

# Tijd Voor Integriteit

De bijdrage van ethisch leiderschap aan de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's

**Laurens Bork**

Afstudeerscriptie voor het behalen van de mastergraad Bestuurs- en  
Organisatiewetenschap

Leerkring Organisaties, Verandering en Management



**Universiteit Utrecht**



Rijkswaterstaat  
*Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat*

Utrecht, 14 augustus 2022

Scriptiebegeleider: Kim Loyens

Tweede beoordelaar: Patricia Wijntuin

Stagebegeleider: Will Bruchhans

## Samenvatting

Integriteit is een essentieel onderdeel van het ambtelijk vakmanschap. Burgers moeten voor de uitvoering van overheidstaken kunnen vertrouwen op de integriteit van de ambtenaren. Integriteit is daarom een belangrijk onderdeel van het functioneren van ambtenaren. Rijkswaterstaat is een grote uitvoeringsorganisatie binnen de Rijksoverheid. Vanwege het grote publieke belang dat Rijkswaterstaat dient, is het voor burgers belangrijk dat zij op de integriteit van ambtenaren van Rijkswaterstaat kunnen rekenen.

Een belangrijk onderdeel van effectief integriteitsmanagement bij publieke organisaties is de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's. Leiderschap lijkt een rol te spelen in de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's. In dit onderzoek staat de vraag hoe ethisch leiderschap kan bijdragen aan de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's bij een organisatieonderdeel van Rijkswaterstaat. Ethisch leiderschap is een leiderschapsstijl die de ethische besluitvorming en het moreel bewustzijn van medewerkers bevordert. Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Er zijn interviews afgenomen met medewerkers en leidinggevendenden van Rijkswaterstaat.

In de resultaten is de voornaamste bijdrage van ethisch leiderschap aan de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's de verlaging van de drempel voor publiek professionals. De drempel om integriteitsdilemma's te bespreken kent verschillende oorzaken. Deze oorzaken worden gevonden in de cultuur van de organisatie. Ten eerste is een resultaat-gedreven cultuur met hoge werkdruk van negatieve invloed op de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's, omdat medewerkers weinig prioritering hebben voor het signaleren van dilemma's of het stilstaan bij dilemma's. Daarnaast zorgt deze cultuur voor weinig tijd bij leidinggevendenden. Hierdoor voelen publiek professionals zich eerder bezwaard om aan te kloppen bij hun leidinggevendenden, ondanks dat die ruimte wel woordelijk wordt geboden. Verder vervallen leidinggevendenden door resultaatgedrevenheid sneller in moreel-neutraal management gericht op het behalen van de primaire doelstellingen. Publiek professionals percipiëren hierdoor minder ruimte voor integriteitsdilemma's, maar ook minder ruimte voor tegenspraak. Respondenten spreken daarom ook wel van een impliciete integriteitscultuur. Ten slotte vormt ook thuiswerken een drempel, omdat medewerkers de digitale setting minder geschikt vinden voor het bespreken van integriteitsdilemma's.

Binnen de impliciete integriteitscultuur met drempels voor de bespreekbaarheid, is expliciete aandacht voor integriteitsdilemma's extra noodzakelijk. Leiders die integer zijn en zichtbaar integer voorbeeldgedrag vertonen, verlagen de drempel om integriteitsdilemma's te bespreken. Expliciete, periodieke aandacht voor integriteitsdilemma's vanuit leiders verlaagt voor publiek professionals de drempel om eigen dilemma's te bespreken. Die expliciete, periodieke aandacht kan geschonken worden op verschillende manieren. Zo zijn integriteitskwetsies die spelen in de organisatie een goede kans om integriteitsdilemma's bespreekbaar te maken, maar vatten sommige publiek professionals reactieve, incident-gedreven aandacht voor integriteit cynisch op. Zij zien liever structurele, proactieve aandacht voor dilemma's. Een goede manier om dit te doen lijkt het behandelen van voorbeelden van integriteitsdilemma's uit de werkpraktijk. Casussen waarbij het juiste antwoord niet voorhanden is lijken daarvoor het meest geschikt. Regelmatige behandeling van herkenbare casuïstiek verhoogt het signaleringsvermogen en integriteitsbewustzijn van publiek professionals. Een andere manier waarop ethische leiders de drempel kunnen verlagen is door zichtbaar moreel voorbeeldgedrag te tonen. Dit lijkt extra nodig in een werkcontext waarin er veel werkdruk bestaat en de zichtbaarheid en benaderbaarheid van leiders onder druk staat. Door het goede voorbeeld te stellen door eigen dilemma's te delen, verlagen ethische leiders de drempel voor publiek professionals om hun dilemma's in te brengen. Een belangrijke voorwaarde is dat leiders zich kwetsbaar op durven te stellen. Naast dat ethisch leiders geassocieerd worden met vriendelijkheid, benaderbaarheid, compassie en bescheidenheid is ook kwetsbaarheid van belang. Al met al kan ethisch leiderschap een belangrijke bijdrage leveren aan de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's.

## Inhoudsopgave

|   |    |
|---|----|
| 1. Introductie .....  | 5  |
| 1.1. Inleiding .....  | 5  |
| 1.2 De casus Rijkswaterstaat.....   | 6  |
| 1.3 Probleemstelling .....  | 6  |
| 1.4 Doel van het onderzoek en vraagstelling .....   | 8  |
| 1.5 Wetenschappelijke relevantie .....  | 9  |
| 1.6 Maatschappelijke relevantie.....  | 9  |
| 2. Theoretisch kader.....   | 10 |
| 2.1 Integriteit in publieke organisaties.....   | 10 |
| 2.2 Integriteitsmanagement.....   | 11 |
| 2.3 Ethisch klimaat en ethische cultuur .....   | 13 |
| 2.4 Ethisch leiderschap en de bespreekbaarheid van ethische dilemma's .....                       | 13 |
| 3. Methodologie .....   | 16 |
| 3.1 Onderzoeksstrategie.....  | 16 |
| 3.2 Onderzoeksonwerp.....   | 16 |
| 3.3 Dataverzameling .....   | 16 |
| 3.4 Data-analyse.....   | 17 |
| 3.5 Validiteit en betrouwbaarheid.....  | 17 |
| 4. Resultaten.....  | 19 |
| 4.1 De ruimte om integriteitsdilemma's te bespreken .....   | 19 |
| 4.1.1 Het belang van integriteit en de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's.....            | 19 |
| 4.1.2 Impliciete integriteitscultuur .....  | 22 |
| 4.1.3 Belemmerende factoren voor de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's.....               | 24 |
| 4.1.4 Samenvatting.....   | 26 |
| 4.2 Ethisch leiderschap .....   | 26 |
| 4.2.1 De leidinggevende als integer persoon .....   | 26 |
| 4.2.2 Tegenspraak .....   | 28 |
| 4.2.3 De leidinggevende als manager van integriteit .....   | 29 |
| 4.2.4 Samenvatting.....   | 32 |
| 4.3 De rol van leidinggevend in het bespreekbaar maken van integriteitsdilemma's .....            | 32 |
| 4.3.1 Persoonlijkheid van de leidinggevende en de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's..... | 33 |
| 4.3.2 Leiderschapsgedragingen die de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's stimuleren..      | 34 |
| 4.3.3 Invloed van voorbeeldgedrag op de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's.....           | 35 |
| 4.3.4 Samenvatting.....   | 37 |
| 5. Analyse .....  | 38 |
| 5.1 De ruimte om integriteitsdilemma's te bespreken .....   | 38 |

|  |    |
|--|----|
| 5.1.1 Balans tussen <i>values</i> - en <i>rules-based</i> integriteitsmanagement ..... | 38 |
| 5.1.2 Belemmerende invloed van werkdruk op het ethische klimaat.....                   | 38 |
| 5.2 Ethisch leiderschap .....  | 39 |
| 5.2.1 Ethisch leiderschapskenmerken .....  | 39 |
| 5.2.2 Belemmeringen voor ethisch leiderschap .....                                     | 40 |
| 5.3 Ethisch leiderschap en de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's .....         | 41 |
| 5.3.1 Expliciete, periodieke en proactieve aandacht voor integriteitsdilemma's.....    | 41 |
| 5.3.2 Waargebeurde casussen en eigen dilemma's bespreken.....                          | 42 |
| 5.3.3 Benaderbaarheid en kwetsbaarheid van de leidinggevende.....                      | 43 |
| 6. Conclusie.....  | 44 |
| 7. Discussie .....   | 46 |
| 7.1 Wetenschappelijke implicaties.....   | 46 |
| 7.2 Praktische implicaties .....   | 47 |
| 7.3 Kritische reflectie.....   | 47 |
| Literatuurlijst.....   | 48 |
| Bijlagen.....  | 53 |
| Bijlage 1: Topiclijst interviews.....  | 53 |
| Bijlage 2: Codeboom .....  | 55 |

# 1. Introductie

## 1.1. Inleiding

Integriteit is van essentieel belang binnen de Rijksoverheid (Rijksoverheid, 2020). Zoals oud-minister Ien Dales in haar inmiddels legendarische redevoering uit 1992 betoogde: “Met de integriteit van de overheid valt of staat het bestuur, aantasting van de integriteit van de overheid betekent niet minder dan dat de overheid het vertrouwen van de burgers verliest.” (Dales, 1992). Recente integriteitsschandalen hebben integriteit weer onderwerp van discussie gemaakt. Zo fraudeerden twee ambtenaren afzonderlijk van elkaar voor miljoenen bij de gemeente Den Haag (De Waard & De Jonge, 2020; De Jonge, 2020) en stapten de Gedeputeerde Staten van Limburg op na een belangenverstrengeling binnen het bestuur (Van der Steen & Dohmen, 2021). Ook bij Rijkswaterstaat fraudeerde een ambtenaar voor 2,3 miljoen tussen 2012 en 2019 (NOS, 2021). Dit soort incidenten roepen de vraag op hoe publieke organisaties de integriteit van hun ambtenaren beter kunnen managen. Hiervoor is het belangrijk om eerst scherp te hebben wat integriteit precies is. Huberts (2018, p. 20) definieert integriteit als “handelen in overeenstemming of harmonie met de relevante morele waarden, normen en regels”, in een specifieke context. Er zijn verschillende instrumenten voor de bevordering van integriteit, waaronder ethisch leiderschap (Treviño et al., 2003) en het bespreekbaar maken van integriteitsdilemma’s (Nelen & Kolthoff, 2018). De exacte bijdrage van ethisch leiderschap aan de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma’s is echter nog weinig empirisch onderzocht. Deze scriptie onderzoekt de bijdrage van ethisch leiderschap aan de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma’s in de specifieke context van Rijkswaterstaat, een grote uitvoeringsorganisatie binnen de Rijksoverheid.

Leiderschap is een belangrijk onderdeel van organisaties. Leiderschap ondersteunt in het definiëren, sturen, monitoren en handhaven van integriteit. Dit heet ook wel integriteitsmanagement (Maesschalck, 2009). Binnen het integriteitsmanagement is de afgelopen jaren de trend waarneembaar dat steeds meer publieke organisaties meer waarde-gedreven (*values-based*) instrumenten incorporeren in hun benadering op integriteitsmanagement (Huberts et al., 2008). *Values-based* integriteitsmanagement gaat uit van het bevorderen van het moreel bewustzijn van ambtenaren, zodat zij minder afhankelijk zijn van regels voor het maken van moreel verdedigbare beslissingen. Dit staat tegenover een *rules-based* benadering waarbij compliance en controle de voornaamste instrumenten zijn (Brewer et al., 2015). De toenemende adoptie van *values-based* integriteitsmanagement is een mogelijke oplossing voor het probleem dat alsmaar complexer wordende opgaven van overheden niet kunnen worden opgelost door meer regels voor te schrijven (Brewer et al., 2015). Enkele *values-based* instrumenten die sturen op integriteit zijn ethisch voorbeeldgedrag vanuit het leiderschap, de incorporatie van integriteit in het gesprek van de dag op de werkvloer en door de analyse van ethische dilemma’s (Maesschalck, 2009). Deze *values-based* instrumenten vragen allemaal iets van leiderschap: op welke manier geeft leiderschap het juiste voorbeeld, incorporeert zij integriteit in het gesprek van de dag en biedt zij de ruimte voor de bespreking ethische dilemma’s?

Leiderschap waarbij nadrukkelijke aandacht is voor ethische kwesties zoals integriteit heet ook wel ethisch leiderschap (Treviño et al., 2003). Ethisch leiderschap behelst het geheel van karaktereigenschappen, besluitvorming en gedragingen die een leider laat zien om anderen te stimuleren zich te gedragen in overeenstemming met de morele normen en waarden die gelden in de bredere sociale context waarin men opereert (Heres, 2014). Ethisch leiderschap is *an sich* waardevol als *values-based* instrument (Maesschalck, 2009), maar is daarnaast ook ondersteunend voor *rules-based* instrumenten als (integriteits-)gedragscodes en integriteitstrainingen (Sims & Brinkmann, 2003). Ethische leiders dragen bij aan *values-based* integriteitsmanagement door expliciet, frequent en zichtbaar integer voorbeeldgedrag te tonen. Tevens bevorderen zij de integriteit van anderen door in gesprek te gaan over de normen, waarden en morele dilemma’s (Heres, 2014). Dit type leiderschapsstijl lijkt extra nodig in de publieke sector, daar waar het werk een meer publiek karakter heeft en de taken meer van invloed zijn op het leven van anderen, de politiek of de samenleving als geheel (Heres, 2014).

## 1.2 De casus Rijkswaterstaat

Ethisch leiderschap en de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's is in deze scriptie onderzocht in de context van Rijkswaterstaat (RWS). Rijkswaterstaat is een van de grootste uitvoeringsorganisaties binnen de Rijksoverheid. Zij kent haar oorsprong in de 18<sup>e</sup> eeuw, en is sindsdien belast met de ontwikkeling en beheer van rijks(water)wegen en watersystemen. Haar hoofdtaken zijn de vlotte en veilige doorstroming van het verkeer ("droge waterstaat"), het onderhoud en de verbetering van het systeem van vaarwegen ("natte waterstaat") en de bescherming tegen overstromingen (Rijkswaterstaat, 2022a). De organisatie heeft ruim 9.800 medewerkers en een begroting van €5,3 miljard (Rijkswaterstaat, 2022b). Het is daarmee een organisatie die veel geld besteedt en veel werknemers heeft die een directe impact op de samenleving hebben. Het grote publieke belang en het grote aantal werknemers zorgen dat integriteit een belangrijke rol speelt in de bedrijfsvoering van RWS.

De casus in dit onderzoek betreft een niet nader te specificeren organisatieonderdeel van Rijkswaterstaat. Dit organisatieonderdeel kwam uit intern onderzoek naar voren als een organisatieonderdeel waar nog winst te boeken is betreft de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's (Rijkswaterstaat, 2021). Deze scriptie houdt de naam van het organisatieonderdeel geheim onder het pseudoniem 'Organisatieonderdeel A', om de anonimiteit van de respondenten te bewaken. Rijkswaterstaat acht het wenselijk dat het organisatieonderdeel anoniem blijft vanwege de gevoeligheid van het onderwerp van het onderzoek en om te voorkomen dat de resultaten herleidbaar zijn tot personen of situaties.

## 1.3 Probleemstelling

Integriteit speelt een belangrijke rol bij de bedrijfsvoering van Rijkswaterstaat (RWS). In het verleden hebben zich integriteitsschendingen voorgedaan binnen de organisatie. Zo speelde Rijkswaterstaat een rol in de bouwfraude in de jaren 1990 (Meeus & Dohmen, 2002) en fraudeerde een werknemer aldaar tussen 2012 en 2019 voor 2,3 miljoen euro (NOS, 2021). Dergelijke casussen zorgen bij tijd en wijle voor opschudding vanwege het grote maatschappelijke belang dat RWS dient. Vanwege dit grote maatschappelijke belang en het grote aantal medewerkers dat RWS heeft, is gedegen integriteitsmanagement essentieel. Hiervoor bestaat een aantal kaders, dat wordt opgelegd vanuit het Rijk in de Gedragscode Integriteit Rijk (GIR) (Rijksoverheid, 2020). Het gebruik van deze gedrags- en integriteitscode is wettelijk vastgelegd in de Ambtenarenwet (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2017) waaronder de werknemers van RWS vallen.

Figuur 1: organogram van Rijkswaterstaat



1

Voorbeelden van het integriteitsbeleid van RWS zijn de meldingsketens, aangewezen integriteitscoördinatoren, strafmaatregelen tegen integriteitsschendingen, integriteits-jaarplannen en integriteitstrainingen (Rijkswaterstaat, 2022c). Daarnaast is er volgens de GIR een belangrijke rol voor leidinggevend. Leidinggevend “behoren medewerkers in staat te stellen om aan de gestelde (integriteits)verwachtingen te voldoen, waaronder de verwachting dat zij elkaar aanspreken op gedrag. Daarnaast hebben leidinggevend een zelfstandige taak om medewerkers aan te spreken op niet integer gedrag en zo nodig maatregelen te treffen. Zij kunnen daarbij alleen geloofwaardig zijn als zij zelf het goede voorbeeld geven.” (Rijksoverheid 2020, p. 10).

De verwachtingen over integriteit bestaan op papier, maar nog belangrijker is hoe ze in de praktijk worden gebracht. Om integriteit te monitoren neemt Rijkswaterstaat om het jaar een integriteitsenquête af onder werknemers. In de enquête worden de ervaringen van de publieke professionals aangaande integriteit uitgevraagd. Van de medewerkers van Rijkswaterstaat heeft 44% de integriteitsenquête van december 2021 ingevuld ( $n = 4623$ ) (Rijkswaterstaat, 2021). Over het algemeen geeft de enquête een positief beeld van de ervaringen van publieke professionals betreft de integriteitssituatie bij Rijkswaterstaat. Zo worden er bijvoorbeeld weinig integriteitsschendingen waargenomen, is de ervaren druk om van regels af te wijken gering en voelen medewerkers zich veilig om alles wat betreft hun werk met hun leidinggevende te bespreken. In een niet nader te specificeren organisatieonderdeel blijkt dat de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma’s echter verbeterd kan worden (Rijkswaterstaat, 2021). Dit organisatieonderdeel wordt niet nader gespecificeerd in dit

<sup>1</sup> Elk organisatieonderdeel heeft een eigen integriteitscoördinator, belast met de uitvoering van integriteitsbeleid (preventief) en een bedrijfscontroller die integriteitsmeldingen in ontvangst neemt en casuïstiek bespreekt (reactief) (Rijkswaterstaat, 2022c).

onderzoek vanwege de gevoeligheid van het onderzoeksonderwerp en om anonimiteit zo veel mogelijk te waarborgen. Voorts zal het organisatieonderdeel daarom worden aangeduid als organisatieonderdeel A. De managementstructuur van dit onderdeel is hiërarchisch ingedeeld in een aantal managementlagen. Uit de enquête blijkt dat de medewerkers van organisatieonderdeel A vergeleken met de algemene RWS-resultaten relatief minder ruimte ervaren om integriteitsdilemma's te bespreken, minder morele vraagstukken bespreken met leidinggevendenden, leidinggevendenden minder vaak als voorbeeld op het gebied van integriteit zien en minder wordt ervaren dat leidinggevendenden integriteit belangrijk vinden (Rijkswaterstaat, 2021).

Door thema's als voorbeeldgedrag door leiderschap en de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's op te nemen in de integriteitscode en enquête, onderschrijft RWS het belang van de thema's. Helaas zeggen de cijfers *an sich* nog niet zo veel. De enquête verzamelt slechts scores over de integriteitservaring van publiek professionals, maar niet hun achterliggende redenatie. Het is echter wel van belang voor de organisatie om deze te achterhalen. De onduidelijkheid over de achterliggende redenen maakt organisatieverandering gericht op leiderschap in relatie tot integriteit lastig. Voor RWS bestaat er daarom een kennisprobleem over hoe leiderschap van invloed is op integriteit, op de bespreekbaarheid van dilemma's en hoe publieke professionals al dan niet gestimuleerd worden om integer te handelen.

#### 1.4 Doel van het onderzoek en vraagstelling

Dit onderzoek draagt bij aan de integriteit binnen Rijkswaterstaat. Voor de totstandkoming van een ethische en integere organisatiecultuur is de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's een belangrijke voorwaarde (Huberts, 2018). Een manier waarop integriteitsdilemma's makkelijker bespreekbaar worden is door middel van ethisch leiderschap (Heres, 2014). Zowel het belang van de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's als de rol van leiderschap in de totstandkoming van de bespreekbaarheid worden beiden onderschreven door de organisatie in haar integriteitscode (Rijksoverheid, 2020). Dit onderzoek hanteert deze beide concepten om te kijken of zij een bijdrage kunnen leveren aan de integriteitskwesaties die bij organisatieonderdeel A spelen. Daarom luidt de onderzoeksvraag:

*“Hoe kan ethisch leiderschap bijdragen aan de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's bij organisatieonderdeel A van Rijkswaterstaat?”*

De beantwoording van de hoofdvraag verloopt via verschillende deelvragen. De deelvragen starten breed door te vragen naar de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's en ethisch leiderschap in brede zin. Hierna volgt de koppeling tussenbeide. Ten slotte is een deelvraag gericht op de ervaringen met verschillende typen leidinggevendenden om vast te stellen of er verschillen bestaan tussen het gepercipieerde ethisch leiderschap van de managementlagen.

1. Hoe ervaren publieke professionals van organisatieonderdeel A de ruimte voor het bespreken van integriteitsdilemma's?
2. Hoe ervaren publieke professionals van organisatieonderdeel A het ethisch leiderschap van hun leidinggevendenden en welke gedragingen horen daar volgens hen bij?
3. Hoe zien publieke professionals van organisatieonderdeel A de rol van leidinggevendenden in het stimuleren van de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's?



### 1.5 Wetenschappelijke relevantie

Integriteit en ethisch leiderschap zijn veel bestudeerde concepten in de bestuurs- en organisatiewetenschap (Huberts 2018; Heres, 2014; Hoekstra, 2016; Islam et. al. 2021). De afgelopen jaren wordt er een heuse ‘*empirical turn*’ waargenomen en aangemoedigd in de literatuur over ethiek en integriteit in organisaties (Huberts, 2018). Empirisch onderzoek naar integriteit en ethisch leiderschap richt zich echter voornamelijk op integriteitsschendingen (De Graaf et al., 2018; Grimmelikhuijsen & Snijders, 2016; Kerkhoff & Van Overeem, 2021; Lasthuizen et al., 2011). Meerdere oproepen tot empirisch onderzoek naar ‘wat werkt’ (Menzel, 2015; Huberts, 2018) zijn deels gehonoreerd. Zo is er veel onderzoek naar integriteitsprogramma’s en integriteitsmanagement (Kaptein, 2009; Maesschalck, 2009; Hoekstra & Kaptein 2014; Hoeksta & Kaptein 2020; Menzel, 2015). Ook is er empirisch onderzoek gedaan naar de rol van ethisch leiderschap in relatie tot integriteit (Heres, 2014; Heres, 2016; Islam et. al. 2021). In deze studies ligt de focus op integriteitsschendingen, klokkenluiders en het aantal meldingen van integriteitsschendingen. Voorafgaand aan een integriteitsschending of het klokkenluiden, gaat echter de bereidheid om integriteitsdilemma’s te bespreken. Onderzoek wijst uit dat ethisch leiderschap angst van volgers voor represailles op kritische uitlatingen kan verminderen (Avey et al., 2012), wat de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma’s ten goede zou kunnen komen. Daarnaast toont onderzoek aan dat ethisch leiderschap helpt in de bewerkstelling van een ethisch klimaat (Kish-Gepart et al., 2010). De exacte bijdrage van ethisch leiderschap aan de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma’s is nog niet onderzocht. Heres (2014) roept dan ook op voor meer onderzoek naar specifieke dimensies en kenmerken van ethisch leiderschap, zoals de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma’s. Dit onderzoek honoreert die oproep. Met een focus op de samenhang tussen ethisch leiderschap en de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma’s levert dit onderzoek een bijdrage aan de wetenschappelijke literatuur.

