

De Deviante Werknemer Verklaard

Een onderzoek naar de invloed van leidinggevenden op
het normoverschrijdend gedrag van werknemers

Master Sociologie: Arbeid, Organisatie en Management
Arjen Dirks - 351416



De Deviante Werknemer Verklaard

Een onderzoek naar de invloed van leidinggevenden op
het normoverschrijdend gedrag van werknemers

Arjen Dirks

Faculteit der sociale wetenschappen, Erasmus Universiteit Rotterdam
20 mei 2013

INHOUD

Summary.....	6
Keywords.....	6
Inleiding.....	6
Probleemstelling.....	7
Doelstelling.....	7
Vraagstelling.....	7
Wetenschappelijke relevantie.....	8
Maatschappelijke relevantie.....	8
Deviant gedrag in organisaties.....	9
Definiëring deviant gedrag.....	9
Het ontstaan van deviant gedrag.....	10
Hoe leidinggevenden invloed hebben op deviant gedrag.....	11
Methodologie.....	16
Operationalisatie.....	16
Controlevariabelen.....	20
Selectie.....	20
Statistische methode.....	21
Resultaten.....	21
Conclusie en discussie.....	25
Bibliografie.....	27

SUMMARY

Many employees have to deal with the deviant behaviour of their colleagues, or behave deviant on the job themselves. In many studies there is no doubt the deviant behaviour of employees can be influenced by their managers. Treviño en Brown even claim there is a way for managers to influence their employees positively by acting like the Ethical Leader. However most of these studies do not submit empirical proof to hold the claims made. This study sheds light on the influence of managers on workplace deviance by empirically testing some of the theories. This study also proves that the model of the Ethical Leader is incomplete, and adds to the model the influence of "the experienced trust in managers" on workplace deviance by employees. This leads to a new, more complete and empirically tested model: The Ethical Leader Plus.

KEYWORDS

Workplace deviance, Organisation, Manager, Employee, Ethical Leader, Ethical Leader Plus

INLEIDING

Binnen veel organisaties is er sprake van enige vorm van normoverschrijdend gedrag. Daardoor komt een groot gedeelte van de beroepsbevolking op de werkvloer in aanraking met gedrag dat binnen deze organisaties ongewenst is en waar de werknemers slachtoffer van zijn. Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) verzamelt gegevens over de arbeidsomstandigheden van werknemers in Nederland (Arbeidsomstandigheden van werknemers, 2012). Als deze gegevens worden gecombineerd met de voorlopige cijfers van het CBS (Arbeidsrekening; arbeidsvolume naar bedrijfstak en geslacht, 2012) over 2010 met het totaal aantal werkende mensen in Nederland (ruim 8,6 miljoen) ontstaat een beeld over de omvang van normoverschrijdend gedrag op de werkvloer.

Volgens het CBS (Arbeidsomstandigheden van werknemers, 2012) had in 2011 ruim 11% van de werknemers in Nederland te maken met intimidatie van collega's of leidinggevenden. Dit zijn ongeveer 950.000 werknemers. Bijna 8% van de werknemers, in totaal ruim 690.000 personen, werden door collega's gepest. Ook had 0,7% van de werknemers te maken met fysiek geweld van een collega of leidinggevende. Dit waren ruim 60.000 werknemers. Het gaat dus om een groot aantal werknemers in Nederland dat geconfronteerd wordt met normoverschrijdend gedrag.

Ook andere vormen van normoverschrijdend gedrag komen bij organisaties voor. Het Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum (WODC) van het Ministerie van Veiligheid en Justitie publiceert elk jaar de Monitor Criminaliteit Bedrijfsleven (2011). Hieruit blijkt dat in 2010 5% van de bedrijfsvestigingen in Nederland te maken had met criminele activiteiten van werknemers.

PwC is een grote consultancyorganisatie die wereldwijd een vooraanstaande rol wil spelen op het gebied van zakelijke dienstverlening. Een van de aandachtsgebieden is fraude en security. In dit kader voert PwC elke twee jaar het Global Economic Crime Survey uit. De meest recente is in 2011 uitgevoerd. Van de organisaties die te maken hebben gehad met fraude is bij 56% het meest serieuze geval van fraude gepleegd door een werknemer (Global Economic Crime Survey, 2011).

Aan de hand van de gegevens van het CBS, het WODC en PwC kan de conclusie worden getrokken dat normoverschrijdend gedrag bij veel organisaties voorkomt en dat een aanzienlijk aantal werknemers ermee te maken heeft. Zeker als er wordt gekeken naar de absolute cijfers. Het is echter de vraag hoe het komt dat normoverschrijdend gedrag ontstaat en hoe het kan worden voorkomen.

