5 juni. Om een helder beeld te krijgen van de bestaande attributies onder de werknemers binnen de gemeente Zoetermeer, de gespreksvoering tussen werknemers op de werkvloer en de HR-activiteiten omtrent het integriteitsbeleid, zijn er drie kwalitatieve interviews afgenomen. De semigestructureerde vragen zijn vooraf opgesteld. Middels contact met de directeur van de gemeente Zoetermeer zijn er interviews ingepland met een integriteitscoördinator, een leidinggevende en een werknemer. Er is voor gekozen om drie verschillende werknemers binnen de organisatie te spreken om een zo breed mogelijk beeld te krijgen van de perspectieven op het integriteitsbeleid.

De werknemers werden via e-mail benaderd voor een online Microsoft Teams gesprek van 45 minuten. Hun is voorafgaand aan de opname van het gesprek gevraagd of er goedkeuring is voor het

opnemen van het gesprek en hun is expliciet duidelijk gemaakt dat er geen gegevens gedeeld worden in het onderzoek. De interviewees stemden hier allen mee in. Na afname van de interviews is de tekst getranscribeerd en geïnterpreteerd. Bij interpretatie is er gelet op de eventuele gevormde attributies van de werknemer en de manier waarop het integriteitsbeleid besproken wordt op de werkvloer. Bruikbare informatie is gebruikt voor het ontwikkelen van de schaal voor het meten van attributies en voor het meten van de gesprekvoering tussen werknemers.

Vervolgens is de online vragenlijst uitgezet in de periode van 9 juni tot 2 juli 2020. De vragenlijst is uitgezet met gebruik van het programma Qualtrics. In een e-mail is er uitleg gegeven over het onderzoek en daarbij is de vragenlijst toegevoegd. Vervolgens is de vragenlijst verspreid op het intranet van de gemeente Zoetermeer. Het invullen van de vragenlijst vroeg maximaal 10 minuten. Voordat de vragenlijst ingevuld kon worden, werd er een pagina getoond met de *informed consent*, waar de werknemer geïnformeerd werd over de anonimiteit van de gegevens en dat hij/zij zich altijd kan terugtrekken uit het onderzoek. De werknemer kreeg daarna de optie te kiezen voor deelname of geen deelname. Dit om de privacy van de respondenten te garanderen. Daarnaast werd hier een korte uitleg over het onderzoek gegeven en aangegeven wat de duur van het invullen van de vragenlijst is.

3.3. Participanten

De participanten voor dit onderzoek zijn geworven in de publieke sector bij de gemeente Zoetermeer. Deze sector heeft baat bij het onderzoek naar integriteit omdat zij een morele verantwoordelijkheid heeft naar de burgers toe (de Graaf & Huberts, 2011). Daarnaast heeft deze sector de wettelijke verplichting, vastgelegd in de Ambtenarenwet, een integriteitsbeleid in te voeren (Ambtenarenwet, 2017, 2020). Het is een voorwaarde voor dit onderzoek om een formeel integriteitsbeleid te hebben vastgelegd. Op die manier kunnen de attributies van de werknemer ten opzichte van het integriteitsbeleid gemeten worden. Ondanks dat de resultaten niet generaliseerbaar zijn naar iedere gemeente of de publieke sector in het algemeen, kunnen de resultaten toch relevant inzicht bieden in onderzoek omtrent attributies en mogelijke invloeden daarop.

De gemeente Zoetermeer bestaat uit de onderdelen politiek bestuur, gemeenteraad en de ambtelijke organisatie. Het politieke bestuur bestaat uit de burgemeester en wethouders. De ambtelijke organisatie bestaat uit de gemeentesecretaris en de uitvoerende ambtenarij, opgedeeld in verschillende afdelingen. De gemeente Zoetermeer heeft als doel bij te dragen aan de leefbaarheid van de lokale samenleving en het welzijn van de inwoners. Om deze missie op een juiste manier te kunnen volbrengen is het van belang integer te werken. Aangezien dit hoog in het vaandel staat bij de gemeente Zoetermeer, is het relevant onderzoek te doen naar de attributies op het ingevoerde integriteitsbeleid. De beschrijvende statistieken van de gemeente Zoetermeer zijn te vinden in Tabel 2.

Tabel 2.

Beschrijvende statistieken gemeente Zoetermeer.

	Gemeente Zoetermeer	
Geslacht	N	Percentage
Man	44	24,9%
Vrouw	127	71,8%
Missing	6	3,4%
Leeftijd		
< 25	1	0,6%
25-34	47	26,6%
35-44	33	18,8%
45-54	40	22,6%
55-64	34	19%
>65	5	2,8%
Missing	17	9,6%
Aantal dienstjaren		
< 5 jaar	49	27,7%
5-14 jaar	68	38,4%
15-24 jaar	35	19,8%
25-34 jaar	13	7,2%
>34 jaar	3	1,8%
Missing	9	5,1%

De gemeente Zoetermeer telt twaalfhonderd medewerkers. Voor het afnemen van de data is een selectieve steekproef gebruikt. De vragenlijst is opgesteld en verstuurd naar alle medewerkers van de gemeente Zoetermeer die geen leidinggevende functie hebben. Er is voor gekozen om deze groep te benaderen, omdat dit onderzoek zich richt op attributies van werknemers met betrekking tot het integriteitsbeleid maar ook met betrekking tot hun ervaringen omtrent ethisch leiderschap en de gespreksvoering op de werkvloer. Medewerkers met een leidinggevende functie hebben een andere verhouding tot het integriteitsbeleid en zijn met name verantwoordelijk voor de implementatie van het beleid en het uitdragen hiervan. Door deze rol is het lastig om te achterhalen welke antwoorden vanuit hun eigen overtuiging komen en welke antwoorden sociaal wenselijk zijn ingevuld of door de organisatie zijn beïnvloed (*social desirability bias*, Field, 2013). Daarom worden medewerkers met een leidinggevende functie achterwege gelaten omdat er verwacht wordt dat zij in hun attributies erg zullen verschillen van de werknemers zonder leidinggevende functie. Tevens gaat dit onderzoek niet verder in op de vergelijking van de attributies tussen twee verschillende groepen.

Daarnaast kent de onderzochte organisatie een hiërarchische piramidale structuur. Een aantal directeuren stuurt een beperkt aantal afdelingshoofden aan (10 á 15 afdelingshoofden). Vervolgens stuurt een afdelingshoofd een groot aantal medewerkers van de afdeling aan. Dit betekent dat de 'werkvloer' veel medewerkers kent, en dat de top steeds smaller wordt in aantallen medewerkers. Gevolg is dat bij het beoordelen van het concept ethisch leiderschap de *N* bij de onderste laag hoog is, en daarom een goed beeld geeft van het functioneren van de midden-managers. Hoe hoger in de organisatie, hoe minder hoog de *N* is en hoe minder groot de kans dat er eventuele significante resultaten gevonden kunnen worden.

In totaal zijn *N*=177 operationele respondenten gemeten. Hiervan is 24,9% man en 71,8% vrouw. De gemiddelde leeftijd van de werknemers is 44.79 jaar (*SD*= 11.28). Gemiddeld zijn de werknemers 10.90 jaar in dienst bij de gemeente. Echter, omdat de steekproef een selectieve groep van de gemeente Zoetermeer betreft, zijn de resultaten niet volledig te generaliseren naar de gehele gemeentelijke organisatie en geeft dit geen representatief beeld van de gemeenten in Nederland of de gehele publieke sector. Daarmee dient rekening gehouden te worden in de interpretatie van de resultaten, en de conclusies dienen met voorzichtigheid benaderd te worden omdat deze slechts een beperkt beeld geven van de onderzochte doelgroep.

3.4. Meetinstrumenten

In het huidige onderzoek werden drie verschillende concepten onderzocht: attributies van werknemers, ethisch leiderschap en gespreksvoering over integriteit. Deze concepten zijn samengevoegd in één vragenlijst. De concepten worden in dit hoofdstuk verder beschreven. Vervolgens is er over de volledige vragenlijst een factoranalyse uitgevoerd om de interne validiteit te meten (par. 3.5.). Daarnaast biedt de Cronbach's alpha inzicht in de betrouwbaarheid van de schalen gebruikt in de vragenlijst.

3.4.1. Attributies

De afhankelijke variabele in dit onderzoek zijn de attributies ten opzichte van het integriteitsbeleid. Attributies met betrekking tot het integriteitsbeleid zijn nog niet eerder opgesteld. De typologie van attributies opgesteld door Nishii et al. (2008) is daarom aangepast, te lezen in Tabel 1. Vanuit de kwalitatieve interviews is een nieuwe typologie opgesteld en zijn, in overleg met drie werknemers bij de gemeente Zoetermeer, de attributies aangepast. Tot slot zijn de attributies voorgelegd aan de scriptiebegeleidster, waarna er in de formulering nog enkele aanpassingen zijn gedaan. Dit leidde tot de volgende typologie van de attributies: kwalitatieve en betrouwbare publieke diensten leveren, het creëren van een sociaal veilige werkomgeving, bescherming van reputatie, onvoldoende vertrouwen in het moreel handelen en het voldoen aan de wet.

Met de aangepaste typologie is de vragenlijst van Nishii et al. (2008) aangepast. Daarbij is gebruik gemaakt van het huidige integriteitsbeleid van de gemeente Zoetermeer om bepaalde HR-praktijken beter te duiden. Vanuit de oriënterende interviews is gebleken dat de gedragscode, melding vermoeden misstand, training voor nieuwe werknemers en leidinggevenden, de eed/belofte en de Op Koers beoordelingssystematiek de geïmplementeerde HR-praktijken zijn binnen de gemeente op het gebied van integriteit. De items op de vragenlijst van Nishii et al. (2008) zijn aangepast met deze HR praktijken en de vragenlijst bevat 35 items.

De respondent geeft op een vijfpuntenschaal van helemaal mee eens tot helemaal mee oneens aan in hoeverre hij/zij van mening is dat de HR-praktijk bedoeld is (1) omdat het medewerkers helpt kwalitatief goede en betrouwbare publieke diensten te leveren, (2) om een sociaal veilige werkomgeving te creëren, (3) om de reputatie van de organisatie te beschermen, (4) omdat de organisatie onvoldoende vertrouwen heeft in het moreel handelen van haar werknemers of (5) omdat de gemeente moet voldoen aan de wettelijke verplichting vanuit de Rijksoverheid. Daarnaast is er ook een optie ‘weet ik niet/nvt’ toegevoegd. Voorbeelditems van deze schaal bevatten ‘De eed/ belofte die ik heb moeten afleggen voor de gemeente Zoetermeer is vooral ingevoerd’ en ‘De gemeente Zoetermeer geeft nieuwe medewerkers een integriteitstraining’.

3.4.2. Ethisch leiderschap

Om ethisch leiderschap te meten wordt er gebruik gemaakt van de Ethical Leadership Scale (ELS) van Brown et al. (2005). Deze eendimensionale, veelgebruikte schaal om ethisch leiderschap te meten sluit goed aan bij het te meten construct van het ervaren ethisch leiderschap door werknemers. De resultaten kunnen daarom gebruikt worden voor vergelijking met eerder onderzoek. Voor de Nederlandse vertaling is de vertaalde vragenlijst van Heres (2014) gebruikt. Deze vragenlijst bevat tien items op een vijfpuntenschaal betreffende het getoonde ethisch leiderschap van direct leidinggevende. De vragenlijst is vertaald van het Engels naar het Nederlands. Voorbeeldvragen uit deze vragenlijst zijn ‘mijn direct leidinggevende gedraagt zich in zijn/haar privéleven op een integere wijze’ of ‘mijn direct leidinggevende heeft het beste voor met zijn/haar medewerkers’. Er is te antwoorden van helemaal oneens naar helemaal eens (5 punten). Ook was er de optie ‘weet ik niet/nvt’.

3.4.3. Gespreksvoering collega’s-werknemer

Om te meten in hoeverre werknemers in gesprek gaan met hun collega’s over integriteit is een bestaande vijfpuntenschaal verder ontwikkeld met zeven items die gericht zijn op gespreksvoering tussen werknemers. Voorafgaand aan deze ontwikkeling zijn er drie diepte-interviews gehouden met drie werknemers van de gemeente Zoetermeer om te peilen welke items de gespreksvoering tussen collega en

werknemer over integriteit valide zouden kunnen meten. Uit de interviews is gebleken dat binnen de gemeente Zoetermeer het gesprek over morele en ethische dilemma's en integriteit gestimuleerd wordt. Deze cultuur van bespreekbaarheid wordt benadrukt door leidinggevenden die in een integriteitstraining leren hoe zij het gesprek omtrent integriteit kunnen bevorderen.

Om de gespreksvoering van integriteit en het integriteitsbeleid te meten is er gebruik gemaakt van de vragenlijst van Kaptein (2008). De vragenlijst is vertaald naar het Nederlands en aangepast. De vragenlijst van Kaptein (2008) is gericht op de volledige directe werkomgeving. Om de vragenlijst toe te spitsen op collegiaal verband en gespreksvoering tussen werknemers is deze aangepast met 'mijn directe collega's'. Daarnaast zijn de volgende drie items verwijderd: (1) In my immediate working environment, reports of unethical conduct are handled with caution, (2) In my immediate working environment, reports of unethical conduct are taken seriously, (3) If reported unethical conduct in my immediate working environment does not receive adequate attention, there is sufficient opportunity to raise the matter elsewhere in the organization (Kaptein, 2008). Omdat deze items niet spreken over collega's of interactie met collega's maar eerder over organisatieniveau, is ervoor gekozen deze items niet mee te nemen in de vragenlijst, wat maakt dat de vragenlijst voor gespreksvoering bestaat uit zeven items. De antwoorden op de items lopen op een vijfpunt Likert-schaal van 'helemaal mee oneens' naar 'helemaal eens'. Daarnaast is een optie gegeven 'weet ik niet/nvt'. Een voorbeeld van de vragenlijst is: 'Er is voldoende ruimte om de morele implicaties van beslissingen te bespreken met mijn directe collega's'.

3.5. Schaalconstructie

3.5.1. Exploratieve factoranalyse

Voor de volledige vragenlijst is een exploratieve factoranalyse (PCA) uitgevoerd om de belangrijke componenten te onderscheiden. Door een PCA uit te voeren op de volledige vragenlijst is het mogelijk de discriminante validiteit te meten en te controleren of het instrument de te meten constructen van elkaar onderscheidt. Er is gekozen voor een Principale Componenten Analyse (PCA) om de lineaire componenten te kunnen onderscheiden die zich in de data voordoen en te onderzoeken welke variabelen hieruit op te maken zijn. Daarnaast houdt de PCA geen rekening met de variantie-error, waardoor een betere interpretatie mogelijk is (Field, 2013). Deze analyse is met name passend bij deze dataset door het grote aantal items (Field, 2013). Voordat de analyse is uitgevoerd, zijn de assumpties getest, waaraan voldaan is (Bijlage III).

Eerst wordt er gekeken naar de Kaiser-Meyer-Olkin waarde (KMO) om te testen of de data in aanmerking komen voor een factoranalyse (KMO >.5) (Kaiser, 1974). De KMO waarde was .775 met een significante Bartlett's test (p <.001). Om de interne validiteit van de vragenlijst te meten wordt er een

direct-oblimin rotatie uitgevoerd. Er is gekozen voor deze vorm van roteren omdat er vanuit de literatuur wordt verwacht dat de variabelen onderling correleren met elkaar en dat zij niet volledig afhankelijk van elkaar zullen zijn.

Daarnaast wordt door middel van de correlatieanalyse gekeken of er sprake is van multicollineariteit bij zeer hoge correlaties (r>.80). Uit de correlatiematrix bleek dat er geen uitzonderlijk hoge correlaties waren en daarom geen reden voor het testen van multicollineariteit. Ook was de determinant groter dan .00001, waardoor er geen sprake kan zijn van multicollineariteit (Field, 2013).

De PCA op de volledige vragenlijst toont dat er dertien componenten te onderscheiden zijn die 83.50% van de variantie verklaren. Echter, het scree-plot laat een buiging zien bij drie, vijf of zeven componenten. Omdat er op basis van de literatuur te verwachten is dat er zeven componenten in totaal onderscheiden worden, namelijk één voor gespreksvoering, één voor ethisch leiderschap en vijf voor attributies, wordt de PCA gefixeerd op zeven componenten met *direct-oblimin* rotatie.

De zeven componenten verklaren in dit geval 67.51% van de variantie (Bijlage IV). Items met component ladingen met >.30 worden gezien als passend voor het component (Allen & Benett, 2010). Wanneer er cross-loadings zijn met een verschil van < .20, dienen deze items verwijderd te worden tenzij er theoretische redenen zijn om deze toch te behouden (Field, 2013). De factorladingen na de PCA gefixeerd op zeven componenten zijn te lezen in Tabel 3.

Tabel 3.

Pattern matrix van principale componentanalyse met obliminrotatie van alle items (N=177)

	1	2	3	4	5	6	7
Q7_1: De gemeente Zoetermeer geeft nieuwe medewerkers een integriteitstraining omdat het medewerkers helpt kwalitatief goede en betrouwbare publieke diensten te leveren.	**.803**						
Q15_1: Er is voldoende ruimte om mijn mening te delen met mijn directe collega's.	**.748**						
Q23_1: De gemeente Zoetermeer geeft integriteitstrainingen aan leidinggevenden omdat het medewerkers helpt kwalitatief goede en betrouwbare publieke diensten te leveren.	**.739**						
Q11_1: De gemeente Zoetermeer heeft de gedragscode vooral ingevoerd omdat het medewerkers helpt kwalitatief goede en betrouwbare publieke diensten te leveren	**.732**						
Q23_2: De gemeente Zoetermeer geeft integriteitstrainingen aan leidinggevenden om een sociaal veilige werkomgeving te creëren	**.708**						
Q15_3: Er is voldoende ruimte om werk gerelateerde morele dilemma's te bespreken met mijn directe collega's	**.698**						
Q15_4: Er is voldoende ruimte om persoonlijke morele dilemma's te bespreken met mijn directe collega's	**.688**				.302		
Q5_1: De gemeente Zoetermeer heeft de Melding Vermoeden Misstand vooral ingevoerd omdat het medewerkers helpt kwalitatief goede en betrouwbare publieke diensten te leveren	**.598**						
Q7_2: De gemeente Zoetermeer geeft nieuwe medewerkers een integriteitstraining om een sociaal veilige werkomgeving te creëren.	**.593**				-.392		

Tabel 3 (vervolg)

	1	2	3	4	5	6	7
Q4_1: Het integriteitsbeleid van de gemeente Zoetermeer is vooral ingevoerd omdat het medewerkers helpt kwalitatief goede en betrouwbare publieke diensten te leveren	**.559**		-.355				
Q13_1: De eed/belofte die ik heb moeten afleggen voor de gemeente Zoetermeer is vooral ingevoerd omdat het medewerkers helpt kwalitatief goede en betrouwbare publieke diensten te leveren	**.408**		-.348		-.349		
Q7_3: De gemeente Zoetermeer geeft nieuwe medewerkers een integriteitstraining om de reputatie van de organisatie te beschermen.		**.802**					
Q5_3: De gemeente Zoetermeer heeft de Melding Vermoeden Misstand vooral ingevoerd om de reputatie van de organisatie te beschermen.		**.799**					
Q9_3: De gemeente Zoetermeer heeft integriteit als onderdeel van de Op Koers beoordelingssystematiek opgenomen om de reputatie van de organisatie te beschermen.		**.797**					
Q4_3: Het integriteitsbeleid van de gemeente Zoetermeer is vooral ingevoerd om de reputatie van de organisatie te beschermen.		**.721**					
Q23_3: De gemeente Zoetermeer geeft integriteitstrainingen aan leidinggevenden om de reputatie van de organisatie te beschermen.		**.674**					
Q11_3: De gemeente Zoetermeer heeft de gedragscode vooral ingevoerd om de reputatie van de organisatie te beschermen.		**.673**					

Tabel 3 (vervolg)

	1	2	3	4	5	6	7
Q13_3: De eed/belofte die ik heb moeten afleggen voor de gemeente Zoetermeer is vooral ingevoerd om de reputatie van de organisatie te beschermen.		**.502**					
Q15_5: Er is voldoende ruimte om onethisch gedrag van mijn directe collega's te corrigeren	.395	**-.425**					
Q14_1: Mijn direct leidinggevende luistert naar wat medewerkers te zeggen hebben			**-.885**				
Q14_2: Mijn direct leidinggevende treedt op tegen medewerkers die integriteitsregels hebben overschreden			**-.853**				
Q14_3: Mijn direct leidinggevende gedraagt zich in zijn privéleven op een integere wijze			**-.794**				
Q14_4: Mijn direct leidinggevende heeft het beste voor met zijn medewerkers			**-.777**				
Q14_5: Mijn direct leidinggevende neemt eerlijke en afgewogen besluiten			**-.757**				
Q14_6: Mijn direct leidinggevende is te vertrouwen			**-.744**				
Q14_7: Mijn direct leidinggevende bespreekt integriteit en waarden met medewerkers			**-.648**			-.400	
Q14_8: Mijn direct leidinggevende geeft wat integer handelen betreft het goede voorbeeld	.325		**-.557**				
Q14_9: Mijn direct leidinggevende kijkt bij succes niet alleen naar het resultaat, maar ook naar hoe het is bereikt			**-.555**				
Q14_10: Mijn direct leidinggevende vraagt zich bij het nemen van beslissingen af wat het 'juiste' is om te doen		.382	**-.415**		.340		

Tabel 3 (vervolg)