### 1.6 Maatschappelijke relevantie

Vertrouwen van burgers in de overheid is een van de pijlers van een gezonde democratie. Een voorwaarde voor het vertrouwen van burgers is een integere overheid en een integere uitvoering van overheidstaken. Integriteitsschendingen zorgen namelijk voor vertrouwensverlies bij burgers (Hoekstra & Kaptein, 2012). Rijkswaterstaat is één van de uitvoeringsorganisaties waarvan burgers moeten kunnen vertrouwen op de integriteit van haar ambtenaren. In de Gedragscode Integriteit Rijk (Rijksoverheid, 2020), die van toepassing is op alle rijksambtenaren, staat beschreven hoe rijksambtenaren zich integer dienen op te stellen.

(Integriteits)normen bestaan op papier, maar belangrijker is hoe ze in de praktijk gebracht worden. Verhoogde aandacht voor integriteitsschandalen en overheidsfalen in de recente jaren heeft ertoe geleid dat media en politici spreken van een ‘vertrouwenscrisis’ (De Jong, 2022; Valk & Alonso, 2021; Valk, 2022). Ook RWS kent integriteitsschandalen die zijn uitgemeten in de media (Meeus & Dohmen, 2002; NOS, 2021). Niet alleen de media zijn kritisch, ook Europese anti-corruptieorganisatie GRECO heeft haar zorgen gedeeld over het Nederlandse integriteitsbeleid (GRECO, 2021). Signalen wijzen erop dat een meer systematische aanpak van integriteitsvraagstukken in het publieke domein urgent nodig is, zo betoogden ook het Netwerk Goed Besturen, wetenschappers, en betrokkenen vanuit de beleidspraktijk in een brandbrief aan de Tweede Kamer (Netwerk Goed Besturen, 2021). Als dat niet gebeurt, dreigen burgers het vertrouwen in de overheid te verliezen.

Voor de overheid en haar uitvoeringsorganisaties, waaronder RWS, is het daarom des te meer van belang dat vermoedens van integriteitsschendingen in een vroeg stadium bespreekbaar zijn. In de eerste plaats om het morele bewustzijn onder publieke professionals te verhogen, maar ook zodat integriteitsdilemma’s op de werkvloer worden besproken in plaats van in de media. Dit onderzoek levert meer kennis op over hoe de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma’s bevorderd kan worden, wat uiteindelijk het vertrouwen van burgers in de overheid in algemene zin kan bevorderen.

## 2. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk beschrijft de totaliteit van concepten, theorieën en veronderstellingen die in dit onderzoek gebruikt worden. Het theoretisch kader bestaat uit de verschillende definities van begrippen en concepten die de lens vormen waardoor dit onderzoek kijkt. Dit hoofdstuk beschrijft eerst integriteit als bestuurskundig concept. Hierna volgt een uiteenzetting van integriteitsmanagement, ethisch klimaat, ethische cultuur en ten slotte ethisch leiderschap en de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's.

### 2.1 Integriteit in publieke organisaties

Allereerst is het belangrijk om de definitie van integriteit vast te stellen. Het woord integriteit kent haar etymologische oorsprong in het Latijnse *integritas*, wat letterlijk 'onaangeraakt' betekent en refereert aan iets of iemand die niet besmet of geschonden is (Nieuwenburgh, 2009). De term integriteit wordt gebruikt in veel verschillende contexten, bijvoorbeeld in de bouwkunde (structurele integriteit), wetenschap (wetenschappelijke integriteit) en geneeskunde (eed van Hippocrates) (Huberts, 2018). In die laatste twee voorbeelden draait het om de mate waarin actoren consistent zijn met de professionele morele waarden die zij aanhangen. Dit onderzoek richt zich echter op Rijkswaterstaat, en analyseert daarom integriteit in de context van een publieke organisatie. Dit wordt ook wel ook wel publieke integriteit (*public integrity*) genoemd (Huberts, 2014). Publieke organisaties zijn sociale contexten; zij bestaan uit mensen die samenwerken. Binnen deze context is integriteit dan ook een sociaal construct, integriteit is een waarde waaraan personen samen betekenis geven. Montefiore en Vines (1999) definiëren integriteit in lijn met hoe het concept in de wetenschap en geneeskunde wordt gebruikt, namelijk als de mate waarin een persoon of organisatie 'volledig', harmonieus of consistent is met diens eigen morele principes en waarden. Dobel (1990) focust op deugden. Hij meent dat onomkoopbaarheid, eerlijkheid, onpartijdigheid en verantwoordelijkheid de deugden zijn die integriteit kenmerken. Deze definitie laat echter de moraal van het handelen buiten beschouwing. Hierdoor kan een ambtenaar integer handelen maar niet moreel juist, bijvoorbeeld door onomkoopbaar, eerlijk, onpartijdig en verantwoordelijk werk te verrichten wat burgers schaadt.<sup>2</sup> Een benadering van integriteit vanuit deugden is daarom problematisch. Deze benadering laat namelijk de context waarin het handelen plaatsvindt buiten beschouwing.

De context is van essentieel belang in de studie van integriteit. Omdat integriteit een sociaal construct is, is de betekenis die actoren geven aan het concept contextafhankelijk. In het bestuderen van integriteit kan men daarom niet stevast uitgaan van een vastomlijnde set normen en waarden. Normen en waarden zijn onderhevig aan temporale verandering (Kerkhoff et. al., 2020) en kunnen variëren tussen personen. Normen en waarden zijn daarom als fluïde te kenmerken (Kerkhoff en Overeem, 2020). Door hun fluïditeit zijn normen en waarden in relatie tot integriteit lastig te vatten in de wet. De wet reikt soms niet ver genoeg, beweegt niet snel genoeg mee met veranderingen of laat te veel ruimte om bevredigend te zijn (Rosenbloom, 2011). Noch schrijft de wet voor hoe bestuurders integer kunnen handelen. Integriteit reikt dus verder dan louter de bestaande juridische kaders. Om dit te ondervangen meent Huberts (2018) dat onderzoek naar integriteit zich het beste kan richten op handelen naar de relevante morele waarden, normen en regels die toepasbaar zijn in specifieke contexten. Op die manier wordt integriteit niet alleen beoordeeld op basis van of iemand handelt naar de waarden van de organisatie, maar ook of iemand integer is geweest in overeenstemming met de normen en waarden van stakeholders, burgers, private organisaties en de (internationale) maatschappij als geheel (Six et al., 2007). De analyse van integriteit richt zich dan op hoe integriteit in verschillende contexten sociaal geconstrueerd wordt.

---

<sup>2</sup> Zie bijvoorbeeld de toeslagenaffaire, waarbij ambtenaren hun werkzaamheden conform de bestaande regels uitvoerden, maar burgers desalniettemin gedupeerd raakten. Hier conflicteerden regels met publieke waarden.

Dit onderzoek richt zich op een specifieke sociale context: Rijkswaterstaat. Voor het onderzoek naar integriteit bij Rijkswaterstaat als specifieke context definieert deze scriptie integriteit in navolging van Huberts (2014, p. 20) als “handelen in overeenstemming of harmonie met de relevante morele waarden, normen en regels”. Deze definitie wordt veelal gebruikt binnen de literatuur van bestuur en organisatiewetenschap (Heres, 2014; De Graaf et al., 2018; Wagner et al., 2020; Melchior et al., 2021; Chizema & Pogrebna, 2019). In deze definitie gaat integriteit over het juiste ding doen op de juiste manier, binnen een specifieke context (Heywood & Rose, 2015). Het concept is breed opgezet, waardoor veel ongewenst gedrag getypeerd kan worden als integriteitsschending. Deze brede opvatting kan echter problematisch zijn. Wie bepaalt immers de wenselijkheid van gedrag? Als dat afhankelijk is van de relevante normen, waarden en regels, rijst de vraag wie bepaalt welke normen, waarden en regels relevant zijn. Verschillende personen kunnen verschillende opvattingen over de relevantie of invulling van normen, waarden en regels hebben (Kerkhoff & Van Overeem, 2020). Desalniettemin is deze definitie goed bruikbaar voor wetenschappelijk onderzoek, omdat de conceptualisatie op deze manier niet uitgaat van een vastomlijnde invulling van integriteit. Dit is nodig, omdat zo de contextafhankelijkheid van de sociale constructie van integriteit erkend wordt. Het is daarom belangrijk om per context na te gaan welke normen, waarden en regels relevant zijn. Integriteit is in die zin niet per se handelen op een manier die door alle betrokkenen gewenst geacht wordt, maar eerder handelen op een manier die moreel verdedigbaar is in de context waarin men opereert (Huberts, 2018).

Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen materiële en sociale integriteitsschendingen (Hoekstra & Heres, 2016). Materiële integriteitsschendingen hebben te maken met persoonlijk (financieel) gewin, zoals corruptie, fraude, diefstal van de organisatie, steekpenningen of belangenverstrengeling. Sociale integriteitsschendingen gaan over ongewenste omgangsvormen in de professionele context, zoals grensoverschrijdend gedrag, pesten en machtsmisbruik. Ook gedragingen in privé-tijd die de goede naam van de organisatie kan schaden vallen hier onder. Rijkswaterstaat gebruikt ook een brede definitie van integriteit, waarin zowel materiële als sociale integriteitsschendingen uitgevraagd worden (Rijkswaterstaat, 2021). Volgens Huberts (2014) dient men met zo'n brede definitie van integriteit te waken voor zogenaamd integritisme, waarbij integriteitsoordelen geveld worden zonder voldoende grondslag. Dit komt voor wanneer het belang van normen en waarden overdreven wordt of wanneer oordelen over gedrag gegeneraliseerd worden naar een hele organisatie (Huberts, 2018).

## 2.2 Integriteitsmanagement

De mate waarin iemand integer is wordt bepaald door de mate waarin zij handelen in overeenstemming met relevante morele waarden, normen en regels. (Publieke) organisaties zetten verschillende methoden in om integriteit te stimuleren en te waarborgen. Het beheersen van integriteit in publieke organisaties wordt ook wel integriteitsmanagement genoemd. Integriteitsmanagement wordt gedefinieerd als de som van systematische en geïntegreerde inspanningen ter bevordering van integriteit binnen organisaties in de publieke sector (Hoekstra, 2016). Maesschalck (2009) identificeert de verschillende aspecten van integriteitsmanagement in een raamwerk, de zogeheten *integrity management framework*. Het *integrity management framework* omvat alle instrumenten, processen en structuren die integriteit rechtstreeks stimuleren en corruptie en andere integriteitsschendingen voorkomen binnen een organisatie in de publieke sector. Het raamwerk benoemt vier functies van instrumenten ter integriteitsbevordering: het determineren en definiëren van integriteit<sup>3</sup>; het leiden naar integriteit; het monitoren van integriteit en het handhaven van integriteit. Deze functies kunnen vervuld worden door kerninstrumenten en complementaire instrumenten. Hierbij zijn kerninstrumenten direct gericht op de bevordering van

---

<sup>3</sup> Het determineren en definiëren van integriteit is dus het bepalen welke normen, waarden en regels relevant zijn binnen de specifieke context waarin integriteitsmanagement wordt toegepast. Dit is in navolging van de definitie van Huberts (2014).

integriteit zoals ethische codes, beleid tegen belangenconflict, klokkenluidersregelingen en actoren zoals integriteitsfunctionarissen of managers. Complementaire instrumenten zijn cruciaal voor integriteitsborging in de organisatie, maar hebben integriteit niet als hoofddoel (Maesschalck, 2009, p. 22).

Maesschalck (2009, p. 12) maakt onderscheid tussen *rules-based* integriteitsmanagement en *values-based* integriteitsmanagement. De *rules-based* benadering van integriteitsmanagement benadrukt het belang van externe controles op het gedrag van ambtenaren. Tevens legt zij de voorkeur op formele en gedetailleerde regels en procedures om integriteitsschendingen te beperken en corruptie te voorkomen. De *values-based* benadering is daarentegen gericht op het verhogen van het persoonlijke bewustzijn van ambtenaren over ethische kwesties. Dit houdt in dat ambtenaren zichzelf controleren en minder afhankelijk zijn van regels om moreel verdedigbare beslissingen te maken (Brewer et al., 2015). De *values-based* benadering kan aangestuurd worden door middel van opleidingssessies, workshops, ambitieuze integriteitscodes, individuele coaching etc. Hierdoor wordt de dagelijkse toepassing van waarden en de ethische besluitvormingsvaardigheden van ambtenaren verbeterd (Maesschalck, 2009, p. 12). Het opdelen van integriteitsmanagementinstrumentenfuncties in kerninstrumenten, complementaire instrumenten en *rules* en *values-based* benaderingen, levert de volgende typologie op:

Figuur 2: typologie van integriteitsmanagementinstrumenten

|                      |                     | <b>Determining &amp; defining integrity</b>   | <b>Guiding towards integrity</b>  | <b>Monitoring integrity</b>  | <b>Enforcing integrity</b>  |
|----------------------|---------------------|---|---|--|---|
| <b>Core</b>          | <b>Rules-based</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risk analysis</li> <li>- Code of conduct</li> <li>- Conflict of interest policy</li> <li>- Gifts and gratuities policy</li> <li>- Post employment arrangements</li> <li>- Structural measures (e.g. function rotation)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rules-based integrity training</li> <li>- Oath, signing an "integrity declaration"</li> <li>- Advice, counselling</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Whistle-blowing policies</li> <li>- complaints policies</li> <li>- Inspections</li> <li>- Integrity testing</li> <li>- Early warning systems</li> <li>- Systematic registration of complaints, investigations, etc.</li> <li>- Survey-measurement of integrity violations and organisational climate</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formal sanctions</li> <li>- Procedure for handling integrity violations</li> </ul> |
|                      | <b>Values-based</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analysis of ethical dilemmas</li> <li>- Consultation of staff and stakeholders</li> <li>- Code of ethics</li> <li>- Non-written standard setting</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Values-based integrity training</li> <li>- Integrating integrity in the regular discourse (e.g. announcing the integrity policy through channels of internal and external communication)</li> <li>- Exemplary behaviour by management</li> <li>- Coaching and counselling for integrity</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Survey measures of integrity dilemmas</li> <li>- Informal probing for ethical dilemmas and issues among staff</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informal sanctions</li> </ul>  |
| <b>Complementary</b> |                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assessing the fairness of reward and promotion systems</li> <li>- Appropriate procedures for procurement, contract management and payment</li> <li>- Measures in personnel management (e.g. integrity as criterion for selection, evaluation and career promotion)</li> <li>-- Measures in financial management (e.g. 'double key', financial control, )</li> <li>- Measures in information management (e.g. protecting automated databases)</li> <li>- Measures in quality management (e.g. reviewing the quality assessment tool)</li> </ul> |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Internal control and audit,</li> <li>External control and audit</li> </ul>  |   |

Binnen de literatuur bestaat een breed aangenomen veronderstelling dat integriteitsmanagement niet gaat om het kiezen tussen een *rules-based* en een *values-based* benadering, maar dat beide adequaat

en flexibel gebalanceerd moeten worden (Maesschalck, 2009, p. 7). Rijkswaterstaat heeft een uitgebreide set *rules-based* instrumenten: de GIR (als gedragscode; Rijksoverheid, 2020), de eed (Rijksoverheid, 2022), het belangenconflictbeleid (Rijksoverheid, 2022), de klokkenluidersregelingen (Rijksoverheid, 2022), de integriteitsschendingmeldingsketen en het integriteit-jaarplan. *Values-based* instrumenten zijn eveneens aanwezig, denk bijvoorbeeld aan de GIR (als integriteitscode; Rijksoverheid, 2020)<sup>4</sup> en de integriteitsenquête (Rijkswaterstaat, 2021). In de GIR wordt wel een aantal *values-based* instrumenten voorgeschreven (voorbeeldig leiderschap, integratie van integriteit in de aansturing, dilemma-analyses), maar onbekend is hoe die in de organisatie zijn ingebed.

### 2.3 Ethisch klimaat en ethische cultuur

De mate waarin gecoördineerde inspanningen ter bevordering van integriteit worden geborgd, verankerd of ingebed in de organisatie heet ook wel de institutionalisering van integriteit (Hoekstra, 2016). Om het succes van integriteitsmanagement te analyseren moet dus gekeken worden naar de institutionalisering van integriteit. Een manier om hiernaar te kijken is via het ethisch klimaat. De term ‘ethisch klimaat’ verwijst naar de gedeelde perceptie van procedures en beleid, zowel gecodificeerd als informeel, die de verwachtingen voor ethisch gedrag vormgeven in een organisatie (Victor & Cullen, 1987). Specifiek voor integriteit gaat het ethisch klimaat over de perceptie van het integriteitsprocedures en -beleid door medewerkers. Sims (1992) en Treviño (1992) benadrukken dat met name de perceptie van de medewerkers van het integriteitsbeleid bepalend is voor het ontstaan van ethisch gedrag. Communicatie over het integriteitsbeleid en de gesprekken die men over integriteit voert zijn dus minstens zo belangrijk als de kwaliteit van de instrumenten op zichzelf (Loyens & Maesschalck, 2008). Een ethisch klimaat zorgt voor minder integriteitsschendingen en is daarmee bevorderlijk voor de integriteit in de organisatie (Hamoudah et al., 2021). Een focus op resultaat kan een negatieve invloed hebben op het ethische klimaat in een organisatie (DeConinck et al., 2016), maar er bestaat geen bewijs voor een dichotomie tussen organisatieprestaties en ethisch klimaat (Eisenbeiss et al., 2015).

Om een ethisch klimaat te ontwikkelen is allereerst een ethische cultuur nodig (Loyens & Maesschalck, 2008). Waar het ethisch klimaat gaat over waarneembare percepties op eenheidsniveau, is de ethische cultuur geworteld in fundamentele waarden, overtuigingen en normen. Ethische cultuur is een vorm van organisatiecultuur. De meest geaccepteerde definitie van organisatiecultuur wordt gegeven door Schein (1985), die beargumenteert dat organisatiecultuur een patroon is van gedeelde overtuigingen en assumpties die individuen leren aan de hand van problemen. Schein (1985) meent dat de organisatiecultuur een complexe mix van waarden, controlesystemen, missies, structuren en symbolen is, die tezamen definiëren wat gepast is voor de organisatie. Organisaties hebben verschillende culturen, maar aan de basis van de organisatiecultuur ligt de ethische cultuur (Chadegani & Jari, 2016). De ethische cultuur bepaalt de standaard voor correct gedrag (Treviño et al., 1995). Treviño et al. (1995) breiden het concept van organisatiecultuur uit door het ethische aspect van de organisatiecultuur in de praktijk te brengen. Zij definiëren ethische cultuur als het onderdeel van organisatiecultuur dat ethisch gedrag en ethische gedragingen bevordert. De ethische cultuur wordt gecreëerd door leiderschapsgedragingen, ook wel de "ethische toon aan de top" ("*ethical tone at the top*") genoemd (Douglas et al., 2001). Onderzoek naar ethische cultuur en ethisch klimaat dient daarom in ieder geval naar leiderschap te kijken.

### 2.4 Ethisch leiderschap en de bespreekbaarheid van ethische dilemma's

Tussen de ethische cultuur en het ethisch klimaat zit leiderschap. Leiderschap is binnen een organisatie een uiting van de ethische cultuur is bepalend voor het ethische klimaat (Hunt et al., 1989; Douglas et al., 2001). Een belangrijk onderdeel van *values-based* integriteitsmanagement is daarom ook het

---

<sup>4</sup> De Gedragscode Integriteit Rijk (Rijksoverheid, 2020) is zowel een gedrags- als integriteitscode.

leiderschap. Zoals Maesschalck (2009) beargumenteert is voorbeeldgedrag vanuit management een belangrijk *values-based* kerninstrument voor het sturen op integriteit. Leiderschap waarbij er veel aandacht is voor (moreel-ethische) waarden en integriteit, heet ook wel ethisch leiderschap (Heres, 2014). Ethisch leiderschap verwijst naar “het karakter, de beslissingen en het gedrag dat een leider toont om anderen te motiveren om beslissingen te nemen en zich te gedragen in overeenstemming met relevante morele waarden en normen die gelden in de bredere sociale context waarin men opereert” (Heres, 2014, p. 15). Ethische leiders zijn niet alleen zelf integere personen, maar tonen ook expliciet integer voorbeeldgedrag. Daarnaast heeft ethisch leiderschap ook aandacht voor de integere besluitvorming en integriteitsdilemma’s van volgers (Heres, 2014). Ethisch leiderschap wordt geassocieerd met vriendelijkheid, benaderbaarheid, compassie en bescheidenheid (Eisenbeiss & Brodbeck, 2014). Binnen de typologie van Maesschalck (2009) kan ethisch leiderschap bijdragen aan het bepalen en definiëren van integriteit (*defining and determining integrity*) en het sturen op integriteit (*guiding towards integrity*). Ten slotte zijn ethisch leiders expliciet in het straffen van onethisch gedrag en het stimuleren van ethisch gedrag (Heres, 2014).

Een essentieel component van leiderschap is macht. Ethisch leiderschap gaat over de manier waarop leiders aandacht voor ethiek hebben bij de inzet van hun positionele-, persoonlijke- of informationele macht (Randall, 2012). Zo kan een ethische leider positionele macht inzetten om onethisch gedrag te straffen en persoonlijke macht inzetten om ethisch gedrag te stimuleren (Randall, 2012). Macht speelt ook een rol in politiek-ambtelijke contexten waarin de druk vanuit het management een vorm van druk op publiek professionals kan zijn. Omgaan met die druk is een vaardigheid die essentieel is voor het goed functioneren van ambtenaren, er wordt namelijk verwacht dat zij tegenspraak aan hun leiders bieden indien nodig (De Graaf, 2011). Publieke professionals vinden het tegenspreken van hun leidinggevend echter niet eenvoudig. Zo ervaren ambtenaren geregeld belemmeringen om in te gaan tegen oneigenlijke druk (Heres & Bovens, 2020). Deze belemmeringen komen voort uit de persoonlijkheid van de publiek professional, de organisatiecultuur en -structuur en de onderlinge machtsverhoudingen tussen leider en volger (Pleger & Hadorn, 2018).

Ethische leiders zijn zelf integere personen (Heres, 2014). Integere leidinggevenden maken echter nog geen ethische leiders. Het is belangrijk om onderscheid te maken tussen een moreel persoon en een moreel manager (Brown & Treviño, 2006). Een moreel persoon is zich bewust van de morele implicaties die zijn of haar beslissingen hebben en weegt die evenredig tegen elkaar af (Frisch & Huppenbauer, 2014). Een moreel manager gaat verder; zij bevordert doelbewust ethisch gedrag bij haar medewerkers door met hen te communiceren over ethiek en gedrag, en door beloning en bestraffing (Frisch & Huppenbauer, 2014). Morele personen zijn niet per se morele managers. Treviño et al (2003) tonen aan dat in veel organisaties moreel neutraal leiderschap de norm is, waarbij leiders niet als ethisch noch als onethisch worden gepercipieerd. Moreel neutraal leiderschap wordt ook wel amoreel leiderschap genoemd (Heres, 2015). Amoreel leiderschap wordt vooral veroorzaakt door het karakter van de leiders, het ontbreken van een sterke morele identiteit of een laag moreel ontwikkelingsniveau (Jordan et al., 2013). Wat betreft integriteit heeft niet iedere leider affiniteit met integriteit of integriteitsbevordering, waardoor amoreel leiderschap een logisch gevolg is (Heres, 2016). Daarnaast zijn ethische leiders minder effectief zijn in resultaatgerichte organisaties (Rubin et al., 2010) en kan een technische, rationele cultuur ook een negatieve impact op ethisch leiderschap hebben (Adams & Balfour, 2008). Ethisch leiderschap is in grote mate afhankelijk van de percepties van medewerkers (Heres, 2014). Daarom is het belangrijk dat ethische leiders moreel management laten zien door hun morele voorbeeldgedrag voldoende zichtbaar te maken (Brown et al., 2005). Tevens dienen zij consequent en zichtbaar op te treden tegen integriteitsschendingen (Yukl et. al., 2013) en expliciet en regelmatig met medewerkers in gesprek gaan over morele normen en waarden of dilemma’s (Brown et al., 2005; Yukl et. al., 2013). Onderzoek wijst bovendien uit dat ethisch leiderschap het gedrag van werknemers verbetert door hun morele bewustzijn te verhogen (Heres, 2014). Zo kan ethisch leiderschap helpen om contraproductief en onethisch gedrag zoals fraude, diefstal, pesten en misbruik van organisatiemiddelen te bestrijden (Huberts et al., 2007). Hierdoor kunnen de prestaties van het

management, de werknemers en de gehele organisatie verbeterd worden (Sharif & Scandura, 2014). Al met al lijkt ethisch leiderschap dus een veelbelovende leiderschapsstrategie.