In de literatuur over normoverschrijdend gedrag binnen organisaties is veel terug te vinden over de invloed van persoonlijke kenmerken. Appelbaum, Kyle, Deguire en Mathieu (2005) benoemen in hun metastudie over deviant gedrag binnen organisaties een verzameling

persoonlijke kenmerken die hierop invloed zou hebben. Als voorbeeld noemen zij onder meer dat mannen meer geneigd zijn om normoverschrijdend gedrag te vertonen dan vrouwen. Binnen hun onderzoek gebruiken zij de internationale term voor normoverschrijdend gedrag op de werkvloer: *workplace deviance*, in het Nederlands: deviant gedrag.

Er is echter veel minder bekend over de invloed van leidinggevend en op deviant gedrag. In de literatuur worden Lawrence en Robinson (2007) en Treviño en Brown (2005) vaak geciteerd. In beide onderzoeken wordt geschreven over de invloed van leidinggevend en op werknemers, en de mate waarin deze werknemers over gaan tot deviant gedrag. Hoewel beide onderzoeken zeer uitvoerig zijn, leveren ze nog geen bevredigende antwoorden op.

Lawrence en Robinson (2007) noemen de manier waarop macht wordt toegepast in organisaties als een belangrijke oorzaak van deviant gedrag. Zij stellen dat werknemers gefrustreerd raken door de werking van macht binnen een organisatie en dat uit deze frustratie deviant gedrag ontstaat. Zij spreken over organisatiemacht, en leidinggevend en zijn hier een onderdeel van. Het komt erop neer dat de door de werknemer ervaren eerlijkheid over de manier waarop regels en procedures worden toegepast door de leidinggevend e, invloed heeft op de mate van deviant gedrag van deze werknemer. Deze theorie is echter nog niet empirisch getoetst.

Ook in het andere onderzoek ontbreekt de empirische toetsing. Treviño en Brown (2005) spreken over drie verschillende manieren waarop leidinggevend en invloed zouden hebben op deviant gedrag: morele sturing door de direct leidinggevend e, de leidinggevend e als rolmodel en de relatie tussen leidinggevend en en werknemers. Vervolgens stellen zij het model van de Ethische Leider samen. Een Ethische Leider is een leidinggevend e die gebruikmaakt van de eerder genoemde manieren van invloed, en zorgt voor ethisch en moreel bewuste werknemers die minder geneigd zijn tot deviant gedrag.

De genoemde theorieën geven een idee van de invloed van leidinggevend en op het deviant gedrag van werknemers. In dit artikel worden de theorieën van Treviño en Brown en van Lawrence en Robinson empirisch getoetst en wordt geprobeerd meer duidelijkheid te krijgen over de oorzaken van deviant gedrag. Met behulp van deze empirische toetsing kan een volgende stap worden gezet in de wetenschappelijke discussie over de oorzaken van deviant gedrag.

PROBLEEMSTELLING

Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is inzicht te krijgen in de invloed van leidinggevend en op deviant gedrag. Voor de invloed van leiderschap op deviant gedrag hebben verschillende onderzoekers een stevige theoretische onderbouwing gegeven, maar empirische toetsing ontbreekt. Dit onderzoek vult dit empirisch gat en levert een bijdrage aan een helderder beeld over de beïnvloeding van deviant gedrag.

Om dit te bereiken wordt inzicht gegeven in het effect van de Ethische Leider. Vervolgens wordt onderzocht wat het effect is van de ervaren eerlijkheid bij het toepassen van regels en procedures op het deviant gedrag van werknemers, en hoe dit effect zich verhoudt tot het effect van de Ethische Leider. Als laatste wordt in dit onderzoek een nieuw model voor een leidinggevend e met invloed op het deviant gedrag van werknemers getoetst: de Ethische Leider Plus.

Vraagstelling

De doelstellingen van dit onderzoek leiden tot de volgende vraagstelling:

Wat is de invloed van leidinggevend en op het deviant gedrag van werknemers en kan deze invloed worden verklaard met behulp van het model van de Ethisch Leider?

En wat is de invloed van de door de werknemer ervaren eerlijkheid bij het toepassen van regels en procedures door een leidinggevend e en van het model van de Ethische Leider Plus op het deviant gedrag van een werknemer?

Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek heeft wetenschappelijke relevantie, omdat er maar weinig onderzoeken zijn naar deviant gedrag die zich richten op de invloed van leidinggevendenden op het deviante gedrag van werknemers. De meeste onderzoeken die gevonden zijn in het literatuuronderzoek richten zich op de invloed van persoonlijke kenmerken op het deviante gedrag van werknemers. Hierdoor is reeds bekend dat persoonlijke kenmerken sterk bijdragen aan deviant gedrag door werknemers. Deze persoonlijke kenmerken zijn echter niet of slechts beperkt door organisaties en overheden te beïnvloeden.