	1	2	3	4	5	6	7
Q15_7: Wanneer iemand van mijn directe collega's verantwoordelijk wordt gehouden voor zijn of haar daden, wordt dat op een respectvolle manier gedaan.			**-.411**				.375
Q4_5: Het integriteitsbeleid van de gemeente Zoetermeer is vooral ingevoerd omdat zij moet voldoen aan de wettelijke verplichting vanuit de Rijksoverheid.				**.869**			
Q5_5: De gemeente Zoetermeer heeft de Melding Vermoeden Misstand vooral ingevoerd omdat zij moet voldoen aan de wettelijke verplichting vanuit de Rijksoverheid.				**.867**			
Q11_5: De gemeente Zoetermeer heeft de gedragscode vooral ingevoerd omdat zij moet voldoen aan de wettelijke verplichting vanuit de Rijksoverheid.				**.808**			
Q13_5: De eed/belofte die ik heb moeten afleggen voor de gemeente Zoetermeer is vooral ingevoerd omdat zij moet voldoen aan de wettelijke verplichting vanuit de Rijksoverheid.		.304		**.678**			
Q9_5: De gemeente Zoetermeer heeft integriteit als onderdeel van de Op Koers beoordelingssystematiek opgenomen omdat zij moet voldoen aan de wettelijke verplichting vanuit de Rijksoverheid.				**.506**			
Q9_2: De gemeente Zoetermeer heeft integriteit als onderdeel van de Op Koers beoordelingssystematiek opgenomen om een sociaal veilige werkomgeving te creëren.					**-.642**	-.365	
Q5_2: De gemeente Zoetermeer heeft de Melding Vermoeden Misstand vooral ingevoerd om een sociaal veilige werkomgeving te creëren					**-.609**		

Tabel 3 (vervolg)

	1	2	3	4	5	6	7
Q4_2: Het integriteitsbeleid van de gemeente Zoetermeer is vooral ingevoerd om een sociaal veilige werkomgeving te creëren			-.338		**-.563**	-.352	
Q11_2: De gemeente Zoetermeer heeft de gedragscode vooral ingevoerd om een sociaal veilige werkomgeving te creëren					**-.530**	-.440	
Q13_2: De eed/belofte die ik heb moeten afleggen voor de gemeente Zoetermeer is vooral ingevoerd om een sociaal veilige werkomgeving te creëren					**-.506**		
Q4_4: Het integriteitsbeleid van de gemeente Zoetermeer is vooral ingevoerd omdat de organisatie onvoldoende vertrouwen heeft in het moreel handelen van haar werknemers						**.875**	
Q9_4: De gemeente Zoetermeer heeft integriteit als onderdeel van de Op Koers beoordelingssystematiek opgenomen omdat de organisatie onvoldoende vertrouwen heeft in het moreel handelen van haar werknemers						**.810**	
Q13_4: De eed/belofte die ik heb moeten afleggen voor de gemeente Zoetermeer is vooral ingevoerd omdat de organisatie onvoldoende vertrouwen heeft in het moreel handelen van haar werknemers						**.754**	
Q5_4: De gemeente Zoetermeer heeft de Melding Vermoeden Misstand vooral ingevoerd omdat de organisatie onvoldoende vertrouwen heeft in het moreel handelen van haar werknemers.						**.741**	
Q23_4: De gemeente Zoetermeer geeft integriteitstrainingen aan leidinggevenden omdat de organisatie onvoldoende vertrouwen heeft in het moreel handelen van haar werknemers						**.739**	

Tabel 3 (vervolg)

	1	2	3	4	5	6	7
Q11_4: De gemeente Zoetermeer heeft de gedragscode vooral ingevoerd omdat de organisatie onvoldoende vertrouwen heeft in het moreel handelen van haar werknemers						**.716**	
Q7_4: De gemeente Zoetermeer geeft nieuwe medewerkers een integriteitstraining omdat de organisatie onvoldoende vertrouwen heeft in het moreel handelen van haar werknemers						**.511**	
Q23_5: De gemeente Zoetermeer geeft integriteitstrainingen aan leidinggevenden omdat zij moet voldoen aan de wettelijke verplichting vanuit de Rijksoverheid.							**.754**
Q15_6: Er is voldoende ruimte om de morele implicaties van beslissingen te bespreken met mijn directe collega's.							**.654**
Q15_2: Er is voldoende ruimte om onethisch gedrag te bespreken met mijn directe collega's	.322		-.404				**.450**
Q7_5: De gemeente Zoetermeer geeft nieuwe medewerkers een integriteitstraining omdat zij moet voldoen aan de wettelijke verplichting vanuit de Rijksoverheid.				.405			**.437**

Noot. Enkel ladingen boven .30 gerapporteerd.

- Component 1 bevat alle items met de attributie 'omdat het medewerkers helpt kwalitatief goede en betrouwbare publieke diensten te leveren', behalve item 'de trainingen voor medewerkers zijn ingevoerd voor een sociaal veilige werkomgeving' en item 'trainingen voor leidinggevenden zijn ingevoerd voor een sociaal veilige werkomgeving'. Het item 'de eed is ingesteld voor betrouwbare publieke diensten' heeft cross-loadings met component 3 en 5.

- Component 2 bevat alle items van de attributie ‘om de reputatie van de organisatie te beschermen’ op het item ‘Er is genoeg ruimte om onethisch gedrag van mijn collega’s te corrigeren’ na. Dit item heeft cross-loadings met component 1 en 7.
- Component 3 bevat alle items van de Ethical Leadership Scale met uitzondering van het item ‘Wanneer iemand van mijn directe collega’s verantwoordelijk wordt gehouden voor zijn of haar daden, wordt dat op een respectvolle manier gedaan’. Dit item heeft cross-loadings met component 5, 6 en 7.
- Component 4 bevat alle items van de attributie ‘omdat de gemeente moet voldoen aan de wettelijke verplichting vanuit de Rijksoverheid’.
- Component 5 bevat de items van de attributie ‘om een sociaal veilige werkomgeving te creëren’. Echter het item ‘de gedragscode is ingevoerd om een sociaal veilige werkomgeving te creëren’ heeft een cross-loading met component 6.
- Component 6 bevat alle items van de attributie ‘omdat de organisatie onvoldoende vertrouwen heeft in het moreel handelen van haar werknemers’.
- Component 7 bevat vier verschillende items. Twee over de gespreksvoering tussen werknemers en twee over invoeren van trainingen.

Een aantal items laden niet op de factor waarop zij verwacht worden te laden. Om interpretatie van componenten te vergemakkelijken en een helder beeld te krijgen van de structuur van de vragenlijst zijn de items die inhoudelijk niet passen bij een component stapsgewijs verwijderd (Field, 2013). Voor component 1 betreft dit de items Q15_1, Q23_2, Q15_3, Q15_4, Q7_2. Na verwijdering van de items bleken ook item Q15_5, Q11_2 en Q23_5 op het verkeerde component te laden. Deze items zijn daarom ook uit verdere analyses verwijderd.

Vervolgens is ervoor gekozen om items met crossloadings van < .20 stapsgewijs te verwijderen omdat deze items anders mogelijk voor problemen kunnen zorgen bij het vormen van de latente variabelen en de daarop volgende analyses (Field, 2013). Dit betreft de items Q13_1, Q14_3, Q9_1, Q13_3, Q7_5, Q15_6. Met de verwijdering van deze items steeg de verklaarde variantie van de zeven componenten naar 71.99%. Q15_2 had een cross-loading <.20 op component 1 en 7, maar is behouden omdat deze inhoudelijk past bij het component waarop het item het hoogst laadt (gespreksvoering over integriteit). Daarnaast zou de Cronbach’s alpha sterk dalen bij verwijdering van dit item.

3.5.2. Betrouwbaarheidsanalyses

Na het verwijderen van de items is voor elke schaal een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd om de betrouwbaarheid van iedere schaal te meten. Een schaal wordt als betrouwbaar gezien wanneer deze de vastgestelde waarde van Cronbach's α >.7 overschrijdt (Field, 2013). Allereerst is er een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd op de schaal van de afhankelijke variabele attributies. De Cronbach's alpha was α=.794 voor de volledige schaal van de attributies. De items kunnen als betrouwbaar worden gezien (Field, 2013). De Cronbach's alpha per gevormde attributie is te vinden in Tabel 4.

Tabel 4.

Cronbach's Alpha per attributie.

Attributie	α
Kwalitatief goede en betrouwbare diensten leveren	.904
Sociaal veilige werkomgeving creëren	.729
Reputatie bescherming	.904
Onvoldoende vertrouwen in moreel handelen	.940
Voldoen aan de wet	.886

De betrouwbaarheidsanalyse van de ELS met 9 items toont een interne consistentie met een hoge Cronbach's alpha waarde (α=.926). Dit komt overeen met de hoogte van de gevonden Cronbach's alpha in eerder onderzoek (α=.90 en .94) (Brown et al., 2005, Heres, 2014). Deze voldoet aan de Cronbach's waarde voor een betrouwbare vragenlijst (Field, 2013).

Tot slot is de betrouwbaarheid van de schaal voor gespreksvoering gemeten. Na verwijdering van items die cross-loadings hadden of verkeerd laadden op een component zijn er twee items overgebleven. Eisinga, te Grotenhuis & Pelzer (2013) raden aan om voor een 2-item schaal te kijken naar de Spearman-Brown coëfficiënt en deze te vergelijken met de Cronbach's alpha. In beide gevallen was de coëfficiënt voor de items van gespreksvoering .584. De betrouwbaarheid van de items is daarmee laag en discutabel, α < .7 (Field, 2013). Verwijdering van items zou de betrouwbaarheid niet verder verhogen en daarom is besloten de items in de analyse op te nemen. Echter, hiermee dient bij verdere conclusies rekening te worden gehouden (Eisinga et al., 2013).

3.6. Controlevariabelen

Om de interne validiteit van het onderzoek te verhogen, zijn er verschillende controlevariabelen opgenomen: geslacht, leeftijd en de duur van het dienstverband. Het geslacht als controlevariabele betreft

een gesloten antwoord waarbij de keuze is tussen man of vrouw. Een variatie in de attributies zou te verklaren kunnen zijn door het verschil in de hoeveelheid integriteitsschendingen tussen man en vrouw (Chen, Velasquez Tuliao, Cullen & Chang, 2016).

Daarnaast kan de leeftijd van de werknemer ook een rol spelen in het verschil in attributies. Deze is geformuleerd als een open vraag waarin de respondent het geboortejaar kan invullen. Vervolgens is de leeftijd van de respondent berekend aan de hand van de datum van het invullen van de vragenlijst en het geboortejaar. De leeftijd van een werknemer zou invloed kunnen hebben op de uitkomst van de vraag in hoeverre werknemers het integriteitsbeleid positief attribueren. Oudere werknemers zouden andere werk-gerelateerde normen en waarden kunnen hebben dan jongere werknemers (Kooij, De Lange, Jansen, Kanfer & Dikkers, 2011).

Ook de duur van het dienstverband van de werknemer kan invloed hebben op de gemaakte attributies. Een werknemer die al langer in dienst is bij de gemeente Zoetermeer kan meer ervaring hebben omtrent integriteit en andere attributies maken dan een werknemer die net in dienst is en de organisatie nog moet leren kennen. Zij zouden andere attributies kunnen toeschrijven aan het integriteitsbeleid dan de werknemer die langer in dienst is. Daarom is er ook gevraagd het aantal dienstjaren in te vullen.

3.7. Data-analyse

Nadat de interviews zijn afgenomen en verder uitgewerkt, zijn deze geanalyseerd en geïnterpreteerd om de kwantitatieve vragenlijst verder uit te werken. Deze interpretatie heeft gezorgd voor de uiteindelijke typologie van de attributies en het opstellen van de vragenlijst voor het meten van de attributies en de gespreksvoering tussen werknemers. Voor het analyseren van de data en het toetsen van de opgestelde hypotheses, is gebruik gemaakt van het IBM SPSS Statistics, Versie xx.

Voorafgaand aan de analyses is eerst door middel van de descriptieve statistieken en de correlaties bekeken hoe de data zich tot elkaar verhouden. Alhoewel de Kolmogorov-Smirnov en Shapiro-Wilk test significant zijn, geeft Field (2013) aan dat hier niet enkel naar gekeken moet worden om de normaalverdeling van de variabele te zien. Wanneer gekeken wordt naar de histogrammen per variabele lijkt het merendeel van de variabelen normaal verdeeld te zijn. Echter, aan de assumptie van lineariteit tussen de variabelen is niet voldaan. Daarom is ervoor gekozen om de correlatieanalyse Spearman’s Rho te gebruiken (Field, 2013). Met de correlatieanalyses wordt getest in hoeverre de items met elkaar samenhangen. Zo worden de correlaties tussen de meetschalen inzichtelijk.

Vervolgens is er een principale componentenanalyse met oblimin-rotatie uitgevoerd om de ladingen van de items te exploreren. Voordat de factoranalyse uitgevoerd kon worden, zijn de assumpties getest. Na de componentenanalyse zijn er items verwijderd die om inhoudelijke of statistische redenen niet gepast waren. Na deze analyse is er een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd om de homogeniteit van de items op de vragenlijst te meten. Hierbij wordt de grenswaarde $\alpha > 0.7$ aangehouden (Field, 2009). Hierna waren de latente variabelen gecodeerd om de hypothesen te testen. Deze variabelen zijn gevormd door middel van de gemiddelden van de items per schaal.

Daarna zijn de beschrijvende statistieken van de latente variabelen (descriptieve analyses) bekeken. Deze statistieken geven de gemiddelden en standaarddeviaties weer. Met de correlatieanalyse is gekeken naar de samenhang tussen de variabelen en controlevariabelen. De controlevariabelen kunnen mede de variantie in de afhankelijke variabelen bepalen en kunnen samenhangen met de onafhankelijke variabelen. Ook werd bekeken of er uitzonderlijke waarden in de data zijn en of deze eventueel voor verwijdering in aanmerking kwamen.

De veronderstelling naar hypothese 1 is dat het ethisch leiderschap van leidinggevenden een mogelijk effect heeft op het maken van de attributies van de werknemers. Om te analyseren of ethisch leiderschap van invloed is op de attributies die werknemers maken over het integriteitsbeleid, wordt er een standaard multipele regressieanalyse uitgevoerd om de lineaire relatie tussen de variabelen te toetsen. Deze is hiërarchisch opgebouwd middels twee modellen. Allereerst zijn in het eerste model enkel de controlevariabelen getoetst. Vervolgens is in het tweede model de onafhankelijke variabele ethisch leiderschap toegevoegd. De controlevariabelen zijn bijgevoegd om te controleren op eventuele andere factoren die een invloed kunnen hebben op de causale verbanden tussen de onafhankelijke variabele en de attributies. Voorafgaand aan deze toets werden de criteria getoetst, namelijk of de toets voldoet aan de volgende assumpties: normaliteit, lineariteit tussen variabelen, afwezigheid van multicollineariteit, lineaire relaties tussen variabelen en onafhankelijkheid van variabelen.

De veronderstelling naar hypothese 2 is dat de gespreksvoering tussen werknemers van invloed kan zijn op het maken van de attributies van de werknemers. Om te analyseren of de gespreksvoering van invloed is op de attributies die werknemers maken over het integriteitsbeleid, werd er een multipele regressieanalyse uitgevoerd. Deze was hiërarchisch opgebouwd middels twee modellen. Allereerst het eerste model met enkel de controlevariabelen, vervolgens is het tweede model met de variabele gespreksvoering toegevoegd. Voorafgaand aan deze toets zijn de assumpties getoetst.

Tot slot is de veronderstelling naar hypothese 3 dat de gespreksvoering tussen de werknemers de relatie tussen ethisch leiderschap en de attributies gedeeltelijk medieert. Met een mediatie-effect is het mogelijk om indirecte relaties te testen. Voorafgaand aan het testen van de mediatie zijn de assumpties getest: significante correlaties tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele, significante correlaties tussen de onafhankelijke variabele en mediërende variabele en significante correlaties tussen de mediërende variabele en de afhankelijke variabele. Tot slot moet de onafhankelijke variabele de afhankelijke variabele niet significant voorspellen in het model waar de mediator is toegevoegd dan wanneer deze afwezig is. Hierbij was er dan sprake van een volledige mediatie. Als de significantie van de onafhankelijke variabele enkel minder werd, was er sprake van een gedeeltelijke mediatie (Field, 2013). De mediatie-analyse is uitgevoerd met de PROCESS-tool van Andrew F. Hayes in SPSS.

4. Resultaten

4.1. Correlaties en beschrijvende statistieken

Middels een correlatieanalyse is de richting van de lineaire relatie tussen de variabelen onderzocht en hoe de variabelen met elkaar samenhangen. Voorafgaand aan de analyse zijn de assumpties van normaliteit, lineariteit en homogeniteit getest waaraan voldaan is (Bijlage III). Met een bivariate Pearson correlatie met het uitsluiten van missing values is de correlatie coëfficiënt berekend (*r)*.

Tabel 5 toont de gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties per variabele. Opvallend is het relatief lage gemiddelde van de items behorende bij de attributie onvoldoende vertrouwen in moreel handelen vergeleken bij de andere items (M =2.23). Het lage gemiddelde kan een indicatie zijn dat respondenten minder van mening zijn dat bepaalde HR-praktijken met name zijn ingevoerd omdat er onvoldoende vertrouwen is in het moreel handelen van de werknemer. Echter, de relatief hoge standaarddeviatie geeft een grotere variantie in de antwoorden aan (SD =.82).

Naar verwachting correleert de variabele ‘gespreksvoering’ positief met de *commitment-focused* attributies ‘kwalitatief goede en betrouwbare diensten leveren’ en sociaal veilige werkomgeving creëren, $r(175)=.338$, $p<.01$, $r(175)=.222$, $p<.05$. Ook de negatieve correlatie met de *control-focused* attributie ‘onvoldoende vertrouwen in moreel handelen’ is naar verwachting, $r(175)=-.300$, $p<.01$. Echter, tegen de verwachting in correleert gespreksvoering niet met de attributies ‘bescherming van reputatie’ en ‘voldoen aan de wettelijke verplichting’. Met verdere analyses worden deze verwachtingen verder onderzocht.

De gespreksvoering tussen werknemers correleert positief met ethisch leiderschap $r(175)=.586$, $p<.01$. De positieve correlaties van ethisch leiderschap met de *commitment-focused* attributies ‘kwalitatieve diensten leveren’ en ‘sociaal veilige werkomgeving creëren’ zijn naar verwachting, $r(175)=.570$, $p<.01$, $r(175)=.428$, $p<.01$. De negatieve correlatie van ethisch leiderschap met de *control-focused* attributie ‘onvoldoende vertrouwen in moreel handelen’ is tevens naar verwachting, $r(175)=-.467$, $p<.01$. Ook bij de variabele ethisch leiderschap is er geen correlatie met de attributies ‘bescherming van reputatie’ en ‘voldoen aan de wettelijke verplichting’. De verbanden worden in de hypothese-testen nader onderzocht.

Tabel 5.
Correlatiematrix

Variabele	*M*	*SD*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Leeftijd	44.39	11.28	-									
2. Geslacht (man=0, vrouw=1)	.74	.44	-.015	-								
3. Aantal dienstjaren	10.90	8.73	**.582****	-.044	-							
4. Attributie kwalitatieve en betrouwbare diensten leveren	3.90	.72	**.250****	-.081	**.200***	-						
5. Attributie sociaal veilige werkomgeving	3.82	.61	-.081	-.021	-.052	**.535****	-					
6. Attributie reputatie bescherming	3.49	.85	**.195***	.016	.119	-.009	-.128	-				
7. Attributie onvoldoende vertrouwen in moreel handelen	2.23	.82	-.014	-.043	-.015	**-.405****	**-.542****	**.274****	-			
8. Attributie voldoen aan wettelijke verplichting	3.82	.72	-.050	-.080	.021	-.052	-.086	**.430****	**.255***	-		
9. Ethisch leiderschap	3.87	.65	.165	.061	.043	**.570****	**.428****	-.063	**-.467****	-.008	-	
10. Gespreksvoering	3.70	.67	.022	.024	.068	**.338****	**.222***	-.047	**-.300****	-.021	**.586****	-

*Sig. *p<.05 **p<..01, (sig. 2-tailed)*

4.2. Hypothesen

4.2.1. Hypothese 1

Hypothese 1 veronderstelt dat ethisch leiderschap van invloed is op de attributies die werknemers vormen. Om deze invloed te testen is gebruikgemaakt van ethisch leiderschap als onafhankelijke variabele en de attributies van werknemers als afhankelijke variabele. Voorafgaand aan de analyse werd getest of er is voldaan aan de assumpties voor een multipele regressie.

Bij de analyse voor normaliteit bleek aan de Shapiro-Wilk en de Kolmogorov-Smirnov test dat er niet voldaan is aan de normaliteit voor de verschillende variabelen. Echter, de histogrammen en stem-and-leaf plots laten een redelijke normale verdeling zien. Omdat de multipele regressieanalyse gevoelig is voor outliers is er aan de hand van de Cook's test bekeken of deze outliers het model zodanig beïnvloeden dat deze beter verwijderd kunnen worden. De Cook's afstanden waren <1, wat betekent dat de invloed klein genoeg is om de items met de outliers in de data te behouden (Field, 2013). Vervolgens is getest op lineariteit. Uit de scatterplots bleek dat er redelijke lineare relaties zijn en dat aan deze assumptie voldaan is. Tot slot is de assumptie multicollineariteit getest aan de hand van de correlatiematrix. Deze liet geen uitzonderlijk hoge correlaties zien. Daarnaast was de variantie inflatie factor (VIF) niet groter dan 10, waardoor multicollineariteit geen probleem is in deze data.

Allereerst is een multipele regressie uitgevoerd voor ethisch leiderschap op de afhankelijke variabele 'kwalitatieve en betrouwbare diensten leveren', met controlevariabelen toegevoegd. De multipele regressieanalyses (tabel 6 t/m 10) zijn hiërarchisch opgebouwd met model 1 met enkel de controlevariabelen en waar bij model 2 ethisch leiderschap is toegevoegd. Bij toevoeging van ethisch leiderschap aan het model, verklaart ethisch leiderschap een significant 34,6% van de variantie van de attributie 'kwalitatieve en betrouwbare diensten leveren' (R^2=.346, *Adjusted* R^2=.313; F (4,81)=10.691, p < .001) (Tabel 6). Daarnaast blijkt ethisch leiderschap een positieve, significante voorspeller te zijn van de attributie 'kwalitatieve en betrouwbare diensten leveren' (β=.541; t(81)=5.902, p <.001). Hypothese 1a wordt daarom aangenomen.