Integriteitsdilemma's zijn situaties waarbij waarden en normen in het geding zijn en waarbij men een keuze dient te maken uit meerdere alternatieven (Karssing, 2001). De bestaande regels en intuïties schieten in deze gevallen tekort (Vos & Beentjes, 2004). Ethische leiders vragen en luisteren actief naar de dilemma's die medewerkers ervaren (Grojean et. al., 2004), maar delen ook dilemma's die ze zelf ervaren (Heres, 2016). Daardoor verlagen ethische leiders de drempel voor medewerkers om moeilijke kwesties aan te kaarten of integriteitsschendingen te melden (Islam et. al., 2021). Door integriteitsdilemma's bespreekbaar te maken wordt tegenwicht geboden aan organisatiestructuren en -culturen die geënt zijn op onderling regelen, afdekken en stilzwijgen (Nelen & Kolthoff, 2018). Onderzoek wijst uit dat ethisch leiderschap angst voor represailles voor kritische uitlatingen van medewerkers kan verminderen (Avey et al., 2012), wat de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's ten goede zou kunnen komen. Tenslotte illustreert ook het feit dat medewerkers verschillende opvattingen over morele juistheid kunnen hebben (Lemoine et al., 2019) de noodzaak voor ruimte voor het bespreken van morele dilemma's.

### **3. Methodologie**

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt: *“Hoe kan ethisch leiderschap bijdragen aan de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma’s bij het organisatieonderdeel A van Rijkswaterstaat?”*. De hoofd- en deelvragen van dit onderzoek zijn kwalitatief van aard en worden beantwoord vanuit het sociaal-interpretativisme. Dit hoofdstuk beschrijft de onderzoeksstrategie en methodologische verantwoording.

#### 3.1 Onderzoeksstrategie

Het startpunt van dit onderzoek zijn de resultaten van de integriteitsenquête van Rijkswaterstaat (Rijkswaterstaat, 2021). Deze kwantitatieve data geven echter een beperkt beeld van de redenen waarom de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma’s beperkt wordt. Zo is bekend hoe de publieke professionals van organisatieonderdeel A hun organisatieonderdeel scoren op het gebied van integriteit, maar blijven de achterliggende redenen voor de antwoorden onbekend. Dit onderzoek maakt gebruik van kwalitatieve onderzoeksmethoden vanuit een sociaal-interpretatief wetenschapsfilosofische inslag. Sociaal interpretatief onderzoek gaat uit van de assumptie dat het sociale domein zich niet goed laat onderzoeken met traditionele, positivistische (kwantitatieve) onderzoeksmethoden. Interpretativisme heeft meer aandacht voor de nuance en variabiliteit die in de menselijke interactie bestaat (Bryman, 2004). Zo is kwalitatief onderzoek het meest geschikt wanneer men verklaringen wil achterhalen voor resultaten van voorgaand (kwantitatief) onderzoek (Boeije, 2014). Daarnaast ontleent kwalitatief onderzoek zich het best voor complexe en veranderlijke situaties die men niet alleen wil bestuderen, maar ook veranderen (Boeije, 2014). Met name onderzoek naar complexe sociale dynamiek als ethiek maakt het best gebruik van kwalitatieve methodologie (Boeije, 2014), zo ook dit onderzoek naar integriteit.

#### 3.2 Onderzoeksontwerp

Dit onderzoek betreft een casestudy naar integriteit binnen een grote uitvoeringsorganisatie binnen de Rijksoverheid. Dat wil zeggen dat voorafgaand aan het onderzoek al bepaald is wat voor context er wordt onderzocht. In dit geval is besloten dat organisatieonderdeel A bestudeerd is op basis van literatuuronderzoek, probleemstelling en de daaruit voortvloeiende relevantie. Het gebruik van een casestudy voor dit onderzoek sluit aan bij de praktijk binnen integriteitsonderzoek, waarbij theorievorming geschiedt via casestudies in relevante contexten, in dit geval de Nederlandse publieke sector (Gillespie et al., 2014; Hoekstra & Kaptein, 2014; Bertram Gallant, 2007; Webb, 2012). Op basis van de literatuur en de probleemstelling in dit onderzoek is organisatieonderdeel A de meest relevante case die bestudeerd wordt binnen het bredere kader van ethisch leiderschap en de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma’s.

#### 3.3 Dataverzameling

Dit kwalitatieve onderzoek maakt gebruik van semigestructureerde interviews als methode van dataverzameling. Interviews zijn een geschikte methodologie omdat de onderzoeker hierdoor meer kan leren over sociale verschijnselen in de taal en de ervaring van de participanten (Boeije, 2014), wat belangrijk is in onderzoek naar ethiek en integriteit. Semigestructureerde interviews worden gebruikt voor de verkenning van een specifiek onderwerp aan de hand van een vooraf opgestelde topiclijst. De interviewer hanteert in deze vorm een leidraad van gekozen topics, maar kan hier gedurende het interview tot een bepaalde mate van afwijken (Boeije, 2014). Dit biedt de respondent voldoende ruimte om uitgebreid over zijn/haar ervaringen te vertellen. Daarnaast kan de interviewer doorgaan op bepaalde interessante, relevante aspecten die mogelijk anderszins naar voren komen tijdens het interview, maar niet



van tevoren tot de topiclijst behoorden (Boeije, 2014). Ook kan de interviewer vervolgvragen stellen op basis van de antwoorden van de respondent.

Omdat de effectiviteit van ethisch leiderschap afhankelijk is van de percepties van medewerkers (Heres, 2014), bevraagt dit onderzoek de medewerkers van organisatieonderdeel A naar hun percepties. De respondenten voor dit onderzoek zijn verschillende functionarissen binnen organisatieonderdeel A die te maken hebben met ethisch leiderschap en de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's. In totaal zijn er tien interviews afgenomen. Binnen dit onderzoek zijn er verschillende percepties belicht: zowel die van de leidinggevendenden als van volgers. Voor de semigestructureerde interviews is een topiclijst gebruikt, zie ook bijlage 1. De topics zijn ingedeeld op basis van de deelvragen van dit onderzoek. Tegelijkertijd is er oog voor de logische opbouw van het gesprek vanuit het perspectief van de respondent. Zo zijn algemenere vragen over integriteit eerst gesteld, waarna het gesprek vernauwt tot de kern: ethisch leiderschap in relatie tot de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's.

### 3.4 Data-analyse

Nadat de interviews zijn afgenomen, getranscribeerd en gepseudonimiseerd begint het stadium van de data-analyse. De data-analyse valt volgens Boeije (2014) ruwweg uiteen in drie stadia. Ten eerste wordt open gecodeerd. Hierbij worden de ruwe data doorgrond, uiteengegrafd, en geordend in thema's. Open coderen produceert een lijst met codes die corresponderen met thema's. Daarna worden door axiaal coderen de thema's verder uitgewerkt en wordt geïdentificeerd wat belangrijk is. In dit stadium worden de open codes geanalyseerd en samengebracht wanneer ze vaak voorkomen, waardoor een axiale codelijst ontstaat met belangrijke thema's. Ten slotte wordt er selectief gecodeerd, ofwel wordt er gezocht naar patronen en worden thema's geïntegreerd. Voor dit onderzoek worden alle interviews opgenomen en getranscribeerd. Voor het coderen wordt gebruik gemaakt van het programma Nvivo.

Voor deze werkwijze van open, axiaal en selectief coderen als kwalitatieve analyse zijn een aantal uitgangspunten van belang. Te weten zijn dit de constante vergelijking, theoretische sensitiviteit en *sensitizing concepts*. Constante vergelijking houdt in dat onderzoekers continu zoeken naar categorieën wanneer ze de onderzoeksgegevens systematisch vergelijken (Boeije, 2014, p. 105). De analyse verloopt thematisch, waarbij wordt nagegaan wat elk van de participanten zegt over een bepaald thema. Dit voortdurend zoeken naar vergelijkingsgevallen gaat net zo lang door totdat het aantal nieuwe inzichten is verzadigd (Boeije, 2014). Ten tweede is theoretische sensitiviteit en *sensitizing concepts* belangrijk om in ogenschouw te nemen. Alle waarneming van een kwalitatief onderzoeker is theoriegeladen. Het is belangrijk voor onderzoekers om sensitief te zijn voor hun theoretische bril, omdat de theorie hen ondersteunt in het interpreteren en betekenisgeven aan de data. Onderzoekers moeten theoretisch sensitief zijn om de juiste aanwijzingen te vergaren en ideeën te ontwikkelen die een verklaring kunnen bieden voor een verschijnsel (Boeije, 2014). Dit kan door gebruik van *sensitizing concepts*. *Sensitizing concepts* zijn a priori opgestelde begrippen die ondersteunen bij het begrijpen van het perspectief van de respondent. Deze concepten worden opgesteld aan de hand van eerder empirisch onderzoek. Voor dit onderzoek zijn enkele relevante begrippen bijvoorbeeld '*ethisch klimaat*', '*voorbeeldrol*' en '*moreel bewustzijn*'.

### 3.5 Validiteit en betrouwbaarheid

Om de kwaliteit van dit onderzoek te waarborgen zijn een aantal criteria opgenomen, te weten de validiteit en betrouwbaarheid. Voor de betrouwbaarheid van het onderzoek is het eveneens belangrijk dat het mogelijk is om het onderzoek te herhalen (Boeije, 2014). Om dit mogelijk te maken worden de stappen en ontwikkelingen van het onderzoeksproces van deze scriptie zo nauw mogelijk bijgehouden en opgeschreven. Deze methodische verantwoording wordt bijgehouden in een memo of logboek, die apart van deze scriptie bestaat. Om de betrouwbaarheid verder te verhogen zal dit onderzoek de

transcripties onderwerpen aan member-checking. Dit houdt in dat de participanten de verzamelde data toegestuurd krijgen, zodat ze die kunnen controleren en eventueel aanvullen waar nodig (Boeije, 2014).

Daarnaast is het belangrijk om te onderkennen dat onderzoekers een grote rol spelen in kwalitatieve studies als dit onderzoek. De onderzoeker is verantwoordelijk voor de dataverzameling, maar ook de interpretatie van de data. Hierbij kunnen persoonlijke overtuigingen of vooringenomenheid een rol spelen. Deze vooringenomenheid is onvermijdelijk, dus is het belangrijk voor de betrouwbaarheid om aannames en persoonlijke overtuigingen van tevoren te expliciteren (Boeije, 2014). Dit onderzoek zal daarom ook een bijlage met explicitering van de persoonlijke mening en overtuiging van de auteur bevatten. Tijdens de interviews zal er geprobeerd worden voldoende afstand te bewaren om persoonlijke inmenging in het gesprek zo veel mogelijk te voorkomen, maar tegelijkertijd wel voldoende empathisch en inlevend vermogen te vertonen om een gevoelig onderwerp als integriteit bespreekbaar te maken. Dit is een precaire balans die gevonden moet worden.

Om een valide onderzoek af te nemen is het belangrijk om de zuiverheid van de dataverzameling en analyse te waarborgen. Dit kan door middel van triangulatie (Boeije, 2014). Triangulatie wil zeggen dat er meerdere databronnen worden gebruikt in de analyse (Boeije, 2014, p.156). De data uit dit onderzoek wordt intern getrianguleerd, door respons van verschillende typen respondenten te verzamelen en met elkaar te vergelijken. Hierdoor wordt de kans op toevallige associaties verminderd (Boeije, 2014).

Integriteit is een gevoelig onderwerp. Dit heeft twee uitwerkingen. Ten eerste acht het onderzoekssubject Rijkswaterstaat het niet wenselijk dat het onderzochte organisatieonderdeel publiekelijk bekend wordt. Ten tweede verhoogt de gevoeligheid van het onderwerp de kans op sociaal wenselijke antwoorden vanuit respondenten. Hierom is het organisatieonderdeel waarover deze scriptie gaat gepseudonimiseerd, alsook de respondenten. De respondenten worden omwille van anonimiteit daarnaast geduid met het genderneutrale voornaamwoord 'die'. Ten slotte wordt de aard van de werkzaamheden veralgemeniseerd of geschrapt worden om de anonimiteit van het organisatieonderdeel en de respondenten verder te kunnen waarborgen. Hierdoor blijven het organisatieonderdeel en respondenten anoniem en wordt de kans op sociaal wenselijke antwoorden verkleind, wat de kwaliteit van het onderzoek ten goede komt.

## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk wordt de analyse van de resultaten weergegeven. Door middel van het beantwoorden van de deelvragen wordt er antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek. De hoofdvraag luidt:

*“Hoe kan ethisch leiderschap bijdragen aan de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma’s bij organisatieonderdeel A van Rijkswaterstaat?”*

Dit hoofdstuk is opgedeeld in drie delen. Elk deel behandelt een deelvraag. Het eerste deel van dit hoofdstuk gaat in op de vraag hoe publieke professionals van het organisatieonderdeel A de ruimte voor het bespreken van integriteitsdilemma’s ervaren. Het tweede deel bespreekt hoe publieke professionals van organisatieonderdeel A het ethisch leiderschap ervaren en welke gedragingen daar volgens hen bij horen. Het derde en laatste deel gaat in op hoe publieke professionals de rol van leidinggevend zien in het stimuleren van de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma’s.

### 4.1 De ruimte om integriteitsdilemma’s te bespreken

Om de mogelijke bijdrage van ethisch leiderschap aan de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma’s te onderzoeken, moet eerst inzichtelijk zijn hoe de ruimte voor het bespreken van integriteitsdilemma’s ervaren wordt. Deze ervaring is afhankelijk van een aantal aspecten. Het eerste van deze aspecten is het belang dat gehecht wordt aan het bespreken van integriteitsdilemma’s. Ten tweede speelt de perceptie van de cultuur van de organisatie een grote rol. Ten slotte bestaan er belemmerende factoren voor de ruimte die ervaren wordt om dilemma’s te bespreken in de organisatie. De volgende paragraaf beschrijft het belang dat respondenten hechten aan het bespreken van integriteitsdilemma’s. Daarna wordt de cultuur van de organisatie in relatie tot de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma’s beschreven. Tot slot komen de beperkende invloeden op de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma’s aan bod.

#### 4.1.1 Het belang van integriteit en de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma’s

Om de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma’s te analyseren is het belangrijk om eerst te begrijpen wat voor waarde publieke professionals aan integriteit hechten. Uit de data komt duidelijk naar voren dat respondenten integriteit veel belang toedichten. Dit heeft twee facetten. Het eerste facet is persoonlijk: respondenten vinden het belangrijk om te handelen in consistentie met hun eigen morele waarden en principes, ofwel zodat zij ‘zichzelf in de spiegel kunnen aankijken’. Een algemener facet is dat respondenten vanwege hun publieke functie een morele plicht ervaren tegenover de maatschappij om zorgvuldig met middelen en personen om te gaan. Integriteit gaat over het handelen volgens de relevante normen, waarden en regels. De normen, waarden en regels bij Rijkswaterstaat staan ten dienste van de maatschappij, waardoor integriteit gaat over het handelen naar wat het beste is voor de maatschappij. Hierdoor ervaren respondenten het als een morele plicht tegenover de maatschappij om integer te zijn.

*“Je moet jezelf in de spiegel kunnen aankijken. Terugkijken op jouw handelen en dan altijd de vraag stellen: zou je het jezelf kunnen verantwoorden? Waarbij je zonder waardeoordelen, zonder dat je iemand wil voortrekken of zonder aanzien des persoons handelt.” (Respondent 1)*

*“Ik vind het altijd wel belangrijk dat je goed nadenkt waar je belastinggeld aan uitgeeft. Dat je het geld niet over de balk gooit. Maar dat je ook altijd wel eventjes nadenkt: goh, wat is nou voor de maatschappij van Nederland het beste om te doen?” (Respondent 7)*

Respondent 7 spreekt over maatschappelijk dienstbare omgang met financiële middelen. Andere respondenten halen dit aspect ook aan, maar verruimen deze opvatting. Zij merken op dat integriteit niet alleen over financiële middelen gaat, maar ook om sociale omgangsnormen en toegang tot bepaalde informatie of kennis. Door de incidenten in het verleden van Rijkswaterstaat zeggen respondenten dat anderen bij integriteit vaak aan financiële fraude denken, wat onterecht is volgens hen. Sommige respondenten hanteren dan ook een bredere visie op integriteit, die naast financiën ook over omgang met collega's en met informatie gaat. Binnen deze bredere opvatting wordt zorgvuldigheid benoemd als voornaam kenmerk van integriteit.

*“Je hebt [ook] 'onderling': de personele relatie en de collegialiteit waarin wel of niet integer wordt gehandeld. Dan heb je het over machtsmisbruik, intimidatie, agressie, dat soort dingen. Voor [Rijkswaterstaat]; we hebben nogal wat data. We hebben bijvoorbeeld persoonsinformatie. [...] Het zou mogelijk kunnen zijn dat die informatie niet goed beheerd wordt en dat dat niet integer gaat.” (Respondent 6)*

Kortom, integriteit gaat volgens respondenten over zorgvuldige omgang met (financiële) middelen, informatie en collega's. Tijdens de dagelijkse gang van zaken komen de publieke professionals van organisatieonderdeel A constant in aanraking met de verschillende aspecten van integriteit. Daarnaast zien zij integriteit als fundamenteel onderdeel van hun werk als publieke professional. Al met al hechten respondenten dus erg veel waarde aan integriteit. In het verlengde hiervan is het voor hen belangrijk dat zij hierover kunnen spreken, zeker wanneer er integriteitsdilemma's optreden. Respondenten koppelen dit aan hun functie als publiek professional door te benoemen dat het bespreken van integriteit onderdeel is van degelijk ambtelijk vakmanschap. Een respondent vergelijkt dit bijvoorbeeld met het onderhoud van een wagen:

*“Dus de bespreekbaarheid vind ik inderdaad wel van dermate belang. Dat is niet per se omdat het fout gaat, maar ook gewoon als een soort onderhoud. Jouw auto breng je ook niet alleen naar de garage als die stuk is. Die moet een keer per jaar een APK hebben, ook als er niet iets aan de hand is. Ik vind het bespreken van integriteit dus ook wel horen bij ambtenaar-zijn.” (Respondent 2)*

Respondent 2 benadrukt niet alleen het belang van integriteit überhaupt bespreken, maar meent ook dat dat op regelmatige basis moet gebeuren. Door integriteit regelmatig te bespreken, voorkomt men erger, net als bij regelmatig onderhoud van een wagen. Een andere respondent merkt op dat het belangrijk is om integriteitsdilemma's regelmatig te bespreken, omdat ze onbesproken laten onwenselijke gevolgen kan hebben. Dit heeft er volgens deze respondent mee te maken dat het onbesproken laten van dilemma's er voor zorgt dat problemen voort kunnen zetten of zelfs groter kunnen worden. Daarnaast merkt respondent 7 op dat grote problemen hoe dan ook naar boven zullen komen. Zodoende kunnen integriteitsdilemma's beter in een vroeg stadium ondervangen worden, omdat zij anders later alsnog aan het licht zullen komen.

*“Nou, ik denk als je integriteitsdilemma's te lang laat sudderen dat het alleen maar groter wordt. Of dat er de kans is dat het groter wordt. En dan komt het later in een grotere vorm alsnog wel naar boven. Ja wat dat betreft is het beter om er op tijd bij te zijn.” (Respondent 7)*

Uit het voorgaande blijkt dat er actief en regelmatig ruimte gemaakt moet worden voor het bespreken van integriteitsdilemma's om te voorkomen dat personen binnen de organisatie te lang rondlopen met dilemma's. Maar de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's is niet alleen in persoonlijk belang.

Ook voor de organisatie is het belangrijk dat er ruimte is voor ambtenaren om integriteitsdilemma's te bespreken. Zo merkt een leidinggevende op dat het belangrijk is om integriteitsdilemma's te bespreken, om te voorkomen dat zaken escaleren en achteraf "gerepareerd" moeten worden. Een proactieve houding zorgt ervoor dat leidinggevendenden beter op de hoogte zijn van de integriteitsrisico's en dat er niet reactief gehandeld hoeft te worden.

*"Het blijft een black box. Als je het niet bespreekbaar maakt, weet je niet wat er zit. [...] Je moet natuurlijk niet achteraf repareren, maar aan de voorkant voorkomen dat het ontstaat. Dus ik denk misschien wel dat het goed zou zijn dat we af en toe eens een keer stilstaan bij: lopen we wel tegen dilemma's aan? Moeten we die dan bespreken? Want we hebben ze denk ik wel op het gebied van [de werkzaamheden]." (Respondent 9)*

Het bespreken van integriteitsdilemma's heeft niet alleen een praktisch doel, maar ook een moreel doel. Volgens sommige respondenten bestaan er 'grijze gebieden' in de moraliteit van Rijkswaterstaat. Integriteitscodes en afspraken bakenen bepaalde situaties helder af, maar laten ook ruimte voor interpretatie. Daardoor is het soms onduidelijk welke normen van toepassing zijn. Tegelijkertijd kan het voorkomen dat men onbewust niet integer handelt. In deze gevallen is het, volgens een respondent, belangrijk om integriteit met elkaar te bespreken zonder te impliceren dat de ander bewust integriteit schendt. Om binnen dit 'grijze gebied' te navigeren kan het helpen om de normen binnen de organisatie ter discussie te stellen door expliciet dilemma's bespreekbaar te maken

*"Ik denk helemaal dat het bij integriteitskwesties goed is om dingen te bespreken, omdat het niet zo zwart-wit is. Natuurlijk zijn er kwesties waarvan je weet: dit gaat echt veel te ver. Maar er zijn ook gewoon heel veel gevallen waarvan je denkt: dit zijn randgevallen." (Respondent 8)*

*Integriteit het niet altijd: Het is integer of niet integer, per se. Tegelijkertijd is het ook niet: ik ben een beetje zwanger. Want je kunt integer of niet integer handelen. Het zit ook in de connotatie, alsof je iets bewust hebt gedaan. Ook het onbewuste kan nog steeds niet integer zijn. Ik denk als je dat [gegeven] met elkaar kunt vastpakken en je kunt zeggen: dat kan het [integriteit] ook zijn, dan kun je wel het gesprek erover voeren. (Respondent 10)*

Een voorbeeld van dit 'grijze gebied' was het morele dilemma van thuiswerken toen de COVID-19 pandemie uitbrak. Destijds moesten de publieke professionals van Rijkswaterstaat noodgedwongen thuiswerken en waren de verwachtingen betreffende hun productiviteit onduidelijk. Over thuiswerken bestond immers nog nauwelijks beleid. Publiek professionals zaten thuis, soms met kinderen of partners die ook aan het werk waren. Hierdoor konden zij niet net zo productief zijn als op het kantoor. Daarmee stonden zij voor een moreel dilemma: was het moreel verantwoord om minder werk te verzetten in de thuissituatie? Een respondent merkt op dat het fijn was dat voor dit dilemma ruimte was en dat er gesprekken gevoerd konden worden, om binnen het grijze gebied te kunnen navigeren en nieuwe normen te creëren.

*"Gelukkig werd er toen ook vanuit de [leidinggevendenden] wel gezegd van nou: kijk gewoon wat lukt en geef ook duidelijk je grenzen aan. [...] Ja, dat soort dingen helpen wel om een beetje om een gevoel te krijgen over de normen die we met elkaar nastreven. Ik vond het wel goed dat we daar aandacht voor hadden en inmiddels is dat wel een beetje tot stof neergedaald en hebben volgens mij wel een modus gevonden." (Respondent 2)*

Het is duidelijk dat de respondent behoefte had aan het bespreken van een integriteitsnorm; productief thuiswerken. Doordat de leidinggevende het gesprek initieerde, werd het grijze gebied genavigeerd. Er ontstond een nieuwe norm die duidelijkheid bood in een specifieke situatie. Al met al

geven respondenten aan dat integriteit een belangrijk onderdeel van hun werkzaamheden. Het is cruciaal voor hun ambtelijk vakmanschap. Daaruit vloeit logischerwijs voort dat respondenten het bespreken van integriteitsdilemma's eveneens belangrijk vinden. Respondenten geven aan dat er een grijs gebied van moraliteit bestaat binnen integriteit, waar regels tekortschieten. Juist in dat grijze gebied bestaan integriteitsdilemma's.