Dit onderzoek is ook wetenschappelijk relevant, omdat de onderzoeken die wel aandacht besteden aan de invloed van leidinggevendenden op het deviant gedrag van werknemers één grote tekortkoming hebben: een empirische toetsing ontbreekt. Dit geldt voor het onderzoek van Treviño en Brown en voor het onderzoek van Lawrence en Robinson, maar ook voor veel van de onderzoeken waar zij aan refereren. Vaak doen onderzoekers zelf geen empirisch onderzoek, maar maken zij gebruik van bevindingen van onderzoekers die zich weer baseren op andere onderzoekers. Zo baseren Appelbaum et al. (2005) hun uitspraken onder meer op het theoretische artikel van Sims (1992), die zich weer beroept op de historische data-analyse van Baucus en Near (1991), de casestudie van Geis (1977) en de literatuurstudie van Conklin (1977). Alleen in de casestudie van Geis wordt er empirisch onderzoek uitgevoerd. Ook Bennett en Robinson (2000) stellen dat er slechts beperkt empirisch onderzoek is gedaan naar deviant gedrag. Zij denken dat dit komt doordat het zeer moeilijk is om deviant gedrag te meten. Daarom hebben zij een schaal voor deviant gedrag proberen te maken.

Zowel Treviño en Brown (2005) als Lawrence en Robinson (2007) erkennen dat hun onderzoek nog voortgezet moet worden en dat er nog empirische toetsing moet plaatsvinden. Treviño en Brown (2005) geven aan dat er meer theoretisch en empirisch werk nodig is om het proces te begrijpen waarmee de verschillende leiderschapsstijlen invloed hebben op het ethische gedrag van werknemers. De theorie dat leiders invloed hebben op hun ondergeschikten is het fundament van hun betoog, terwijl de mechanismen slechts nauwelijks worden begrepen en ook nauwelijks getoetst zijn. Daarnaast is er nog geen onderzoek gedaan naar de vraag of de Ethische Leider, zoals deze door Treviño en Brown (2005) is gedefinieerd, ook daadwerkelijk invloed heeft op de mate waarin deviant gedrag voorkomt.

Ook Lawrence en Robinson (2007) onderbouwen hun stellingen met behulp van een aantal wetenschappelijke publicaties, zowel van henzelf als van andere onderzoekers. Maar ook zij erkennen dat er een fundamenteel onderdeel aan hun onderzoek ontbreekt, namelijk een empirische onderbouwing voor hun conclusie. De veronderstelde relatie tussen macht en deviant gedrag is nog niet empirisch getoetst. Lawrence en Robinson stellen voor dat de door hen geopperde relatie tussen de verschillende vormen van macht en deviant gedrag onderzocht wordt door een academicus.

Maatschappelijke relevantie

Vanuit een maatschappelijk perspectief is dit onderzoek relevant omdat het een onderbouwing kan zijn voor toekomstig beleid. Binnen organisaties spelen macht en de manieren waarop er leiding wordt gegeven op verschillende wijzen een grote rol, en het idee bestaat dat deze te reguleren zijn, eventueel middels beleid. Daarnaast bestaat er het idee dat een Ethische Leider ervoor zorgt dat werknemers minder overgaan tot deviant gedrag. Naast de vraag of dat wel echt waar is, is het überhaupt de vraag of werknemers wel door hun leidinggevendenden worden beïnvloed in de mate waarin zij overgaan tot deviant gedrag.

Zoals al eerder is gesteld is er weinig onderzoek naar deviant gedrag gedaan dat zich richt op de invloed van leidinggevendenden op het deviante gedrag van werknemers. De meeste onderzoeken richten zich op de invloed van persoonlijke kenmerken op het deviante gedrag van werknemers. Hierdoor is reeds bekend dat persoonlijke kenmerken sterk bijdragen aan deviant gedrag door werknemers. Deze persoonlijke kenmerken zijn echter niet of slechts beperkt door organisaties en overheden te beïnvloeden, omdat het grootste deel daarvan eigenschappen van de werknemers zijn.

Volgens Appelbaum et al. (2005) heeft deviant gedrag grote en verstrekkende gevolgen voor organisaties, en is het een probleem dat steeds meer aandacht krijgt van organisaties. Binnen organisaties en in de maatschappij lijkt een steeds sterkere mening over het overschrijden van normen op de werkvloer te heersen. De behoefte ontstaat om beleid op te stellen dat tegen dit deviante gedrag ingaat. Maar om dit beleid te verantwoorden moet eerst worden onderzocht in welke mate deviant gedrag door omgevingsfactoren te beïnvloeden is.