Ten tweede is een multipele regressie uitgevoerd voor ethisch leiderschap op de afhankelijke variabele 'sociaal veilige werkomgeving creëren', met controlevariabelen toegevoegd. Ethisch leiderschap toegevoegd aan het model is 18% van de verklaarde variantie van attributie 'sociaal veilige werkomgeving creëren' en is een significante verbetering van het model (R^2=.180, *Adjusted* R^2=.142; F

(4,86)=4.731, *p* <.01) (Tabel 7). Daarnaast is ethisch leiderschap een positief, significante voorspeller van de attributie (β=.427; *t*(86)= 4.319, *p* <.001). Hypothese 1b is daarom aangenomen.

Ten derde is een multipele regressie uitgevoerd voor ethisch leiderschap op de afhankelijke variabele 'reputatie bescherming', met controlevariabelen toegevoegd. Ethisch leiderschap toegevoegd aan het model is 5,2% verklaarde variantie van attributie 'bescherming van reputatie' (R^2=.052, *Adjusted* R^2=.005; *F* (4,81)=1.111, *p* =.357) (Tabel 8). Tegen de verwachting in is ethisch leiderschap geen significante voorspeller voor de attributie 'bescherming van reputatie' (β=-.081; *t*(81)=-.730, *p* =.468). Hypothese 1c wordt daarom verworpen.

Ten vierde is een multipele regressie uitgevoerd voor ethisch leiderschap op de afhankelijke variabele 'onvoldoende vertrouwen in moreel handelen', met controlevariabelen toegevoegd. Ethisch leiderschap toegevoegd aan het model is 17,6% verklaarde variantie van attributie 'onvoldoende vertrouwen in moreel handelen' (R^2=.176, *Adjusted* R^2=.133; *F* (4,76)=4.062, *p* <.01) (Tabel 9). Overeenkomstig de verwachting is er een significante rol van ethisch leiderschap op de attributie 'onvoldoende vertrouwen in moreel handelen' (β=-.419; *t*(76)=-3.913, *p* <.001). Hypothese 1d wordt daarom aangenomen.

Tot slot is een multipele regressie uitgevoerd voor ethisch leiderschap op de afhankelijke variabele 'voldoen aan de wettelijke verplichting', met controlevariabelen toegevoegd. Ethisch leiderschap toegevoegd aan het model is 8,8% verklaarde variantie van attributie wettelijke verplichting (R^2=.088, *Adjusted* R^2=.036; *F* (4,70)=1.687, *p* =.163) (Tabel 10). Tegen verwachting in is ethisch leiderschap geen significante voorspeller voor de attributie 'voldoen aan de wettelijke verplichting' (β=-.014; *t*(70)=-.121, *p* =.904). Hypothese 1e wordt verworpen.

Tabel 6. *Regressieanalyse afhankelijke variabele attributie kwalitatieve diensten leveren (ELS, attributie= model 2), (gespreksvoering, attributie = model 3)*

	Attributie kwalitatieve diensten					
	Model 1		**Model 2**		**Model 3**	
	ß (B)	SE	ß (B)	SE	ß (B)	SE
Leeftijd	.205 (.013)	.008	.086 (.006)	.008	.197 (.013)	.008
Geslacht	-.054 (-.092)	.162	-.110 (-.201)	.166	-.071 (-.120)	.157
Aantal dienstjaren	.064 (.005)	.010	.086 (.008)	.010	.008 (.001)	.010
Ethisch leiderschap			**.541*** (.633)**	.107		
Gespreksvoering					**.279** (.334)**	.113
F-score	2.551		**10.691***		**4.191**	
R^2	.069		.346		.141	
Adjusted R^2	.042		.313		.107	

**p<.05, **p<.01, ***p<.001*

Tabel 7. *Regressieanalyse afhankelijke variabele attributie sociaal veilige werkomgeving creëren (ELS, attributie= model 2), (gespreksvoering, attributie = model 3)*

	Attributie sociaal veilige werkomgeving					
	Model 1		**Model 2**		**Model 3**	
	ß (B)	SE	ß (B)	SE	ß (B)	SE
Leeftijd	-.065 (-.004)	.006	-.107 (-.007)	.007	-.076 (-.004)	.006
Geslacht	-.057 (-.086)	.143	-.033 (-.053)	.158	-.057 (-.087)	.142
Aantal dienstjaren	-.037 (-.003)	.009	-.009 (-.001)	.009	-.062 (-.005)	.009
Ethisch leiderschap			**.427*** (.432)**	.100		
Gespreksvoering					**.198* (.198)**	.096
F-score	.396		**4.731**		1.391	
R^2	.010		.180		.049	
Adjusted R^2	-.016		.142		.014	

p<.05,p<.01*

Tabel 8. *Regressieanalyse afhankelijke variabele attributie reputatie bescherming (ELS, attributie= model 2), (gespreksvoering, attributie = model 3)*

	Attributie reputatie bescherming					
	Model 1		**Model 2**		**Model 3**	
	ß (B)	SE	ß (B)	SE	ß (B)	SE
Leeftijd	.213 (.016)	.009	.175 (.013)	.010	.217 (.017)	.009
Geslacht	.099 (.198)	.194	.139 (.283)	.222	.102 (.205)	.198
Aantal dienstjaren	-.015 (-.002)	.012	.026 (.003)	.013	-.016 (-.002)	.013
Ethisch leiderschap			-.081 (-.105)	.144		
Gespreksvoering					-.021 (-.029)	.138
F-score	1.718		1.111		1.296	
R^2	.048		.052		.049	
Adjusted R^2	.020		.005		.011	

**p<.05, **p<.01*

Tabel 9. *Regressieanalyse afhankelijke variabele attributie onvoldoende vertrouwen in moreel handelen (ELS, attributie= model 2), (gespreksvoering, attributie = model 3)*

	Attributie onvoldoende vertrouwen in moreel handelen					
	Model 1		**Model 2**		**Model 3**	
	ß (B)	SE	ß (B)	SE	ß (B)	SE
Leeftijd	.001 (.005)	.009	.028 (.002)	.009	-.019 (-.001)	.009
Geslacht	.012 (.022)	.194	-.021 (-.041)	.202	.033 (.062)	.193
Aantal dienstjaren	-.024 (-.002)	.013	-.039 (-.004)	.013	.044 (.005)	.013
Ethisch leiderschap			**-.419*** (-.508)**	.130		
Gespreksvoering					**-.229* (-.294)**	.135
F-score	.024		**4.062***		1.211	
R^2	.001		.176		.050	
Adjusted R^2	-.031		.133		.009	

**p<.05, **p<.01, ***p<.001*

Tabel 10. *Regressieanalyse afhankelijke variabele wettelijke verplichting (ELS, attributie= model 2), (gespreksvoering, attributie = model 3)*

	Attributie voldoen aan de wettelijke verplichting					
	Model 1		**Model 2**		**Model 3**	
	ß (B)	SE	ß (B)	SE	ß (B)	SE
Leeftijd	-.082 (-.005)	.008	-.151 (-.009)	.008	-.036 (-.002)	.008
Geslacht	-.056 (-.096)	.177	-.180 (-.274)	.174	-.047 (-.080)	.176
Aantal dienstjaren	.053 (.005)	.012	.255 (.023)	.012	.027 (.003)	.012
Ethisch leiderschap			-.014 (-.013)	.107		
Gespreksvoering					-.062 (-.068)	.117
F-score	.248		1.687		.157	
R^2	.008		.088		.007	
Adjusted R^2	-.024		.036		-.037	

**p<.05, **p<.01*

4.2.2. Hypothese 2

Hypothese 2 veronderstelt dat gespreksvoering tussen werknemers over het integriteitsbeleid en integriteit van invloed is op de attributies die werknemers vormen. Om deze invloed te testen is gebruik gemaakt van gespreksvoering als onafhankelijke variabele en de attributies van werknemers als afhankelijke variabele.

Allereerst is een multipele regressie uitgevoerd voor de gespreksvoering op de afhankelijke variabele ‘kwalitatief goede en betrouwbare diensten leveren’, met controlevariabelen toegevoegd. Gespreksvoering toegevoegd aan het model is 14,1% verklaarde variantie van attributie kwalitatieve diensten leveren (R^2=.141, *Adjusted* R^2=.107; (F (4,102)= 4.191, p <.01) (Tabel 6). Gespreksvoering blijkt een positief, significante voorspeller te zijn van de attributie ‘kwalitatieve en betrouwbare diensten leveren’ (β=.279; t(102)= 2.957, p <.01). Hypothese 2a wordt daarom aangenomen.

Ten tweede is een multipele regressie uitgevoerd voor de gespreksvoering op de afhankelijke variabele ‘sociaal veilige werkomgeving creëren’, met controlevariabelen toegevoegd. Gespreksvoering toegevoegd aan het model is 4,9% verklaarde variantie van de attributie ‘sociaal veilige werkomgeving

creëren' (R^2=.049 en *Adjusted* R^2=.014 (*F* (4, 109)=1.391, *p* =.242). Gespreksvoering blijkt een significante voorspeller te zijn van de attributie 'sociaal veilige werkomgeving creëren' (β=.198; *t*(109)= 2.072, *p* <.05). Hypothese 2b wordt daarom aangenomen.

Ten derde is een multipele regressie uitgevoerd voor de gespreksvoering op de afhankelijke variabele 'bescherming van reputatie', met controlevariabelen toegevoegd. Gespreksvoering toegevoegd aan het model is 4,9% verklaarde variantie van attributie 'bescherming van reputatie' (R^2=.049 en *Adjusted* R^2=.011, *F* (4, 100)=1.296 , *p* =.277). Gespreksvoering blijkt geen significante voorspeller voor de attributie 'bescherming van reputatie' (β=-.021; *t*(100)=-.210, *p* =.834). Hypothese 1c is daarom verworpen.

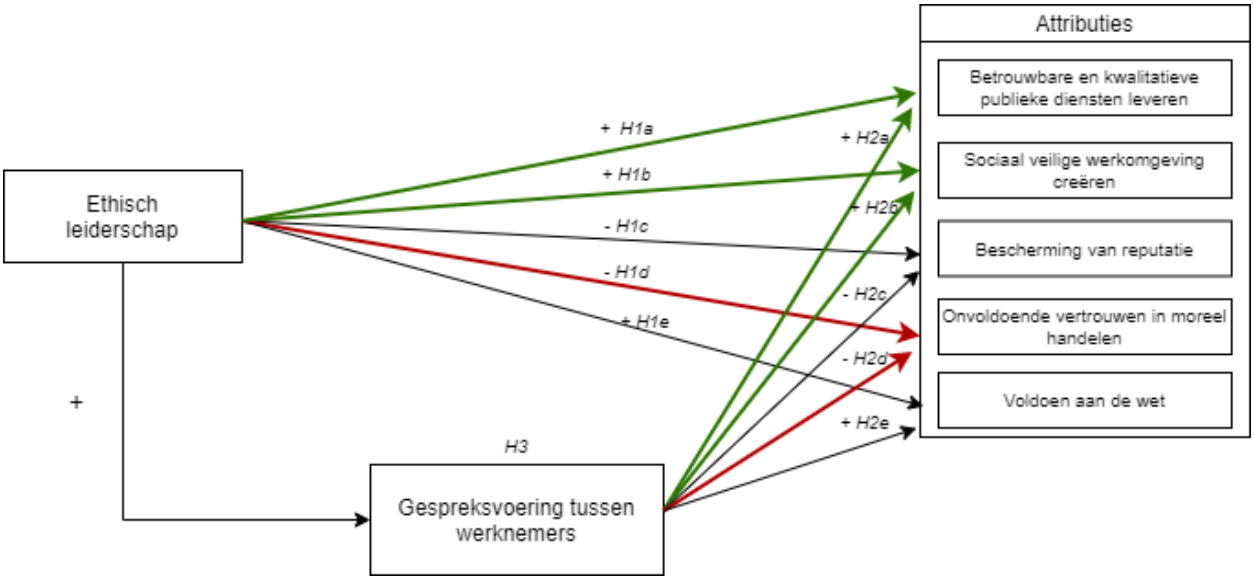
Ten vierde is een multipele regressie uitgevoerd voor de gespreksvoering op de afhankelijke variabele 'onvoldoende vertrouwen in moreel handelen', met controlevariabelen toegevoegd. Gespreksvoering toegevoegd aan het model is 5% verklaarde variantie van attributie onvoldoende vertrouwen in moreel handelen (R^2=.050 en *Adjusted* R^2=.009 (*F* (4,93)=1.211, *p* =.312). Gespreksvoering heeft een significante rol in het voorspellen van de attributie onvoldoende vertrouwen in moreel handelen (β=-.229; *t*(93)= -2.179, *p* <.05). Hypothese 1d wordt daarom aangenomen.

Tot slot is een multipele regressie uitgevoerd voor de gespreksvoering op de afhankelijke variabele 'voldoen aan de wettelijke verplichting', met controlevariabelen toegevoegd. Gespreksvoering toegevoegd aan het model is een kleine 0,7% verklaarde variantie van attributie 'voldoen aan de wettelijke verplichting' (R^2=.007 en *Adjusted* R^2=-.037 (*F* (4,91)=.157 , *p* =.959). Tegen de verwachting in is er geen significante rol van gespreksvoering met attributie 'voldoen aan de wettelijke verplichting' (β=-.062, *t*(91)=-.581, *p* =.563). Hypothese 1e wordt daarom verworpen.

De samenvatting van de gevonden relaties zijn te vinden in Figuur 3.

Figuur 3.

Schematische weergave gevonden relaties (H1-H2).



4.2.3. Hypothese 3

Hypothese 3 veronderstelt dat gespreksvoering een gedeeltelijke mediator is tussen ethisch leiderschap en de attributies. Om een mediatieanalyse te kunnen uitvoeren moet er een verband zijn tussen de onafhankelijke en de afhankelijke variabele . Daarnaast moet er een significant verband zijn tussen de onafhankelijke en de mediator variabele. Vervolgens moet er een significante verband zijn tussen de mediator variabele en de afhankelijke variabele. Tot slot moet, wanneer de mediator in het model wordt opgenomen, de relatie tussen de onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabele minder sterk zijn dan in het model zonder mediator om te spreken van een gedeeltelijke mediatie (Field, 2013). Uit Tabel 11 blijkt dat de onafhankelijke variabele een significant positief verband heeft met de mediator variabele.

Tabel 11. *Regressieanalyse onafhankelijke variabele op mediator.*

	Gespreksvoering	
	ß (B**)**	SE
Leeftijd	-.083 (-.005)	.006
Geslacht	-.036 (-.054)	.133
Aantal dienstjaren	.168 (.013)	.008
Ethisch leiderschap	**.548*** (.533)**	.086
F-score	**10.562*** **	
R^2	.319	
Adjusted R^2	.289	

**p<.05, **p<.01, ***p<.001*

Op basis van de eerder uitgevoerde regressieanalyses zijn de verwachte mediatieverbanden bekeken. Om een mediatie analyse te testen, is het van belang dat er een directe relatie te vinden is tussen de variabelen. Aangezien er vanuit de voorgaande analyses blijkt dat er geen direct verband is gevonden tussen ethisch leiderschap en de attributies ‘bescherming van reputatie’ en ‘voldoen aan de wettelijke verplichting’. Daarnaast is er ook geen direct verband gevonden tussen gespreksvoering en de attributies ‘bescherming van reputatie’ en ‘voldoen aan de wettelijke verplichting’. Een mediërend verband kan alleen getest worden wanneer er ook een direct verband tussen de twee variabelen is. Daarom worden

hypothesen H1c, H1e, H2c en H2e niet meegenomen in de mediatie analyses. De overige directe verbanden worden met een mediatie-analyse nader onderzocht om het mediërend mechanisme te duiden.

Tabel 12. *Mediatieanalyse op afhankelijke variabele 'attributie kwalitatieve en betrouwbare diensten leveren'.*

	Attributie kwalitatieve diensten					
	Model 1		**Model 2**		**Model 3**	
	ß (B)	SE	ß (B)	SE	ß (B)	SE
Leeftijd	-.205 (-.013)	.008	-.086 (-.006)	.008	.092 (.006)	.008
Geslacht	.054 (.092)	.162	.110 (.201)	.166	-.111 (-.203)	.166
Aantal dienstjaren	-.064 (-.005)	.010	-.086 (-.008)	.010	.062 (.006)	.010
Ethisch leiderschap			**.541*** (.633)**	.107	**.462*** (.546)**	.127
Gespreksvoering					.144 (.181)	.135
F-score	2.551		**10.691*** **		**8.739*** **	
R^2	.069		.346		.356	
Adjusted R^2	.042		.313		.315	

**p<.05 **p<.01, ***p<.001*

Hypothese 3 wordt getest aan de hand van mediatieanalyses per attributie. Uit Tabel 12 blijkt, zoals ook eerder gevonden, dat model 2 een significant model is. Ethisch leiderschap verklaart hier een significant deel van de variantie in de attributie kwalitatieve diensten leveren. Wanneer gespreksvoering wordt toegevoegd aan dit model is er geen significante verbetering van het model. Daarnaast verklaart gespreksvoering geen significant deel van de variantie in de attributie (β=.144, *t*(79)=1.339, *p* =.184). We kunnen daarom niet spreken van een mediatie van gespreksvoering tussen ethisch leiderschap en de attributie 'kwalitatieve en betrouwbare diensten leveren'.

Uit Tabel 13 blijkt model 2 een significant model te zijn waarin ethisch leiderschap een significant deel verklaart in de attributie 'sociaal veilige werkomgeving creëren'. Echter, gespreksvoering toegevoegd aan dit model (model 3) blijkt geen significante verbetering van het model. Daarnaast treedt gespreksvoering hier niet op als een mediërende variabele en verklaart het geen significant deel van de variantie in het model (β=.048, *t*(84)=.389, *p* =.698).

Tabel 13. *Mediatieanalyse op afhankelijke variabele 'attributie sociaal veilige werkomgeving creëren'.*

	Attributie sociaal veilige werkomgeving					
	Model 1		**Model 2**		**Model 3**	
	ß (B)	SE	ß (B)	SE	ß (B)	SE
Leeftijd	.065 (.004)	.006	.107 (.007)	.007	-.107 (-.007)	.007
Geslacht	.057 (.086)	.143	.033 (.053)	.158	-.031 (-.049)	.160
Aantal dienstjaren	.037 (.003)	.009	.009 (.001)	.009	-.014 (-.001)	.010
Ethisch leiderschap			**.427*** (.432)**	.100	**.395** (.403)**	.124
Gespreksvoering					.048 (.051)	.130
F-score	.396		**4.731****		**3.653****	
R^2	.010		.180		.179	
Adjusted R^2	-.016		.142		.130	

p<.05,p<.01*

Tabel 14. *Mediatieanalyse op afhankelijke variabele 'attributie onvoldoende vertrouwen in moreel handelen'.*

	Attributie onvoldoende vertrouwen in moreel handelen					
	Model 1		**Model 2**		**Model 3**	
	ß (B)	SE	ß (B)	SE	ß (B)	SE
Leeftijd	.001 (.005)	.009	.028 (.002)	.009	.003 (.000)	.010
Geslacht	.012 (.022)	.194	-.021 (-.041)	.202	-.026 (-.050)	.203
Aantal dienstjaren	-.024 (-.002)	.013	-.039 (-.004)	.013	-.005 (-.001)	.013
Ethisch leiderschap			**-.419*** (-.508)**	.130	**-.337* (-.414)**	.162
Gespreksvoering					-.139 (-.185)	.175
F-score	.024		**4.062***		**3.443****	
R^2	.001		.176		.189	
Adjusted R^2	-.031		.133		.134	

**p<.05, **p<.01, ***p<.001*

Tot slot blijkt uit Tabel 14 dat model 2 wederom een significant model is. Wanneer in model 3 gespreksvoering toegevoegd wordt blijkt er geen significante verbetering te zijn van het model. Daarnaast treedt gespreksvoering hier niet op als een mediërende variabele en verklaart het geen significant deel van de variantie in het model (β=-.139, $t(75)$=-1.056, p =.294).

Vanuit de bovenstaande analyses kunnen we concluderen (tabel 12 t/m 14) dat gespreksvoering geen mediërende variabele vormt in de relatie tussen ethisch leiderschap en de attributies die gemaakt worden door de werknemer. Hypothese 3 wordt daarmee verworpen.

5. Discussie & Conclusie

5.1. Discussie

5.1.1. Bevindingen

Huidig onderzoek heeft antwoord proberen te geven op de volgende vraag: *In welke mate is ethisch leiderschap van invloed op de attributies van werknemers op het integriteitsbeleid en in hoeverre wordt dit gemedieerd door gespreksvoering met collega's over het integriteitsbeleid?*. Ethisch leiderschap blijkt een positieve invloed te hebben op de commitment-focused attributies en verhoudt zich negatief tot de attributie dat het integriteitsbeleid is ingevoerd door 'onvoldoende vertrouwen in het moreel handelen van de werknemer'. Gespreksvoering blijkt geen mediërende variabele te zijn tussen deze verbanden. Verdere verklaringen worden gegeven in dit hoofdstuk.

Ten eerste werd er in het huidige onderzoek verwacht dat ethisch leiderschap zich positief verhoudt tot de attributies 'kwalitatieve en betrouwbare publieke diensten leveren' en 'sociaal veilige werkomgeving creëren' (H1a en H1b). Naar verwachting is er inderdaad een positief verband tussen ethisch leiderschap en deze twee attributies. Ook komt dit overeen met eerder gepresenteerde literatuur dat ethisch leiderschap de percepties en houdingen van werknemers positief kan sturen (Jiang et al., 2017, Beijer et al., 2019). Daarnaast bevestigt het eerder gevonden onderzoek dat wanneer een ethisch leider op een positieve manier communiceert over het integriteitsbeleid en hierbij ook een voorbeeldhouding aanneemt, dit een positieve relatie heeft met de commitment-focused attributies (Bowen & Ostroff, 2004, Nishii & Paluch, 2018).