#### 4.1.2 Impliciete integriteitscultuur

De vorige paragraaf benoemde verschillende redenen waarom van het bespreken van integriteitsdilemma's belangrijk is. Een deel hiervan is persoonsgebonden, anderen hangen samen met de cultuur op de werkvloer bij organisatieonderdeel A. Normen en waarden vormen de onderliggende basis van de cultuur. De respondenten refereren vaak aan de cultuur van organisatieonderdeel A. In hun antwoorden is een samenhang tussen het organisatieklimaat en de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's waarneembaar. Deze paragraaf beschrijft het organisatieklimaat, ofwel hoe respondenten de cultuur, het beleid en de procedures van organisatieonderdeel A ervaren in relatie tot integriteit.

De respondenten ervaren de cultuur bij organisatieonderdeel A als erg open en collegiaal. Iedereen kan zichzelf zijn, er hangt een collegiale sfeer en collega's kijken naar elkaar om. Tegelijkertijd wordt er hard gewerkt volgens de respondenten. Dit pas volgens hen bij de mensen die er werken; het zijn veelal harde werkers en doorpakkers. De gedeelde werkdruk zorgt voor saamhorigheid en een gevoel van collegialiteit bij de respondenten.

*“We hebben een hele collegiale cultuur waarin we echt wel bereid zijn om elkaar te helpen en als collega's onderling ervoor te zorgen dat mensen niet omvallen. [...]. En het ook met elkaar er over te hebben als je ergens tegenaan loopt. Dus dat is op een collegiaal niveau, heel goed.” (Respondent 4)*

*“[Organisatieonderdeel A] is een club waar mensen enorm hard werken, lange dagen maken en dag en nacht bereikbaar zijn. [...] Ik ken niemand bij [organisatieonderdeel A] die 36 uur werkt, echt niet. Dat vinden we allemaal oké, want we doen het allemaal samen en het is een heel saamhorige club” (Respondent 6)*

Een informele, open en collegiale sfeer betekent dat men makkelijk bij elkaar terecht kan voor het bespreken van allerlei zaken. Dit geldt ook voor integriteitsdilemma's. Bij de vraag of de respondenten zich vrij voelen om over integriteit te spreken, geven ze aan dat ze daar geen reserveringen bij voelen. De collegiale sfeer draagt eraan bij dat men geen drempel ervaart om met collega's het gesprek aan te gaan over integriteit.

*“Ik weet natuurlijk niet of dat ook voor anderen geldt, Maar ik voel in ieder geval wel de vrijheid om over bepaalde zaken te spreken. [...] Ik voel daar zeker de vrijheid toe en helemaal met een select gezelschap. Beetje met collega's die wat die ik wat vaker spreek en wat vaker mee te maken heb, dan met een grote groep.” (Respondent 8)*

Met name directe collega's zijn binnen organisatieonderdeel A goed aanspreekbaar; bij hen is de collegialiteit en informaliteit het hoogst. Doordat zij het dichtstbij staan zijn zij het makkelijkst aanspreekbaar voor integriteitskwetsies. Maar dat men zich vrij voelt om elkaar te benaderen voor het bespreken van integriteitsdilemma's betekent niet noodzakelijkerwijs dat dat ook gebeurt. Een respondent kan immers vrijheid ervaren om integriteit te bespreken, maar vervolgens geen gebruik maken van die vrijheid. Dit is ook het geval bij organisatieonderdeel A. Ondanks dat men zich vrij voelt om integriteit te bespreken, is het geen expliciet onderdeel van het gesprek van de dag of de aansturing, noch wordt het regelmatig geagendeerd. Integriteit blijft daardoor een weinig zichtbaar onderwerp op de werkvloer. Het ontbreken van expliciete aandacht voor integriteit maakt dat het onderwerp slechts

impliciet aanwezig is. Kortom, ondanks dat de onderlinge banden tussen collega's niet zozeer een drempel vormen voor het bespreken van dilemma's, blijft integriteit een impliciet onderdeel van de werkzaamheden.

*“Het is een beetje een impliciete integriteitscultuur, denk ik. [...] Tegelijkertijd denk ik ook wel weer dat als er echt dingen mis zouden gaan, dat zou die ruimte er ook wel weer zijn. Dus ik voel daar niet een soort sentiment dat hier wordt alles onder het tapijt wordt geveegd en iedereen die gaat maar een beetje zijn eigen gang. Dat ook weer niet. Maar zou het wel goed zijn om [integriteit] wat meer naar boven te brengen. [...] Dat je toch een beetje meer reflecteert op wat het is om ambtenaar te zijn. Dat mis ik af en toe wel een beetje. In die zin zijn we wel een beetje op onszelf aangewezen.” (Respondent 2)*

Volgens respondent 2 is er voor de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's meer nodig dan een gevoel om vrijuit te kunnen spreken over integriteit. Deze respondent verlangt meer aandacht voor het onderwerp en meer reflectie op wat het betekent om ambtenaar te zijn. Zoals eerder beschreven, voelen de respondenten als ambtenaar een morele plicht om integer te handelen. Dit ambtelijke component zit niet expliciet ingebed in de werkzaamheden en de gesprekken op de werkvloer. Dit is eerder impliciet. Dat integriteit impliciet is ingebed, is volgens een andere respondent logisch. Die merkt op dat de impliciete aard van integriteit mogelijkwerijs te maken heeft met de veronderstelling dat integriteit onderdeel is van goed ambtelijk vakmanschap en daarom geen expliciete aandacht behoeft.

*“Ergens vind ik [geringe aandacht voor integriteit] wel goed. In de zin van dat je niet hoeft te sturen omdat er toch al een bepaald moreel kompas bij mensen zit. Maar ik denk wel dat het ook goed is om er wel periodiek eens aandacht aan te besteden, bijvoorbeeld op het moment dat je [als leidinggevende] misschien met een dilemma zit. Het zou zomaar kunnen dat er mensen met dilemma's zitten, maar niet durven te uiten omdat het ook nooit besproken wordt en dat dat dan weer een rem is [op de bespreekbaarheid].” (Respondent 1)*

Tegelijkertijd merkt deze respondent direct op dat het ook remmend zou kunnen werken op het moment dat dilemma's niet geëxpliciteerd worden (ondanks dat een professional of leidinggevende zelf weet te navigeren door het dilemma). De cultuur van organisatieonderdeel A is dat mensen elkaar meer aanschieten om werkinhoudelijk zaken af te stemmen en minder om integriteitsdilemma's te bespreken. Hierdoor ervaart een respondent dat er weinig aandacht is voor het metaniveau. Die verlangt in de gesprekken meer aandacht voor wat het betekent om in de publieke context te werken, met bijbehorende integriteitsverantwoordelijkheid.

*“We zouden misschien wat meer als professional kunnen kijken van: ‘hoe gaat het nou met jou? Waar loop je tegenaan?’ Dat mis ik af en toe wel een beetje. Wat dat betreft zijn we wel heel erg vaak op de inhoud aan het afstemmen en niet zozeer op wat het nou betekent om in de publieke context te werken.” (Respondent 2)*

Al met al ervaren respondenten het klimaat van organisatieonderdeel A als collegiaal en open. Collega's kunnen altijd bij elkaar terecht met vragen of kwesties. Deze open en collegiale sfeer betekent echter niet dat integriteitsdilemma's met elkaar besproken worden. Integriteit is namelijk een impliciet onderdeel van de organisatiecultuur. Het wordt verondersteld dat ambtenaren uit zichzelf integer handelen. Respondenten ervaren dit zelf ook; zij voelen een morele plicht om integer te handelen. Desondanks hebben respondenten de behoefte om integriteit ook expliciet te bespreken. Dit gebeurt niet altijd; onderling vindt er vooral afstemming op werkinhoud plaats. De volgende paragraaf is gericht op de oorzaken van het impliciete integriteitsklimaat en andere belemmerende factoren voor de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's.

#### 4.1.3 Belemmerende factoren voor de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's

De impliciete integriteitscultuur lijkt van invloed op de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's, doordat het onderwerp integriteit weinig geëxpliciteerd wordt. Het impliciete karakter van de integriteitscultuur is echter niet het enige dat respondenten aanwijzen als belemmerende invloed. Uit de data komt de werkdruk naar voren als voornaamste belemmerende factor voor de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's. Verder kunnen factoren als thuiswerken en geheimhoudingsplicht ook de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's stremmen. Deze paragraaf beschrijft die factoren en hun belemmerende invloed.

Ten eerste beperkt de hoge werkdruk de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's. Bij organisatieonderdeel A moet er volgens de respondenten veel werk verzet worden, waardoor de werkdruk hoog ligt. Zoals benoemd in de vorige paragraaf, zorgt deze werkdruk voor een gevoel van saamhorigheid en collegialiteit. Er bestaat echter ook een keerzijde aan de werkdruk in relatie tot integriteit. Respondenten maken bij integriteitsdilemma's een afweging over de ernst. Hoge werkdruk zorgt er voor dat minder ernstige integriteitsdilemma's niet geprioriteerd worden boven de kernwerkzaamheden van respondenten. Respondenten hebben geen tijd om bij alle integriteitsdilemma's stil te staan en hierdoor blijft integriteit een impliciet, minder nadrukkelijk onderdeel van hun werkzaamheden.

*“Misschien als je over dingen langer na zou denken dat je denkt in ineens denkt: misschien klopt het toch niet helemaal. Maar vaak heb je daar niet de rust voor om er even over na te denken. Ik vind ook dat het bij integriteitsdilemma's altijd ook even een beetje moet bezinken voordat je denkt: oké, hier moet ik iets mee. Voor dat bezinken heb je dan eigenlijk geen tijd.” (Respondent 7)*

De werkdruk wordt door andere respondenten ook onderschreven. De respondenten merken op dat de werkdruk voortkomt uit de focus op resultaat die leidend is binnen organisatieonderdeel A. Respondent 4 beschrijft dat er geen ruimte voor integriteit is in de gesprekken die intern gevoerd worden en de aansturing die die ontvangt. De gesprekken en sturing zijn volgens respondent 4 vaak werkinhoudelijk en resultaatgericht. Hierdoor is de ruimte voor het bespreken van integriteitsdilemma's beperkt en kunnen dilemma's volgens de respondent blijven sudderen. Een andere respondent wijdt hier verder over uit. Die vindt het niet altijd nodig om aandacht aan integriteitsdilemma's te besteden, omdat de ernst ervan niet opweegt tegen de tijd die men kwijt is aan het bespreken ervan. In hun redeneringen komt overeen dat integriteit niet de prioriteit geniet boven reguliere werkzaamheden.

*“Ja de focus op resultaat, of het voorkomen van gedoe, maakt dat je het gesprek over dingen die dwars zitten in de organisatie niet voert. Dan blijft het sudderen.” (Respondent 4)*

*“Omdat het [bespreken] het niet altijd waard is. Dat vind ik nog wel een lastige, want je kunt gewoon continu dit soort dingen na gaan zitten jagen en op gaan rakelen, maar dan kom je ook niet meer echt aan je werk toe. Soms is het ook wel echt van choose your battles.” (Respondent 5)*

Uit de data komt de werkdruk naar voren als voornaamste belemmerende factor voor de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's. De respondenten wijzen echter ook een aantal andere belemmerende factoren aan. Eén hiervan is de manier waarop vergaderingen zijn ingericht. Een respondent vertelt dat vergaderingen geen standaardagenda hebben, waardoor voornamelijk de actualiteiten besproken. Er is in de vergaderingen geen bijzondere aandacht voor integriteitsdilemma's.

*“Het is niet een normaal werkoverleg waarin we even alles doorlopen. Maar het betekent wèl dat je dus niet ook regulier dit soort thema's [als integriteit] een keertje*



*bespreekt, van 'hoe gaat het er eigenlijk mee?'. En bespreken we bijvoorbeeld wel genoeg onze dilemma's? Dat is denk ik niet zo." (Respondent 9)*

Respondenten halen vergaderingen aan voor het bespreken van integriteitsdilemma's, maar vergaderingen zijn niet de enige momenten waarop integriteitsdilemma's besproken kunnen worden. Respondenten prefereren informele contactmomenten voor het bespreken van integriteitsdilemma's. Zij vinden het belangrijk om iemand in de ogen aan te kunnen kijken en om non-verbale signalen te kunnen waarnemen tijdens het gesprek. Zo kunnen ze beter de houding van de gesprekspartner peilen. Sinds de COVID-19 pandemie is uitgebroken heeft het telewerken echter zijn intrede gedaan. Veel van de informele contactmomenten zijn hierdoor verloren gegaan. Daarnaast is het moeilijker om lichaamstaal te lezen tijdens belafspraken. Verder ervaren respondenten een grotere drempel om leidinggevenden op te bellen dan wanneer zij hen fysiek kunnen aanschieten. Al met al werd een deel van de ruimte voor het bespreken van integriteitsdilemma's beperkt door thuiswerken en het wegvallen van informele, terloopse en fysieke contactmomenten.

*"Nu - helemaal tijdens corona, maar ook na corona - merk je gewoon dat je fysiek wat minder bij elkaar bent. En soms is wel inderdaad gewoon fijner om mensen fysiek te spreken. Helemaal met dit soort precaire kwesties is het wel echt gewoon fijn om mensen gewoon eventjes face to face te zien. Ook om gewoon eventjes naast wat ze zeggen, ook te zien wat de houding zegt. Dus hoe ze daar tegenover staan. Want ja, dit soort zaken zou ik gewoon fysiek willen bespreken, mocht het voorvallen." (Respondent 8)*

Een laatste belemmerende invloed op de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's is het slechte zicht dat medewerkers hebben op de navolging van lopende integriteitsschendingen. Het komt sporadisch voor dat er een integriteitskwestie speelt in de organisatie. In die gevallen zijn leidinggevenden vaak meer op de hoogte van de afhandeling daarvan dan hun volgers. Leidinggevenden wensen te communiceren over de afhandeling van een integriteitsschending, onder andere omdat dit als voorbeeld kan dienen. Vanwege privacywetgeving kunnen leidinggevenden niet altijd openhartig terugkoppeling geven aan hun volgers over hoe de organisatie integriteitskwesties afhandelt. Ook de volgers hebben last van de beperkte informatieverstrekking. Zij hebben namelijk een behoefte om meer informatie te krijgen over zaken die lopen en dilemma's die spelen.

*"Het is gewoon goed om te bespreken wat er speelt als er dit soort zaken aan de orde zijn. Natuurlijk weet iedereen in de organisatie dan wel ongeveer over wie dit gaat, maar wees er open en transparant over. En door transparant te zijn over dingen die niet oké zijn, ontwikkelt de organisatie bewustzijn en creëer je ook de cultuur dat het dus oké is om dingen bespreekbaar te maken." (Respondent 4)*

*"Eigenlijk zou ik dan best willen zeggen wat er speelt en hoe ik het oppak. Om te laten zien hoe je omgaat met gedrag wat je niet gewenst vindt. Maar dat wordt zo gauw AVG-technisch.<sup>5</sup> Als het ware is [de persoon] dan te achterhalen, zodat ik ook niet weet hoe je dat goed bespreekbaar moet maken zonder namen te noemen." (Respondent 9)*

Zoals besproken is de zichtbaarheid van integriteitskwesties belangrijk om bij volgers integriteitsbewustzijn te ontwikkelen. Dit inzicht kan echter niet altijd gegeven worden door leidinggevenden vanuit privacyoverwegingen. Dit vormt een ingewikkeld speelveld voor leidinggevenden.

---

<sup>5</sup> AVG: Algemene Verordening Persoonsgegevens, de privacywet in Nederland.

#### 4.1.4 Samenvatting

Al met al ervaren de respondenten een open, collegiaal en informeel klimaat dat bijdraagt aan de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's. Tegelijkertijd is integriteit weinig onderdeel van het dagelijkse gesprek. Dit is gerelateerd aan de hoge werkdruk en resultaatgerichtheid die wordt ervaren binnen organisatieonderdeel A. Deze factoren zorgen ervoor dat de publieke professionals weinig tijd hebben. De gesprekken die zij onderling voeren zijn dan ook hoofdzakelijk gericht op het werk en minder op integriteit. Integriteit geniet zodoende niet de altijd prioriteit boven de reguliere werkzaamheden. Verder geven respondenten aan dat zij integriteitsdilemma's het liefst bespreken in een fysieke, informele setting. Het thuiswerken was funest voor de bespreekbaarheid van integriteit(-dilemma's), omdat daardoor deze informele en fysieke contactmomenten wegvielen. Respondenten ervaren een drempel om een leidinggevende op te bellen om integriteit te bespreken. Dat betekent echter niet dat integriteit geen onderdeel is van de cultuur binnen organisatieonderdeel A. Het is namelijk wel een onderdeel, maar een weinig belicht onderdeel. Integriteit als aspect van de werkzaamheden heeft volgens de respondenten dus een impliciet karakter binnen de organisatiecultuur.

#### 4.2 Ethisch leiderschap

De tweede deelvraag onderzoekt het ethisch leiderschap van leidinggevendenden van organisatieonderdeel A in relatie tot integriteit in algemene zin. Ethisch leiderschap kan van invloed zijn op de manier waarop er invulling en ruimte wordt gegeven aan integriteit op de werkvloer. Om te kunnen kijken hoe ethisch leiderschap een rol kan spelen in de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's, moet eerst worden vastgesteld hoe het ethisch leiderschap ervaren wordt. Daarom beschrijft deze paragraaf hoe de publieke professionals van organisatieonderdeel A de integriteit van hun leidinggevendenden zien. In het eerste deel wordt uiteengezet hoe publieke professionals van organisatieonderdeel A de morele persoonlijkheid van hun leidinggevende ervaren. Ten tweede worden ervaringen met de aansturing vanuit leidinggevendenden beschreven. De aansturing is tweeledig: enerzijds ervaren de respondenten aansturing op inhoud, anderzijds ervaren zij een verband tussen de aansturing en de ruimte voor tegenspraak. Ten slotte wordt de perceptie van het moreel management van leidinggevendenden beschreven, ofwel hoe leidinggevendenden anderen stimuleren om integer te handelen. Deze paragraaf beschrijft het ethisch leiderschap eerst nog in algemene zin, pas in de volgende paragraaf (4.3) wordt de relatie tussen ethisch leiderschap en de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's verdiept.

##### 4.2.1 De leidinggevende als integer persoon

Hoe respondenten het ethisch leiderschap van hun leidinggevendenden ervaren begint bij hoe ze de integriteit van hun leidinggevendenden zien. De perceptie van integriteit van de leidinggevendenden is belangrijk, omdat respondenten aangeven dat zij vinden dat leidinggevendenden een voorbeeldrol hebben op het gebied van integriteit.

*“Ik denk dat zij zeker een voorbeeldrol daarin hebben. In ons [organisatieonderdeel] zijn er leidinggevendenden die het voorbeeld moeten geven. En dan kijk ik bijvoorbeeld naar onze eigen [leidinggevende], maar ook [hoger management]. Die moeten daar toch wel het voortouw in nemen, absoluut.” (Respondent 1)*

Deze voorbeeldrol wordt volgens respondenten goed opgepakt door leidinggevendenden. Over het algemeen worden leidinggevendenden namelijk gezien als voorbeelden op het gebied van integriteit, doordat zij vertrouwen uitstralen en toegankelijk zijn. Aan de integriteit van leidinggevendenden wordt niet getwijfeld.

*“Ja, ik zie die wel als voorbeeld. Maar ik ken die ook wel redelijk goed, dus ik heb ook wel veel vertrouwen in die. Ik denk dat die dat op zich ook wel goed uitstraalt. En die is ook iemand die toegankelijk is en waar dingen mee bespreekbaar zijn.” (Respondent 5)*

Het zijn van een integer persoon maakt nog echter niet een gedegen manager van integriteit. Bepaalde leiderschapsgedragingen worden namelijk niet als stimulerend ervaren door de respondenten. Een voorbeeld hiervan is aansturing zonder integriteitscomponent. Respondenten ervaren namelijk een overheersing van aansturing op de inhoud, waarbij er weinig aandacht is voor integriteit. Net als in het klimaat op de werkvloer, ervaren de respondenten ook in de aansturing een overheersing van werkinhoud, waarbij aansturing op ethiek of integriteit minder nadrukkelijk ervaren wordt.

*“Ik ervaar in ieder geval zelf vooral een inhoudelijke aansturing. Zo van, [respondent 2] wil jij dit gaan doen, [respondent 2], wil je dat gaan doen? En daar zit niet een aspect bij van de manier waarop, of: ‘let ook op integriteitsdingen’.” (Respondent 2)*

Zoals eerder besproken zorgt de hoge werkdruk ervoor zorgt dat publieke professionals bij organisatieonderdeel A minder tijd hebben voor integriteitsdilemma's. Dit is niet alleen het geval voor volgers, maar ook voor leidinggevendenden. Respondenten merken namelijk dat leidinggevendenden drukbezet zijn. Hierdoor voelen de respondenten zich bezwaard hen aan te spreken en is er dus een drempel. Zelfs als leidinggevendenden woordelijk aangeven dat hun volgers altijd bij hen terecht kunnen, vinden de respondenten het bezwaarlijk om hun leidinggevende aan te schieten. Desalniettemin helpt het wel degelijk wanneer leidinggevendenden aangeven dat publiek professionals bij hen terecht kunnen, omdat het ervoor zorgt dat respondenten weten dat zij ruimte kunnen nemen om integriteitsdilemma's te bespreken. Zo vindt een respondent dat het diens eigen verantwoordelijkheid is om leidinggevendenden aan te schieten voor integriteitsdilemma's, ook al zijn ze druk bezet.

*“Ondanks dat je [leidinggevende] zegt, joh kom bij mij langs, merk je dat daar toch een drempel zit omdat de [leidinggevendenden] zo drukbezet zijn. Die zou je wel willen aanspreken, maar daar kan je niet altijd zomaar terecht omdat zij gewoon bijna van 9 tot 5 vol geblokt zijn. [...] Aan de andere kant, eigenlijk alle [leidinggevendenden] geven aan van joh, mocht er iets zijn, bel me. Dus dit ligt ook zeker bij mij dat ik ze eigenlijk wat vaker moet aanschieten.” (Respondent 8)*

Voor de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's is het volgens respondenten in ieder geval belangrijk dat er aangegeven wordt dat men bij de leidinggevende terecht kan. Deze ruimte wordt in ieder geval één keer per jaar expliciet geboden, tijdens het jaarlijkse functioneringsgesprek. Binnen organisatieonderdeel A is het beleid dat leidinggevendenden in het functioneringsgesprek naar integriteit vragen bij de publiek professional. Respondenten geven aan dat ze het waarderen dat deze ruimte geboden wordt. Tegelijkertijd geven zij ook aan dat de ruimte niet per se effectief is. Sommige respondenten percipiëren deze ruimte als minder oprecht, omdat ze een verplicht onderdeel is van het functioneringsgesprek. De perceptie van de geboden ruimte is bepalend voor de bespreekbaarheid van integriteit. Alleen het expliciet ruimte bieden voor integriteit lijkt dus niet voldoende.

*“Ik kan me wel herinneren uit alle functioneringsgesprekken dat het dan wel altijd aan de orde komt. Dat [mijn leidinggevende] dan altijd wel vraagt van: ‘nou, we hebben ook nog het kopje integriteit en nevenwerkzaamheden. Heb je iets te melden?’ Maar dat voelt dan niet echt alsof we daar echt het gesprek over hebben, maar meer van: oh ja, dit moest ik ook nog even vragen.” (Respondent 2)*

Uit het citaat is af te leiden dat de respondent integriteitsdilemma's bespreekbaarder vindt wanneer de gegeven ruimte daarvoor voortvloeit uit een intrinsieke motivatie van de leidinggevende, in plaats van uit verplicht beleid. Het is dus belangrijk voor de respondenten dat leiders vanuit een intrinsieke overtuiging uitstralen dat men bij hen terecht kan.

*“Het belangrijkste is dat je leidinggevende altijd uitstraalt dat je altijd bij hen terecht kan.” (Respondent 7)*

Deze uitstraling is een lastig component van leiderschap. Wanneer leiders drukke agenda's hebben, kan het lastig zijn om tijd te maken voor integriteit. En zelfs als deze ruimte bestaat ondanks de drukke agenda, is het lastig om uit te stralen dat er ruimte is om integriteitsdilemma's te bespreken. Leidinggevendens lossen dit op door woordelijk aan te geven dat de ruimte er is, ook al correspondeert hun uitstraling niet met hun woorden. Zo merkt respondent 8 op dat de ruimte woordelijk bestaat, ondanks de volle agenda's van leidinggevendens.