DEVIANT GEDRAG IN ORGANISATIES

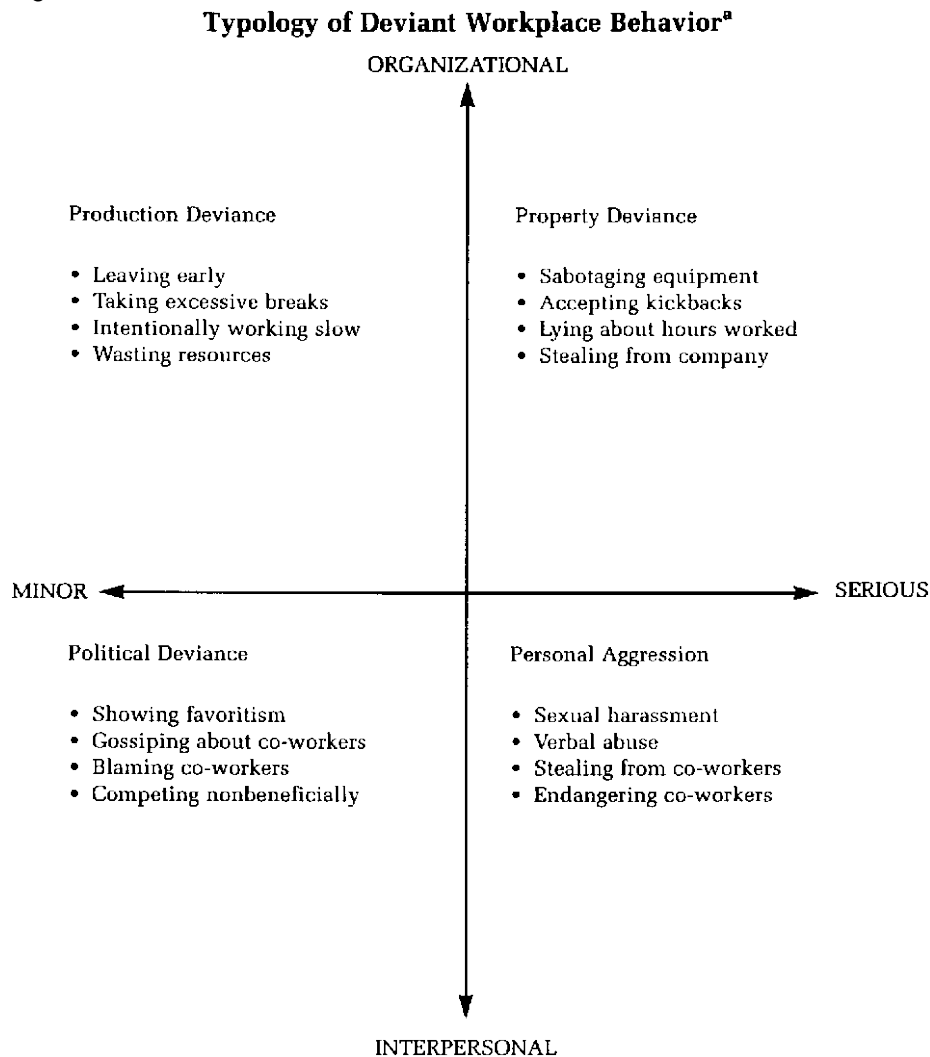
Definiëring deviant gedrag

In dit onderzoek wordt de term deviant gedrag gebruikt. Hiermee wordt het normoverschrijdend gedrag van werknemers (in de literatuur aangeduid als *workplace deviance*) bedoeld. Appelbaum et al. (2005) onderscheiden twee vormen van normoverschrijdend gedrag: onethisch en deviant gedrag. Onethisch gedrag is het overschrijden van maatschappelijke regels, deviant gedrag is het overschrijden van belangrijke organisatienormen. Ook Robinson en Bennett (1995) maken dit onderscheid. Kaplan (1975, geciteerd in Robinson & Bennet, 1995) benadrukt dat deviant gedrag een vrijwillige keuze is van de werknemers; zij hebben ofwel onvoldoende motivatie om zich te conformeren aan de organisatienormen, of ze zijn gemotiveerd om de normen te overschrijden.