Daarnaast verhoudt ethisch leiderschap zich negatief tot de attributie 'onvoldoende vertrouwen in het moreel handelen van de werknemer'. Ook dit verband is in lijn der verwachting, Steinbauer en collega's (2014) gaven eerder al aan dat ethische leiders persoonlijke verantwoordelijkheid bij werknemers stimuleren en daarbij vertrouwen tonen in het eigen moreel handelen van werknemers. De attributie 'onvoldoende vertrouwen in het moreel handelen' zou daarom ook minder snel gemaakt worden wanneer er sprake is van ethisch leiderschap. Hiermee zijn hypothese 1a, 1b en 1d bevestigd.

Tegen de verwachting in blijkt er geen verband te zijn met de attributies 'bescherming van reputatie' en 'voldoen aan de wettelijke verplichting'. Dit vraagt om verklaringen. Allereerst is het opvallend dat ethisch leiderschap zich negatief verhoudt tot één van de *control-focused* attributies. We zullen daarom moeten inzoomen op de attributie 'reputatie bescherming'. Statistisch gezien verklaart ethisch leiderschap maar 5,2% van de variantie in deze attributie. De toevoeging van ethisch leiderschap zorgt zelfs voor een daling in de F-score ten opzichte van model 1 waarin enkel de controlevariabelen zijn toegevoegd.

Dat deze attributie niet in (significant) verband gebracht kan worden met ethisch leiderschap kan verklaard worden uit eerder onderzoek naar de kwaliteit van de relatie tussen leidinggevende en werknemer, de zogenoemde *leader-member exchange (LMX)* (Liden, Sparrowe & Wayne, 1997). Eerder onderzoek heeft aangetoond dat wanneer er sprake is van ethisch leiderschap, de relatie tussen leidinggevende en werknemer gekenmerkt wordt door een *high-quality* verhouding (Brown et al., 2005). Martinko & Gardner (1987) vonden eerder al dat wanneer een werknemer een kwalitatief hoge relatie heeft met de leidinggevende, negatieve attributies niet direct aan een leidinggevende worden toegeschreven, maar eerder aan de organisatie. Onderzoekers Davis & Gardner (2004) bevestigen dit en geven aan dat ethisch leiderschap daarom minder snel in verband gebracht kan worden met *control-focused* attributies.

Dat ethisch leiderschap zich wel significant negatief verhoudt tot de attributie 'onvoldoende vertrouwen in moreel handelen' en niet met 'bescherming van reputatie' dient nader onderzocht te worden. De aangepaste typologie gepresenteerd in deze studie zou een verklaring kunnen geven (par. 2.2.). Nishii et al. (2008) gaven in hun onderzoek aan dat zij eerder een attributie hadden gevormd die gerelateerd is aan de publieke reputatie. Echter, items met betrekking tot deze attributie hebben zij moeten verwijderen omdat respondenten aangaven dat zij niet op de hoogte waren van wat andere organisaties voor HR-praktijken hebben en ook niet van de competitieve trends die zich afspelen op de arbeidsmarkt. Bescherming van reputatie bleek daarom moeilijk te plaatsen voor werknemers.

Desalniettemin bleek uit het afgenomen interview met een medewerker van de gemeente Zoetermeer dat werknemers zich er wel bewust van zijn dat de organisatie een bepaalde reputatie hoog hebben te houden (Bijlage II). Uit onderzoek van Wæraas & Byrkjeflot (2012) blijkt dat veel ambtenaren gemoeid zijn met de reputatie van de publieke organisatie en de manier waarop burgers naar de organisatie kijken. Een werknemer zal zich sneller met een organisatie identificeren wanneer de organisatie hoog gewaardeerd wordt (Bankins & Waterhouse, 2019). Met andere woorden: reputatie-bescherming zou dus niet per definitie in verband gebracht worden met ethisch leiderschap maar eerder met de organisatie en externe factoren. Dit zou het niet gevonden verband mede kunnen verklaren.

Tegen de verwachting in is er ook geen verband gevonden tussen de attributie 'wettelijke verplichting' en ethisch leiderschap. Het niet gevonden verband komt overeen met wat Nishii et al. (2008) eerder al veronderstelden. Zij gaven aan dat externe attributies, zoals een wettelijke verplichting, minder invloedrijk zijn dan de interne attributies en dat wanneer er een verband verwacht kan worden, dit eerder een neutraal verband is, dan positief of negatief. Ook andere onderzoekers verklaren dat dit neutrale verband ligt aan het feit dat externe druk en voldoen aan verplichtingen ongecontroleerd en onstabiel is en daarom weinig verhouding heeft tot de attributies van werknemers (Tandung, 2016).

Echter, Hewett, Shantz & Mundy (2019) geven aan dat het verband niet altijd neutraal hoeft te zijn. Wanneer een werknemer cynisch tegenover een organisatie staat en deze de HR-praktijken als rechtvaardig en behulpzaam ervaart, is hij of zij eerder geneigd om deze rechtvaardigheid toe te schrijven aan externe factoren. Dit zou de negatieve richting van het verband tussen ethisch leiderschap en de attributie kunnen verklaren. Methodologisch valt dit ook te verklaren, gezien het feit dat er meerdere items van de attributie wettelijke verplichting waren die op een ander component laadden.

Het positieve verband tussen gespreksvoering en de attributies ‘sociaal veilige werkomgeving creëren’ en ‘kwalitatief betrouwbare publieke diensten leveren’ was naar verwachting. Dit is in overeenstemming met eerder gevonden theorieën over het belang van communicatie en gespreksvoering over integriteit binnen de organisatie, wat van invloed kan zijn op de meningen en houdingen van werknemers (Riivari & Lämsä, 2019). Daarnaast komt dit ook overeen met de principes van de *social information processing theory* die veronderstelt dat gedeelde sociale informatie kan beïnvloeden hoe individuen denken, zich gedragen ten opzichte van de organisatie en hoe ze hun werkomgeving interpreteren (Salancick & Pfeffer, 1978). Hypothese 2a en 2b zijn daarmee aangenomen.

Het negatieve verband met de attributie ‘onvoldoende vertrouwen in moreel handelen’ was ook naar verwachting (H2d). Dit is in lijn met de eerder gevonden theorie dat wanneer de gespreksvoering over integriteit tussen collega en werknemer toeneemt, dit het begrip van het integriteitsbeleid en de bijbehorende HR-praktijken zal vergroten. Daardoor wordt het integriteitsbeleid minder in verband gebracht met de control-focused attributies (Heide & Simonsson, 2011).

Tegen de verwachting in is er ook bij gespreksvoering geen verband gevonden met de attributie ‘reputatie bescherming’ en ‘voldoen aan de wettelijke verplichting’. Dit kan te verklaren zijn vanuit de volgende theorie. Kelley & Michela (1980) onderscheiden drie typen criteria in ontvangen informatie die de attributies (extern of intern) beïnvloedt. Allereerst het onderscheidingsvermogen, hiermee wordt informatie vergeleken met andere informatie. Ten tweede de consensus: wanneer collega’s gezamenlijk een mening delen, heeft dit invloed op de attributies. Tot slot de consistentie: wanneer iemand consistent informatie deelt met een ander, kan dit van invloed zijn op het maken van attributies. Bowen & Ostroff (2004) linken deze drie typeringen van Kelley & Michela (1980) aan HRM systemen. Deze drie antecedenten kunnen de collectieve attributies over HR-praktijken stimuleren.

Wanneer er een grote variatie is in attributies en dus weinig consistentie en consensus omtrent HR-praktijken, is de invloed van collega’s en gespreksvoering veel minder groot (Gardner, Karam, Tribble & Cogliser, 2019). De hoge standaarddeviatie in de items van de attributie ‘bescherming van reputatie’ zou een indicatie kunnen zijn van de hoge variantie in het maken van deze attributie (*SD*=.85). Minder homogeniteit in het maken van de attributies zou daarom een verklaring kunnen zijn voor het niet gevonden verband tussen de attributie ‘bescherming van reputatie’.

Daarnaast is er tegen de verwachting in geen verband tussen gespreksvoering en de attributie ‘voldoen aan de wettelijke verplichting’. De verwachting was dat naarmate de gespreksvoering toeneemt, werknemers beter de oorsprong van het beleid kunnen plaatsen en dus ook eerder de attributie ‘voldoen aan de wet’ zouden maken. Gespreksvoering verklaart nauwelijks de variantie in deze attributie, 0,7%. Dit is wederom te verklaren vanuit het veronderstelde neutrale verband dat Nishii et al. (2008) eerder benoemden. Daarnaast kan de externe attributie erg verschillen per onderzochte organisatie. Paauwe & Boselie (2003) geven aan dat HR-beleid per sector kan verschillen en dat de mate van compliance-georiënteerde HR-praktijken niet consistent te meten is over verschillende organisaties. Wang, Kim, Rafferty & Sanders (2020) geven aan dat de meetinstrumenten van Nishii et al. (2008) daarom ook niet altijd dezelfde externe percepties zal meten als dat aangegeven is in onderzoek. Dit is ook terug te zien in de principale componenten analyse, die aantoonde dat een aantal items van de attributie ‘voldoen aan de wettelijke verplichting’ op het verkeerde component laadden of cross-loadings hadden met andere componenten. Dit zou mede het niet gevonden verband kunnen verklaren.

Tot slot is er tegen de verwachting in geen volledige of gedeeltelijke mediatie van gespreksvoering gevonden. Daarmee is hypothese 3 verworpen. Dit is opvallend, voornamelijk omdat er wel directe effecten gevonden zijn tussen ethisch leiderschap en een aantal attributies en tussen ethisch leiderschap en gespreksvoering. Onderzoekers tonen aan dat er in dit geval sprake kan zijn van een direct-only-non mediation effect (Zhao, Lynch & Chen, 2010). Een verklaring daarvoor kan gezocht worden in de theoretische kadering. Het meetinstrument en concept van gespreksvoering is gebaseerd op een eerder gevormd construct door Kaptein (2008). Dit concept is onderdeel van een groter meetinstrument, de zogenoemde *Corporate Ethical Virtues Model* (CEV). Dit model test acht ethische waarden die van belang zijn binnen een organisatie om een ethische cultuur te behouden. Verder onderzoek naar de verbanden binnen het CEV-model laat ook correlaties zien tussen verschillende waarden van het model (DeBode, Armenakis, Feild & Walker, 2013). Er kan dus niet uitgesloten worden dat andere waarden van een ethische cultuur misschien een grotere rol spelen of eventueel als mediator kunnen optreden.

Daarnaast staat de validiteit van het concept ‘gespreksvoering’ ter discussie. Vanuit de componentenanalyse bleek gespreksvoering niet op één dimensie te fixeren maar heeft het concept ook een overlap met de dimensies van de attributies en van ethisch leiderschap. Uiteindelijk zijn twee items passend bij het component. Kaptein (2008) geeft aan in het ontwikkelen van het meetinstrument voor ethische cultuur, er weinig aandacht is geweest voor de discriminante en convergente validiteit, met name ook met andere meetinstrument omtrent hetzelfde onderwerp. Dit roept de vraag op of het concept ‘gespreksvoering’ wel meet wat het moet meten en of het wel unidimensionaal te noemen is. Daarnaast was de betrouwbaarheid van de twee items erg laag ($\alpha = .584$) en staat de betrouwbaarheid van de resultaten daarom ter discussie.

Dat ethisch leiderschap een positief verband heeft met gespreksvoering is overeenkomstig eerder onderzoek. Ethische leiders kunnen discussies over ethische dilemma's stimuleren en bevinden zich in een sleutelpositie om middelen te bieden om gespreksvoering te bevorderen (Huhtala, Kangas, Lämsä & Feldt, 2013). Het huidige onderzoek bevestigt de hypothesen H1a, b en d en H2a, b en d. De hypothesen H1c, H1e, H2c, H2e en H3 zijn verworpen. Gespreksvoering blijkt geen mediërende variabele te zijn tussen de directe relatie ethisch leiderschap en de verschillende attributies. Dit leidt tot de volgende theoretische implicaties.

5.1.2. Theoretische implicaties

Het huidige onderzoek kan op verschillende manieren bijdragen aan de bestaande wetenschap over attributies en onderliggende mechanismen. Echter, doordat de generaliseerbaarheid van dit onderzoek ter discussie staat dienen deze implicaties met voorzichtigheid benaderd te worden. De theoretische implicaties worden hier nader toegelicht.

Ten eerste toont huidig onderzoek aan dat attributies van werknemers binnen de gemeente Zoetermeer inderdaad niet in een vacuüm ontstaan maar dat er meerdere invloeden zijn die werknemers sturen in het maken van causale verklaringen. Zo blijkt ethisch leiderschap een significante invloed te hebben op de *commitment-focused* attributies. De invloed van met name ethisch leiderschap op de attributies moet niet onderschat worden. Deze vorm van leiderschap is in beperkte mate in relatie gebracht met het maken van attributies (Brown et al., 2005, Sanders et al., 2008). Het huidige onderzoek laat nogmaals zien dat de invloed van ethisch leiderschap op attributies niet te verwaarlozen is en dat dit eventueel nieuwe inzichten kan bieden in de te maken attributies omtrent integriteitsbeleid.

Ten tweede werd de invloed van de sociale interactie op de werkvloer gemeten aan de hand van hoe morele kwesties besproken worden binnen de organisatie. In eerder onderzoek is er een schaal ontwikkeld om de bespreekbaarheid in de directe werkomgeving te meten (Kaptein, 2008). Voor het huidige onderzoek is deze schaal aangepast zodat deze enkel de mate waarin integriteit besproken wordt tussen collega's meet. Echter, uit het huidige onderzoek bleek dat het meetinstrument voor gespreksvoering niet volledig valide het construct meet. Toekomstig onderzoek zou daarom het meetinstrument kunnen aanpassen om zo het construct gespreksvoering nauwkeuriger te kunnen meten.

Hoewel eerder onderzoek het belang van de invloed van interactie met collega's op het maken van attributies heeft aangetoond (Beijer et al., 2019), heeft dit onderzoek kunnen aantonen dat gespreksvoering tussen werknemers invloed kan hebben op de attributies die werknemers bij de gemeente Zoetermeer maken over het integriteitsbeleid. De resultaten benadrukken de noodzaak de sociale omgeving van de werknemer te betrekken in onderzoek naar attributies.

Ten derde blijkt dat gespreksvoering niet als mediator kan optreden in het directe verband tussen ethisch leiderschap en de attributies. Alhoewel eerder onderzoek wel mediërende verbanden heeft gevonden tussen ethisch leiderschap en gespreksvoering (Mitonga-Monga, Flotman & Cilliers, 2016), kon dit verband niet bevestigd worden in de huidige studie. Mitonga-Monga en collega's (2016) en ook Kaptein (2011) betrokken in hun onderzoek ook de andere dimensies van ethische cultuur in de mediatie analyse. Huidig onderzoek heeft enkel één dimensie onderzocht en het niet gevonden mediërende verband benadrukt dat er eventuele andere mediatoren een rol kunnen spelen. Dit benadrukt het belang van onderzoek naar verschillende factoren die van invloed kunnen zijn op het maken van attributies. Aangezien de complexiteit van meerdere dimensies, zou een moderatie effect niet uitgesloten kunnen worden (Kaptein, 2011, Eisenbeiss, Van Knippenberg & Fahrbach, 2015). Voor toekomstig onderzoek zou gespreksvoering ook opgenomen kunnen worden als modererende variabele.

Tot slot roept de huidige studie ook vragen op over onderzoek naar integriteitsbeleid. Huidig onderzoek geeft inzicht in attributies die gemaakt worden door werknemers omtrent integriteitsbeleid. Het blijkt dat deze attributies de onderliggende gedachten, gevoelens en meningen betreffen van werknemers over het doel van het integriteitsbeleid. Dit wordt niet alleen empirisch bevestigd, maar blijkt ook uit de aanvullende interviews. Het roept de vraag op of hedendaags onderzoek naar integriteit wel meet wat het moet meten. Wat betreft onderzoek naar integriteit, bedrijfsethiek of beleidsethiek ligt de focus van onderzoek met name op de invloed van integriteitsbeleid en ethiek op gedragingen, performance en strategie (Huberts, 2005). Echter, de huidige studie laat zien dat voorafgaand aan gedragingen de causale verbanden die een werknemer maakt een verklarend mechanisme vormt voor integer gedrag. Het morele kompas van werknemers ligt dus niet enkel aan de oppervlakte, maar maakt een verdiepende slag naar de causale verbanden die een werknemer legt.

5.1.3. Praktische implicaties

Het huidige onderzoek geeft naast theoretische implicaties ook implicaties voor de praktijk, met name voor de organisatie van de gemeente Zoetermeer. Ten eerste is er gebleken uit het onderzoek dat de bekendheid van de HR-praktijken omtrent integriteit nog wat te wensen overlaat. Meerdere werknemers gaven aan niet op de hoogte te zijn van bepaalde praktijken of waarvoor deze dienen. Hier ligt een grote kans voor de gemeente om de HR-praktijken beter in kaart te brengen. Het blijkt uit eerder onderzoek immers dat dit de gespreksvoering omtrent integriteit ook ten goede komt (Kaptein, 2011). De gemeente Zoetermeer gaf al aan dat zij het integriteitsbeleid en het belang hiervan aan hun nieuwe medewerkers communiceert. Vanuit de aanvullende interviews blijkt dat dit ook goed ontvangen wordt (Bijlage II). Echter, het zou het begrip van de HR-praktijken vergroten wanneer de gemeente ook inzet op

informatieve bijeenkomsten waarin zij een verdiepende uitleg geeft van het integriteitsbeleid en de manier waarop werknemers hiermee om kunnen gaan in hun dagelijkse werkzaamheden.

Daarnaast is gebleken dat ethisch leiderschap een belangrijke factor is in het bepalen van *commitment-focused* attributies van werknemers. Dit zou uiteindelijk ook het positieve en integere gedrag van een werknemer kunnen bevorderen (Nishii et al., 2008). Daarnaast kan het ook een *control-focused* attributie sturen. Inzetten op het concept van ethisch leiderschap zou daarom een toevoeging kunnen zijn voor de gemeente Zoetermeer om het begrip van het integriteitsbeleid te verhogen en ook de gespreksvoering over integriteit te stimuleren. De resultaten kunnen aanleiding geven voor leidinggevenden om integriteit en het integriteitsbeleid expliciet te bespreken in wekelijkse meetings, tijdens de OpKoers beoordelingsgesprekken of in dagelijkse interacties. Trainingen en informatieve bijeenkomsten voor leidinggevenden kunnen zich ook meer specificeren op hoe leidinggevenden de gespreksvoering op de werkvloer ervaren en waar zij pijnpunten opmerken. Op die manier kunnen zij hun leiderschap op hun eigen team toepassen (Heres, 2014).

De resultaten laten ook het belang van gespreksvoering tussen werknemers zien. Niet alleen om duidelijkheid te creëren over de HR-praktijken en het beleid maar ook om een veilige omgeving te stimuleren waarin morele en ethische dilemma's gedeeld kunnen worden (Kaptein, 2008). Leidinggevenden kunnen hier een belangrijke actor in zijn, maar de gemeente Zoetermeer kan ook de gespreksvoering tussen werknemers stimuleren door ook hen trainingen aan te bieden. Eerder onderzoek gaf het belang van collega's en kennisdeling al aan en dat het daarom ook van groot belang is om ook de collega's en werknemers uitgebreid te informeren over het belang van het integriteitsbeleid (Beijer et al., 2019). Vanuit de aanvullende interviews bleek dat medewerkers weinig training krijgen in gespreksvoering of integriteitskwesties. Deze trainingen zijn uitsluitend voor leidinggevenden bedoeld. Hier ligt een belangrijke praktische toepassing voor de gemeente om ook de huidige werknemers training en informatieve bijeenkomsten aan te bieden waarin zij in gesprek kunnen gaan over integriteit en het beleid en hun eigen casuïstiek in kunnen brengen.

5.1.4. Beperkingen van het onderzoek & aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Hoewel deze studie een aantal theoretische en praktische implicaties kan bieden, heeft dit onderzoek ook haar limitaties. De beperkingen van dit onderzoek zijn toe te schrijven aan de methodologische en theoretische keuzes die gemaakt moesten worden. Vanuit deze limitaties worden relevante aanbevelingen gedaan waar in vervolgonderzoek aandacht aan besteed kan worden.

Ten eerste betreft, zoals eerder aangegeven, het huidige onderzoek een cross-sectioneel onderzoek. Een voordeel van het cross-sectionele onderzoek is relatief weinig uitval tijdens het onderzoek en minder sprake van een hertest-effect. Het nadeel van een cross-sectioneel onderzoek is de mogelijke lage interne

validiteit, omdat causale verbanden niet met zekerheid gelegd kunnen worden omdat alle data op één moment vergaard is (Field, 2013). Enkel de samenhang tussen variabelen kan besproken worden. De tijdsspanne van dit onderzoek liet niet toe een longitudinaal onderzoek uit te voeren, maar om de causaliteit tussen de genoemde verbanden nader te onderzoeken zou longitudinale data een vollediger inzicht kunnen bieden.

Ten tweede is het onderzoek gevoelig voor een common-method bias. Hierdoor ontstaat er een risico dat de variatie in de antwoorden van de respondenten toe te schrijven is aan de meetinstrumenten omdat de onafhankelijke, afhankelijke en mediator variabelen met dezelfde vragenlijst getest worden (Podsakoff & Podsakoff, 2012). Daarnaast speelt in het onderzoek naar integriteit, leiderschap en sociale verhoudingen de *social desirability* een grote rol. De vragenlijst bevat onderwerpen die als gevoelig ervaren kunnen worden. Er wordt immers gevraagd naar meningen over integere onderwerpen, over de vorm van leiderschap en de manier van omgang en communicatie op de werkvloer. Respondenten kunnen dan de neiging hebben om een sociaal wenselijk antwoord te geven in plaats van hun werkelijke gevoelens te benoemen (Jakobsen & Jensen, 2015).