*“Ik denk dat er voornamelijk gestuurd wordt op: mocht er dingen misgaan, dat ze dan altijd tijd voor je hebben. Maar ja, dan zit je weer met dat ding dat ze wel een volle agenda hebben. Maar ze geven in ieder geval aan dat ze er ook tijd voor willen maken. Dus in die zin wordt daar wel gewoon woordelijk, in ieder geval veel ruimte voor gemaakt.” (Respondent 8)*

Wanneer publiek professionals enkel bij hun leidinggevende aankloppen als er dingen misgaan, wordt er altijd reactief opgetreden. Zodoende is integriteit in die situatie enkel een reactief component van de werkzaamheden, in plaats van een proactief, geïntegreerd onderdeel van de aansturing vanuit leidinggevendens. Al met al vormt werkdruk en het gebrek aan tijd een lastig speelveld voor zowel leidinggevendens als voor volgers. Eenieders drukke bezetting vormt een drempel voor de perceptie van ethisch leiderschapsvertoningen, ondanks pogingen van leidinggevendens om de ruimte expliciet te bieden.

#### 4.2.2 Tegenspraak

Het is belangrijk dat volgers hun leiders kunnen tegenspreken wanneer zij het met hen oneens zijn. Wanneer publiek professionals hun leiders niet kunnen of durven tegen te spreken, raakt dat hun integriteit. Respondenten vinden het belangrijk dat leiders ruimte maken voor tegenspraak, als een onderdeel van integriteit in hun werkzaamheden. Respondenten zien ruimte bieden voor tegenspraak zelfs als verantwoordelijkheid van de leidinggevende.

*“Ik denk dat [de stimulering van integriteit] voornamelijk gewoon voorbeeldgedrag is. En voor de rest dat er in ieder geval ruimte wordt geboden om tegengas te geven als dingen niet zo lopen. Want ja, weet je als [titel functie] zit je er toch vaak middenin.” (Respondent 8)*

De respondenten geven aan dat de ruimte voor tegenspraak er vaak wel is bij hun eigen leidinggevendens, maar dat de ruimte soms beperkt wordt. Dit komt doordat leidinggevendens, bewust of onbewust, met een zekere stelligheid communiceren. De respondenten schetsen hierover een genuanceerd beeld. Volgens hen vinden leidinggevendens tegenspraak belangrijk en hechten zij er waarde aan, maar kunnen ze tegelijkertijd het beeld zenden dat tegenspraak niet gewenst is. Of volgers ruimte ervaren voor tegenspraak heeft dus te maken met de manier van aansturing en communicatie.

*“Ik denk oprecht dat op het moment dat [hogere management] uitspreken dat die tegenspraak waardevol vinden, en graag horen als wij dingen anders zien, dat het oprecht is. Maar ik denk ook dat [hogere management] [...] wel zo duidelijk kunnen zijn in hun eigen mening dat je daaruit kan interpreteren dat het niet geduld wordt.” (Respondent 4)*

Het gebrek aan ruimte voor tegenspraak is dus vaak niet intentioneel. Een andere respondent verbindt de ruimte voor tegenspraak ook aan aansturing. Die meent dat de manier van aansturing voortkomt uit de hoge werkdruk die men ervaart binnen organisatieonderdeel A. De veelheid en het tempo waarin de werkzaamheden zich opvolgen zorgen ervoor dat de communicatie als direct ervaren wordt.

*“Ik denk dat die [ruimte] er in ieder geval op mijn niveau best wel is. Ik zeg niet dat die er op het niveau [hoger management] helemaal niet is, dat is ook niet zo namelijk, daar is ook wel ruimte voor tegenspraak. Maar het tempo en de veelheid leidt er denk ik wel eens toe dat die ruimte niet gegeven wordt of niet gezocht wordt.” (Respondent 9)*

Ook hier speelt dat de aansturing vooral gericht is op de inhoud, en niet zozeer op de moreel-ethische dimensie van het werk. De werkdruk zorgt er volgens een respondent dus voor dat de ruimte voor tegenspraak, net als de ruimte voor het bespreken van integriteitsdilemma's, niet geboden of niet gezocht wordt.

#### 4.2.3 De leidinggevende als manager van integriteit

De vorige paragrafen beschrijven hoe respondenten de integriteit van hun leidinggevenden zien, hoe de ruimte voor het bespreken van integriteitsdilemma's ervaren wordt en hoe ruimte voor tegenspraak ervaren wordt. Hieruit kwam naar voren dat leidinggevenden als integere leiders gezien worden, maar dat de hoge werkdruk belemmerend werkt voor de ruimte die respondenten ervaren om integriteitsdilemma's te bespreken of tegenspraak te bieden. Deze paragraaf beschrijft hoe respondenten ervaren hoe leidinggevenden niet alleen integere personen zijn, maar ook de integriteit van hun volgers stimuleren. Deze paragraaf gaat dus over het stimuleren van integriteit in algemene zin, de specifieke stimulatie van de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's wordt behandeld in paragraaf 4.3.

Een belangrijk onderdeel van ethisch leiderschap is dat leiders hun volgers stimuleren om ethisch (in dit geval: integer) te handelen. Respondenten geven aan dat zij dit ook van hun leidinggevende verwachten. Omdat de respondenten in een publieke context werken, verwachten zij dat hun leidinggevenden hen stimuleren om kritisch te reflecteren op de werkzaamheden en op zichzelf. Het stimuleren van volgers om integer te handelen gaat volgens de respondenten verder dan louter het geven van het goede voorbeeld.

*“[Die is] een integer mens absoluut en daarmee het goede voorbeeld ook wel gevend. Maar ik denk dat ik van de leidinggevende wel wat meer verwacht. Dat die inderdaad ook proactief medewerkers ook aanzet tot kritisch, nadenken en reflecteren op zichzelf.” (Respondent 2)*

Het stimuleren van integriteit voorbij de eigen voorbeeldrol kan volgens de respondenten op verschillende manieren gedaan worden door leidinggevenden. Zo vinden de respondenten het fijn als leidinggevenden periodiek integriteit expliciet benoemen of behandelen. De expliciete behandeling komt vooral naar voren rond integriteitsschendingen, wanneer er verhoogde aandacht is voor integriteit.

*“We hebben een wekelijks overleg met het [team]. Dus dat zijn dan [een aantal personen] die tegelijk zitten. En dan wordt het ook wel vaak aangehaald van: ‘joh mocht er iets zijn, kom bij ons langs.’ Je merkt dat dat periodiek weer terugkomt, helemaal als er iets voorgevallen is.” (Respondent 8)*

Integriteitsschendingen zorgen voor opschudding in de organisatie, waardoor teams ook op hun eigen handelen en integriteitssituatie reflecteren. Leidinggevenden hebben een belangrijke rol in het verstrekken van informatie over de integriteitsschending (bijvoorbeeld het aanbrenge van nuance t.o.v. het geschetste beeld in de media) en het bespreekbaar maken van integriteit.

*“Je moet daar wel het gesprek over aangaan, want mensen hebben zich geïdentificeerd met Rijkswaterstaat. Ze zijn daar trots op en krijgen daar vragen over tijdens feestjes. Je moet daar iets mee doen.” (Respondent 10)*

*“Soms ook naar aanleiding van voorgevallen. We hadden bijvoorbeeld vorig jaar ook [een incident]. Dat we ook als [team] met elkaar [zeiden] van: ‘wat betekent dat nou eigenlijk als zoiets gebeurt?’ En reflectief van: ‘hoe zitten wij er eigenlijk bij?’ Maar dat is meer een aanleiding dan dat we structureel één of twee keer per jaar integriteit heel expliciet op de agenda hebben.” (Respondent 3)*

De respondenten geven aan dat incidenten een verhoogde aandacht voor integriteit teweegbrengen. Ze delen de mening dat het goed is dat leidinggevendenden aandacht besteden aan integriteit na een integriteitsschending, maar dat er minder structurele aandacht is voor integriteit. Sommige respondenten worden hier cynisch van, zij menen dat er structurele aandacht voor integriteit nodig is in plaats van incident-gedreven aandacht. Andere respondenten waarschuwen voor overdadig veel aandacht voor integriteit omdat het kan leiden tot integritisme, oftewel inflatie van het begrip. Zij menen dat incidenten juist goede openingen zijn voor leidinggevendenden om integriteit te bespreken, omdat er dan een concrete aanleiding ten grondslag ligt aan het gesprek. Volgens deze respondenten is integriteit bespreken zonder aanleiding een risico voor integritisme. Hoewel de ervaringen van respondenten verschillen, zijn er ook overeenkomsten. Ongeacht de gerechtvaardigdheid van de incidentgedrevenheid, zijn respondenten het eens over het nut van de verhoogde aandacht voor integriteit vanuit hun leidinggevendenden wanneer incidenten zich voor doen. Het bespreken van het incident en de reflectie op de eigen integriteit wordt door respondenten als nuttig ervaren.

*“Dat is dus echt heel erg incident-gedreven. Als er iets groots op opkomt in de media dan, dan willen we ineens wel met elkaar dat gesprek voeren over: ‘wat is er nou allemaal en wat betekent dat allemaal voor de medewerkers?’ Maar niet structureel dat ik het gevoel heb van oh ja, dat komt af en toe even op de agenda.” (Respondent 2)*

*Wat ik wel heel waardevol zou vinden als er dan ook echt iets aan de grondslag ligt. Dus dat kan zijn toen met [voorbeeld van een integriteitsschending]. [...] En ook van elkaar leren en elkaar helpen. Dus dat je weer even die moraal met elkaar deelt, dan vind ik het waardevol. Maar ik vind het minder waardevol van: ‘Het is weer tijd om [integriteit te bespreken]’. (Respondent 3)*

Er bestaat dus een verschil in opvatting over hoe veel tijd leidinggevendenden dienen te maken voor integriteit. Waar de ene respondent cynisch wordt van te weinig aandacht, voelt het voor een ander juist als een verplichting om periodiek aandacht te besteden aan integriteit. Het nut van aandacht voor integriteit vanuit leidinggevendenden wordt door verschillende respondenten anders ervaren. De respondenten ervaren dit ook bijvoorbeeld bij het functioneringsgesprek, waar integriteit een verplicht onderdeel van is. De vorige paragraaf beschreef al hoe respondenten dat onderdeel van het gesprek ervaren als weinig stimulerend om integriteitstekwesties te delen. Een leidinggevende deelt die ervaring, maar beschrijft ook hoe die omgaat met het weinig uitnodigende karakter van de vraagstelling. Deze respondent merkt dat sec vragen naar integriteit weinig oplevert en dat het belangrijk is om context te schetsen. Door aan te geven wat de leidinggevende zelf onder integriteit verstaat en de context te schetsen wordt het onderwerp levendiger. Dit nodigt volgers meer uit om met eigen dilemma's te komen. In de ervaring van de leidinggevende pareert dit mogelijk cynisme of de schijn van onoprechtheid, en komt die beter tot een gesprek over integriteit dan de sec vraagstelling.

*In de officiële setting bij een functioneringsgesprek, als je dan zegt: ‘Heb je nog iets te melden op integriteitsgebied?’ Dan is het antwoord eigenlijk altijd nee. Maar als ik context geeft van wat ik versta onder integriteit en dan vraag: ‘Heb je situaties gezien of zelf ervaren of bij anderen?’ Dan merk ik dat er een gesprek over loskomt. Soms helpt het ook om eigen ervaringen te delen, heb ik ook gedaan.” (Respondent 10)*

Deze respondent geeft aan dat die buiten het functioneringsgesprek eigenlijk nooit direct naar integriteit vraagt, maar integriteit wel verweeft in de terloopse gesprekken met volgers. Dit is een indirecte

benadering van integriteit, met als doel om een open sfeer te creëren waarin de volger geen drempel ervaart om het onderwerp ter sprake te brengen. De aandacht voor integriteit is daarmee impliciet aanwezig, maar volgens de respondent daarom niet minder effectief.

*“Ik ga niet dan hier zeggen: ‘joh vertel me als er iets speelt.’ In de gesprekken die ik met mensen voer sta ik wel echt bij stil bij [integriteit]. Ik probeer het zo open te doen dat we daarover het gesprek kunnen hebben. Ik weet niet precies hoe ik dat dan doe.”*  
(Respondent 10)

Andere respondenten geven eveneens aan dat overdadig expliciete aandacht voor integriteit onwenselijk is. Zij menen dat het de taak van de leidinggevende is om hiervoor te waken. Enerzijds verlangen respondenten periodieke, expliciete aandacht voor integriteit, maar anderzijds moet de leidinggevende daar niet in doorslaan. De respondenten verwachten dat leidinggevendens hier een balans in bewaren.

*“Je hoeft het ook weer niet op te zoeken. Je hoeft ook weer niet een probleem te maken wat er niet is. Maar gewoon af en toe eens prikken van: ‘joh, ik wil gewoon eens even met jou praten over iets waar je mee bezig bent. Hoe beleef je dat nou? Gaat dat allemaal goed, of merk je dat je toch sommige vlakken een bepaalde richting op gestuurd wordt?’ Beetje meer de meta vragen, zeg maar.”* (Respondent 2)

Het draait er volgens de respondenten vooral om dat leidinggevendens kenbaar maken dat integriteit belangrijk is, dat het bespreekbaar is en dat volgers met integriteitsdilemma's bij hen terecht kunnen. Hierbij kan periodieke, expliciete aandacht helpen, maar leidinggevendens dienen daar niet in door te slaan. Onder de streep draait het er volgens respondenten vooral om dat leidinggevendens een klimaat stimuleren waarin integriteit de aandacht krijgt en waarin de ingang geëtaleerd wordt om integriteit te bespreken.

*“Het uitstralen van die openheid en het gewoon aanwezig zijn op het moment dat er dat het nodig is, is denk ik wel het belangrijkste. De ingang etaleren, dat vind ik gewoon heel belangrijk.”* (Respondent 5)

Een belangrijke voorwaarde hiervoor is dat leidinggevendens vertrouwen uitstralen richting hun medewerkers. Respondenten ervaren dit vertrouwen wanneer leidinggevendens correctief optreden bij de integriteitsovertredingen. Wanneer leidinggevendens dit in gezelschap doen, zenden zij een duidelijk beeld naar hun volgers over waar de grenzen liggen op het gebied van integriteit. Daarbij hoort volgens de respondent niet alleen het vermanend toespreken, maar ook straffen. Wanneer leidinggevendens uitstralen dat zij bereid zijn om personen te straffen voor integriteitsschendingen, versterken zij de bestaande integriteitsregels.

*“[Mijn leidinggevende] wekt het vertrouwen. Ik zie die ook op momenten dat die dan anderen toespreekt. [...] Dan spreekt die [een persoon] aan en dat is ook heel goed. Ook ten overstaan van anderen. Bijvoorbeeld van ons [team], zodat [de leidinggevende] ook wel aangeeft waar voor die dan de grens ligt. Niet alleen één-op-één, maar in de groep, zodat ook anderen weten wat diens waarden hierin zijn.”* (Respondent 10)

*“Laat soms ook zien dat als je integriteit serieus neemt, dat wanneer daar niet naar gehandeld wordt, je bereid bent om door te pakken. Het klinkt altijd heel hard, maar de regels zijn niets als je nooit iemand daaraan houdt.”* (Respondent 10)

De respondent meent dat de regels weinig voorstellen wanneer ze niet gehandhaafd worden. Naast het creëren van openheid voor integriteit, is het dus volgens de respondent ook belangrijk om zichtbaar correctief op te treden ten overstaan van anderen. De respondent acht zichtbaarheid voor integriteit en het stellen van normen een onderdeel van het stimuleren van de integriteit van volgers.

#### 4.2.4 Samenvatting

De respondenten ervaren ethisch leiderschap van hun leidinggevende(n) op verschillende manieren. Over het algemeen worden de leidinggevend(en) gezien als integere personen. Zij vertonen voorbeeldgedrag en geven vaak aan dat er ruimte is voor het bespreken van integriteit, een belangrijk onderdeel van ethisch leiderschap. Andere factoren belemmeren het ethisch leiderschap. Zo is het voor leidinggevend(en) lastig om integriteit te incorporeren in hun aansturing omdat zij onder hoge werkdruk staan. Hierdoor geven zij vooral inhoudelijke aansturing aan hun volgers. Tegelijkertijd is de drempel voor volgers hoog om integriteit te bespreken, omdat de leidinggevend(en) drukbezet zijn. Leidinggevend(en) doen pogingen om woordelijk te wijzen op hun beschikbaarheid voor het bespreken van integriteit. Hun volgers weten echter van hun drukke agenda's en ervaren zodoende toch een drempel.

De hoge werkdruk en het hoge tempo waarin werkzaamheden zich opvolgen, heeft ook weerslag op de manier waarop respondenten de ruimte voor tegenspraak ervaren. Tegenspraak is een belangrijk onderdeel van integriteit en gaat over de manier waarop publiek professionals elkaar kunnen controleren en corrigeren op het gebied van integriteit. Evenals ruimte voor integriteit dienen leidinggevend(en) ook ruimte te bieden voor tegenspraak. De respondenten geloven dat leidinggevend(en) oprecht zijn wanneer zij dit aangeven. Tegelijkertijd merken ze dat de ruimte voor tegenspraak beperkt is omdat er vaak direct gecommuniceerd wordt, vanwege noodzaak om door te pakken omwille van de hoge werkdruk. Al met al worden leidinggevend(en) daardoor als integere personen gezien, maar wordt ook verwacht dat zij integer gedrag stimuleren.

Op het gebied van moreel management ervaren respondenten dat er aandacht is voor de moreel-ethische dimensie van hun werkzaamheden. Hierbij merken zij vanuit hun leidinggevend(en) vooral aandacht voor integriteit wanneer er een integriteitsincident is geweest. Sommige respondenten vinden dit logisch en wenselijk, anderen zouden liever meer structurele aandacht voor integriteit willen. Hier dient een balans in gevonden te worden volgens de respondenten: enerzijds is voldoende expliciete aandacht voor integriteit nodig, anderzijds dient men te waken voor overdadigheid en integritisme. Respondenten benadrukken dat benaderbaarheid van leidinggevend(en) een belangrijk aspect is voor het stimuleren van integriteit. Vertrouwen en zichtbaarheid worden eveneens belangrijk gevonden. Een mogelijkheid om deze twee eigenschappen te tonen als leidinggevend(e) is door consequent en zichtbaar correctief op te treden wanneer integriteitsnormen overschreden (dreigen te) worden.

#### 4.3 De rol van leidinggevend(en) in het bespreekbaar maken van integriteitsdilemma's

In de vorige paragraaf is beschreven hoe de respondenten het ethisch leiderschap van hun leidinggevend(en) ervaren in algemene zin. De respondenten ervaren hun leidinggevend(en) als integere personen. Tegelijkertijd benoemen zij factoren die ethisch leiderschap beperken. Dit gedeelte beschrijft hoe respondenten de verbinding tussen leiderschapsstijl en de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's ervaren. Volgens de respondenten is leiderschap namelijk van invloed op de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's en hebben leidinggevend(en) een belangrijke rol.

*“Nou, Ik vind eigenlijk dat we [als leidinggevend(en)] daar [in de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's] een hele belangrijke rol hebben. Ja dat vind ik wel, dat hoort erbij.” (Respondent 9)*

Dit gedeelte gaat in op hoe respondenten de rol van leidinggevend(en) zien in het bespreekbaar maken van integriteitsdilemma's in het bijzonder. Respondenten beschrijven verschillende facetten van leiderschap die van invloed zijn op de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's. Dit zijn de persoonlijkheid, gedragingen en voorbeeldrol van de leidinggevend(e). Eerst wordt gekeken hoe



respondenten de invloed van de persoonlijkheid van leidinggevend en op de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's zien. Daarna wordt beschreven welke gedragingen leidinggevend en kunnen vertonen om ruimte te scheppen om integriteitsdilemma's te bespreken. Ten slotte wordt ingegaan op hoe respondenten ervaren dat voorbeeldgedrag van stimulerende invloed kan zijn op de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's.

#### 4.3.1 Persoonlijkheid van de leidinggevende en de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's

De respondenten beschreven in eerdere paragrafen het belang van de ruimte voor het bespreekbaar maken van integriteitsdilemma's. De respondenten vinden het de rol van de leidinggevende om die ruimte te bieden. Daarnaast zijn leidinggevend en voor de respondenten de meest voorname persoon om te benaderen wanneer zij dilemma's hebben. Zij spreken liever hun leidinggevende aan met een integriteitsdilemma dan een vertrouwenspersoon. De respondenten vinden het echter lastig om te beschrijven hoe zij de ruimte om integriteitsdilemma's vanuit hun leidinggevende precies ervaren. Het gaat om een gevoel dat lastig precies te definiëren is. Respondenten benoemen een aantal eigenschappen van een leidinggevende die kunnen bijdragen aan de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's: benaderbaarheid, vertrouwen, menselijkheid en openheid.

*“Het is een gevoel of iemand je ruimte geeft om iets te zeggen, zeg maar. Dat kun je niet concreet maken, maar het hangt een beetje af van hoe benaderbaar iemand is. [...] Het is de persoonlijke stijl, het persoonlijke karakter wat mensen hebben en hoe ze zijn in relatie tot andere mensen.” (Respondent 4)*

*“Ja dat is in feite gewoon ja het karakter, het menselijke karakter van de [leidinggevende], zeg maar. En ook de openheid die die heeft. Én ook wel een luisterend oor. Iemand die luistert, die niet gelijk te boven is.” (Respondent 5)*

Respondenten wijzen vooral op het menselijke aspect van leiderschap. Die menselijke kant van leidinggevend en is voor hen nodig om ruimte te maken voor het bespreken van integriteitsdilemma's. Een andere respondent zet de menselijke kant van leiderschap af tegen de zakelijke kant van management. Die meent dat zakelijkheid en te veel focus op de primaire doelstellingen leidt tot verminderde toegankelijkheid. Dit heeft op zijn beurt weer een negatieve invloed op de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's.

*“Kijk, je hebt heel veel te maken met je leidinggevende. Een leidinggevende die heel zakelijk [en] heel kort is, die zo snel mogelijk van A naar B wil gaan, die zijn minder toegankelijk dan iemand die eigenlijk een HRM-manager is bijvoorbeeld. Dus een mensen-mens. Dus dat heeft wel degelijk invloed.” (Respondent 1)*

De respondent verbindt hiermee een zakelijke leiderschapsstijl met de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's, een resultaat dat eerder ook naar voren kwam in relatie tot hoge werkdruk. Een andere respondent vindt eveneens dat het menselijke karakter van leidinggevend en van invloed is op diens ervaring van de bespreekbaarheid van dilemma's, maar voegt daaraan toe dat het ook de rol van de leidinggevende is om die uitstraling actief uit te dragen. Door heel expliciet te zijn in het uitdragen van openheid en toegankelijkheid, kunnen leidinggevend en voor de respondenten meer ruimte creëren om integriteitsdilemma's te bespreken.

*“[Hun rol is] om dat ook echt heel expliciet te benoemen. Van: ‘als je me nodig hebt, dan moet je naar me toe komen.’ En daarvoor open te staan, dus dat is gewoon wel belangrijk. Die uitstraling hebben en die uitstraling goed bij iedereen onder de aandacht brengen. En wat ik net zei, dat ligt toch ook wel een beetje aan de persoonlijke contacten.” (Respondent 5)*

Al met al vinden respondenten dat leidinggevendenden een rol hebben in de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's en dat hun persoonlijke stijl en karakter bepalend zijn voor de invulling van die rol. De respondenten reageren positief op een menselijk, open karakter van leidinggevendenden en vinden dat leidinggevendenden die eigenschappen actief dienen uit te dragen.