Volgens Robinson en Bennett (1995) kan deviant gedrag worden gedefinieerd als vrijwillig gedrag waarmee belangrijke organisatienormen worden overschreden en dat gezien wordt als een bedreiging voor het welzijn van de organisatie, haar werknemers of beiden. Deze definitie wordt in veel onderzoeken gebruikt, onder meer door Appelbaum et al. (2005). In dit artikel wordt voor deviant gedrag de definitie van Robinson en Bennett gebruikt. De belangrijkste reden hiervoor is dat zowel Treviño en Brown (2005) als Lawrence en Robinson (2007) dezelfde definitie voor deviant gedrag gebruiken. Daarnaast heeft de definitie van Robinson en Bennett het voordeel dat deze een duidelijk onderscheid maakt tussen maatschappelijke normen en organisatienormen. Hierdoor blijft dit onderzoek naar de invloed van leidinggevenden op het deviante gedrag van werknemers binnen de werksituatie. Ook is een voordeel van deze definitie dat ze ervan uit gaat dat de werknemer een vrijwillige keuze maakt om deviant gedrag te plegen. Dit geeft voldoende ruimte voor de mogelijke invloeden van zowel Treviño en Brown als van Lawrence en Robinson op het gedrag van de werknemer.

Er bestaan verschillende vormen van deviant gedrag. Appelbaum et al. (2005) noemen onder meer agressie, diefstal, seksuele intimidatie, vandalisme, werkontwijkend gedrag en roddelen. Robinson en Bennett (1995) hebben een onderverdeling gemaakt in verschillende vormen van deviant gedrag; een verdeling over twee dimensies weergegeven in Figuur 1. De eerste dimensie, weergegeven op de verticale as, geeft het doelwit van deviant gedrag weer. Hierbij loopt de dimensie van organisatiegericht deviant gedrag (ODG) tot persoonsgericht deviant gedrag (PDG). PDG is deviant gedrag gericht op de leden van de organisatie. De tweede dimensie, weergegeven op de horizontale as, geeft de ernst van deviant gedrag weer. Deze loopt van licht deviant gedrag tot ernstig deviant gedrag. Robinson en Bennett (1995) maken gebruik van de deze twee dimensies om gevallen van deviant gedrag te kunnen onderverdelen in één van de vier kwadranten die zijn ontstaan: productiviteitsdeviantie, eigendomsdeviantie, politieke deviantie en persoonsgerichte agressie. In een later onderzoek maken Bennett en Robinson (2000) onderscheid tussen twee hoofdvormen van deviant gedrag; deviant gedrag gericht tegen de organisatie en deviant gedrag gericht op personen. Werknemers die een van beide vormen vertonen zijn niet geneigd om over te gaan op de andere vorm. Het gebeurt echter wel dat de frequentie en zwaarte van deviant gedrag binnen een van deze hoofdvormen varieert.

Figuur 1



(Robinson & Bennett, 1995)

Het ontstaan van deviant gedrag

Appelbaum et al. (2005) hebben een meta-analyse uitgevoerd naar de oorzaken van deviant gedrag op de werkvloer. Volgens hun analyse is er een aantal verschillende oorzaken voor deviant gedrag. Sims (1992) spreekt over de aanwezigheid van *counter norms*, organisatienormen die normoverschrijdend gedrag stimuleren. Baucus en Near (1991) noemen de *operational environment*, de omgeving waarin een organisatie opereert. Volgens LeBlanc en Kelloway (2002) gaat het om de invloed van groepsgedrag op de individuele werknemer. Terwijl Robinson en O'Leary (1998) denken dat de mate van vrijheid binnen groepen invloed heeft op de mate waarin werknemers deviant gedrag vertonen. Robbins en Langton (2003) voegen daar de invloed van de *organizational commitment* aan toe.

Daarnaast is er volgens Appelbaum et al. (2005) een aantal persoonlijke kenmerken die invloed hebben op de mate waarin werknemers deviant gedrag vertonen. Appelbaum et al. refereren daarbij aan het onderzoek van Wimbush en Shepard (1994), die voorbeelden geven van persoonlijkheidskenmerken die invloed hebben op de mate van deviant gedrag:

- Geslacht; vrouwen zijn meer geneigd tot ethisch gedrag dan mannen.
- Duur dienstverband; hoe langer het dienstverband van de werknemer, hoe lager de kans op normoverschrijdend gedrag.
- Opleidingsniveau; hoe hoger het opleidingsniveau van de werknemer, hoe lager de kans op onethisch gedrag.
- Leeftijd; hoe hoger de leeftijd van de werknemer, hoe kleiner de kans op normoverschrijdend gedrag.

In de onderzoeken naar deviant gedrag wordt een aantal concepten gezien als factoren die meer van invloed zijn op deviant gedrag dan andere. Deze concepten worden vaker genoemd. Lawrence en Robinson (2007) hebben het bijvoorbeeld over macht, en dan vooral over de manier waarop macht wordt gebruikt binnen organisaties. Het onderzoek van Lawrence en Robinson wordt binnen dit vakgebied als belangrijk gezien en het wordt relatief veel geciteerd.