Daarnaast kan ook de relatie tussen werknemer en leidinggevende bij het meten van ethisch leiderschap een rol spelen. Wanneer een werknemer zich goed verhoudt tot de leidinggevende is deze eerder bereid om sociaal wenselijke antwoorden te geven over de leiderschapsstijl (Jakobsen & Jensen, 2015). Om deze bias tegen te gaan is de anonimiteit van de vragenlijst meerdere malen herhaald bij het uitzetten van de vragenlijst. Toch dient er rekening gehouden te worden met de invloed van de gevoeligheid van het onderwerp en de eventuele beïnvloeding van de antwoorden hierdoor.

Ten derde is de externe validiteit van het onderzoek erg gelimiteerd. De steekproef die is genomen onder de werknemers van de gemeente Zoetermeer is niet volledig representatief voor de gemeente en ook niet voor de populatie. Gemeenten in Nederland verschillen in hun HR-praktijken en er is daarom ook niet één lijn te trekken tussen de resultaten van de gemeente Zoetermeer en andere gemeenten in Nederland. In totaal zijn N=177 operationele respondenten gemeten, dit betreft een kleine sample en de kans op een type II fout in de data is daarmee ook groter. Daarnaast zegt de steekproef nog weinig over hoe er op andere niveaus binnen de organisatie over integriteit, gespreksvoering en leiderschap gedacht wordt. Een grotere en diverse steekproef op verschillende niveaus in de organisatie zou een beter inzicht kunnen bieden in de mechanismen die attributies verklaren en de generaliseerbaarheid kunnen verhogen.

Ten vierde werd vanuit interviews, en ook tijdens het afnemen van de vragenlijst, duidelijk dat niet alle medewerkers van de gemeente Zoetermeer op de hoogte zijn van de HR-activiteiten omtrent het integriteitsbeleid. In dat geval kan er sprake zijn van een zwak HR-systeem en daarbij een zwak beleid (Bowen & Ostroff, 2004). Daardoor ontstaat er veel verdeeldheid onder de werknemers in hun mening over het integriteitsbeleid. Sommige werknemers die geen kennis hebben van het beleid kunnen daarom

ook op een subjectieve wijze geantwoord hebben op de vragen. Het kan zijn dat het beleid haar doel niet bereikt en daarmee valt ook te verklaren waarom er veel 'missing values' zijn, oftewel, het antwoord 'weet ik niet' is ingevuld. Vanuit de interviews is gebleken dat gemeente Zoetermeer een lijst heeft opgesteld met de zogenoemde 'kwetsbare functies', dit zijn functies waarin de werknemers die ze vervullen in contact komen met ethische dilemma's en integriteit (Bijlage II). Het kan zijn dat een deel van de respondenten geen kwetsbare functie heeft en hierdoor aanzienlijk minder in aanraking komen met integriteit en daardoor ook met het integriteitsbeleid.

Tot slot bleek het meetinstrument voor gespreksvoering de gespreksvoering niet volledig valide en betrouwbaar te meten. Het meetinstrument voor gespreksvoering is gebaseerd op een onderdeel van de vragenlijst van Kaptein (2008), ontwikkeld om ethisch cultuur te meten binnen een organisatie. Echter, uit de PCA uitgevoerd op de volledige vragenlijst, bleek dat er geen sprake is van volledige discriminante validiteit tussen gespreksvoering en de andere constructen. De items van gespreksvoering laadden nauwelijks op één factor. Na verwijdering van items bleken enkel twee items van gespreksvoering valide te zijn. De resultaten moeten daarom met voorzichtigheid benaderd worden, omdat de betrouwbaarheid en validiteit van de schaal discutabel is. Meer items kunnen leiden tot een betere representatieve van het construct en zorgen voor een hogere betrouwbaarheid (Eisinga et al., 2013). Toekomstig onderzoek dient hiermee rekening te houden.

Naast de bovengenoemde aanbevelingen voor toekomstig onderzoek om de limitaties van de huidige studie weg te nemen zijn er ook aanbevelingen die kunnen zorgen voor verdiepend onderzoek naar attributies en de achterliggende mechanismen. Allereerst is er in dit onderzoek gekozen om enkel de werknemers zonder leidinggevende functie als steekproef te nemen. Echter, eerdere studies hebben aangetoond dat leidinggevenden en werknemers zonder leidinggevende functie sterk kunnen verschillen van elkaar en dit ook mede de implementatie van bepaalde HR-praktijken kan bepalen (Beijer et al., 2019, Bos-Nehles, Van der Heijden, Van Riemsdijk, & Looise, 2020).

Hoewel de verschillen tussen leidinggevenden en werknemers buiten beschouwing zijn gelaten voor dit onderzoek, is het interessant om op te merken dat aanvullende data van de gemeente Zoetermeer laat zien dat de attributies van leidinggevenden verschillen van werknemers zonder leidinggevende functie[1]. Ook de mate waarin aangegeven werd dat er sprake is van gespreksvoering op de werkvloer verschilt tussen leidinggevenden en werknemers[2]. Dit zou in overeenstemming zijn met eerder onderzoek naar de verschillen tussen leidinggevenden en werknemers. Leidinggevenden hebben een andere 'leefwereld' en sluiten niet altijd aan bij de sentimenten op de werkvloer (Heres, 2016). Het zou een relevante aanleiding

[1] Voetnoot: bijvoorbeeld attributie 'bescherming van reputatie', t =-2.026, p <.05. Geen uitgebreide beschikking over data onder leidinggevenden, enkel analyse voor achtergronddata.
[2] Voetnoot: gespreksvoering t = 2.944, p < .05.

kunnen zijn tot vervolgonderzoek om hierbij ook de verschillen tussen leidinggevenden en werknemers zonder leidinggevende functie mee te nemen. Vervolgonderzoek naar de discrepantie tussen die twee kan relevante nieuwe inzichten bieden en verklaren waarom bepaalde HR-praktijken wel of niet zouden werken.

Tot slot zou vervolgonderzoek nog verder kunnen inzoomen op de invloed van andere dimensies van ethische cultuur op de attributies van het integriteitsbeleid. Er is voor het huidige onderzoek gekozen om de gespreksvoering tussen collega's nader te onderzoeken in relatie tot attributies. Echter, Kaptein (2008) geeft aan dat de ethische omgeving van werknemers uit meerdere dimensies bestaan die van invloed kunnen zijn op de houding en de mening van een werknemer ten opzichte van integriteitsbeleid. Dit zou verdere relevante inzichten kunnen bieden in de onderliggende mechanismen van attributies.

5.2. Conclusie

In het huidige onderzoek werd de volgende vraag onderzocht: *In welke mate is ethisch leiderschap van invloed op de attributies van werknemers op het integriteitsbeleid en in hoeverre wordt dit gemedieerd door gespreksvoering met collega's over het integriteitsbeleid?*. Eerder onderzoek toonde aan dat er een positief verband verwacht kon worden van ethisch leiderschap op de *commitment-focused* attributies en de externe attributies. Daarnaast werd er een negatief verband verwacht met de *control-focused* attributies (Nishii et al., 2008, Brown et al., 2005). Naast de invloed van ethisch leiderschap kunnen attributies over het integriteitsbeleid ook gerelateerd worden aan de gespreksvoering tussen collega's over integriteit en het integriteitsbeleid. Ethische leiders zouden op hun beurt de communicatie tussen collega's omtrent HR-praktijken en het beleid kunnen stimuleren door een ethische cultuur van gespreksvoering te creëren en een duidelijke communicatie over de ingestelde organisationele praktijken. Daarom werd verwacht dat gespreksvoering zou optreden als een gedeeltelijke mediator tussen de relatie ethisch leiderschap en de attributies. De data werd verzameld bij de gemeente Zoetermeer onder werknemers zonder leidinggevende functie en kwalitatieve en kwantitatieve data boden inzicht in de onderzochte mechanismen.

Resultaten toonden aan dat er een aantal hypothesen aangenomen konden worden. Dit betreft het positieve verband tussen ethisch leiderschap en de *commitment-focused* attributies. Dit wil zeggen dat het ervaren ethisch leiderschap ertoe leidt dat werknemers meer de attributies vormen dat het integriteitsbeleid is ingevoerd om werknemers te helpen bij het uitvoeren van kwalitatieve en betrouwbare diensten en dat het een sociaal veilige werkomgeving creëert. Daarnaast zorgt het ervaren leiderschap er ook voor dat de werknemers minder snel de attributie onvoldoende vertrouwen in het morele handelen maken. Voor gespreksvoering blijkt dit idem dito. Daarnaast is er tegen de verwachting in geen relatie gevonden tussen ethisch leiderschap en de attributies 'bescherming van reputatie' en 'wettelijke

verplichting' en gespreksvoering en deze attributies. Met andere woorden lijken attributies die een externe focus hebben minder in verband gebracht te kunnen worden met ethisch leiderschap en gespreksvoering. Tevens blijkt dat gespreksvoering niet optreedt als mediërende variabele tussen ethisch leiderschap en de attributies. Toekomstig onderzoek zou andere dimensies van de ethische cultuur binnen publieke organisaties nader kunnen onderzoeken om een beter inzicht te krijgen in wat van invloed is op het maken van attributies.

Kortom: het maken van attributies omtrent het integriteitsbeleid lijken niet in een vacuüm te ontstaan. Kwantitatieve data uit dit onderzoek toont aan dat ethisch leiderschap en de gespreksvoering op de werkvloer kunnen bijdragen aan het maken van commitment-focused attributies en het beperken van control-focused attributies. Kwalitatief onderzoek ondersteunt dit:

'Sociale interactie op de werkvloer is enorm belangrijk, ik denk altijd zo: een mening vorm je nooit alleen.'

6. Referenties

Allen, P., & Bennett, K. (2010). SPSS statistics: A practical guide. Melbourne: Cengage Learning Australia

Ambtenarenwet 2017. (2020, 1 januari). Geraadpleegd op 26 februari 2020, van https://wetten.overheid.nl/BWBR0001947/2020-01-01

Arjoon, S. (2005). Corporate governance: An ethical perspective. *Journal of business ethics*, *61*(4), 343-352.

Bakker, A. B., Rodríguez-Muñoz, A., & Sanz Vergel, A. I. (2016). Modelling job crafting behaviours: Implications for work engagement. *Human relations*, *69*(1), 169-189.

Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action. Englewood Cliffs, NJ: Prentice–Hall.

Bandura, A., & Walters, R. H. (1977). *Social learning theory* (Vol. 1). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall.

Bankins, S., & Waterhouse, J. (2019). Organizational identity, image, and reputation: Examining the influence on perceptions of employer attractiveness in public sector organizations. *International Journal of Public Administration*, *42*(3), 218-229.

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.

Beijer, S., Van De Voorde, K., & Tims, M. (2019). An interpersonal perspective on HR attributions: Examining the role of line managers, coworkers, and similarity in work-related motivations. *Frontiers in Psychology*, *10*.

Bellé, N., & Cantarelli, P. (2017). What causes unethical behavior? A meta-analysis to set an agenda for public administration research. *Public Administration Review*, *77*(3), 327-339.

Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley.

Bos-Nehles, A., Van der Heijden, B., Van Riemsdijk, M., & Looise, J. K. (2020). Line management attributions for effective HRM implementation. *Employee Relations: The International Journal*.

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.

Brass, D. J., & Burkhardt, M. E. (1993). Potential power and power use: An investigation of structure and behavior. *Academy of management journal*, *36*(3), 441-470.

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, *17*(6), 595-616.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, *97*(2), 117-134.

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.

Chen, C., Gotti, G., Kang, T., & Wolfe, M. C. (2018). Corporate codes of ethics, national culture, and earnings discretion: International evidence. *Journal of Business Ethics*, *151*(1), 141-163.

Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, *93*(5), 1082-1103.

Choi, J. H. (2019). What one thinks determines one's actions: the importance of employees' perception in implementing HR systems. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *57*(1), 85-102.

Clark, V., & Ivankova, N. (2016). Why use mixed methods research? Identifying rationales for mixing methods. *Mixed methods research: A guide to the field*, 79-104.

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.

De Graaf, G., & Huberts, L. (2011). Integriteit in het Nederlands openbaar bestuur. In Andeweg, R., Thomassen, J., & Denters, B. (Eds.), *Democratie Doorgelicht: het Functioneren van de Nederlandse Democratie* (pp. 477-499). Leiden University Press.

De Koning, B. (2019, 25 januari). VVD partij met de meeste en de ernstigste integriteitsaffaires. *De Volkskrant.* Geraadpleegd van https://www.volkskrant.nl/kijkverder/v/2019/politieke-integriteits-index-vvd-partij-met-meeste-en-de-ernstigste-integriteitsaffaires/

DeBode, J. D., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Walker, A. G. (2013). Assessing ethical organizational culture: Refinement of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *49*(4), 460-484.

Eisenbeiß, S. A., & Brodbeck, F. (2014). Ethical and unethical leadership: A cross-cultural and cross-sectoral analysis. *Journal of Business Ethics*, *122*(2), 343-359.

Eisenbeiss, S. A., Van Knippenberg, D., & Fahrbach, C. M. (2015). Doing well by doing good? Analyzing the relationship between CEO ethical leadership and firm performance. *Journal of Business Ethics*, *128*(3), 635-651.

Eisinga, R., Te Grotenhuis, M., & Pelzer, B. (2013). The reliability of a two-item scale: Pearson, Cronbach, or Spearman-Brown? International Journal of Public Health, 58(4), 637-642. https://doi.org/10.1007/s00038-012-0416-3

Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage Publications.

Gardner, W. L., Karam, E. P., Tribble, L. L., & Cogliser, C. C. (2019). The missing link? Implications of internal, external, and relational attribution combinations for leader–member exchange, relationship work, self-work, and conflict. *Journal of Organizational Behavior*, *40*(5), 554-569.

González-Romá, V., Peiró, J. M., & Tordera, N. (2002). An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. *Journal of applied psychology*, *87*(3), 465.

Heide, M., & Simonsson, C. (2011). Putting coworkers in the limelight: New challenges for communication professionals. *International Journal of Strategic Communication*, *5*(4), 201-220.

Heres, L. (2014). *One Style Fits All? The Content, Origins, and Effect of Follower Expectations of Ethical Leadership*. Nijmegen: Ipskamp.

Heres, L. (2016). *Tonen van de Top. De Rol van Topambtenaren in het Integriteitsbeleid*. Geraadpleegd van https://kennisopenbaarbestuur.nl/rapporten-publicaties/tonen-van-de-top-de-rol-van-topambtenaren-in-het-integriteitsbeleid/

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.

Hewett, R., Shantz, A., & Mundy, J. (2019). Information, beliefs, and motivation: The antecedents to human resource attributions. *Journal of Organizational Behavior*, *40*(5), 570-586.

Hilton, D. J., & Slugoski, B. R. (1986). Knowledge-based causal attribution: The abnormal conditions focus model. *Psychological review*, *93*(1), 75-88.

Hoekstra, A. (2016). Institutionalizing integrity management: Challenges and solutions in times of financial crises and austerity measures. In A. Lawton, Z. van der Wal, & L. Huberts (Eds.), *Ethics in public policy and management* (pp. 147–164). London, UK: Routledge.

Hogg, M. A., & Abrams, D. (1988). Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes. London: Routledge

Huberts, L. (2014). The integrity of governance. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan. doi:10.1057/9781137380814

Huberts, L. W. J. C. (2005). *Integriteit en integritisme in bestuur en samenleving : wie de schoen past....* Amsterdam: Vrije Universiteit.

Huhtala, M., Kangas, M., Lämsä, A. M., & Feldt, T. (2013). Ethical managers in ethical organisations? The leadership-culture connection among Finnish managers. *Leadership & Organization Development Journal*.

Jakobsen, M., & Jensen, R. (2015). Common method bias in public management studies. *International Public Management Journal*, *18*(1), 3-30.

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.

Kaiser, H. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, *39*(1), 31-36.

Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *29*(7), 923-947.

Kaptein, M. (2011). Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. *Human relations*, *64*(6), 843-869.

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.

Karim, S., & Nadeem, S. (2019). Understanding the unique impact of dimensions of ethical leadership on employee attitudes. *Ethics & Behavior*, *29*(7), 572-594.

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., & Michela, J. L. (1980). Attribution theory and research. *Annual review of psychology*, *31*(1), 457-501.

Kim, S. L., & Yun, S. (2015). The effect of coworker knowledge sharing on performance and its boundary conditions: An interactional perspective. *Journal of Applied Psychology*, *100*(2), 575-582.

Kim, Y. W., & Ko, J. (2014). HR practices and knowledge sharing behavior: Focusing on the moderating effect of trust in supervisor. *Public Personnel Management*, *43*(4), 586-607.

Lasthuizen, K., Huberts, L., & Heres, L. (2011). How to measure integrity violations: towards a validated typology of unethical behavior. *Public Management Review*, *13*(3), 383-408.

Li, C., Wu, K., Johnson, D. E., & Avey, J. (2017). Going against the grain works: An attributional perspective of perceived ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, *141*(1), 87-102

Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in personnel and human resources management*, *15*, 47-120.

Maesschalck, J. (2013), Integriteit en integriteitsbeleid. In: Hondeghem A., Van Dooren W., De Rynck F., Verschuere B., Op de Beeck S. (Eds.), *Handboek bestuurskunde* (pp. 395-421). Brugge: Vanden Broele.

Malik, P., & Garg, P. (2017). The relationship between learning culture, inquiry and dialogue, knowledge sharing structure and affective commitment to change. *Journal of Organizational Change Management*, *30*(4), 610-631.

Martinko, M.J., & Gardner, W.L. (1987). The leader-member attribution process. Academy of Management Review, 12(2), 235-249.

Mayer, D. M., 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. L. (2010). Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate. *Journal of business ethics*, *95*(1), 7-16.

Mayer, D. M., Nurmohamed, S., Treviño, L. K., Shapiro, D. L., & Schminke, M. (2013). Encouraging employees to report unethical conduct internally: It takes a village. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *121*(1), 89-103.

Menzel, D. C. (2012). *Ethics management for public administrators: Leading and building organizations of integrity*. New York: ME Sharpe.

Mitonga-Monga, J., Flotman, A. P., & Cilliers, F. (2016). Workplace ethics culture and work engagement: The mediating effect of ethical leadership in a developing world context. *Journal of Psychology in Africa*, *26*(4), 326-333.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2019). Handreiking Integriteit. Geraadpleegd van https://www.wnra.nl/documenten/brochures/2019/11/15/handreiking-integriteit-november-2019

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.

Nishii, L. H., & Paluch, R. M. (2018). Leaders as HR sensegivers: Four HR implementation behaviors that create strong HR systems. *Human Resource Management Review*, *28*(3), 319-323.

Nishii, L. H., & Wright, P. M. (2007). Variability within organizations: Implications for strategic human resource management. In CAHRS Working Paper #07-02. Ithaca, NY.

O'Keefe, D. F., Messervey, D., & Squires, E. C. (2018). Promoting ethical and prosocial behavior: The combined effect of ethical leadership and coworker ethicality. *Ethics & Behavior*, *28*(3), 235-260.

O'Reilly, C. A., & Caldwell, D. F. (1985). The impact of normative social influence and cohesiveness on task perceptions and attitudes: A social information processing approach. *Journal of Occupational Psychology*, *58*, 193–206.

Paine, L. S. (1994). Managing for organizational integrity. *Harvard business review*, *72*(2), 106-117.

Pagliaro, S., Lo Presti, A., Barattucci, M., Giannella, V. A., & Barreto, M. (2018). On the effects of ethical climate (s) on employees' behavior: a social identity approach. *Frontiers in psychology*, *9*, 960.

Paauwe, J., & Boselie, P. (2003). Challenging 'strategic HRM' and the relevance of the institutional setting. *Human Resource Management Journal*, *13*(3), 56-70.

Peng, A. C., & Kim, D. (2020). A meta-analytic test of the differential pathways linking ethical leadership to normative conduct. *Journal of Organizational Behavior*, *41*(4), 348-368.

Peters, S., Lau, T. C., & Ng, C. Y. (2014). Determinants of job satisfaction and ethical behaviour towards organisational commitment-a review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *4*(7), 573-591.

Pircher Verdorfer, A., & Peus, C. (2020). Leading by example: Testing a moderated mediation model of ethical leadership, value congruence, and followers' openness to ethical influence. *Business Ethics: A European Review*, *29*(2), 314-332.

Podsakoff, S. B. & Podsakoff, P. M. (2012). Common method bias in marketing: causes, mechanisms and procedural remedies. Journal of Retailing, 88(4), 542-555.

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*, 3–20

Riivari, E., & Lämsä, A. M. (2019). Organizational ethical virtues of innovativeness. *Journal of Business Ethics*, *155*(1), 223-240.

Rijksoverheid (2009). *Brochure: Nederlandse code voor goed openbaar bestuur.* Geraadpleegd van https://www.rijksoverheid.nl/documenten/brochures/2009/06/23/brochure-nederlandse-code-voor-goed-openbaar-bestuur

Rijksoverheid. (2016). *Handreiking integriteit van politieke ambtsdragers bij gemeenten, provincies en waterschappen*. Geraadpleegd van https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kwaliteit-en-integriteit-overheidsinstanties/documenten/rapporten/2016/04/29/handreiking-integriteit-van-politieke-ambtsdragers-bij-gemeenten-provincies-en-waterschappen

Ritzen, G. (2020, 19 februari). Kamerbestuur wil college instellen dat toeziet op integriteit Kamerleden. *NRC Handelsblad.* Geraadpleegd van https://www.nrc.nl/nieuws/2020/02/19/kamerbestuur-wil-college-instellen-dat-toeziet-op-integriteit-kamerleden-a3991076

Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, *23*(2), 224-253.

Sanders, K., Dorenbosch, L., & de Reuver, R. (2008). The impact of individual and shared employee perceptions of HRM on affective commitment. *Personnel Review*, *37*(4), 412-425.

Sherony, K. M., & Green, S. G. (2002). Coworker exchange: relationships between coworkers, leader-member exchange, and work attitudes. *Journal of applied psychology*, *87*(3), 542.