#### 4.3.2 Leiderschapsgedragingen die de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's stimuleren

Karakter en stijl zijn niet de enige eigenschappen van leidinggevendenden die door de respondenten worden geduid als invloeden voor de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's. Zoals in een eerder onderdeel van dit hoofdstuk besproken, geven respondenten ook aan dat het belangrijk is dat leidinggevendenden de ruimte bieden om in gesprek te gaan. Leidinggevendenden kunnen de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's aan de hand van verschillende gedragingen stimuleren. Respondenten gaven reeds aan dat ze behoefte hebben aan expliciete, periodieke aandacht voor het bespreken van integriteitsdilemma's. Door het tempo en de veelheid van het werk is het voor de respondenten belangrijk dat de ruimte expliciet en daadwerkelijk geboden wordt. Op die manier raakt integriteit niet ondergesneeuwd in de waan van de dag. Zo geeft een respondent aan dat er tijdens werkoverleggen gelegenheid gemaakt kan worden door leidinggevendenden. Leidinggevendenden bepalen immers de agenda van werkoverleggen. Werkoverleggen bieden volgens de respondent daarnaast een goede regelmaat voor het bespreken van integriteitsdilemma's.

*“Misschien ook [integriteitsdilemma's] soms wat explicieter te benoemen. [...] We hebben op zich niet echt de routine dat we een heel regulier werkoverleg hebben waar je een agenda afloopt met een standaard agenda. Maar als die er zou zijn, dan zou je zeggen dat je op de agenda ook altijd een punt hebt staan: Zijn er nog integriteitskwesaties waar we tegenaan lopen? In plaats van W.V.T.T.K., zeggen van: nou, zijn er ons nog dingen opgevallen?” (Respondent 5)*

In de breedte geven respondenten aan dat zij behoefte hebben aan waargebeurde, concrete casussen om integriteitsdilemma's te bespreken. Casuïstiek maakt integriteit volgens de respondenten bespreekbaar doordat de integriteitsdilemma's concreet zijn. Leidinggevendenden zouden er dus goed aan doen om zo concrete situaties of casussen te bieden wanneer zij integriteitsdilemma's bespreekbaar willen maken. Respondenten wijzen op de meerwaarde van het bespreken van casussen in groepsverband. Het samen doorleven van integriteitsdilemma's is volgens de respondenten stimulerend, omdat er zo een discussie over integriteit op gang kan komen.

*“Ik denk dat [integriteitsdilemma's] bespreekbaar maken door leidinggevendenden vooral zo concreet mogelijk gemaakt moet worden. Dus niet het thema 'integriteit' agenderen. Maar hele concrete situaties agenderen waarvan je zegt: 'goh hè, dit is iets wat ik heb zien gebeuren. [...] Dat we samen doorleven wat dit betekent. Dan komen er andere voorbeelden en andere gedachten bij collega's op. Die we kunnen dan ook bespreken.” (Respondent 6)*

Het belang van concrete situaties wordt ook aangehaald door een andere respondent, die de significantie van herkenbaarheid benadrukt. Wanneer situaties herkenbaar zijn voor volgers, zullen zij volgens de respondent meer integriteitsbewustzijn ontwikkelen. Hierdoor signaleren zij eerder integriteitsdilemma's. Specifiek benadrukt de respondent het belang van het bespreken van herkenbare, concrete integriteitsdilemma's, waarbij de juiste handelwijze niet direct duidelijk is. Wanneer dilemma's zich bevinden in het 'grijze gebied' van moraliteit, is de casus het beste om een discussie op gang te brengen volgens de respondent.

*“Nou gewoon levende voorbeelden die je met je team kan bespreken waarin het antwoord niet per se heel duidelijk is, maar juist dat grijze gebied. Maak dat eens*

*bespreekbaar. Wanneer zijn die dingen nou echt fouten? Wanneer niet? Hoe gaan we daar nou mee om? [...] Dat maakt het wel wat meer levendiger en dat is denk ik dat ook wel goed. Het maakt dat je dan ook wat sneller gaat signaleren.” (Respondent 8)*

De meest herkenbare situaties zijn voor de respondenten de integriteitskwesaties die binnen Rijkswaterstaat spelen. Incidenten vormen dan ook een goede mogelijkheid voor leidinggevendenden om integriteitsdilemma's bespreekbaar te maken. Maar ook andere gebeurtenissen waarbij integriteit een rol speelt kunnen gebruikt worden volgens een andere respondent. Er is volgens die respondent genoeg casuïstiek waaraan integriteit opgehangen kan worden en bespreekbaar kan worden gemaakt. Die meent dat leidinggevendenden zelf van die gelegenheden gebruik kunnen maken om integriteitsdilemma's te agenderen.

*“[Leidinggevendenden kunnen de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's stimuleren] doordat je zelf erover praat. Het zelf benoemt en er expliciet aandacht aan geeft en dat je bij casuïstiek het ook bespreekbaar maakt. Dat is denk ik hoe je dat met elkaar doet. Er zijn altijd wel haakjes om iets te doen, het kan casus zijn, het kan een onderzoek zijn, het kan iets buiten zijn. [...] Vraag ook: 'wat doet het met jullie? Hoe kijken jullie daarnaar? Zijn er dingen die je wil bespreken?’” (Respondent 10)*

De bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's hoeft volgens de respondenten echter niet enkel te worden gestimuleerd door leidinggevendenden op georganiseerde momenten. Naast werkoverleggen en sessies om integriteitsdilemma's, kunnen leidinggevendenden integriteit integreren in de dagelijkse communicatie. Eerder benadrukten respondenten al dat de ruimte voor het bespreken van integriteitsdilemma's een gevoel is, en dat dat gevoel grotendeels bepaald wordt door het karakter en de stijl van leiders. De karakter en stijl van leiders komt tot uiting in hun dagelijkse contactmomenten met volgers. Respondenten wijzen op het belang van het integreren van de moreel-ethische dimensie van het werk in de contactmomenten. Wanneer leidinggevendenden integriteit ook integreren in de terloopse contactmomenten of in de dagelijkse aansturing, voelen respondenten minder een drempel om integriteitsdilemma's te bespreken.

*“Integreer het integriteitsbeleid gewoon veel meer in je dagelijkse aansturing, dus maak niet iets apart van: 'joh als er iets is, je weet mij te vinden of je weet de vertrouwenspersonen te vinden.' Maar integreer het gewoon in je dagelijkse werk, hoe je contact hebt met je medewerkers en welke sturingslijn je hebt. En maak die niet alleen maar inhoudelijk, maar betrek dat aspect van integriteit er ook gewoon nadrukkelijk bij.” (Respondent 2)*

In conclusie lijken respondenten een aantal gedragingen van leidinggevendenden aan te wijzen als stimulerend voor de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's. De respondenten hebben behoefte aan periodieke, expliciete aandacht voor dilemma's. Dit kan door middel van georganiseerde momenten, zoals tijdens vergaderingen, maar kan ook in zijn geheel geïntegreerd worden in de dagelijkse communicatie vanuit leidinggevendenden. Ten slotte vinden respondenten dat casuïstiek een belangrijk hulpmiddel kan zijn om de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's te stimuleren. Levendige, waargebeurde casussen maken dilemma's concreet en zorgen voor herkenbaarheid, wat de signalering van integriteit ten goede komt en de drempel voor het bespreken van eigen dilemma's verlaagt.

#### 4.3.3 Invloed van voorbeeldgedrag op de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's

Eerder in dit hoofdstuk is gebleken dat respondenten hun leidinggevendenden als voorbeeld van integriteit zien en dus vinden dat hun leidinggevendenden een voorbeeldrol hebben. Dit gedeelte beschrijft hoe respondenten ervaren dat leidinggevendenden in hun gedragingen invulling geven aan die voorbeeldrol en wat voor invloed dat heeft op de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's. Zo blijkt dat in het bespreekbaar maken van integriteit het belangrijk is dat leidinggevendenden zelf het goede voorbeeld geven

door hun eigen dilemma's te delen. Een voorwaarde hiervoor is dat leidinggevenden zich kwetsbaar op durven te stellen. Door duidelijk te maken wat de dilemma's zijn die zij zelf ervaren en die bespreekbaar te maken, stellen leidinggevenden het juiste voorbeeld. Door zichzelf open te stellen maken leidinggevenden het ook makkelijker voor volgers om op hen af te stappen.

*“[Leidinggevenden kunnen de bespreekbaarheid van dilemma's stimuleren] door zelf ook eens een keer te zeggen van: hé, dit vind ik zelf best wel lastig, dus ik wilde het eigenlijk een keer met jullie bespreken.’ [...] Dus ja, soms ook wel een beetje zelf kwetsbaarheid laten zien.” (Respondent 3)*

*“Het is toch meestal de iets gevoeligeren dingen, weet je wel? Dus wat voor mij maakt dat ik naar de leidinggevende toe durf te stappen, is dat die leidinggevende ook wel een beetje persoonlijk is of zich open durft te stellen en ook zelf al met dingen komt. En daar dus echt alle tijd ook voor neemt.” (Respondent 7)*

Kwetsbaarheid tonen heeft volgens respondent 7 dus een positieve invloed op de 'persoonlijke' kant van management die belangrijk is voor de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's. Andere respondenten halen kwetsbaarheid ook aan, maar trekken die kwetsbaarheid door naar het organisatieniveau. Ze relateren kwetsbaarheid aan de respons die Rijkswaterstaat geeft aan incidenten of integriteitsschendingen. Daarbij meent respondent 2 dat een open, kwetsbare houding van de organisatie een positieve invloed heeft op de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's.

*“Volgens mij kan je ook gewoon best wel vanuit een bepaalde onzekerheid en bepaalde kwetsbaarheid hele mooie gesprekken voeren over wat het betekent om bij Rijkswaterstaat te werken. Zonder dat dat gelijk betekent dat we het niet goed zouden doen. En dat dat hangt er dan voor mij gelijk een beetje omheen van: we willen koste wat kost voorkomen dat er ergens hoe dan ook maar een beeld kan ontstaan dat we misschien een fout hebben gemaakt. Nou, misschien hebben we wel een fout gemaakt, maar is dat erg? Ik denk het niet.” (Respondent 2)*

Dit citaat toont dat de respondent ervaart dat er momenten zijn waarop er binnen Rijkswaterstaat krampachtig om wordt gegaan met integriteitsdilemma's. De respondent zou graag zien dat hier meer openheid in gezocht wordt. Deze openheid wordt door andere respondenten eveneens verlangd van hun leidinggevenden. Zij geven aan dat de drempel om integriteitsdilemma's te delen wordt verlaagd wanneer leidinggevenden zelf ook hun dilemma's delen. Leidinggevenden merken zelf ook de drempelverlagende werken van het inbrengen van eigen dilemma's.

*“Nou ja, Ik vind mijn [leidinggevende] vind ik daar best wel prettig in. Die is zelf ook best wel open in dingen die opvallen. En, ik denk zelf dat als je je leider openstelt dat mensen om je heen dat ook doen.” (Respondent 7)*

*“Het is goed om dilemma's te bespreken waar je zelf tegenaan loopt, met medewerkers. Ik heb zelf ook niet de wijsheid in pacht. Maar als je een dilemma hebt, bespreek het met elkaar. Door daar zelf voortouw in te nemen en te laten zien waar je zelf mee worstelt wordt de drempel ook lager.” (Respondent 10)*

De respondenten verbinden het kwetsbaar opstellen van leidinggevenden aan het zelf inbrengen van integriteitsdilemma's. Respondenten menen dat de drempel lager is wanneer hun leidinggevende al het voortouw heeft genomen. Naast het verlagen van de drempel om dilemma's te bespreken, kan het delen van eigen dilemma's ook het integriteitsbewustzijn van volgers verhogen doordat integriteitsrisico's herkenbaar worden. Doordat zij vanuit hun leidinggevende context krijgen bij integriteit, kunnen zij soortgelijke situaties herkennen en integriteitsdilemma's eerder signaleren.

*“Nou, Ik denk dat het wel een stukje herkenbaarheid is. Zo van: ik ben niet de enige die dit soort dingen ziet. En het zet je ook wel eens een beetje aan het nadenken, zo van: die zit hier een dilemma in wat ik trouwens eigenlijk ook bij een ander project zie. Dus dat je eerst denkt: het is normaal. Dat je dan eventjes aan het denken wordt gezet van: ‘oh, wacht eens, er zit toch wel ergens iets gek in.’” (Respondent 7)*

Ten slotte benadrukken respondenten dat het belangrijk is dat leiders het voorbeeld dat zij stellen consistent naleven. Zij moeten hun daden bij hun woorden voegen wanneer het aankomt op voorbeeldigheid op de werkvloer. Soms wordt het juiste voorbeeld wel woordelijk gesteld, maar corresponderen de daden van leidinggevendenden niet met hun woorden.

*“Bijvoorbeeld rondom corona. Toen was [de aansturing] op een gegeven moment van: ‘nou niet te veel werken, kijk uit dat je jezelf niet overvraagt.’ Maar ja, [de leidinggevende], die zat zelf ook zo’n beetje van 8 tot 8 in overleg. Dus als wij dan die vraag stelden: ‘hoe doe jij dat dan?’ Ja, je ziet toch dat dat dan effect heeft. Die doet het wel, terwijl die zegt, doe het niet. Dan ga je toch daar ook je handelen op afstemmen.” (Respondent 2)*

Wanneer leidinggevendenden hun voorbeeldrol niet consequent oppakken, tast dat de geloofwaardigheid van het gestelde voorbeeld aan. Voor integriteit is het dan ook belangrijk dat leiders een voorbeeld stellen, die actief uitdragen en consequent blijven in het vertonen van voorbeeldgedrag.

#### 4.3.4 Samenvatting

Al met al hebben leidinggevende een belangrijke rol in het bespreekbaar maken van integriteitsdilemma's. In de breedte ervaren respondenten dat de stijl, persoonlijkheid en gedragingen van leidinggevende bepalend waren voor de ruimte die ervaren om integriteitsdilemma's aan te kaarten. Drie thema's komen in het bijzonder naar voren: de persoonlijkheid van de leidinggevende, de gedragingen van de leidinggevende en de voorbeeldrol van de leidinggevende. Ten eerste de persoonlijkheid van de leidinggevende. Respondenten ervaren dat een open, menselijk karakter van de leidinggevende bijdraagt aan het gevoel van ruimte om integriteitsdilemma's te bespreken. Ten tweede de gedragingen van leidinggevendenden. Respondenten verlangen dat leiders periodiek, expliciet aandacht besteden aan integriteit en ruimte bieden om integriteitsdilemma's te bespreken. Hierbij halen zij casuïstiek aan als een fijn middel om integriteitsdilemma's concreet en herkenbaar te maken. Hierdoor worden integriteitsdilemma's levendiger, beter bespreekbaar en wordt de drempel verlaagd om eigen dilemma's te delen. Ten slotte benadrukken respondenten het belang van voorbeeldgedrag van leidinggevendenden in het stimuleren van de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's. Wanneer leiders hun eigen integriteitsdilemma's delen, verlagen zij de drempel voor volgers om hun dilemma's te bespreken. Door zichzelf kwetsbaar op te stellen nodigen ze uit voor volgers om hetzelfde te doen. Goed voorbeeldgedrag doet immers volgen. Wel benadrukken respondenten het belang van consequent voorbeeldgedrag. Wanneer leiders niet handelen naar wat ze belijden is het voorbeeldgedrag minder geloofwaardig.

## 5. Analyse

In dit hoofdstuk worden de empirische resultaten van hoofdstuk 4 geduid aan de hand van de wetenschappelijke theorie zoals beschreven in hoofdstuk 2. Door de bevindingen in het theoretische kader te plaatsen kunnen zij in een breder perspectief geïnterpreteerd worden. Dit hoofdstuk volgt de structuur van de deelvragen, evenals het vorige hoofdstuk. Het eerste deel analyseert de bevindingen over de ruimte om integriteitsdilemma's te bespreken, het tweede deel analyseert de bevindingen over ethisch leiderschap en het laatste gedeelte verbindt leiderschap met de ruimte om integriteitsdilemma's te bespreken aan de hand van de resultaten.

### 5.1 De ruimte om integriteitsdilemma's te bespreken

De resultaten tonen een complexe sociale werkelijkheid die bepalend is voor de ruimte die respondenten ervaren om integriteitsdilemma's te bespreken. Binnen die complexe sociale dynamiek van de resultaten blijken cultuur, klimaat en setting belangrijke thema's voor de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's. De Gedragscode Integriteit Rijk noemt adequate bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's als belangrijk onderdeel van het integriteitsbeleid (Rijksoverheid, 2020). Ethisch klimaat verwijst naar de perceptie van het integriteitsbeleid (Victor & Cullen, 1987). De bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's kan daarom worden begrepen als een onderdeel van het ethisch klimaat, omdat het gaat over hoe medewerkers de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's als onderdeel van het integriteitsbeleid percipiëren. Dit gedeelte analyseert eerst het belang van integriteit en de bespreekbaarheid van dilemma's. Daarna wordt het klimaat van de organisatie geanalyseerd in relatie tot de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's, om af te sluiten met de setting voor het bespreken van integriteitsdilemma's.

#### 5.1.1 Balans tussen *values-* en *rules-based* integriteitsmanagement

Allereerst wordt het belang van de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's benadrukt door de respondenten. Zij vinden de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's belangrijk omdat zij integriteit hoog in het vaandel hebben. Dit ervaren zij vanwege hun eigen gewetensgevoel, plichtsgevoel als ambtenaar en vanwege de bredere maatschappelijke normen en waarden. Hiermee komt hun opvatting over integriteit overeen met die van Huberts (2014). De resultaten tonen aan dat respondenten een 'grijs gebied' van moraliteit ervaren. In sommige casuïstiek is de norm onduidelijk en zijn de bestaande regels ontoereikend, ofwel zijn de 'relevante normen en waarden' niet bekend. De respondenten ervaren in dat geval een behoefte om binnen de organisatie in gesprek te gaan om het grijze gebied te navigeren en eventueel een nieuwe norm te creëren. Dit komt overeen met de literatuur, de integriteitsdilemma's typeert als het tekortschieten van bestaande regels en intuïties (Vos & Beentjes, 2004). Binnen de typologie van Maesschalck (2009) kan dit getypeerd worden als een tekortschieten van *rules-based* instrumenten als regelgeving, en een benadrukking van het belang van *values-based* instrumenten als het creëren van ongeschreven standaarden (*non-written standard setting*), oftewel nieuwe normen. Desalniettemin geven respondenten ook aan dat het fijn is wanneer regels duidelijkheid scheppen. De resultaten bevestigen daarmee Maesschalck's (2009) opvatting dat een adequate en flexibele balans van *rules-* en *values-based* benadering nodig is voor effectief integriteitsmanagement.

#### 5.1.2 Belemmerende invloed van werkdruk op het ethische klimaat

Publiek professionals van organisatieonderdeel A geven aan dat zij een ethische cultuur ervaren. Zij kunnen immers vrijuit spreken over integriteit en ervaren veel openheid en collegialiteit. Desalniettemin geven zij ook aan veel werkdruk te ervaren door de tempo en veelheid van het werk. Hierdoor hebben zowel de volgers als leiders weinig tijd. Dit heeft verschillende gevolgen. Ten eerste hebben publiek professionals door hun geringe beschikbaarheid weinig tijd om integriteitsdilemma's of

integriteitsrisico's te signaleren. Ten tweede hebben publiek professionals weinig tijd om aandacht aan integriteit te besteden. Ten slotte hebben leidinggevendendrukbezette agenda's, waardoor de drempel om hen aan te schieten bij een integriteitsdilemma voor volgers hoog is. Zelfs wanneer leiders de ruimte woordelijk bieden, percipiëren de volgers toch geen ruimte om integriteitsdilemma's te bespreken. Hoge werkdruk heeft daarmee een belemmerende invloed op de perceptie van de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's, ofwel een negatieve invloed op het ethische klimaat. Eerder onderzoek toonde het verband tussen ethisch klimaat en integriteit al aan (Helen & Kolthoff, 2018; Hamoudah et al., 2021) en deze bevindingen ondersteunen dat verband. Kijken naar de het verband tussen werkdruk en ethisch klimaat, heeft eerder onderzoek aangetoond dat een focus op resultaat een negatieve invloed heeft op het ethische klimaat van organisaties (DeConinck et al., 2016). De resultaten van dit onderzoek lijken in dat beeld te passen, omdat resultaatgerichtheid ook genoemd wordt als oorzaak van de hoge werkdruk bij organisatieonderdeel A.

Door de hoge werkdruk in organisatieonderdeel A is integriteit een minder expliciet onderdeel van het gesprek van de dag. Daarom kenmerken respondenten de cultuur van organisatieonderdeel A als een "impliciete integriteitscultuur". Met andere woorden ervaren zij wel een ethische cultuur, maar is ethiek een impliciet onderdeel, dus heerst er niet per se een ethisch klimaat. Dit onderzoek benadrukt het onderscheid tussen ethische cultuur (Schein, 1985; Treviño et al., 1995; Chadegani & Jari, 2016) en ethisch klimaat (Victor & Cullen, 1987) wat gemaakt wordt in de literatuur (Treviño, 1992; Sims, 1992; Loyens & Maesschalck, 2008).

Een laatste belangrijke invloed op de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's is de setting waarin dilemma's besproken kunnen worden, zo blijkt uit de resultaten. Zo blijken een fysieke en/of een informele setting het meest geschikt voor het bespreken van integriteitsdilemma's. Fysieke en/of informele contactmomenten dragen dus bij aan een ethisch klimaat. Door COVID-19 is thuiswerken een tijd de norm geweest voor publiek professionals van organisatieonderdeel A. Gedurende het gedwongen thuiswerken vervielen fysieke contactmomenten en informele contactmomenten. Hierdoor werd de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's belemmerd, omdat de drempel om een collega of leidinggevende op te bellen met een dilemma hoog ligt. Daarmee lijkt thuiswerken dus een belemmerende invloed te zijn op het ethische klimaat van de organisatie.

## 5.2 Ethisch leiderschap

De resultaten geven een goed beeld over hoe ethisch leiderschap ervaren wordt, welke gedragingen daar volgens de respondenten bij horen en welke belemmeringen er bestaan voor ethisch leiderschap. Dit deel analyseert de bevindingen door de theoretische lens van ethisch leiderschap zoals beschreven in het theoretisch kader. Eerst worden de resultaten over ethisch leiderschapskenmerken geanalyseerd, daarna worden de belemmeringen voor ethisch leiderschap geanalyseerd.

### 5.2.1 Ethisch leiderschapskenmerken

De resultaten tonen aan dat leidinggevendend binnen organisatieonderdeel A als integere personen gezien worden. Respondenten vinden hun leiders daarom ook als voorbeeld op het gebied van integriteit, maar verwachten meer van hun leidinggevendend. Zij verwachten ook dat zij integriteit stimuleren. Gezien vanuit de theorie zien de respondenten hun leidinggevende dus niet alleen als *moral person*, maar verwachten zij ook dat leidinggevendend *moral managers* zijn. De literatuur benadrukt dit onderscheid, waarbij *moral management* belangrijk is voor ethisch leiderschap (Brown & Treviño, 2006; Heres, 2014). De resultaten tonen dat leiders een belangrijke voorbeeldrol hebben voor hun volgers op het gebied van integriteit. Dit rijmt met de noodzaak van moreel voorbeeldgedrag die in de literatuur voorkomt als eigenschap van ethisch leiderschap (Heres, 2014).

De resultaten tonen eveneens dat volgers behoefte hebben aan openheid in communicatie over integriteitsschendingen die spelen in de organisatie. Zij zien hier een rol weggelegd voor hun leidinggevende, omdat zij vanuit hun positie informatiele macht hebben. (Informatiele) Macht is volgens de literatuur een belangrijk onderdeel van ethisch leiderschap (Randall, 2012) en de communicatie over ethiek is dat eveneens (Brown et al., 2005; Yukl et al., 2013). Daarnaast beargumenteert Heres (2014) dat juist in de publieke sector expliciete communicatie over integriteit van belang is voor volgers. De bevindingen uit dit onderzoek bevestigen die conclusies. Verder tonen de resultaten dat volgers het waarderen wanneer hun leiders consequent straffen bij overtreding van normen en regels. Zij hechten hierbij belang aan zichtbaarheid: wanneer iemand in groepsverband door een leider wordt aangesproken op onethisch gedrag, is de normafbakening zichtbaar voor iedereen in de groep. Dit verhoogt het ethische bewustzijn van volgers. Deze bevinding bevestigt de conclusie van Brown et al. (2005), die eveneens het belang van zichtbaar en consequent optreden tegen integriteitsschendingen benadrukken.