Carpenter en Reimers (2005) zien juist de manier waarop leiders functioneren en de rol die zij binnen organisaties hebben, als oorzaak van het ontstaan van deviant gedrag. Volgens Carpenter en Reimers (2005) zijn de ethische keuzes die werknemers maken vooral beïnvloed door hun eigen attitude, die weer voornamelijk beïnvloed wordt door het hogere management en dan met name door de 'boodschap' en de 'toonsetting'. De 'boodschap' is wat het management zegt, bijvoorbeeld dat zij aan werknemers de opdracht geven zich ethisch te gedragen. De 'toonsetting' is de manier waarop leidinggevendenden de boodschap overbrengen, door bijvoorbeeld een bepaalde intonatie te gebruiken, of te laten merken dat zij de boodschap wel (of niet) serieus nemen.

Een andere onderzoeker die deze relatie veronderstelt is Sims (1992). Hij stelt dat deviant gedrag wordt veroorzaakt door de invloed van leiders binnen de organisatie, omdat werknemers deviant gedrag van deze leiders overnemen.

Ook Appelbaum et al. (2005) veronderstellen een invloed van leiderschap op deviant gedrag. Het creëren van een 'positieve ethische cultuur' met het daarbij behorende 'goede' voorbeeld van de leiders zou leiden tot een afname van deviant gedrag. Appelbaum et al. (2005) noemen leiderschap als één van de belangrijkste oorzaken van deviant gedrag en baseren zich hierbij volledig op het onderzoek van Treviño en Brown (2005), die een relatie veronderstellen tussen deviant gedrag en de manier waarop leidinggegeven zich gedragen. Treviño en Brown gebruiken een theoretische onderbouwing die uiteindelijk leidt tot het definiëren van een Ethische Leider, een leidinggevende met een positieve invloed op de morele en ethische keuzes die werknemers maken. Treviño en Brown stellen dat door verschillende, vooral psychologische, processen leidinggevendenden invloed hebben op de werknemers. Aan de hand van deze processen stellen zij dat verschillende leiderschapsstijlen ook verschillende invloeden hebben.

Er zijn dus meerdere onderzoeken die op een manier een relatie veronderstellen tussen leidinggevendenden en deviant gedrag. Zowel het gebruik van macht als de verschillende vormen van leiderschap en de manier waarop leidinggevendenden binnen organisaties functioneren, zijn veronderstelde oorzaken van deviant gedrag. De onderzoeken van Treviño en Brown (2005) worden binnen dit onderzoeksgebied als toonaangevend gezien. Zij worden niet alleen veel geciteerd, maar vormen enkele keren zelfs het fundament onder andere onderzoeken. Het is echter de vraag hoe de onderzoekers hun theorieën onderbouwen.

Hoe leidinggevendenden invloed hebben op deviant gedrag

Volgens Treviño en Brown (2005) worden werknemers van organisaties op verschillende manieren beïnvloed door hun leidinggevendenden. In het geval van deviant gedrag komt het erop neer dat leidinggevendenden die morele autoriteit uitstralen het ethisch gedrag van de werknemers beïnvloeden. Zij stellen dat er verschillende manieren zijn waarop leidinggevendenden om kunnen gaan met hun positie, en dat de gekozen attitude de mate van hun invloed bepaalt.

Als het gaat om de morele dimensie van leidinggeven, dan kunnen leidinggevendenden volgens Treviño en Brown (2005) kiezen uit verschillende attitudes: transformationeel en charismatisch leiderschap of transactioneel leiderschap. De transformationele of charismatische leider

moedigt zijn werknemers aan om te luisteren naar morele waarden en om te handelen in het collectieve in plaats van het individuele belang. Het idee hierbij is dat transformationele leiders de ethische en morele ontwikkeling van hun werknemers verbeteren en dat zij de focus leggen op hogere behoeften en waarden. Over het algemeen zijn dit authentieke leidinggevers met een duidelijke morele inslag. Er bestaan echter ook pseudo-transformationele leidinggevers die egocentrisch en manipulatief zijn en zich vooral richten op hun eigen belangen en het behalen van hun eigen doelen (Treviño & Brown, 2005).

De transactionele leider is een leidinggevende die stuurt op basis van belonen en straffen. Dit staat volgens Kanungo en Mendoca (1996), die geciteerd worden door Treviño en Brown, haaks op de transformationele leider, omdat transactionele leiders de behoeften en ambities van werknemers negeren. Zij sturen meer op het behoud van de huidige situatie dan dat zij een inspirerende toekomstvisie hebben. Zij lijken hierdoor vooral gestuurd te worden door hun macht, hun persoonlijke belangen en hun verdiensten.

Volgens Treviño en Brown (2005) hebben leidinggevers op drie manieren invloed op hun werknemers. Zij spreken over de invloed van morele sturing door de direct leidinggevende, de invloed van de leidinggevende als rolmodel en de invloed van de relatie van de leidinggevers met zijn werknemers. Daarnaast ontwikkelden zij een nieuwe theorie over de Ethische Leider die in staat is om werknemers positief te beïnvloeden met betrekking tot hun deviant gedrag.