Steinbauer, R., Renn, R. W., Taylor, R. R., & Njoroge, P. K. (2014). Ethical leadership and followers' moral judgment: The role of followers' perceived accountability and self-leadership. *Journal of business ethics*, *120*(3), 381-392.

Takeuchi, R., Yun, S., & Wong, K. F. E. (2011). Social influence of a coworker: A test of the effect of employee and coworker exchange ideologies on employees' exchange qualities. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *115*(2), 226-237.

Tandung, J. C. (2016). The link between HR attributions and employees' turnover intentions. *Gadjah Mada International Journal of Business*, *18*(1), 55-69.

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., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 447-476.

Trevinõ, L. K., & Weaver, G. R. (2003). *Managing ethics in business organizations: Social scientific perspectives*. Stanford: Stanford University Press.

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.

Tsai, M. T., Chen, K. S., & Chien, J. L. (2012). The factors impact of knowledge sharing intentions: the theory of reasoned action perspective. *Quality & Quantity*, *46*(5), 1479-1491.

Van der Velde, E. G., Jansen, P., & Dikkers, J. S. E. (2018). *Praktijkgericht onderzoek: opzetten, uitvoeren, analyseren en rapporteren*. Hilversum: Concept Uitgeefgroep.

Van Hoesel, P. H., Leeuw, F. L., & Mevissen, J. W. M. (2005). *Beleidsonderzoek in Nederland: kennis voor beleid: ontwikkeling van een professie*. Uitgeverij Van Gorcum.

Vandenabeele, W. (2011). Who wants to deliver public service? Do institutional antecedents of public service motivation provide an answer?. *Review of Public Personnel Administration*, *31*(1), 87-107.

Wang, Y., Kim, S., Rafferty, A., & Sanders, K. (2020). Employee perceptions of HR practices: A critical review and future directions. *The International Journal of Human Resource Management*, *31*(1), 128-173.

Wæraas, A. (2020). Public Sector Communication and Organizational Legitimacy. *The Handbook of Public Sector Communication*, 45-58.

Wæraas, A., & Byrkjeflot, H. (2012). Public sector organizations and reputation management: Five problems. *International Public Management Journal*, *15*(2), 186-206.

Weaver, G. R., & Trevino, L. K. (2001). The role of human resources in ethics/compliance management: A fairness perspective. *Human Resource Management Review*, *11*(1-2), 113-134.

Webb, W. N. (2012). Ethical culture and the value-based approach to integrity management: A case study of the department of correctional services. *Public administration and development*, *32*(1), 96-108.

Wikaningrum, T. (2007). Coworker Exchange, Leader-Member Exchange, and Work Attitudes: PA Study of Coworker Dyads. *Gadjah Mada International Journal of Business*, *9*(2), 187-215.

Wilkerson, J. M., Evans, W. R., & Davis, W. D. (2008). A test of coworkers' influence on organizational cynicism, badmouthing, and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, *38*(9), 2273-2292.

Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2007). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. In D. Guest (Ed.), *Innovations in HR*. Oxford: Blackwell Publishing.

Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of consumer research*, *37*(2), 197-206.

Bijlagen

BIJLAGE I- Vragenlijst

Vragenlijst Qualtrics
Beste respondent,

Hartelijk dank voor uw medewerking aan mijn masteronderzoek naar de percepties van werknemers ten aanzien van integriteitsbeleid. Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in de meningen van werknemers over het integriteitsbeleid van de Gemeente Zoetermeer. Het invullen van de vragenlijst neemt maximaal 10 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 opgaaf 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 j.d.buijs@students.uu.nl

Alvast hartelijk dank voor uw medewerking.

Met vriendelijke groet,

Hanna Buijs

- **Ik stem in met deelname**
- **Ik stem niet in met deelname**

Wat is uw geslacht?
- Man
- Vrouw

Hoeveel jaren bent u werkzaam bij de Gemeente Zoetermeer?

Wat is uw geboortejaar?

Heeft u een leidinggevende functie?

De volgende stellingen gaan over uw mening waarom er bepaalde activiteiten rondom het integriteitsbeleid zijn ingevoerd. Lees de stellingen goed door en geef aan in hoeverre u het met de stellingen eens bent. Bent u niet op de hoogte van een bepaalde activiteit? Geef dan aan in hoeverre u denkt wat de bedoeling zou kunnen zijn van een bepaalde activiteit/regeling.

Het integriteitsbeleid van de Gemeente Zoetermeer is vooral ingevoerd:
Omdat het medewerkers helpt kwalitatief goede en betrouwbare publieke diensten te leveren
Om een sociaal veilige werkomgeving te creëren
Om de reputatie van de organisatie te beschermen.
Omdat de organisatie onvoldoende vertrouwen heeft in het moreel handelen van haar werknemers
Omdat zij moeten voldoen aan de wettelijke verplichting vanuit de Rijksoverheid.

De Gemeente Zoetermeer heeft de Melding Vermoeden Misstand vooral ingevoerd:
Omdat het medewerkers helpt kwalitatief goede en betrouwbare publieke diensten te leveren
Om een sociaal veilige werkomgeving te creëren
Om de reputatie van de organisatie te beschermen.
Omdat de organisatie onvoldoende vertrouwen heeft in het moreel handelen van haar werknemers
Omdat zij moeten voldoen aan de wettelijke verplichting vanuit de Rijksoverheid.

De Gemeente Zoetermeer heeft de gedragscode vooral ingevoerd:
Omdat het medewerkers helpt kwalitatief goede en betrouwbare publieke diensten te leveren
Om een sociaal veilige werkomgeving te creëren
Om de reputatie van de organisatie te beschermen.
Omdat de organisatie onvoldoende vertrouwen heeft in het moreel handelen van haar werknemers
Omdat zij moeten voldoen aan de wettelijke verplichting vanuit de Rijksoverheid.

De eed/belofte die ik heb moeten afleggen voor de Gemeente Zoetermeer is vooral ingevoerd:
Omdat het medewerkers helpt kwalitatief goede en betrouwbare publieke diensten te leveren
Om een sociaal veilige werkomgeving te creëren
Om de reputatie van de organisatie te beschermen.
Omdat de organisatie onvoldoende vertrouwen heeft in het moreel handelen van haar werknemers
Omdat zij moeten voldoen aan de wettelijke verplichting vanuit de Rijksoverheid.

De Gemeente Zoetermeer heeft integriteit als onderdeel van de Op Koers beoordelingssystematiek opgenomen:
Omdat het medewerkers helpt kwalitatief goede en betrouwbare publieke diensten te leveren
Om een sociaal veilige werkomgeving te creëren
Om de reputatie van de organisatie te beschermen.
Omdat de organisatie onvoldoende vertrouwen heeft in het moreel handelen van haar werknemers
Omdat zij moeten voldoen aan de wettelijke verplichting vanuit de Rijksoverheid.

De Gemeente Zoetermeer geeft nieuwe medewerkers een integriteitstraining:
Omdat het medewerkers helpt kwalitatief goede en betrouwbare publieke diensten te leveren
Om een sociaal veilige werkomgeving te creëren
Om de reputatie van de organisatie te beschermen.
Omdat de organisatie onvoldoende vertrouwen heeft in het moreel handelen van haar werknemers
Omdat zij moeten voldoen aan de wettelijke verplichting vanuit de Rijksoverheid.

De Gemeente Zoetermeer geeft integriteitstrainingen aan leidinggevenden:
Omdat het medewerkers helpt kwalitatief goede en betrouwbare publieke diensten te leveren
Om een sociaal veilige werkomgeving te creëren
Om de reputatie van de organisatie te beschermen.
Omdat de organisatie onvoldoende vertrouwen heeft in het moreel handelen van haar werknemers
Omdat zij moeten voldoen aan de wettelijke verplichting vanuit de Rijksoverheid.

Ethisch Leiderschap:
In hoeverre bent u het met de volgende stellingen eens? Mijn direct leidinggevende:
luistert naar wat medewerkers te zeggen hebben
treedt op tegen medewerkers die integriteitsregels hebben overschreden
gedraagt zich in zijn privéleven op een integere wijze
heeft het beste voor met zijn medewerkers
neemt eerlijke en afgewogen besluiten
is te vertrouwen
bespreekt integriteit en waarden met medewerkers
geeft wat integer handelen betreft het goede voorbeeld
kijkt bij succes niet alleen naar het resultaat, maar ook naar hoe het is bereikt
vraagt zich bij het nemen van beslissingen af wat het ‘juiste’ is om te doen

Gespreksvoering

Geef aan op een schaal van helemaal mee eens naar helemaal mee oneens in hoeverre dit voor u van toepassing is op de stelling.

Er is voldoende ruimte om mijn mening te delen met mijn directe collega's.
Er is voldoende ruimte om onethisch gedrag te bespreken met mijn directe collega's
Er is voldoende ruimte om werk gerelateerde morele dilemma's te bespreken met mijn directe collega's
Er is voldoende ruimte om persoonlijke morele dilemma's te bespreken met mijn directe collega's
Er is voldoende ruimte om onethisch gedrag van mijn directe collega's te corrigeren
Er is voldoende ruimte om de morele implicaties van beslissingen te bespreken met mijn directe collega's.
Wanneer iemand van mijn directe collega's verantwoordelijk wordt gehouden voor zijn of haar daden, wordt dat op een respectvolle manier gedaan.

BIJLAGE II- Interviews

2.1. Uitwerking interview integriteitscoördinator

I: Interviewer
IC: Integriteitscoördinator

1. **INLEIDEND:**

- **Voorstellen:**
- **Mijn positie:**

I: Fijn dat u de tijd hebt genomen om aan dit interview deel te nemen. Ik zal mijzelf eerst even voorstellen, voordat ik je vragen stel. Mijn naam is Hanna en ik ben masterstudente aan de Universiteit Utrecht, bij de opleiding Strategisch Human Resource Management. Vanuit mijn masteropleiding schrijf ik een thesis waarin ik onderzoek doe naar personeel en organisatie. De Gemeente Zoetermeer heeft mij de kans geboden het onderzoek uit voeren bij deze organisatie. Ik wil onderzoeken hoe mensen tegen het integriteitsbeleid aankijken binnen een organisatie. Vervolgens wil ik onderzoeken wat de **invloed is van leidinggevenden en collega's** op deze percepties.
Met dit interview zou ik graag meer inzicht willen krijgen in hoeverre het integriteitsbeleid ter sprake komt op de werkvloer en hoe hiermee omgegaan wordt. Door deze inzichten kan ik een vragenlijst ontwikkelen waar ik vervolgens mijn onderzoek verder mee kan vervolgen.
Krijg ik uw toestemming om het interview op te nemen? Alle gegevens blijven volledig anoniem.

IC: Ja, dat is prima.

2. **ALGEMEEN:**

I: Erg fijn. Allereerst ben ik benieuwd of u wat kunt vertellen over uw functie en bij welke afdeling?

IC: Ja, ik ben (…) en ik beleidsadviseur HRM. Ik hou mij bezig met allerlei onderwerpen binnen de organisatie. Ik werk dus bij de afdeling HRM/ P&O en ik hou mij samen met een collega bezig met het ontwikkelen van het integriteitsbeleid maar ik hou mij ook bezig met externe inhuur, ik hou mij bezig met het generiek functiegebouw en dat gaat om alle wijzigingen in functies bij reorganisaties, de statusbepaling van functies, alles wat met functies te maken heeft komt op mijn bord. En ik coach medewerkers in de organisatie.

I: Oke, en het coachen als in 'loopbaancoach'?

IC: Nee, dat hoeft niet speciaal om loopbaan te gaan. Dat kan over van alles en nog wat gaan. Als mensen vastlopen in hun werk, als ze privéproblemen hebben, die toch van invloed zijn op het werk. Zeg maar, samenwerkingsproblemen met hun leidinggevende, hoe ze daar het beste mee om kunnen gaan. Dat soort zaken.

I: Oke. Een heel divers takenpakket wel, heel leuk.

IC: Ja, dat is ook heel erg leuk.

I: want je zei ook het ontwikkelen van integriteitsbeleid bijvoorbeeld, heb je daar een team voor die daar mee bezig is of ben je daar als enige mee bezig?

IC: nee dat doe ik samen met een collega. Die collega is een jurist arbeidsvoorwaarden en rechtspositie. Het leuke is dat wij altijd beleidsonderwerpen in duo verband oppakken. Dat maakt het werk extra leuk omdat je kunt sparren en gezamenlijk kunt optrekken.

I: Ja, dat is wel prettig om gezamenlijk je perspectieven te delen. Verschillende perspectieven.

IC: Ja, ja zeker.

3. INTEGRITEITSBELEID:

I: En wat zijn de hoofdlijnen van dit beleid? Is het een gedragscode die opgesteld is of heeft het een andere vorm?

IC: Wat we gedaan hebben is, we hebben gekeken naar wat er allemaal moet gebeuren binnen de organisatie. En we vonden integriteit een erg belangrijk onderwerp. Gelukkig vond onze directie dit ook. We hebben allerlei regelingen op het gebied van integriteit zoals een melden vermoeden misstand, gedragscode, integriteitstrainingen voor leidinggevenden, we vinden het juist heel erg belangrijk dat alles wat op papier is geregeld, ja dat is harstikke fijn maar het gaat vooral om gedrag en bewustwording. En dat betekent eigenlijk dat wij daarom leggen wij de nadruk op 'ga nou in gesprek rondom integriteit'. Welke dilemma's kom je tegen op je werk, maak dat bespreekbaar en geef daar alle ruimte voor. Dat soort zaken.

I: Ja, dus dat ook echt in praktijk brengen?

IC: ja zeker. En we hebben bijvoorbeeld op 1 januari 2006 de ethische belofte ingevoerd. Dat betekent dat bij nieuwe medewerkers, die hebben ik geloof 1 keer in de twee maanden een sessie met een DT, met de nieuwe medewerkers waar echte aandacht besteedt wordt aan integriteit en belang van integriteit wordt heel erg benadrukt. Integriteitskwesties worden daar ook besproken. En pas als afsluiting wordt dan de eed en belofte afgelegd. De DT heeft zich ook uitgesproken dat zij het belangrijk vinden dat ambtenaren die voor 2006 in dienst zijn ingetreden, want daar was de verplichting nog niet, om een eed of belofte af te leggen. En daar vinden ook inhaalsessies plaats. En dat doen zeg maar de leidinggevenden van de afdelingen. En we bieden dus ook training aan aan de leidinggevenden van 'hoe maak je het bespreekbaar'? met je medewerkers. Waar kan je tegenaan lopen, hoe ga je daarmee om. Daar kunnen ze ook gebruik van maken. We hebben ook een aanbod gedaan zeg maar aan het begin toen we een gedragscode gingen samenstellen, misschien wil je gebruik maken van een trainer bij een werkoverleg om je te helpen om integriteit bespreekbaar te maken. Nou, daar hebben leidinggevenden ook gebruik van gemaakt. En wat je ook ziet dat initiatieven ook vanuit afdelingen zelf komen en dat zij zeggen van 'we vinden dit zo belangrijk, we willen hier speciaal aandacht aan besteden', nou dan vind er ook een apart traject plaats.

I: Dus er wordt enorm veel aan integriteit gedaan als ik dat zo hoor?

IC: ja, en wat we ook hebben gedaan is we hebben een inventarisatieslag gedaan met 'welke functies zijn kwetsbaar in onze organisatie?' en voor welke functie moet er een meldplicht financiële belangen van toepassing zijn, daar hebben we ook een checklist voor uitgedacht en gecommuniceerd binnen de organisatie. Wij hebben medewerkers AOIC, die zijn voor de administratie organisatie en interne controle binnen onze organisatie, die hebben we zeg maar ook integriteitstrainingen laten volgen en betrokken bij ons integriteitsbeleid want zij kijken ook naar werkprocessen en ja dat werkt heel erg goed. Inmiddels zijn alle kwetsbare functies gedefinieerd binnen onze organisatie en ook geregistreerd in een personeel-, informatie- en salarissysteem en we hebben ook zeg maar binnen onze beoordelingssystematiek, dat noemen wij Op Koers, hebben wij ja ruimte in de Op Koers kaarten gebracht, want we maken werk afspraak kaarten, aan het begin van het jaar wat medewerkers gaan doen het komende jaar en daar zit integriteit als vast onderdeel ook in. En dat betekent ook dat medewerkers ook tijdens een beoordeling dat er ook aandacht aan wordt besteedt en vooral mensen met een kwetsbare functie wordt daar ook specifiek aandacht aan besteedt dus het is helemaal geborgen zeg maar.

I: Wat goed. En kwetsbare functies, dan moet ik denken aan financieel en met gegevens van mensen omgaan?

IC: Ja dat klopt. We hebben daar een hele definitielijst voor wat een kwetsbare functie is, en dan gaat het om best veel functies want het gaat om een integere manier met informatie omgaan. Maar bijvoorbeeld ook mensen die een aanbestedingen doen, dan heb je een kwetsbare functie, maar ook leidinggevenden, die staan bij ons ook aangeschreven als een kwetsbare functie. Ook voor de extern ingehuurde medewerkers, dat vinden we ook heel erg belangrijk, voor uitzendkrachten hebben we overeenkomsten met uitzendbureaus, en met die uitzendbureaus hebben we ook afspraken mee gemaakt om voor elke

uitzendkracht ook een verklaring omtrent gedrag aan te vragen. Die hebben we ook opgeslagen in onze personeelssystemen en dossiers. En we hebben ook geheimhoud- en integriteitsverklaring voor ingehuurde medewerkers die zij ook moeten ondertekenen als zij bij ons komen werken. En voor andere functies, de meer specialistische functies, maken we gebruik van een marktplaats constructie, dat is bij ons een flexscanner, die werkt hetzelfde als de externe inhuur. Dus die vragen ook een VOG aan en werken ook met een geheimhoud- en integriteitsverklaring en die slaan ze ook op in hun dossiers zodat we die kunnen opvragen wanneer nodig of wanneer een AOIC medewerker daarom vraagt.

I: En is het dan altijd zo geweest dat er zoveel aan integriteit gedaan is of is er sinds 2006 die omslag gekomen?

IC: dat is een hele goede vraag. Nee, er was altijd wel aandacht voor integriteit maar het was een beetje naar de achtergrond gegaan en eigenlijk hadden we een aantal integriteitskwesties in onze organisatie, dat is wel jaren geleden, en toen hebben we dat ook aangegrepen, dat is harstikke goed eigenlijk dat we bewust worden van integriteit, en toen hebben we het doorgepakt en dat zo ontwikkeld.

I: dat is een goede aanleiding geweest om dat verder uit te werken. En je zei dat je soms vanuit afdelingen en teams krijgt te horen dat ze ergens training in willen of dat ze een onderwerp interessant vinden. Gaan jullie dan op zoek naar wat er mogelijk is, welke trainingen kunnen we inkopen of hebben jullie een vast aanbod aan trainingen?

IC: Nou, medewerkers krijgen de training niet, we vinden het vooral belangrijk dat de leidinggevende zelf met de medewerkers, via werkoverleg over integriteitskwesties, daarover in gesprek gaan en daar voldoende aandacht aan kunnen geven. Maar de leidinggevende worden door ons, als ze dat willen, eerst was het een verplichting maar nu wordt dat eigenlijk los gelaten, dat er een aanbod is en elke nieuwe leidinggevende krijgt het aanbod te zien en kan zich inschrijven voor de trainingen. En het leuke is dat als ze zich niet inschrijven, dan gaan wij wel met hen in gesprek, hoe we het toch onder de aandacht kunnen brengen. Dus bijvoorbeeld dat er bijeenkomsten geregeld worden in het kader van de eed of belofte, nou dan zie je dat die behoefte vanzelf gaat ontstaan en dat ze denken: ik wil dat toch wel doen. En dan organiseren wij die training, en wij hebben ook een trainer die dat dan doet.

I: dus jullie maken hen er dan attent op dat het belangrijk is dat dit gebeurd?

IC: ja zeker, voorheen was het een verplichting maar dat hebben we losgelaten, leidinggevenden moeten dit ook zelf willen.

4. KENNISDELING MET COLLEGA'S

I: wat betreft, ik weet niet in hoeverre je daarvan op de hoogte bent, maar in hoeverre is het ook een gespreksonderwerp onder collega's? Dus dat er bijvoorbeeld ook informeel onderling over gesproken wordt?

IC: Ja, want wij benadrukken dat ook heel erg: als je ergens tegenaan loopt, maak het ook bespreekbaar. In eerste instantie binnen je team, want door er veel aandacht aan te besteden maak je het ook echt bespreekbaar en wordt dat ook echt makkelijker. We hebben ook leuke filmpjes over integriteitskwesties om die te bekijken. Vanuit P&O hebben wij toen ook die filmpjes bekeken en zijn we met elkaar in gesprek gegaan over welke dilemma's je in het werk tegenkomt, het gaat over goed versus goed dilemma's waar we het over hebben, want fraude is geen integriteit uiteraard, dat is duidelijk. Maar dat is heel leuk om dat met elkaar te doen want dan kom je toch op andere inzichten. Je gaat er diep op in en je komt dan toch tot verrassende resultaten. En dan ga je op basis van argumenten ga je kijken wat je dan in dat geval gaat doen. En dat is echt heel er leuk.

I: ja dat lijkt me erg interessant, om samen met collega's die dichtbij je staan daarover in gesprek te gaan.

IC: ja, dat is echt heel leuk. Het biedt enorm veel inzichten.

I: en ik denk dat het ook wel dilemma's zijn waar het gewoon niet duidelijk is wat het goede is om te doen hier.

IC: nee zeker, en daar is ook wat voor te zeggen want we hebben een handvat voor wat je kan helpen om zo'n dilemma goed te kunnen bezien.

I: dus een soort richtlijn?

IC: ja, een soort checklist of iets. En mooie vragen zijn daarbij ook 'hoe zou je het vinden dat dit in de krant zou komen' of 'hoe zou je dit uitleggen', dat soort zaken.

I: In hoeverre deel je je mening met je collega's of zit daar nog redelijk veel verschil in?

IC: dat is wel afhankelijk van het dilemma. Maar dat kan wel. Wij vinden niets gek, het is vooral heel belangrijk dat het bespreekbaar is.