De persoonlijkheid van de leidinggevende komt in de resultaten naar voren als belangrijke invloed op hoe ethisch leiderschap gepercipieerd wordt. Respondenten benadrukken dat een effectieve ethische leider betrouwbaar, open, benaderbaar en menselijk moet zijn. Daarnaast benadrukken respondenten dat zij zich kwetsbaar op moeten durven stellen. Dit komt deels overeen met Eisenbeiss & Brodbeck (2014) die bevinden dat vriendelijkheid, benaderbaarheid, compassie en bescheidenheid geassocieerd worden met ethisch leiderschap. Menselijkheid en openheid kunnen onder Eisenbeiss & Brodbeck's (2014) bevindingen geschaard worden (als zijnde compassie en benaderbaarheid), maar kwetsbaar op durven stellen is een nieuwe associatie, die vooral voortvloeit uit een verlangen van respondenten dat leiders hun eigen ethische dilemma's delen met volgers (zie ook 5.3). Ten slotte verlangen volgers vanuit hun leidinggevende expliciete, periodieke aandacht voor integriteit. Omdat zij in een publieke context werken hebben zij behoefte aan gesprekken over hun publieke functie en de integriteit die daarbij hoort. Literatuur over ethisch leiderschap benadrukt ook regelmatige aandacht voor de waarden, normen en dilemma's in het werk (Heres, 2014).

### 5.2.2 Belemmeringen voor ethisch leiderschap

De resultaten tonen een aantal belemmeringen voor ethisch leiderschap. De voornaamste belemmering die naar voren komt is hoge werkdruk binnen organisatieonderdeel A. Door het resultaatgerichte klimaat in organisatieonderdeel A zijn ethische leiders drukbezet, waardoor de aansturing veelal resultaatgericht is en er verminderde aandacht voor de moreel-ethische dimensie is. Eerder onderzoek concludeerde al dat ethische leiders minder effectief zijn in resultaatgerichte organisaties (Rubin et al., 2010) en dat een technische, rationele cultuur ook negatieve impact op ethisch leiderschap heeft (Adams & Balfour, 2008). Deze resultaten voegen werkdruk toe aan de literatuur als belemmerende invloed op ethisch leiderschap, doordat leiders eerder focussen op het behalen van de primaire doelstelling. Door hoge werkdruk zijn leiders eerder geneigd de nadruk te leggen op de primaire doelstellingen. Ethiek geniet dan niet de prioriteit. Een aantal onderzoeken wezen al eerder op dit fenomeen: een focus op primaire doelstellingen kan leiden tot moreel-neutraal leiderschap, ook wel amoreel leiderschap genoemd (Treviño et al, 2003; Heres, 2015).

In de resultaten wordt de resultaatgerichtheid van de leiders ook gerelateerd aan de ruimte voor tegenspraak. Respondenten geven aan dat de ruimte voor tegenspraak soms beperkt wordt omdat er snelle resultaten behaald moeten worden. Leiders kunnen door hun resultaatgerichtheid duidelijke beelden zenden over hoe zij zaken willen zien, waardoor volgers weinig ruimte voor tegenspraak percipiëren, ondanks dat leiders die soms wel woordelijk bieden. De literatuur beschrijft eenzelfde beeld (Heres en Bovens, 2020; Pleger & Hadorn, 2018). Pleger en Hadorn (2018) bevinden dat druk soms voortkomt uit een onbegrip tussen de uitvoerend van druk en de ontvanger van druk. In de resultaten van dit onderzoek lijkt een onbegrip tussen leiders en volgers voor handen, omdat leiders woordelijk



belijden tegenspraak belangrijk te vinden, maar volgers desondanks druk ervaren om geen tegenspraak te bieden. Een gebrek aan gepercipieerde ruimte voor tegenspraak kan daarom ook worden geïnterpreteerd als druk.

Een volgende belemmering voor ethisch leiderschap die uit de resultaten naar voren komt is de persoonlijkheid van de leider. Een gebrek aan aandacht voor ethiek of een gebrek aan gepercipieerde ruimte voor tegenspraak kunnen ook voortkomen uit de persoonlijkheid van de leider. Zo identificeren respondenten leiders die ‘zakelijk’, ‘hard’ of ‘koud’ zijn minder snel als ethisch leiders. De literatuur wijst eenzelfde verband aan, zo tonen Eisenbeiss en Brodbeck (2014) aan dat managers die introvert of ‘harder’ zijn minder snel de reputatie van een ethische leider op kunnen bouwen.

De laatste belemmering voor ethisch leiderschap die de resultaten tonen is te weinig zichtbaarheid. Omdat de effectiviteit van ethisch leiderschap afhankelijk is van de percepties van volgers, is zichtbaarheid een belangrijke voorwaarde voor ethisch leiderschap (Heres, 2014). Enkele factoren belemmeren echter zichtbaar ethisch leiderschap. Zo vormt de privacywetgeving een belemmerende factor voor leiders om integriteitsincidenten uit te leggen aan volgers. Terwijl communicatie over incidenten juist belangrijk is voor effectief ethisch leiderschap (Brow et al., 2005; Yukl et al., 2013; Heres, 2014). Daarnaast, wanneer er enkel naar aanleiding van incidenten gecommuniceerd wordt kan dit leiden tot cynisme, omdat volgers liever proactieve communicatie verlangen dan reactieve communicatie. De laatste belemmering voor de zichtbaarheid van ethisch leiderschapsgedragingen is thuiswerken, wat noodgedwongen tot stand kwam door COVID-19. Doordat volgers leiders minder fysiek zien kunnen leiders minder makkelijk zichtbaar ethisch leiderschapsgedrag vertonen.

### 5.3 Ethisch leiderschap en de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's

De resultaten tonen aan dat leiders een belangrijke rol hebben in de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's. Leidinggevendens hebben immers een belangrijke rol in de handhaving en uitvoering van het integriteitsbeleid, waar de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's een onderdeel van is. Zij hebben dus een rol in de totstandkoming van een ethisch klimaat, oftewel de percepties van volgers van het integriteitsbeleid (Victor & Cullen, 1987; Douglas et al., 2001). Ethisch leiderschap stimuleert anderen om ethisch te handelen (Treviño et al., 2003; Heres, 2014) en lijkt daarom een geschikte leiderschapsstijl om integriteitsdilemma's bespreekbaarder te maken en een beter ethisch klimaat te bewerkstelligen. De resultaten bevestigen dit beeld.

De voornaamste rol van leidinggevendens in het stimuleren van de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's is een regierol in het verlagen van de drempel. Dit gedeelte beschrijft deze rol; eerst analyseert het de aandacht die leidinggevendens aan integriteitsdilemma's kunnen geven, daarna de persoonlijkheid van leidinggevendens en ten slotte de voorbeeldrol van leidinggevendens.

#### 5.3.1 Expliciete, periodieke en proactieve aandacht voor integriteitsdilemma's

De resultaten tonen dat expliciete, periodieke en proactieve aandacht voor integriteitsdilemma's de drempel verlaagt voor volgers om eigen dilemma's te bespreken. Leiders hebben een belangrijke rol hierin, zij kunnen immers structurele aandacht geven aan integriteit in werkoverleggen en in de communicatie. In de literatuur over ethisch leiderschap wordt benadrukt dat effectieve ethische leiders expliciet en periodiek aandacht aan ethiek dienen te schenken (Treviño et al., 2003). Specifiek voor de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's blijkt op basis van de resultaten van dit onderzoek ook de regierol van leidinggevendens belangrijk, waarbij leiders proactief integriteitsdilemma's bespreken.

Ten eerste is het proactief bespreken van dilemma's belangrijk. Integriteitsschendingen in de organisatie worden dikwijls reactief besproken, maar de resultaten tonen dat reactieve aandacht voor

integriteit kan leiden tot cynisme. Hierom is proactieve aandacht voor integriteitsdilemma's belangrijk. Proactief bespreken kan eveneens ervoor zorgen dat integriteitsdilemma's niet blijven sudderen en groter worden. Nelen en Kolthoff (2018) beargumenteren dat ethisch leiderschap tegenwicht kan bieden aan organisatieculturen die geënt zijn op stilzwijgen. Deze resultaten bevestigen dit beeld en benadrukken de noodzaak van het tegengaan van cynisme.

Daarnaast is expliciete en periodieke aandacht voor integriteitsdilemma's belangrijk. De resultaten tonen dat regelmatige aandacht voor integriteitsdilemma's de drempel verlaagt voor volgers om eigen dilemma's in te brengen. Ethisch leiderschap gaat over de bevordering van ethisch gedrag van volgers (Treviño et al., 2003). Aangezien het behandelen van integriteitsdilemma's bevorderlijk werkt voor het integriteitsbewustzijn binnen de organisatie (Loyens & Maesschalck, 2008), kan het stimuleren van bespreekbaarheid dus ook worden begrepen als bevorderlijk voor het integriteitsbewustzijn. De resultaten bevestigen deze zienswijze, gezien periodieke, expliciete aandacht voor integriteitsdilemma's vanuit leidinggevendend als stimulerend wordt ervaren voor de bespreekbaarheid. Met andere woorden zorgt ethisch leiderschap voor expliciete, periodieke aandacht voor integriteitsdilemma's, waardoor de drempel lager is voor volgers om eigen dilemma's in te brengen, wat voor meer behandeling van integriteitsdilemma's en een hoger integriteitsbewustzijn zorgt. Leiders kunnen dit volgens de resultaten doen door regelmatig en expliciet te benadrukken dat volgers bij hen terecht kunnen met dilemma's.

### 5.3.2 Waargebeurde casussen en eigen dilemma's bespreken

Naast expliciete, periodieke en proactieve aandacht voor integriteitsdilemma's, is de voorbeeldrol van leidinggevendend ook belangrijk voor ethisch leiderschap. De resultaten tonen dat ethisch voorbeeldgedrag invloed heeft op de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's. Hierbij kwamen het initiëren van gesprekken over onduidelijke normen, concrete voorbeelden geven van integriteitsschendingen en casuïstiek behandelen naar voren als leiderschapsgedragingen die de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's stimuleren. Bij het behandelen van casuïstiek is het belangrijk om casussen te selecteren waarbij het antwoord niet direct duidelijk is. Dit is in lijn met eerdere literatuur die het belang benadrukt van dilemmatrainingen waarbij er geen directe juiste handelswijze voor handen is (Loyens & Maesschalck, 2008; Karssing, 2001). Binnen de typologie van Maesschalck (2009) kan dit begrepen worden als een *values-based* instrument dat kan worden ingezet vanwege de ontoereikendheid van *rules-based* instrumenten. Verder tonen de resultaten dat volgers behoefte hebben aan waargebeurde, concrete casussen uit het eigen werkveld. Dit verhoogt de herkenbaarheid en geeft integriteit meer realiteitszin, iets wat ook benadrukt wordt door Loyens & Maesschalck (2008). Met andere woorden verhoogt het behandelen casuïstiek het integriteitsbewustzijn van medewerkers. Dit is in lijn met onderzoek wat aangetoond heeft dat ethisch leiderschap het moreel bewustzijn van volgers verhoogt (Heres, 2014).

Naast het belang van het behandelen van casuïstiek is ook het delen van eigen dilemma's belangrijk voor het verlagen van de drempel om integriteitsdilemma's te delen. Goed voorbeeldgedrag doet volgen, wanneer leiders zich kwetsbaar op durven te stellen, zullen medewerkers dat ook eerder durven. De literatuur wijst zichtbaar ethisch voorbeeldgedrag aan als essentieel component van ethisch leiderschap aan (Treviño et al., 2003; Heres, 2014) en dit onderzoek breidt dat uit naar de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's. Niet alleen verlaagt het delen van eigen dilemma's de drempel voor volgers, maar het delen creëert ook herkenbaarheid voor integriteitsdilemma's onder volgers. De dilemma's komen immers uit de werkpraktijk die volgers ook ervaren. Daarmee lijkt het delen van eigen dilemma's onderdeel van effectief ethisch leiderschap omdat het bijdraagt aan het creëren van integriteitsbewustzijn onder volgers (Heres, 2014).

### 5.3.3 Benaderbaarheid en kwetsbaarheid van de leidinggevende

De literatuur identificeert een aantal eigenschapskenmerken voor ethisch leiderschap, te weten vriendelijkheid, benaderbaarheid, compassie en bescheidenheid (Eisenbeiss & Brodbeck, 2014). Dit onderzoek identificeert soortgelijke eigenschapskenmerken van leiders die de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's stimuleren. Zo komt benaderbaarheid in dit onderzoek ook nadrukkelijk naar voren, in overeenstemming met Eisenbeiss en Brodbeck (2014). Eén karaktereigenschap van leiderschap die Eisenbeiss & Brodbeck (2014) niet benoemen is kwetsbaarheid. Zoals in de vorige paragraaf besproken, tonen de resultaten aan dat de drempel om integriteitsdilemma's te delen wordt verlaagd voor volgers wanneer hun leiders zelf dilemma's delen. Daarvoor is echter kwetsbaarheid nodig, een eigenschap die door de respondenten zeer gewaardeerd wordt wanneer leiders dat tonen en stimulerend werkt voor de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's.

Een belemmerende karaktereigenschap voor de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's die naar voren komt uit de resultaten is zakelijkheid. Door de veelheid van het werk kan het zijn dat leiders vervallen in moreel-neutraal leiderschap en vooral focussen op de primaire doelstellingen, hetgeen volgens respondenten een drempel opwerpt voor de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's. De bevinding van Rubin en collega's (2010) dat resultaatgerichte omgevingen belemmerend werken voor ethisch leiderschap, gaat dus ook op specifiek voor de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's. Een zakelijke, minder benaderbare uitstraling kan er eveneens voor zorgen dat de woordelijke ruimte die leiders bieden voor de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's, niet als zodanig gepercipieerd wordt door volgers. Deze discrepantie tussen de woordelijke ruimte en de gepercipieerde ruimte bevestigt Heres' (2014) opvatting dat de effectiviteit van ethisch leiderschap afhankelijk is van de percepties van volgers. Tevens kunnen ethische leiders bestaand integriteitsbeleid, zoals het verplichte bespreken van integriteit in het functioneringsgesprek (Rijkswaterstaat, 2022c), versterken door benaderbaar te zijn. Daardoor lijkt de opvatting van Eisenbeiss et al. (2015) dat ethisch leiderschap bestaand integriteitsbeleid versterkt bevestigd.

## 6. Conclusie

Integriteit is een essentieel onderdeel van het ambtelijk vakmanschap. Burgers moeten voor de uitvoering van overheidstaken kunnen vertrouwen op de integriteit van de ambtenaren. Integriteit is daarom een belangrijk onderdeel van het functioneren van ambtenaren (Rijksoverheid, 2020). Een belangrijk onderdeel van effectief integriteitsmanagement is de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's (Karssing, 2001). In dit onderzoek staat de vraag hoe ethisch leiderschap kan bijdragen aan de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's bij een organisatieonderdeel van Rijkswaterstaat, een grote uitvoeringsorganisatie binnen de Rijksoverheid. Om de vraag te kunnen beantwoorden is gebruikt gemaakt van verschillende theoretische concepten. Dit onderzoek plaatst ethisch leiderschap en de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's in de theoretische context van integriteitsmanagement (Maesschalck, 2009). De bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's is geanalyseerd aan de hand van de concepten ethische cultuur en ethisch klimaat. Leiderschap speelt een rol in de totstandkoming van een ethisch klimaat (Douglas et al., 2001). Centraal in dit onderzoek staat ethisch leiderschap. Ethisch leiderschap heeft expliciet en periodiek aandacht voor ethiek (Treviño, et al., 2003). Door zichtbaar moreel voorbeeldgedrag te tonen, verhogen ethische leiders het moreel bewustzijn van medewerkers (Heres, 2014). Dit onderzoek concludeert dat ethisch leiderschap op een aantal manieren bijdraagt aan de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's binnen organisatieonderdeel A van Rijkswaterstaat.

In de resultaten is de voornaamste bijdrage van ethisch leiderschap aan de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's de verlaging van de drempel voor volgers. De drempel om integriteitsdilemma's te bespreken kent verschillende oorzaken. Deze oorzaken worden gevonden in de cultuur van de organisatie. Ten eerste is een resultaat-gedreven cultuur met hoge werkdruk van negatieve invloed op de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's, omdat medewerkers weinig prioritering hebben voor het signaleren van dilemma's of het stilstaan bij dilemma's. Daarnaast zorgt deze cultuur voor weinig tijd bij leidinggevend. Hierdoor voelen volgers zich eerder bezwaard om aan te kloppen bij hun leidinggevend, ondanks dat die ruimte wel woordelijk wordt geboden. Volgers percipiëren daardoor verminderde ruimte om integriteitsdilemma's te bespreken, hetgeen leidt tot een belemmering voor het ethisch klimaat. Het ethisch klimaat wordt daarmee beperkt door de drukte. Verder vervallen leidinggevend door resultaatgedrevenheid sneller in amoreel management gericht op het behalen van de primaire doelstellingen. Volgers percipiëren hierdoor minder ruimte voor integriteitsdilemma's, maar ook minder ruimte voor tegenspraak. Ook resultaatgerichtheid is ongunstig voor een ethisch klimaat. Respondenten spreken daarom ook wel van een impliciete integriteitscultuur. Ten slotte vormt ook thuiswerken een drempel, omdat medewerkers de digitale setting minder geschikt vinden voor het bespreken van integriteitsdilemma's.

Binnen de impliciete integriteitscultuur met drempels voor de bespreekbaarheid, is expliciete aandacht voor integriteitsdilemma's extra noodzakelijk. Leiders die integer zijn en zichtbaar integer voorbeeldgedrag vertonen, verlagen de drempel om integriteitsdilemma's te bespreken. Expliciete, periodieke aandacht voor integriteitsdilemma's vanuit leiders verlaagt voor volgers de drempel om eigen dilemma's te bespreken. Die expliciete, periodieke aandacht kan geschonken worden op verschillende manieren. Zo zijn integriteitskwesities die spelen in de organisatie een goede kans om integriteitsdilemma's bespreekbaar te maken, maar vatten sommige volgers reactieve, incident-gedreven aandacht voor integriteit cynisch op. Zij zien liever structurele, proactieve aandacht voor dilemma's. Een goede manier om dit te doen lijkt het behandelen van voorbeelden van integriteitsdilemma's uit de werkpraktijk. Casussen waarbij het juiste antwoord niet voorhanden is lijken daarvoor het meest geschikt. Regelmatige behandeling van herkenbare casuïstiek verhoogt het signaleringsvermogen en integriteitsbewustzijn van publiek professionals (Karssing, 2001; Loyens & Maesschalck, 2008). Een andere manier waarop ethische leiders de drempel kunnen verlagen is door zichtbaar moreel voorbeeldgedrag te tonen (Heres, 2014). Dit lijkt extra nodig in een werkcontext waarin er veel werkdruk bestaat en de zichtbaarheid en benaderbaarheid van leiders onder druk staat.

Door het goede voorbeeld te stellen door eigen dilemma's te delen, verlagen ethische leiders de drempel voor volgers om hun dilemma's in te brengen. Een belangrijke voorwaarde is dat leiders zich kwetsbaar op durven te stellen. Naast dat ethisch leiders geassocieerd worden met vriendelijkheid, benaderbaarheid, compassie en bescheidenheid (Eisenbeiss & Brodbeck, 2014), is ook kwetsbaarheid van belang.

Al met al kan ethisch leiderschap een belangrijke bijdrage leveren aan de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's. Binnen de typologie van Maesschalck (2009) draagt ethisch leiderschap bij aan het creëren van ongeschreven normen en stimuleert het de analyse van integriteitsdilemma's. Hierdoor is ethisch leiderschap een belangrijk onderdeel van *values-based* integriteitsmanagement, hoewel dit onderzoek onderschrijft dat een adequate balans tussen *values-* en *rules-based* instrumenten onderschrijft. Door expliciet, periodiek en proactief aandacht te besteden aan integriteitsdilemma's stimuleert ethisch leiderschap de bespreekbaarheid. Daarnaast doet goed voorbeeld volgen: ethische leiders die hun eigen integriteitsdilemma's delen nodigen uit voor volgers om dat ook te doen. Dit onderzoek geeft extra nadruk aan het belang van ethisch leiderschap binnen de publieke sector. Met name in resultaat-gedreven, drukke werkcontexten is ethisch leiderschap een veelbelovende leiderschapsstijl voor het bespreken van integriteitsdilemma's.

## 7. Discussie

De conclusies van dit onderzoek bieden een paar implicaties voor de praktijk en de wetenschap. Dit hoofdstuk bediscussieert de conclusies van het onderzoek, poneert de praktische en wetenschappelijke implicaties en reflecteert kritisch op het onderzoeksproces.

### 7.1 Wetenschappelijke implicaties

Dit onderzoek is een toevoeging aan de wetenschap over ethisch leiderschap. Met name onderzoekt deze scriptie het verband tussen ethisch leiderschap en de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's. Door de bijdrage van ethisch leiderschap aan de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's te onderzoeken, wordt de oproep van Heres (2014) gehonoreerd om meer onderzoek te doen naar specifieke aspecten van ethisch leiderschap.

In de literatuur wordt benadrukt dat ethisch leiderschap periodieke en expliciete aandacht heeft voor ethiek (Treviño et al., 2003; Heres, 2014). Dit type aandacht lijkt door dit onderzoek ook nodig om de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's te stimuleren. Ook benoemt de literatuur de analyse van ethische dilemma's voor het verhogen van het moreel bewustzijn van medewerkers (Karssing, 2001; Loyens & Maesschalck, 2008; Maesschalck, 2009). Dit onderzoek bevestigt die bevindingen. Deze scriptie ontdekt tevens mogelijke nieuwe toevoegingen aan de wetenschap van ethisch leiderschap en de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's. Zo lijkt voor leidinggevendenden een regierol weggelegd voor het verlagen van de drempel voor het bespreken van integriteitsdilemma's. Meer onderzoek naar de drempel voor het bespreken van ethische dilemma's is nodig om de specifieke rol van leidinggevendenden scherp te kunnen stellen. Onderzoek wat zich op meer verschillende contexten richt, representatiever is en gebruik maakt van andere methoden kunnen daarbij ondersteunen.

Onderzoekers benoemden al enkele persoonlijkheidskenmerken die geassocieerd worden met ethisch leiderschap: vriendelijkheid, benaderbaarheid, compassie en bescheidenheid (Eisenbeiss & Brodbeck, 2014). Dit onderzoek voegt daar nog een eigenschap aan toe: kwetsbaarheid. Ethisch leiders die zich kwetsbaar op durven stellen en eigen fouten en dilemma's durven te delen, verlagen de drempel voor volgers om hetzelfde te doen. Dit relateert ook aan de voorbeeldrol van ethisch leiders (Treviño et al., 2003; Heres, 2014). Leiders die het goede voorbeeld stellen door eigen dilemma's te delen, verlagen de drempel voor volgers. Meer onderzoek naar hoe kwetsbaarheid geassocieerd wordt met ethisch leiderschap kan wellicht een verrijking zijn voor het wetenschapsveld van ethisch leiderschap.

Ten slotte benoemt dit onderzoek enkele belemmerende factoren voor ethisch leiderschap en de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's. De twee voornaamste factoren waren werkdruk en thuiswerken. Dit onderzoek heeft beide fenomenen geïnterpreteerd als onderdelen van de ethische cultuur van de organisatie. Door middel van het concept ethisch klimaat is de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's geanalyseerd. Deze theoretische bril heeft interessante inzichten opgeleverd. Eerder onderzoek toonde al aan dat een resultaatgerichte cultuur het ethisch klimaat belemmert en dat resultaatgerichte leidinggevendenden minder snel herkend worden als ethisch leiders (DeConinck et al., 2016; Treviño et al., 2003). Meer onderzoek naar dit fenomeen is nodig, waarbij literatuur over werkdruk geïntegreerd wordt met de literatuur over ethisch leiderschap en de bespreekbaarheid van ethische dilemma's. Door COVID-19 werkte een groot deel van de respondenten van dit onderzoek een lange tijd thuis. Thuiswerken komt in dit onderzoek naar voren als een belemmerende invloed op ethisch leiderschap en op de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's. Onderzoek naar de uitdagingen van thuiswerken op HR-vraagstukken begint op stoom te komen (Nyberg et al., 2021; Buheji et al., 2020), maar omdat op grote schaal thuiswerken een relatief nieuw fenomeen is, is onderzoek naar de relatie tussen thuiswerken, ethische cultuur en/of de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's beperkt. Gezien hybride werken de norm wordt op veel werkplekken kan leiderschap en integriteit niet langer gezien worden buiten de (gedeeltelijke) context van thuiswerken. Daarom is meer onderzoek naar thuiswerken in relatie tot ethische cultuur en/of ethisch leiderschap nodig.