Ook Lawrence en Robinson (2007) stellen dat leidinggevers invloed hebben op hun werknemers. Hun theorie draait echter om een andere manier waarop leidinggevers invloed zouden hebben op werknemers dan de manieren die Treviño en Brown bespreken. Lawrence en Robinson spreken over de invloed die de manier waarop regels en procedures worden toegepast heeft op het deviant gedrag van werknemers. Lawrence en Robinson stellen dat deviant gedrag wordt veroorzaakt door organisatiegericht verzet, dat voortkomt uit de frustratie die ontstaat door organisatiemacht. Deviant gedrag is slechts één vorm van verzet tegen de organisatie en wordt, in de ogen van Lawrence en Robinson (2007), gemotiveerd door de frustratie van degene die deviant gedrag vertoont. Deze frustratie is volgens hen het gevolg van een ongelijkheid tussen de huidige situatie van de werknemer en zijn gewenste of benodigde situatie. Volgens Lawrence en Robinson (2007) worden er drie mogelijke vormen van ongelijkheid gecreëerd die leiden tot frustratie: ongelijkheid tussen de behoefte aan autonomie en het ervaren verlies van vrijheid, ongelijkheid tussen iemands sociale identiteit en de mogelijke bedreigingen tegen deze sociale identiteit, en de ongelijkheid tussen de behoefte aan rechtvaardigheid en de ervaren oneerlijkheid.

Morele sturing door de direct leidinggevende

Treviño en Brown (2005) verklaren met behulp van de cognitief morele ontwikkelingstheorie de invloed van regels en procedures op deviant gedrag. In deze theorie wordt gesproken over verschillende niveaus van de cognitief morele ontwikkeling van mensen. Volgens de Treviño en Brown plaatst deze theorie de meeste volwassenen op het conventionele niveau. Mensen die het conventionele cognitief morele ontwikkelingsniveau hebben, zoeken sturing buiten zichzelf om te bepalen wat de ethisch juiste keuzes en handelingen zijn. Zij kijken daarbij naar regels, wetgeving en belangrijke individuen in hun directe omgeving.

Treviño en Brown doelen met hun verklaring met name op direct leidinggevers, die zij zien als de belangrijkste bron van morele sturing voor werknemers met het conventionele cognitief morele ontwikkelingsniveau. Deze werknemers kijken naar hun direct leidinggevers voor aanwijzingen over wat wel en wat niet moreel correct is om te doen.

Omdat dit onderzoek zich richt op de invloed van leidinggevers op het deviant gedrag van werknemers, wordt er alleen gekeken naar de invloed van belangrijke individuen in de directe omgeving van werknemers. Het is immers aannemelijk dat direct leidinggevers daartoe behoren. De invloed van regels en wetgeving wordt niet meegenomen.

Dit leidt tot hypothese 1:

Als een direct leidinggevende duidelijke aanwijzingen geeft over het correcte morele gedrag dat van werknemers wordt verwacht dan zijn deze werknemers minder geneigd tot deviant gedrag.

De leidinggevende als rolmodel

Treviño en Brown gebruiken de *social learning theory* om aan te tonen dat leidinggevendens invloed hebben op het gedrag van werknemers doordat zij een rolmodel zijn voor die werknemers. De *social learning theory* gaat ervan uit dat leidinggevendens een rolmodel worden door de aan hen toegewezen functie, door hun status en door het succes dat zij hebben (Treviño & Brown, 2005). Zij beïnvloeden hun werknemers door het proces van modelleren, dat als een van de krachtigste manieren wordt gezien om waarden, attitude en gedrag over te dragen. Dit modeleerproces houdt in dat werknemers leren wat zij wel en niet mogen doen door het gedrag van leidinggevendens en de daarbij horende consequenties te observeren. Leidinggevendens kunnen hierbij een negatieve invloed hebben op deviant gedrag, bijvoorbeeld als zij er zelf de kantjes vanaf lopen, liegen en zichzelf bevoordelen ten koste van anderen. Zij kunnen echter ook een positieve invloed hebben, vooral als ze duidelijk doen wat goed is en daar vervolgens ook succesvol in zijn. Het effect wordt nog versterkt doordat leidinggevendens ook beslissingen nemen over het straffen of belonen van het gedrag van andere werknemers. Het gevolg hiervan is dat leidinggevendens niet alleen rolmodellen worden, maar ook andere werknemers tot rolmodellen maken. Werknemers leren dus ook door te observeren hoe andere werknemers behandeld worden.