I: en die open sfeer heerst er dus ook wel?

IC: ja zeker, dat is heel fijn.

I: zijn er nog meer zaken omtrent integriteit waar de Gemeente Zoetermeer mee bezig is? Ik heb gehoord dat jullie een intranet hebben?

IC: Ja, dat klopt. Daar hebben we ook alles op staan. Dat is ook heel erg, als je als medewerker binnen onze organisatie, dan kun je een item aanklikken voor integriteit en gedrag en daar staan brochures, en de gedragscode. Maar ook al onze regelingen kun je daar terugvinden, we hebben ook nog veelgestelde vragen omtrent integriteit en ongewenst gedrag. En ook: wie is de vertrouwenspersoon, waar kun je terecht met je vragen. Wie kun je benaderen? Wat kan ik doen als een collega zich misdraagt? Wat zijn onze kernbegrippen? Hoe ziet de gedragscode eruit? Wanneer is een functie kwetsbaar? Wat is de visie van het DT op integriteit? Wat zijn de regels voor extern ingehuurde medewerkers en rondom email en internetgebruik en disciplinaire maatregelen. Alles is met 1 klik te vinden. En er zijn ook contact personen die mensen kunnen raadplegen.

I: dat is inderdaad fijn dat het een centraal punt is waar iedereen dit kan vinden?

IC: ja zeker.

I: ik denk dat ik al veel informatie heb ontvangen van jou over integriteit. Zijn er andere zaken of factoren die van belang zijn maar niet ter sprake zijn gekomen?

IC: Even kijken. Vertrouwenspersoon hebben we gehad.. AOIC is altijd belangrijk, die kijken naar werkprocessen. Daar wordt ook het vier ogen principe toegepast. Eed en belofte, regelingen, ambtswerk, kwetsbare functies. Wij gaan aan het begin, een collega en ik, wij houden ons bezig ambtelijke integriteit, en de JAVO houdt zich bezig met bestuurlijke integriteit, dus dat is apart.

I: en waar zit dat verschil in? Worden de burgemeesters en wethouders als apart gezien?

IC: ja precies.

I: Oke, want daar ben ik nog wel benieuwd naar: wat zijn over het algemeen de reacties die jullie horen over de dingen die jullie regelen omtrent het integriteitsbeleid.

IC: over het algemeen positief. Mensen vinden het heel erg leuk dat als je nieuw bent en je krijgt een gesprek met de DT, dat mensen zeggen: dat is best wel uniek. Bij andere organisaties moesten we wel de eed of belofte afleggen maar dat was het dan terwijl hier echt het gesprek wordt gevoerd. En dat is heel leuk. Soms zijn mensen al eventjes in dienst en vind dat gesprek later plaats maar dan geven ze wel aan dat ook in het werkoverleg er aandacht aan besteedt wordt door onze leidinggevenden. Dus ze zijn er wel enthousiast over.

I: Wat goed om te horen. Dan denk ik dat het voor zo wel voldoende is en ga ik deze informatie verwerken voor mijn vragenlijst. Hartelijk dank voor uw medewerking.

IC: graag gedaan. Mocht je nog aanvullende vragen hebben mag je altijd bellen. En ik zou graag het resultaat te zien krijgen als dat kan? Misschien is het wel aanleiding voor ons om ergens op in te zoomen, dus ik ben enorm benieuwd.

I: uiteraard, die krijgt u wanneer het afgerond is opgestuurd. Enorm bedankt voor uw tijd!

2.2. Uitwerking interview leidinggevende

I= interviewer
L= leidinggevende

1. **INLEIDEND:**

I: Bedankt voor uw tijd voor dit interview. Dit interview is bedoeld om een beter beeld te krijgen van de percepties van werknemers binnen de Gemeente Zoetermeer ten aanzien van het integriteitsbeleid. De percepties zijn de meningen van werknemers over de vraag waarom het beleid is ingevoerd en wat volgens hen de bedoeling is van het beleid. Ik zou graag onderzoek willen doen naar de **invloed is van leidinggevenden en collega's** op deze percepties. Dit interview is onderdeel van mijn scriptie zodat ik een vragenlijst kan ontwikkelen om beter te kunnen testen hoe die percepties zich verhouden met leidinggevenden en collega's.

L: Hoeveel vragen gaat de vragenlijst behelsen?

I: Mijn eigen vragenlijst of dit interview?

L: De vragenlijst die je gaat opzetten aan de hand van dit interview?

I: Die zal ongeveer 10 vragen hebben. Dus dat probeer ik via de interviews op te stellen.

L: Ja.

I: Goed, dit interview blijft vertrouwelijk en volledig anoniem. De gegevens zullen niet genoemd worden in het onderzoek. De antwoorden worden enkel gebruikt voor het ontwikkelen van de vragenlijst. Heb ik uw toestemming dit interview op te nemen?

L: Ja.

I: Heel erg fijn. Als u vragen heeft mag u die altijd stellen, tussendoor of aan het einde. Het interview zal ongeveer een half uur tot 45 min duren.

2. **ALGEMEEN:**

I: Allereerst: kunt u beknopt iets vertellen over uw huidige functie bij de gemeente Zoetermeer?

L: Ja, ik ben coördinerend beleidsmedewerker bij de afdeling financiële zaken. Mijn werk bestaat uit dat ik de directie over de langere termijn adviseer in de financiële zaken. Hoe zorgen we ervoor dat de Gemeente Zoetermeer over 5 en over 10 jaar nog steeds haar werk kan doen, zonder dat dit tot grote complicaties leidt. Je kunt je voorstellen dat dat een hoop energie en tijd kost en dat ik over 10 jaar nog werk heb, maar zo proberen we het elke dag een beetje beter te maken.

I: en dan bent u daarin leidinggevenden van een team?

L: ja, wat ik in mijn werk doe, we werken in een cluster waar ik dus coördinator van ben, dus dat ik aanstuur van ongeveer 4 a 5 man. En dat cluster, daarmee spreken we met de directie en krijgen we rapportages van de directie die wij beoordelen. Maar om een goed beeld te kunnen vormen heb ik niet

alleen papier nodig maar ook een netwerk, en snappen wat er gebeurd in zo'n dienst. Wat ik dan doe, ik zorg dat ik veel contacten heb binnen zo'n dienst, een beetje de ogen en oren ben van de afdeling, zodat ik tijdig aan de bel kan trekken als er dingen mis gaan, of het zelfs kan oplossen voordat het mis gaat.

I: oke, en u zei dat het cluster een soort teamverband is waarin u werkt?

L: ja, een afdeling bestaat uit 10 of 11 man en mijn cluster bestaat uit 4 a 5 man.

3. <u>INTEGRITEITSBELEID:</u>

I: Oke, duidelijk. In hoeverre bent u bekend met het integriteitsbeleid van de Gemeente Zoetermeer?

L: Ik weet dat we integriteit erg belangrijk vinden en dat het hoog op de agenda staat. Dus we hebben verschillende kernwaarden waar integriteit er 1 van is. En wat elke ambtenaar moet doen als hij begint als ambtenaar is de eed zweren. Dus dat 'ie integer zal handelen.

I: oke, en doe je dat dan voor een heel team of een hele afdeling die eed afleggen. Of alleen voor je leidinggevende?

L: Je doet dat voor de directie. Met alle anderen mensen die nieuw zijn bij de gemeente. Dus met z'n allen kom je daar en je mag of een eed zweren of een gelofte afleggen. En daarmee zeg je dat je je zult houden aan de grondwet en alle andere wetten van ons land. Dat je geen valse informatie zal gaan verstrekken en dat je geen steekpenningen zal aannemen dus niet uitzonderlijke giften zult aannemen. Dat je je taken goed zal vervullen, de taken die passen bij de functie.

I: Oke. En verder, ben je bekend dat er een beleid is opgesteld, ook voor de werkvloer, voor de manier van handelen met elkaar. Een gedragscode bijvoorbeeld?

L: De gedragscode is er wel maar het gaat ook meer om de praktijk. Je merkt dat het onderdeel is van het gesprek. Vaak aan de hand van een integriteitscasus (in gesprek gaan), niet vanuit een boekje. Wanneer is iets integer, het gaat om het goede doen ook wanneer iemand niet kijkt. Als ik bijvoorbeeld een rapport krijg met onwaarheden, mag ik dit dan overnemen? Of moet je er wat van zeggen? Er is een enorm dunne lijn tussen verschillende dossiers, ook erg vertrouwelijk en gevoelig. Het belang van met je team in gesprek gaan is dus belangrijk, we moeten scherp blijven op wat wel en niet kan.

I: En wat is uw rol als leidinggevende daarin?

L: Als leidinggevende is het belangrijk dat ik het gesprek stimuleer. Ik biedt verschillende handvaten aan die wij krijgen van de afdeling P&O, bijvoorbeeld filmpjes met ethische dilemma's of bepaalde casuïstiek. We krijgen daar zelf ook training in, om dan het gesprek te kunnen starten.

I: Wat goed dat daar trainingen voor zijn. Hoe zijn die vormgegeven?

L: Tijdens die training leren we hoe je integriteit bespreekbaar kunt maken bij bijvoorbeeld functioneringsgesprekken of een werkoverleg. Het is natuurlijk altijd een heel gevoelig onderwerp en voorzichtigheid is daar echt mee geboden. Je leert dan bepaalde gesprekstechnieken, maar ook welke vragen je kunt stellen. Open vragen ook.

I: Waarom denkt u dat die trainingen zijn ingevoerd?

L: Het is heel fijn dat die trainingen er zijn, daardoor weet je beter wat integriteit is en hoe je het ook moet communiceren. Ik denk dat omdat Gemeente Zoetermeer veel waarde hecht aan integriteit, dat het dan ook belangrijk is om het niet alleen bij een papieren vorm te houden maar dit ook in de praktijk te brengen. Als je als Gemeente communiceert er echt voor de mensen in de gemeente te zijn en je vertrouwelijk wil omgaan met hun gegevens, dan moet je hier ook naar handelen. Daarnaast is het ook belangrijk voor onze eigen werkvloer, je moet collega's kunnen vertrouwen, vooral omdat je in interactie bent met elkaar. Je moet erover kunnen praten met elkaar ook.

I: Zijn dat volgens u ook de hoofdlijnen van het beleid?

L: ja uiteraard. Ambtenaren moeten integer zijn, vooral voor bepaalde functies is dit extra belangrijk. Anders mis je vertrouwelijkheid. En je reputatie is erg belangrijk. Je moet integer blijven want je gaat over zaken die een grote groep mensen betreft.

I: Als ik terug mag grijpen op de trainingen die u noemde, zijn die er ook voor medewerkers?

L: nee, we hebben enkel trainingen voor leidinggevenden. Maar als medewerkers aangeven dat ze dat graag zouden willen denk ik dat er ook zeker wat te regelen is. Leidinggevenden krijgen de training omdat zij het vervolgens door moeten geven aan hun team. Dat wordt wel van hen verwacht.

I: Ja dat snap ik. Leiderschap speelt een belangrijke rol dus in de uitvoering van het integriteitsbeleid.

L: ik denk wel dat leidinggevenden daarin een voorbeeld moeten zijn ja. Natuurlijk verwacht je ook van je medewerkers dat zij zelf het beleid doorlezen en weten wat er speelt. Dat krijgen zij ook te horen als zij net aangenomen zijn bij de gemeente. Dan leggen ze de eed af en krijgen ze een korte sessie over het belang van integriteit. Maar leidinggevenden kunnen het gesprek gaande houden.

I: En u zei dat er dus in werkoverleg ruimte voor is?

L: dat proberen we wel zo veel mogelijk te doen ja. Soms is het erg druk en komt het er even niet van, maar af en toe een overleg over integriteit is van groot belang. Daarnaast is het ook een onderdeel van de beoordeling en functioneringsgesprekken. Op die manier kunnen we even terugblikken: wat ging er nou goed en wat kan er beter? Waar loop je tegenaan? Dan bespreken we die dilemma's ook.

KENNISDELING MET COLLEGA'S

I: Regelmatig contact dus. Hoe is uw contact met uw collega's? Is dat formeel/informeel?

L: In deze tijden van corona een beetje anders, maar het is erg goed, we hebben vaak veel plezier. We kunnen zakelijk zijn maar ook gezellig. Eigenlijk zie je je collega's meer dan thuis haha!

I: dat kan ik me goed voorstellen. Hoe vaak heeft u contact met uw collega's?

L: Dagelijks, heel nauw. Met teams maar ook over de afdelingen heen. Of binnen de directie.

I: en op welke wijze heeft u dan contact met uw collega's?

L: ik probeer zo veel mogelijk face-to- face, dan bereik je sneller iets. Soms is het ook gewoon makkelijk om te brainstormen met elkaar. Met de corona tijd doen we heel veel videobellen of gewoon bellen.

I: Ja, dat zijn inderdaad hele andere tijden. Op welke manier komt het integriteitsbeleid of integer handelen ter sprake in gesprekken met uw collega's?

L: Met name het integer handelen. Men gaat ervanuit dat je die kent en weet wat dat inhoudt. Aan de hand van casussen, maar ook 'ik loop hier tegenaan', hoe zie jij dat vanuit integriteit. Nu merk je dat er andere dingen spelen dus ben je er ook minder mee bezig. Met dit soort zaken doe ik dan liever de gesprekken face to face en niet op een andere manier.

I: En in hoeverre deelt u met uw collega's uw mening over het integriteitsbeleid?

L: Die deel ik graag, als een collega zegt: je moet dit doen. Dan vraag ik me af: waarom vind je dat? Sociale interactie op de werkvloer is enorm belangrijk, ik denk altijd zo: een mening vorm je nooit alleen.

I: In hoeverre betrekt u dan de mening van uw collega's in uw eigen keuzes over het integriteitsbeleid?

L: Die is wel belangrijk. Soms heb ik een mening en dan vraag ik me af: ben ik nou gek dat ik dit raar vind? Maar uiteindelijk, echt integer handelen moet niet afhankelijk zijn van je collega's. Voor de beeldvorming kan het wel helpen om samen erover te praten. Ik denk dat mijn team ook weer anders kijkt tegen leidinggevenden dan tegen collega's die geen leidinggevende functie hebben. Uiteindelijk beoordeeld de leidinggevende je natuurlijk. Bij een collega durf je er tegenin te gaan. Als de directeur iets anders vindt, dan durf je minder snel iets ervan te vinden.

I: dus de mening van de directeur of manager telt zwaarder?

L: ja, ik denk dat dat voor veel mensen zo is. Bij collega's is de relatie heel belangrijk. Hoe een collega integer handelt, dat maakt dat je luistert naar diegene. Als iemand integer handelt neem ik sneller wat van deze persoon aan op het gebied van integriteit. Misschien zelfs ook als je een collega beter kent.

I: dus de relatie en de sterkte van de relatie is ook belangrijk?

L: ja ik denk dat dat wel meespeelt.

I: oke duidelijk. Zijn er andere zaken of factoren die van belang zijn maar niet ter sprake zijn gekomen?

L: ik kan me niet zo snel meer wat bedenken, volgens mij hebben we al heel wat besproken.

I: oke, dan wil ik u bedanken voor uw tijd en hulp!

L: graag gedaan en succes met het onderzoek.

2.3. Uitwerking interview-medewerker

I: Interview
M: Medewerker

1. INLEIDEND:

I: Bedankt voor uw tijd voor dit interview. Tijdens dit interview zou ik graag een beter beeld krijgen van de percepties van werknemers binnen de Gemeente Zoetermeer met betrekking tot het integriteitsbeleid. Met de percepties bedoel ik de meningen van werknemers over de vraag waarom het beleid is ingevoerd en wat volgens u de bedoeling is van het beleid. Vervolgens zou ik graag onderzoek willen doen naar de **invloed van leidinggevenden en collega's** op deze percepties. Dit interview is onderdeel van mijn scriptie zodat ik een vragenlijst kan ontwikkelen om beter te kunnen testen hoe die percepties zich verhouden met leidinggevenden en collega's. Ik wil u vooral interviewen om te zien hoe iemand met geen leidinggevende functie ervaart hoe integriteit vorm krijgt op de werkvloer en alles omtrent integriteit. De gegevens worden verder niet genoemd in mijn scriptie, dat blijft geheim en vertrouwelijk. Goed, kunt u me eerst wat vertellen over wat uw functie inhoudt?

2. ALGEMEEN

M: Ja. Ik werk als adviseur public affairs bij de gemeente Zoetermeer dus dat zit vooral op het vlak van de lobby. En het is een functie waarmee de gemeente Zoetermeer probeert hun belangen te behartigen, voornamelijk in de buitenwereld, vooral bij medeoverheden, dus dan gaat het over de Rijksoverheid, ministeries, politici in de tweede kamer en bij medeoverheden in de regio. Bijvoorbeeld de provincie of andere gemeenten. Om dat zo gestructureerd mogelijk te doen, voor een deel doe ik de lobby zelf en voor een deel coördineer ik hem, binnen de organisatie, ik zet vooral de lijnen uit van wat kunnen we bereiken, wie hebben we hiervoor nodig, wat zijn de argumenten, wat zijn onze belangen en wie moeten we uiteindelijk beïnvloeden? We stellen daar een strategie voor op waar we zeggen, de één gaat die kant op en de ander gaat die kant op. En dan zorgen we dat we de juiste personen spreken om uiteindelijk iets te bereiken. Dat kan op verschillende

terreinen, bijvoorbeeld op tekorten op de jeugdzorg. Dan proberen we richting de politiek en ministeries duidelijk te maken dat daar tekorten zijn en dat er oplossingen en dat daar compensatie voor nodig is binnen de gemeente Zoetermeer. Of we willen bijvoorbeeld graag een treinverbinding tussen Zoetermeer en Rotterdam die we graag willen bereiken. Daar zit de lobby veel meer in de regio. Het Rijk moet uiteindelijk de portomonnee trekken maar daar bepaald de regio wel veel meer wat de prioriteiten zijn en daar zijn we dus veel meer aan het lobbyen binnen de gemeente, regio Rotterdam en Den Haag of de metropool regio. Dat in grote lijnen.

I: dus je spreekt veel verschillende soorten partijen en mensen daarin?

M: ja dat klopt.

I: wat leuk. Want krijgt u in uw functie veel te maken met integriteit of loopt u daar tegen bepaalde dilemma's aan?

M: ja mijn functie is wel gemarkeerd als een functie waarin je integriteitskwesties kunt krijgen. Heeft te maken met dat ik ook wel met veel geheime informatie te maken krijgt. De doelen van de organisatie zijn bijvoorbeeld wel helder maar de manier waarop je die wil gaan bereiken, daar ga je natuurlijk niet heel open over communiceren. Dus de strategieën hoe we bepaalde mensen gaan beïnvloeden. En ik hoor dus veel van achter de schermen, dus zowel van het bestuur als van de directie. En daar zitten we integriteitsdingen aan. En ook naar buiten toe. Wat vertel je wel en wat vertel je niet naar partijen om je heen. In de lobby is het natuurlijk zo om je eigen positie zo goed mogelijk te benoemen en je argumenten zo goed mogelijk naar buiten toe te brengen. Zonder daarbij leugens te verkondigen, wat in sommige takken van de lobby ook wel gebeurd. Dus daar zit ook een spanningsveld. Waar integriteit natuurlijk ook een rol kan spelen.

I: dus het is ook vooral een zoektocht naar hoe breng je iets toch op een gunstige manier voor jullie maar wel dat het eerlijk blijft.

M: ja en een deel van mijn werk bestaat ook uit het zoeken van informatie en ook van informatie van de partijen om ons heen. Daarin bouw je ook een vertrouwelijk band op met elkaar, qua koffietjes en dat soort dingen. Dat is ook een beetje een spel van geven en nemen. Soms vertel je wat vertrouwelijke informatie aan een ander om daar dan ook weer vertrouwelijk informatie voor terug te krijgen. Dat is natuurlijk ook spannend hoe je daar in het kader van integriteit mee omgaat. Want sommige dingen zijn dus vertrouwelijk en dus niet bedoeld voor verdere verspreiding. Maar tegelijkertijd wordt er binnen de organisatie wel algemeen geaccepteerd dat ik sommige dingen deel omdat ik er dan ook wat voor terug krijg.

I: Ja, ik had inderdaad ook van de integriteitscoördinator gehoord dat er kwetsbare functies zijn opgesteld, en daar valt die van u ook onder?

M: Ja, dat klopt.

3. INTEGRITEITSBELEID

I: want toen u aan deze functie begon, is het u toen duidelijk gemaakt van 'dit is het integriteitsbeleid wat we hebben'?

M: Ja eigenlijk wel. Dat viel me heel erg op. Dat had ook te maken met de vorige gemeentesecretaris, ik weet niet hoe het zit met de huidige gemeentesecretaris, dat is de hoogste, de algemeen directeur. Maar de vorige gemeentesecretaris had dat heel hoog in het vaandel staan. Dus wat zij deden: elke nieuwe medewerker moet sowieso een integriteit eed afleggen of belofte en daar is dan een momentje voor en wat ik begreep is dat er in veel andere gemeenten daar niet superveel aandacht aan besteedt werd, daar is het gewoon dat momentje en dan doe je de belofte of eed en dan ga je weer verder. Maar bij ons is het zo dat bij dat moment ook het volledige directieteam aanwezig is, dus de gemeentesecretaris en de twee directeuren, en dat die ook allemaal een situatie delen waarin zij te maken kregen met lastige integriteitskwesties. Om het op die manier ook inzichtelijk te kunnen maken van, waar zou je tegenaan kunnen lopen. Heel vaak lijkt het van te voren dat je denkt: ik weet het verschil wel tussen goed en slecht zeg maar, maar in de praktijk is dat lang niet altijd zo. En zij deelden dus ook vanuit hun eigen ervaring

momenten waarop ze dat gehad hadden en gingen dan in gesprek met de groep waarin zij vroegen van 'hoe ga je er zelf dan mee om', waar er dan geen goede of foute antwoorden zijn. Laten we er gewoon een open gesprek over voeren. En daarna wordt de eed afgelegd en wordt er gevraagd of iemand daar dan ook een berichtje over wil plaatsen op het Intranet. Om er op die manier er ook aandacht aan te besteden.