## 7.2 Praktische implicaties

Het onderzoek kent een aantal praktische implicaties. Het is in het maatschappelijk belang dat overheidsorganisaties en haar ambtenaren integer zijn. Een belangrijk onderdeel van integriteit is de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's (Rijksoverheid, 2020). De resultaten van dit onderzoek leveren inzichten die geoperationaliseerd kunnen worden voor een meer integere overheid. Zo benadrukt dit onderzoek de noodzaak voor ethisch leiderschap voor het stimuleren van de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's. Overheidsinstellingen als Rijkswaterstaat kunnen meer inzetten op leiderschap waarbij periodieke, expliciete aandacht is voor integriteitsdilemma's. Zeker in werkcontexten waarbij ambtenaren hoge werkdruk ervaren, lijkt de noodzaak voor ethisch leiderschap hoog. In dat soort contexten dreigt integriteit een impliciet onderdeel te worden van de werkzaamheden. Dit vraagt om een proactieve benadering van integriteit en integriteitsdilemma's vanuit het management. Daarnaast tonen de resultaten van dit onderzoek dat goed voorbeeld doet volgen. Meer bewustzijn over de impact van zichtbaar voorbeeldgedrag kan het ethisch leiderschap in de overheid versterken en de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's stimuleren. Al met al lijkt ethisch leiderschap een veelbelovende leiderschapstijl voor de publieke sector. Ten slotte werkt het behandelen van casuïstiek stimulerend voor de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's. Overheidsorganisaties zouden kunnen inzetten in het opbouwen van casuïstiek die relevant is voor hun werkcontext en deelnemen aan dilemmatrainingen.

## 7.3 Kritische reflectie

Hoewel dit onderzoek interessante inzichten biedt en met de grootste zorgvuldigheid is uitgevoerd zijn er enige kritische reflecties op het proces van het onderzoek en de kwaliteit van de resultaten. Dit onderzoek kent methodologische en inhoudelijke beperkingen.

Allereerst betreft dit onderzoek een casestudy. Het onderzoek is slechts gebaseerd op één case en kan daarom geen universele claims maken op basis van de bevindingen. De bevindingen kunnen het beste begrepen worden in de onderzochte context. De overdraagbaarheid van de resultaten van dit onderzoek naar nadere contexten wordt verder bemoeilijkt doordat het organisatieonderdeel op aandringen van Rijkswaterstaat geheim dient te blijven. Desalniettemin biedt dit onderzoek een aantal inzichten die kunnen aanzetten tot verder onderzoek.

Ten tweede kent dit onderzoek naar waarschijnlijkheid enige *confirmation bias* vanuit de onderzoeker. Ondanks dat hij zich zo goed mogelijk heeft proberen te onttrekken van vooringenomenheid, heeft de uitgebreide verdieping in de literatuur en vergelijkbare onderzoeken bij de onderzoeker bepaalde verwachtingen van de resultaten geschapen. Desalniettemin zijn er ook een aantal onverwachte en nieuwe bevindingen gepresenteerd in dit onderzoek, hetgeen toch pleit voor enige onbevangenheid vanuit de onderzoeker.

Tot slot is het belangrijk om te reflecteren op de complexe sociale dynamiek die onderzocht is. De bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's is een complex sociaal verschijnsel waar verschillende personen verschillende betekenissen en invullingen aan geven. Deze scriptie onderzoekt ethisch leiderschap en wijdt uit over leiders en volgers, maar de realiteit is complexer. Een eenzijdige focus op de verantwoordelijkheid van leiders in organisatie gaat allicht voorbij aan de verantwoordelijkheid die volgers zelf hebben. Daarnaast gaat een eenzijdige focus op leiderschap en volgers voorbij aan de invloed die de politiek en de maatschappij als geheel hebben op de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's. Dit onderzoek heeft geprobeerd om een zo genuanceerd beeld mogelijk te geven, maar kan onmogelijk allesomvattend zijn voor de complexe sociale realiteit die schuilgaat achter de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's.

## Literatuurlijst

- Avey, J., Wernsing, T., & Palanski, M. (2012). Exploring the Process of Ethical Leadership: The Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21–34.
- Bertram Gallant, T. (2007). The Complexity of Integrity Culture Change: A Case Study of a Liberal Arts College. *The Review of Higher Education* 30(4), 391-411.
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in Kwalitatief Onderzoek: Denken en doen*. (2<sup>e</sup> editie). Amsterdam: Boom Lemma.
- Brown, M., Treviño, L. & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Brown, M., & Treviño, L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616
- Bryman, A. (2004). *Social Research Methods*. Oxford: University Press
- Brewer, B., Leung, J & Scott, I. (2015). Value-Based Integrity Management and Bureaucratic Organizations: Changing the Mix. *International Public Management Journal*, 18(3), 390-410.
- Buheji, M., Ahmed, D. & Jahrami, H. (2020). Living uncertainty in the new normal. *International Journal of Applied Psychology*, 10, 21-31.
- Chadegani, A. & Jari, A. (2016). Corporate Ethical Culture: Review of Literature and Introducing PP Model. *Procedia Economics and Finance* 36, 51-61.
- Chizema, A. & Pogrebna, G. (2019). The impact of government integrity and culture on corporate leadership practices: Evidence from the field and the laboratory. *The Leadership Quarterly* 30(5), artikel 101303.
- Dales, I. (1992). Om de integriteit van het openbaar Bestuur. *Toespraak van de Minister van Binnenlandse Zaken drs. C.I. Dales, op het congres van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, 12-13 juni 1992 te Apeldoorn*. [https://www.caop.nl/app/uploads/2019/04/Om\\_de\\_integriteit\\_van\\_het\\_Openbaar\\_Bestuur.pdf](https://www.caop.nl/app/uploads/2019/04/Om_de_integriteit_van_het_Openbaar_Bestuur.pdf)
- DeConinck, J., DeConinck, M.B., & Moss, H. (2016). The relationship among ethical leadership, ethical climate, supervisory trust and moral judgement. *Academy of Marketing Studies Journal* 20(30), 89-99.
- De Jong, S. (2022, 4 februari). Vertrouwen van het volk win je niet zomaar terug. *NRC Handelsblad*. <https://www.nrc.nl/nieuws/2022/02/04/vertrouwen-van-het-volk-win-je-niet-zomaar-terug-a4084445>
- De Jonge, L. (2020, 14 mei). Integriteitsdossier over kreukbare topambtenaar blijft potdicht. *Algemeen Dagblad*. <https://www.ad.nl/den-haag/integriteitsdossier-over-kreukbare-topambtenaar-blijft-potdicht~a439c8dd/>
- De Jonge, L. & De Waard, T. (2020, 7 juli). Haagse ambtenaar ontslagen voor miljoenenfraude. *Algemeen Dagblad*. <https://www.ad.nl/den-haag/haagse-ambtenaar-ontslagen-voor-miljoenenfraude~aea65480/>
- De Graaf, G. (2011). The loyalties of top public administrators. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 285-306.



- De Graaf, G., Strüwer, T., & Huberts, L. (2018). Integrity violations and corruption in Western public governance. Empirical evidence and reflection from the Netherlands. *Public Integrity*, 20(2), 131–149.
- De Witt Wijnen, P. (2021, 15 januari). Kabinetsreactie op toelagenrapport: meer transparantie, alertere ambtenaren. *NRC Handelsblad*. <https://www.nrc.nl/nieuws/2021/01/15/meer-transparantie-alertere-ambtenaren-a4027819>
- Dobel, J. P. (1990). Integrity in the Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 354–66.
- Eisenbeiss, S. en Brodbeck, F. (2014). Ethical and unethical leadership: A cross-cultural and crosssectoral analysis. *Journal of Business Ethics*, 122(2), 343–359.
- Eisenbeiss, S., Van Knippenberg, D. & Fahrback, C. (2015). Doing Well by Doing Good? Analyzing the Relationship Between CEO Ethical Leadership and Firm Performance. *Journal of Business Ethics* 128, 635–651.
- Gillespie, N., Dietz, G., & Lockey, S. (2014). Organizational Reintegration and Trust Repair after an Integrity Violation: A Case Study. *Business Ethics Quarterly*, 24(3), 371–410.
- GRECO. (2021). *Fifth Evaluation Round: Preventing corruption and promoting integrity in central governments (top executive functions) and law enforcement agencies – Compliance report Netherlands*.
- Grimmelikhuijsen, S., & Snijders, B. (2016). What happens after the storm? investigating three conditions under which local governments change integrity policy after scandals. *Public Integrity*, 18(4).
- Hamoudah, M., Othman, Z., Abdul Rahman, R., Mohammed Noor, N. & Alamoudi, M. (2021). Ethical Leadership, Ethical Climate and Integrity Violation: A Comparative Study in Saudi Arabia and Malaysia. *Administrative Sciences*, 11(2), 43–58.
- Helen, H. & Kolthoff, E. (2018). Ambtelijke en bestuurlijke corruptie in Nederland; waar staan we anno 2018?, *Tijdschrift voor Criminologie*, 60(4), 505–521.
- Heres, L. (2014). *One style fits all? The content, origins, and effect of follower expectations of ethical leadership*. Enschede, the Netherlands: Ipskamp.
- Heres, L. (2015). Van amoreel naar ethisch leiderschap. In J. Talsma & E. Karssing (Reds.). *Jaarboek Integriteit 2015*. Den Haag: BIOS.
- Heres, L. (2016). *Tonen van de Top. De rol van topambtenaren in het integriteitsbeleid*. Den Haag: BIOS.
- Heres, L. & Bovens, C. (2020) *Spanningen in het grijs. Over de conceptualisering en operationalisering van oneigenlijke druk in de politiek-ambtelijke omgeving*.
- Heywood, P.M. & Rose, J. (2015) Curbing corruption or promoting integrity? Probing the hidden conceptual challenge. In: P. Hardi, M.H. Paul, & D. Torsello (Red.), *Debates of corruption and integrity. Perspectives from Europe and the US*. Houndsmills: Palgrave Macmillan, 102–119
- 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 (Red.), *The Routledge Companion to Ethics and Public Service Organizations* (pp. 147–164). Londen, Verenigd Koninkrijk: Routledge.

- Hoekstra, A. & Heres, L. (2016) Ethical Probity in Public Service. In: A. Farazmand (Red.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (paginanummers onbekend). Cham: Springer.
- Hoekstra, A., & Kaptein, M. (2014). Understanding integrity policy formation processes. *Public Integrity*, 16(3), 243–264.
- Huberts, L. (2018). Integrity: What it is and Why it is Important, *Public Integrity*, 20:sup1, 18- 32.
- Huberts, L. (2014). *The integrity of governance. What it is, what we know, what is done, and where to go*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Huberts, L., Kaptein, M. & Lasthuizen, K. (2007). A Study of the Impact of Three Leadership Styles on Integrity Violations Committed by Police Officers. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*. 30, 587-607.
- Islam, K., Zohaib, M., Tasaduq, S. & Ismail, M. (2021). The Role of Ethical Leadership and Whistleblowing Intentions: Mediating Apparatus of Moral Identity. *American Journal of Humanities, Arts and Social Sciences*. 3(1), 20-32.
- Jordan, J., Brown, M., Treviño, L. & Finkelstein, S. (2013). Someone to look up to: Executive–follower ethical reasoning and perceptions of ethical leadership. *Journal of Management* 39(3), 660-683.
- Kaptein, M. (2009). Ethics programs and ethical culture. A next step in unraveling their multi-faceted relationship. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 261–281.
- Karssing, E. (2001). *Morele competentie in organisaties. Management en Ethiek*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Kerkhoff, A. D. N., Kroeze, D. B. R., Wagenaar, F. P., & Hoenderboom, M. P. (2020). *A history of Dutch corruption and public morality (1648–1940)*. Newcastle Upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing.
- Kerkhoff, T. & Overeem, P. (2021) The Fluidity of Integrity: Lessons from Dutch Scandals, *Public Integrity*, 23(1), 82-94.
- Kish-Gephart J., Harrison, D., Treviño, L. (2010) Bad apples, bad cases and bad barrels: meta-analytic evidence about sources of unethical; decision at work. *Journal of Applied Psychology* 95(1), 1–31.
- 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.
- Lemoine, G., Hartnell, C., & Leroy, H. (2019). Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *Academy of Management Annals*, 13(1), 148-187.
- Loyens, K. & Maesschalck, J. (2008). Het bevorderen en ontwikkelen van een ethisch klimaat in de organisatie. De rol van dilemmatrainingen in een integriteitsbeleid. In T. Wijnen (Red.), *Praktijkboek kwaliteitszorg in welzijnsvoorzieningen* (pp. 837-854). Brussel: Politeia.
- Maesschalck, J. (2009). Towards a sound integrity framework: instruments, processes, structures and conditions for implementation. *OECD. GOV/PGC/GF(2009)1*.

- Meeus, T.J. & Dohmen, J. (2002, 23 maart). Rijk negeerde jarenlang Bouwfraude. *NRC Handelsblad*. <https://www.nrc.nl/nieuws/2002/03/23/rijk-negeerde-jarenlang-bouwfraude-7582763-a1068039>
- Melchior, P., Wafa, D., Mau, T. (2021). *Corruption in a Global Context: Restoring Public Trust, Integrity and Accountability*. Londen: Routledge.
- Menzel, D. (2015). Research on ethics and integrity in public administration: Moving forward, looking back. *Public Integrity*, 17(4), 343–370.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2017). Wet van 9 maart 2017 tot wijziging van de Ambtenarenwet en enige andere wetten in verband met het in overeenstemming brengen van de rechtspositie van ambtenaren met die van werknemers met een arbeidsovereenkomst naar burgerlijk recht (Wet normalisering rechtspositie ambtenaren). *Staatsblad 2017* (123). Via <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stb-2017-123.html>
- Montefiore, A., & Vines, D. (Eds.). (1999). *Integrity in the public and private domains*. Londen: Routledge.
- Netwerk Goed Besturen. (2021) *Brandbrief Integriteit: Oproep tot Systematische en Integrale Aanpak Integriteitsvraagstukken*.
- NOS (2021). Cel voor oud-werknemer Rijkswaterstaat voor miljoenenfraude. *NOS Nieuws*. <https://nos.nl/artikel/2406165-cel-voor-oud-werknemer-rijkswaterstaat-voor-miljoenenfraude>
- Nyberg, A., Shaw, J., & Zhu, J. (2021). The People Still Make the (Remote Work-) Place: Lessons from a Pandemic. *Journal of Management*, 47(8), 1967–1976.
- Pleger, L., & Hadorn, S. (2018). The big bad wolf's view: The evaluation clients' perspectives on independence of evaluations. *Evaluation*, 24(4), 456-474.
- Rijksoverheid (2020). *Gedragcode Integriteit Rijk*. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/richtlijnen/2017/12/01/gedragcode-integriteit-rijk-gir>
- Rijksoverheid (2022). *Integriteit – situatie per 01-01-2022*. <https://www.p-direkt.nl/informatie-rijkspersoneel-2020/rechten-en-regels/integriteit>
- Rijkswaterstaat (2022a). Onze historie. *Rijkswaterstaat*. <https://www.rijkswaterstaat.nl/over-ons/onze-organisatie/onze-historie>
- Rijkswaterstaat (2022b). Organisatiestructuur. *Rijkswaterstaat*. <https://www.rijkswaterstaat.nl/over-ons/onze-organisatie/organisatiestructuur>
- Rijkswaterstaat (2022c). Integriteit. *Intranet Rijkswaterstaat*. [https://corporate.intranet.rws.nl/Organisatie/Dit\\_is\\_RWS/Integriteit/](https://corporate.intranet.rws.nl/Organisatie/Dit_is_RWS/Integriteit/)
- Rijkswaterstaat (2021). *Integriteit en Ongewenste Omgangsvormen – voortgangsanalyse en activiteiten 2022/2023*. Intern document.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Sharif, M., & Scandura, T. (2014). Do perceptions of ethical conduct matter during organizational change? Ethical leadership and employee involvement. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 185–196.

- Sims, R. (1992). The challenge of ethical behavior in organizations. *Journal of Business Ethics* 11 (7), 505-513.
- Sims, R., & Brinkmann, J. (2003). Enron ethics (or: Culture matters more than codes). *Journal of Business Ethics*, 45(3), 243-256.
- Six F., Bakker F., & Huberts L. (2007). Judging a corporate leader's integrity: an illustrated threecomponent model. *European Management Journal* 25(3),185–194.
- Treviño, L. (1992). The social effects of punishment in organizations: a justice perspective. *Academy of Management Review* 17(4) 647-676.
- Treviño, L., Butterfield, D. & McCabe, D. (1995). *Contextual Influences on Ethics-Related Outcomes in Organizations: Rethinking Ethical Climate and Ethical Culture*. Paper gepresenteerd op de Academy of Management National Meeting. Canada: Vancouver.
- Treviño, L., Brown, M. & Hartman L. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations* 56(1), 5-37.
- Valk, G. & Alonso, S. (2021, 15 december. Hoe wil Rutte IV het vertrouwen van de burger en van de 'constructieve' oppositie terugwinnen?. *NRC Handelsblad*. <https://www.nrc.nl/nieuws/2021/12/15/effecten-nieuwe-wetten-veel-eerder-evalueren-a4069169>
- Valk, G. (2022, 10 januari). Ambtenaren waarschuwen nieuwe ministers op hun eerste dag al voor 'vertrouwenscrisis'. *NRC Handelsblad*. <https://www.nrc.nl/nieuws/2022/01/10/ambtenaren-waarschuwen-nieuwe-ministers-op-hun-eerste-dag-al-voor-vertrouwenscrisis-a4077391>
- Van der Steen, P. & Dohmen, J. (2021, 11 mei). Remkes kondigt groot onderzoek naar bestuurscultuur in Limburg aan. *NRC Handelsblad*. <https://www.nrc.nl/nieuws/2021/05/11/groot-onderzoek-naar-bestuurscultuur-in-limburg-a4043187>
- Victor, B. & Cullen, J. (1987) A Theory and Measure of Ethical Climate in Organizations. In W. C. Frederick (Red.), *Research in Corporate Social Performance and Policy* 9 (pp. 51–57).
- Vos, R. & Beentjes, H. (2004). *Integriteitsbeleid bij het Rijk. Een wegwijzer voor de moderne overheidsmanager*. Den Haag: Sdu Uitgevers
- Wagner, N., Hout, W., Namara, R. (2020). Improving Police Integrity in Uganda: Impact Assessment of the Police Accountability and Reform Project. *Review of Development Economics* 24(1), 62-83.
- Webb, W. (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.
- Xu, X., Yu F. & Shi, J. (2011). Ethical leadership and leaders' personalities. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 39(3), 361-368.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S. & Prussia, G. (2013). An Improved Measure of Ethical Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 20(1). 38-48.

## Bijlagen

### Bijlage 1: Topiclijst interviews

| Topic  | Ondersteunende vragen  |
|--|--|
| Introductie  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Voorstelronde</li> <li>- Doel onderzoek</li> <li>- <i>Informed consent</i></li> <li>- Anonimiteit</li> <li>- Toestemming opname</li> </ul>  |
| Functie participant  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat is uw functie binnen RWS OA?</li> </ul>   |
| Integriteitsmanagement (subvraag 1)                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat verstaat u onder integriteit binnen uw werkcontext?</li> <li>- Wanneer is er volgens u sprake van een integriteitsschending?</li> <li>- Hoe zou u de cultuur binnen RWS OA omschrijven?</li> <li>- Op welke manier wordt er binnen RWS OA aandacht besteed aan integriteit? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Op welke manier wordt er binnen RWS OA gestuurd op integriteit?</li> </ul> </li> <li>- Hoe wordt er binnen RWS OA omgegaan met het melden van vermoedens van integriteitsschendingen?</li> <li>- Wat zou u graag anders zien aan het integriteitsbeleid binnen RWS OA?</li> <li>- Heeft u nog toevoegingen op wat wij besproken hebben over integriteit binnen RWS OA?</li> </ul>  |
| Bespreekbaarheid integriteitsdilemma's (subvraag 2)                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Loopt u vaak tegen integriteitsdilemma's aan?</li> <li>- Hoe vrijuit wordt er onderling gesproken over integriteit?</li> <li>- Hoe vrij voelt u zich om integriteitsdilemma's te bespreken? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Met collega's?</li> <li>• Met directe leidinggevenden?</li> <li>• Met overige leidinggevenden?</li> <li>• Wat is van invloed op hoe vrij u zich voelt?</li> </ul> </li> <li>- Hoe vrij voelt u zich om integriteitsdilemma's aan te kaarten binnen RWS OA? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is van invloed op hoe vrij u zich voelt?</li> </ul> </li> <li>- Wat vindt u een fijne manier vinden om integriteitsdilemma's te bespreken?</li> <li>- Heeft u nog toevoegingen op wat we besproken hebben over de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's?</li> </ul> |
| Ethisch leiderschap (subvraag 3)                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Met welke leidinggevenden heeft u te maken in uw werk bij RWS OA?</li> <li>- Hoe ervaart u de voorbeeldrol van uw leidinggevende(n)?</li> <li>- Op welke manier besteden leidinggevenden aandacht aan integriteit?</li> <li>- Hoe ervaart u dat leidinggevenden met medewerkers over integriteit in gesprek gaan?</li> <li>- Heeft u nog toevoegingen op wat we besproken hebben over ethisch leiderschap?</li> </ul>   |
| Ethisch leiderschap en de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe ziet u de rol van leidinggevenden in het stimuleren van de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's?</li> </ul>   |

|              |  |
|--------------|--|
| (subvraag 4) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Op welke manier besteden leidinggevenden aandacht aan het bespreken van integriteitsdilemma's?</li> <li>- Hoe denkt u dat leidinggevenden bijdragen aan hoe vrij u zich voelt om integriteitsdilemma's te bespreken?</li> <li>- Wat zouden leidinggevenden kunnen doen meer bij te dragen aan de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's?</li> <li>- Heeft u nog toevoegingen op de rol van leidinggevenden in de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's?</li> </ul> |
| Afsluiting   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zijn er nog dingen niet aan bod gekomen die u belangrijk vindt of heeft u verder nog toevoegingen op het interview?</li> <li>- Dank voor het interview</li> <li>- <i>Member checking</i> van transcriptie</li> </ul>  |

|                               |
|-------------------------------|
| <b>Algemene vervolgvragen</b> |
|-------------------------------|

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat bedoelt u precies?</li> <li>- Kunt u daar een voorbeeld van geven?</li> <li>- Merkt u verschil tussen managementlagen?</li> <li>- Hoe denken uw collega's daar over?</li> <li>- En wat vindt u daar dan van?</li> </ul> |
|--|

## Bijlage 2: Codeboom

- Behoeftes bespreken dilemma's
- Bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's
  - Aanspreken op gedrag
  - Drempel
    - Privacygevoeligheid
    - Vrijuit spreken over integriteit
  - Expliciete ruimte
    - Casuïstiek
    - Periodiek
  - Impliciete ruimte
  - Normen bespreken
    - Grijs gebied
    - Verschillende opvattingen integriteit
  - Setting
    - Thuiswerken
  - Sparren met collega's
- Betekenis integriteit
  - Ambtenaarschap
  - Beladenheid integriteit
  - Voorbeeld integriteitsschending
- Cultuur OA
  - Blauwe organisatie
  - Collegialiteit
  - Hierarchie
  - Hoge werkdruk
    - Geen tijd voor integriteit
  - Informaliteit
  - Integriteit wordt impliciet verwacht van ambtenaren
- Functie respondent
- Incidenten
- Integriteitsbeleid
  - Trainingen en workshops
  - Week van de integriteit
  - Wijzen op integriteitsbeleid
- Integritisme
- Leiderschap
  - Amoreel management
    - Bagatelliseren
    - Sturing op inhoud
    - Weinig tijd leidinggevend
  - Macht
    - Tegenspraak
  - Moreel management
    - Eigen dilemma's delen
  - Integriteit is onderdeel van discours
  - Steunen van melders
  - Straffen van schendingen
  - Sturing op integriteit
  - Walk the walk

- Moreel persoon
  - Voorbeeldfunctie
- Persoonlijkheid manager
- Verschil in managementlagen