I: oke, dus dat berichtje gaat over je ervaringen over dat gesprek dan?

M: ja, dus ik moest dat berichtje plaatsen van ons groepje. En dan inderdaad van wat vond je van het gesprek en de eed afleggen en er dus op die manier iets over zeggen.

I: ja, want heeft dat voor u geholpen van hoe zou ik eventueel om moeten gaan met integriteitskwesties?

M: Ja eigenlijk wel. Vooral ook voor die grijze gebieden, dat er ook gezegd wordt, zorg er gewoon voor dat je het meteen bespreekbaar maakt met je leidinggevende. Want zodra je een grijs gebied terecht komt, kun je weten dat je het dan niet zelf hoeft te doen en op te lossen maar heb het er gewoon over en dan kan je samen ook tot een oplossing komen.

I: ja. En u bent dus op de hoogte dat er een integriteitsbeleid is. En wat is daarvan volgens u de bedoeling? Waarom is het ingevoerd?

M: Ehm, vooral denk ik om als organisatie op een transparante, ethische en betrouwbare manier te handelen. Bij de gemeente heb je ook vaak te maken met vertrouwelijke informatie van burgers en dus ook wel eens data lekken. Dus dat mensen binnen de organisatie bijvoorbeeld even hebben gecheckt hoe de buurman ervoor staat bij wijze van spreken. En om mensen er dus bewust van te maken dat dat echt niet kan en dat we een bepaalde reputatie te behouden hebben. Dus dat het ethisch verantwoord is wat je doet. En dat je dus als gemeentewerker vaker met dit soort dingen in aanraking komt en dat het dus goed is om bewustwording te creëren dat er op een goede manier gehandeld wordt.

I: omdat je dus een verantwoordelijk draagt naar de mensen toe in de gemeente?

M: ja het is een publieke functie dus dat vraagt er ook om dat je je kunt verantwoorden naar het publiek toe. En ik denk dat het natuurlijk ook bedoeld is om binnen de gemeente als organisatie ook een betrouwbare sfeer te houden. Zodat we elkaar onderling ook blijven vertrouwen.

I: duidelijk. En u zei dat je een eed hebt, een gesprek erbij. Bent u ervan op de hoogte dat er nog op andere manieren aandacht wordt gegeven aan integriteit?

M: ja het is in ieder geval altijd een standaard onderdeel van onze voortgangsgesprekken en beoordeling. Bij ons heet dat dan Op Koers gesprekken. Die heb je dan aan het begin van het jaar, halverwege het jaar en aan het eind van het jaar. En altijd is integriteit daarvan een verplicht onderdeel. Je vult van tevoren een formulier in om aan te geven: wat waren je doelen van dit jaar, heb je die bereikt, wat wil je qua persoonlijke ontwikkeling. En er zit altijd een vraag bij over integriteitskwesties en of je daar tegenaan bent gelopen. Of je daar een reflectie op hebt en of je daar iets over kwijt wil. En het is een verplicht onderdeel van gesprek. En in de praktijk gaat dat dan wel snel hoor. Mijn vorige leidinggevende was directeur en in het gesprek was het altijd snel even afvinken van: loop je nog ergens tegenaan? Nee, oke, dan hebben we dat ook weer gehad.

I: oke, dus het is wel, het zit erin en het moet even maar het is niet altijd relevant lijkt het?

M: in mijn geval niet altijd nee.

I: en bijvoorbeeld op het gebied van trainingen en workshops? Heeft de Gemeente Zoetermeer daar iets voor voor medewerkers?

M: ze doen wel heel veel aan workshops dus het zou mij niet verbazen als ze iets hebben voor integriteit. Maar die heb ik niet heel scherp op de radar verder. Ik heb voor mezelf gewoon helder die start en tussengesprekken. Dat ik het er dan over heb.

I: dus het is ook vooral op eigen initiatief? Als je het heel belangrijk zou vinden dan kun je dat gewoon aangeven?

M: ja ik heb bijvoorbeeld wel 1 of 2 keer een issue gehad waarvan ik dacht ik zit nu op een punt dat ik even met de directeur wil bespreken wat hij ervan vindt. En dat heb ik dan eerst gedaan maar dat heeft ook echt te maken met die beginsessie. Daardoor voelde ik de vrijheid om dat ook echt te doen.

I: dat heeft meteen de toon gezet in openheid dus?

M: ja. Wat bij mij ook scheelt is: mijn leidinggevende is ook mijn directeur. En dat was ook de persoon die eigen kwetsbaarheden heeft gedeeld.

I: ja dan voel je je sowieso meer betrokken. Want over die openheid gesproken: ik zou graag ook wat vragen willen stellen van hoe je daarmee omgaat als collega's onderling. Want hoe is uw contact met uw collega's, ziet u die vaak? Los van coronatijd.

4. KENNISDELING MET COLLEGA'S

M: de een wat meer dan de ander. Een paar collega's die ik regelmatig zie, soms ook buiten werktijd om. Maar wisselend. Sommige kan ik goed mee, andere minder.

I: want u staat dus in een functie waarin u veel met anderen moet overleggen?

M: ja dat sowieso.

I: want op welke manier heeft u dan contact met uw collega's? Face-to-face of via mail?

M: voor corona eigenlijk beide, vooral de collega's met wie ik nauw samenwerk vooral face-to-face en zie ik ook meerdere keren per week. Met een aantal wethouders wat overleggen en een aantal groepen wat face-to-face en als je mensen wat minder ziet of minder goed kent, dan vaak telefonisch contact.

I: heeft u het gevoel dat er op de werkvloer openheid is om over bepaalde dingen te praten? Je zei dus al met je directeur, maar voel je dat ook onderling met collega's?

M: ja ook wel. Ja, zit wat minder in mij persoonlijk om dat heel erg te doen en daar erg open over te zijn. Zeker als we in een professionele relatie zitten. Maar ik denk dat dat opzich wel gebeurd en met een aantal collega's heb ik dat dus ook wel. Maar ik moet ze gewoon goed kennen.

I: dus relatie speelt ook een belangrijke rol? Want je zegt professioneel, maar dat je met andere collega's op een meer informele manier praat?

M: Ja dat denk ik zeker. En binnen de gemeente, en binnen volgens mij elke overheid, is iedereen zich ook bewust van de WOB: wet openbaarheid bestuur. Dus dat is een wet, bijvoorbeeld de appjes van Femke Halsema aan Grapperhaus, alle communicatie tussen ambtenaren en tussen ambtenaren en bestuurders is WOB-baar dus dat mag je opvragen als er iets aan de hand is. En iedereen is daar erg van bewust. Dus als het gaat kwetsbare informatie zijn mensen daar toch iets terughoudender in. Dus op het gebied van integriteit, de WOB sinds een aantal jaar, heeft een verschil gemaakt in de manier waarop politici en ambtenaren met elkaar communiceren.

I: oke, dat is heel interessant. Want gevoelige informatie, bespreekt u dat vaak met collega's?

M: ja je hebt dus de werkvloer roddel. Dus als ik bijvoorbeeld bij college vergaderingen heb gezeten, in principe is het geheim wat daar wordt besproken, maar soms is informatie wel heel relevant voor collega's dus in principe wordt het dan meestal gedeeld in grote lijnen. Dus niet: de wethouder zei dit en dat, maar wel wat in grote lijnen de punten zijn van het college. En dat doe ik dan toch even via telefoon want als dat in de mail staat is dat dus niet de bedoeling en als dat geWOBt wordt kun je daar gezeur mee krijgen. Dus dat is precies een dingetje wat in een grijs gebied zit.

I: want als u zelf, u zei het ook, tegen een integer dilemma aanloopt, zou u dat dan bespreken met collega's?

M: eh, ligt er een beetje aan. Ik doe het in eerste instantie liever met mijn leidinggevende maar als ik er heel erg mee zit en spreek toevallig een collega met wie ik goed kan, dan zou ik het in principe ook met die collega het erover kunnen hebben.

I: oke maar wat maakt dat u sneller naar uw leidinggevende zou gaan dan naar een collega?

M: ik denk dat ook op basis van een uitspraak van een leidinggevende, dan voelt het ook als afgedekt zeg maar. In de zin van: een moeilijke kwestie en een leidinggevende zegt je moet het zo aanpakken. Dan weet ik dat als er gezeur over komt en de leidinggevende weet dat we het erover gehad hebben en dat hij of zij heeft aangegeven het zo en zo aan te pakken. Met een collega kun je alsnog een boze leidinggevende krijgen die zegt: waarom ben je niet naar mij toegekomen want ik ben het hier niet mee eens. Een leidinggevende heeft ook meer ervaring.

I: Dus ook die autoriteit van een leidinggevende speelt daarin mee?

M: ja klein voorbeeld. Ik kreeg een verzoek van een gemeenteraadslid om 1 op 1 af te spreken over de functie van public affairs want zij zat bij een andere organisatie waar ze ook die functie hebben en ze wilde er wat meer over weten. Maar als ambtenaar is het niet de bedoeling, of zelfs verboden, om 1 op 1 af te spreken met gemeenteraadsleden als het niet gaat over technische vragen over bijvoorbeeld een memo die je hebt geschreven. En dit ging meer over de werkzaamheden dan over de gemeente zelf. Dus toen heb ik aan de directeur gevraagd van wat vind je ervan als ik dat zou doen. En dat heb ik bewust gevraagd want als hij zegt ik zou het niet doen, dan ga ik het niet doen en als hij zegt wel, dan heb ik in mijn achterhoofd dat hij er dus achter staat. Autoriteitsargument dus eigenlijk.

I: ja, en komen er ook wel eens collega's naar u toe met dilemma's over integriteit?

M: ja 1 collega met name.

I: Als in: die doet dat vaker? Of dat was 1 keer?

M: nee die doet dat vaker.

I: oke, en deelt u dan uw mening als hij/zij dat vraagt?

M: Ja. Maar waarbij ik wel aangeef dat het maar mijn mening is en dat ik het ook niet allemaal weet.

I: nee, maar daar gaat u dan wel over in gesprek.

M: ja dat zeker.

I: en in hoeverre zou u de mening van een collega overnemen wanneer u met een dilemma zit. Dus een collega praat met u daarover? Zou je dan snel de mening overnemen?

M: ik neem het mee als ik het nuttig vind maar niet meteen van als een collega het zegt neem ik het over. Dat heb ik bij een leidinggevende in principe wel. Bij een collega denk ik: voegt het iets toe aan hoe ik er zelf over dacht? Brengt het nieuwe inzichten mee? Maar ik neem het niet standaard over.

I: en stel die collega staat heel bekend om integer handelen of heeft zich daar vaak in bewezen, zou u dan sneller de mening overnemen?

M: mm, misschien? Het lastige is wel dat functies erg verschillen. Bij sommige functies wordt integriteit ook meer van je gevraagd en bij anderen is dat niet zwart op wit de lijn strak te hanteren. Bij functies van mij zit er gewoon een groot grijs gebied en als dan een collega zou adviseren die komt uit een hoek waar

dat heel zwart wit is dan zou ik dat zelf eerst overwegen van: wat betekent het dan voor mijn functie? Want de lijnen liggen soms anders. Maar ik zou het misschien eerder meenemen.

I: maar het is dus functiebepalend en het verschilt wat de werkzaamheden zijn?

M: ja en het lastige is dat ik de enige ben met mijn functie dus daarin zijn geen duidelijke voorbeelden van hoe het moet.

I: ik vind het heel interessant om te horen dat u vaker naar uw leidinggevende zou gaan.

M: ja, dat past ook meer bij mij.

I: Zijn er verder nog andere factoren die nog niet genoemd zijn omtrent integriteit? Dingen waarvan u afweet dat die er zijn?

M: dingen die de organisatie organiseert om er aandacht aan te besteden?

I: ja precies.

M: je hebt ook vertrouwenspersonen enzo, voor persoonlijke dingen. Of over je leidinggevende maar daar zit ik niet heel goed in.

I: dat is ook belangrijk om te weten, in hoeverre ben je er zelf van op de hoogte? Dat kan natuurlijk verschillen in de organisatie van in hoeverre mensen van dingen op de hoogte zijn?

M: ja, want ik ben bijvoorbeeld een kwetsbare functie en kom veel meer in aanraking met integriteit. Anderen zullen dat ongetwijfeld minder hebben en dus minder betrokken zijn bij het integriteitsbeleid denk ik.

I: ja dat is begrijpelijk. Zijn er nog andere dingen? Zijn er nog vragen?

M: nee dat was het denk ik.

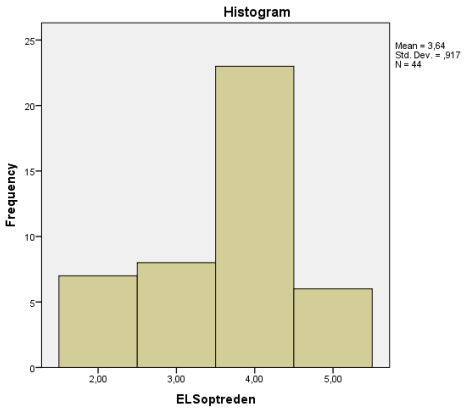
I: dan wil ik u enorm bedanken voor uw tijd.

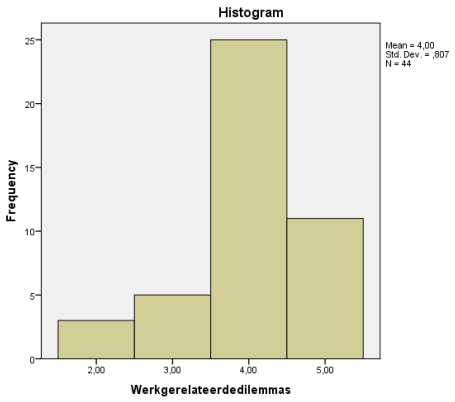
M: graag gedaan en succes.

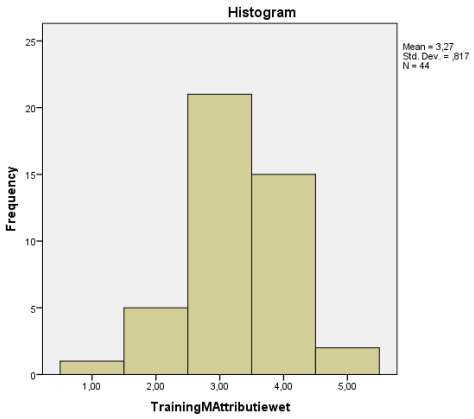
BIJLAGE III- Assumpties SPSS

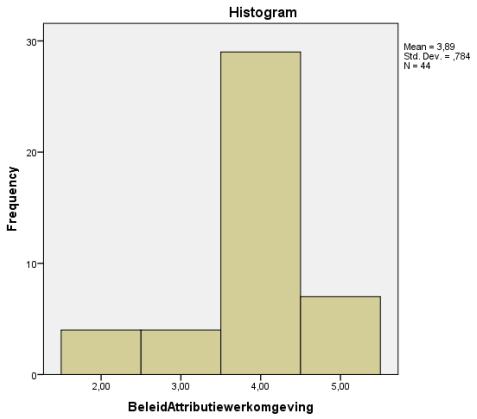
3.1 Assumpties vooraf aan factoranalyse met alle items:

1. Independence: elke participant heeft 1 keer meegedaan aan het onderzoek.
2. Normaliteit: Shapiro-Wilk test blijkt significant, echter de normaal verdeling per item lijkt redelijk normaal verdeeld te zijn gezien de grafieken (Allen & Benett, 2010). Bijvoorbeeld:



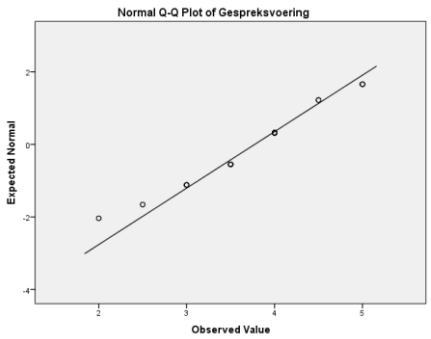


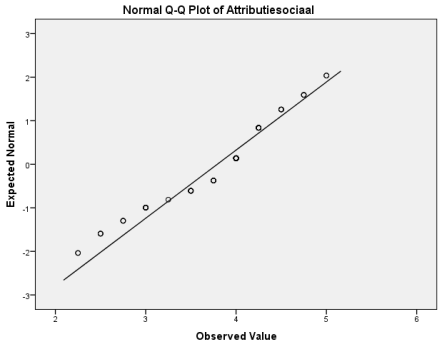


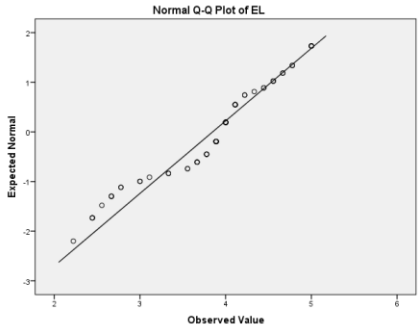


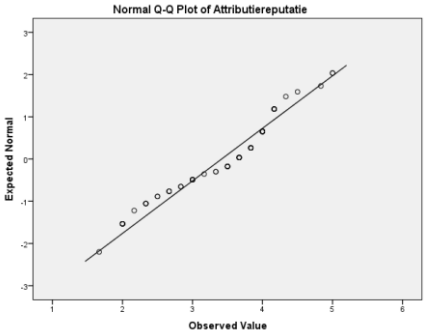
3.2. *Assumpties voorafgaand aan analyses met latente variabelen:*

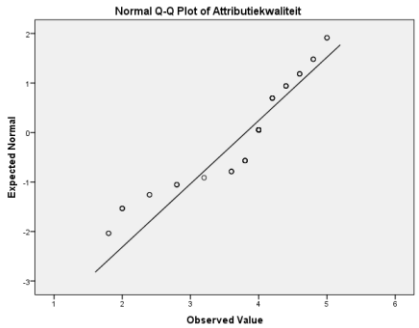
1. Independence: elke participant heeft 1 keer meegedaan aan het onderzoek.
2. Normaliteit: redelijk voldaan (wel statistisch significante Shapiro-Wilk maar een normale verdeling in grafiek) (Allen & Benett, 2010)

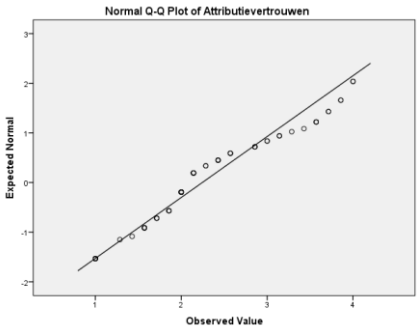


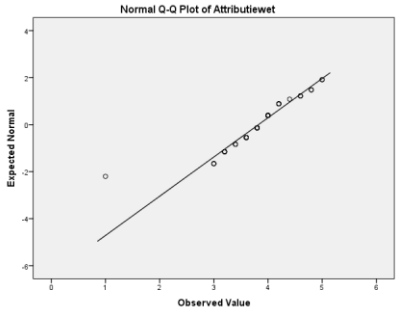











Normal Q-Q Plot of Attributiewet
Expected Normal
Observed Value
4
2
0
-2
-4
-6
0
1
2
3
4
5
6

BIJLAGE IV- PCA per concept

Tabel: Attributies PCA componenten ladingen

	Component				
	1	2	3	4	5
BeleidAttributieonvoldoendevertrouwen	,869				
EedAttributieonvoldoendevertrouwen	,868				
TrainingLeidinggevendeAttributieonvoldoendevertrouwen	,846				
OpkoersAttributieonvoldoendevertrouwen	,810				
MeldingvermoedenmisstandAttributieonvoldoendevertrouwen	,809				
GedragscodeAttributieonvoldoendevertrouwen	,793				
TrainingMedewerkerAttributieonvoldoendevertrouwen	,736				
GedragscodeAttributiewerkomgeving	-,453				,405
BeleidAttributiewet		,869			
GedragscodeAttributiewet		,862			
MeldingVermoedenMisstandAttributiewet		,849			
EedAttributiewet		,782			
OpkoersAttributiewet		,745			
TrainingMedewerkersAttributiewet		,737			
TrainingLeidinggevendeAttributiewet		,644			
MeldingVermoedenMisstandAttributiereputatie			,882		
BeleidAttributiereputatie			,830		
GedragscodeAttributiereputatie			,761		
OpkoersAttributiereputatie			,743		

TrainingmedewerkersAttributiereputatie			,738		
TrainingLeidinggevendeAttributiereputatie			,719		
EedAttributiereputatie			,624		
GedragscodeAttributiekwaliteit				,887	
BeleidAttributiekwaliteit				,850	
MeldingvermoedenmisstandAttributiekwaliteit				,836	
TrainingLeidinggevendeAttributiekwaliteit				,829	
TrainingMedewerkerAttributiekwaliteit				,748	
OpkoersAttributiekwaliteit				,652	
EedAttributiekwaliteit				,521	
BeleidAttributiewerkomgeving					,614
EedAttributiewerkomgeving					,561
OpkoersAttributiewerkomgeving					,524
TrainingLeidinggevendeAttributiewerkomgeving				,480	,519
TrainingMedewerkerAttributiewerkomgeving				,465	,519
MeldingvermoedenmisstandAttributiewerkomgeving					,314

Tabel ELS, componenten ladingen:

	Factor 1
ELSeerlijkebeslissingen	,910
ELShetjuiste	,851
ELSgoedevoorbeeld	,817
ELSluisteren	,809
ELSbestevoor	,804
ELSvertrouwen	,773
ELSbespreektintegriteit	,766
ELSbereikt	,766
ELSoptreden	,749
ELSgedragen	,586

Tabel Bespreekbaarheid, componenten ladingen

	Factor 1
Onethisch Gedrag bespreken	,843
Werkgerelateerde dilemmas bespreken	,808
Persoonlijke dilemmas bespreken	,804
Meningdelen	,769
Onethischgedragcorrigeren	,734
Moreleimplicaties	,724
Verantwoording	,539