Ook de *cognitive moral development theory* geeft een verklaring voor de rolmodelfunctie van leidinggevendens. Zoals eerder gesteld bevinden de meeste volwassenen zich op het conventionele niveau (Treviño & Brown, 2005). Volwassenen met dit cognitieve ontwikkelingsniveau kijken voor morele sturing niet alleen naar regels en procedures, maar ook naar belangrijke individuen in hun omgeving. In de ogen van mensen met een conventioneel ontwikkelingsniveau zijn dit vooral ook leidinggevendens; deze zijn immers door de organisatie aangewezen als belangrijke werknemers. Dit is een tweede verklaring voor het feit dat de direct leidinggevendens en de hoogste leidinggevendens binnen organisaties belangrijke bronnen zijn van morele sturing voor deze specifieke maar zeer grote groep werknemers.

Dit leidt tot hypothese 2:

Naarmate het deviante gedrag van de leidinggevende groter is, is dat van de werknemer ook groter.

De persoonlijke relatie tussen leidinggevende en werknemer

Treviño en Brown (2005) gebruiken voor de derde verklaring voor de invloed van de leidinggevende op deviant gedrag het *social exchange perspective*. Vanuit dit perspectief hebben leidinggevendens, door de nauwe en persoonlijke relatie die zij met hun werknemers hebben, invloed op deze werknemers (Treviño & Brown, 2005). Dit geldt vooral ook voor de invloed van direct leidinggevendens, omdat te verwachten valt dat een werknemer vooral met zijn direct leidinggevende een nauwe en persoonlijke relatie heeft. Deze direct leidinggevendens opereren vaak op een lager niveau in een organisatie en hebben weinig invloed op de totale organisatie en het beleid, maar hebben vaak zeer veel invloed op de ervaring van werknemers of zij met waardigheid en respect worden behandeld. Als werknemers gebeurtenissen en beslissingen als oneerlijk en onrechtvaardig ervaren, kunnen zij overgaan tot deviant gedrag, waarbij zij zich richten op het terugpakken van de organisatie of zelfs het plegen van sabotage. De relatie tussen leidinggevendens en werknemers is gebaseerd op wederzijds vertrouwen. Dit is een onevenwichtige relatie, omdat de werknemers meer afhankelijk zijn van de leidinggevendens dan andersom. De manier waarop een leidinggevende omgaat met dit vertrouwen heeft dus een directe, onontkoombare invloed op het deviante gedrag van de werknemer.

Dit leidt tot hypothese 3:

Als een leidinggevende het vertrouwen van een werknemer beschaamt dan is deze werknemer meer geneigd tot deviant gedrag.

De Ethische Leider

Het onderzoek van Treviño en Brown (2005) is niet alleen interessant omdat zij een verklaring hebben voor het ontstaan van deviant gedrag onder invloed van leidinggevendens. Het is ook interessant omdat zij een model hebben ontwikkeld waarmee leidinggevendens een positieve

invloed kunnen uitoefenen op de mate waarin werknemers overgaan tot deviant gedrag. In dit model passen zij de door hen theoretisch onderbouwde manieren van invloed van leidinggevenden op deviant gedrag toe. Ze noemen dit een onderbouwd en werkbaar model voor managers en organisaties. Treviño en Brown (2005) noemen dit model de Ethische Leider en vinden het een nieuwe leiderschapsstijl. De Ethische Leider is niet alleen ontwikkeld aan de hand van de theorie, maar ook aan de hand van interviews met mensen uit het bedrijfsleven die zich bezighouden met ethiek. Onder hen zaten ook veel leidinggevenden.

Het idee is dat de Ethische Leider een positieve invloed heeft op het ethisch gedrag van werknemers. Hierdoor zou onder leiding van een Ethische Leider minder deviant gedrag moeten plaatsvinden. De Ethische Leider heeft een positieve invloed doordat deze gebruikmaakt van de verschillende manieren waarop leidinggevenden werknemers kunnen beïnvloeden op het gebied van deviant gedrag. Een Ethische Leider wordt omschreven als een moreel persoon, omdat deze eerlijk en betrouwbaar is, goed is voor de werknemers en de 'juiste' dingen doet. Dit geldt zowel in het zakelijk als in het privéleven. Een Ethische Leider neemt beslissingen aan de hand van waarden en ethische regels, en denkt zowel aan de belangen van de aandeelhouders als aan de lange-termijn gevolgen (Treviño & Brown, 2005).

Volgens Treviño en Brown (2005) heeft de Ethische Leider kenmerken van zowel de transformationele als de transactionele leider. Daarmee nemen zij afscheid van de ethische manager die de traditionele managementliteratuur gebruikt. De Ethische Leider heeft transformationele kenmerken, omdat deze naar zijn omgeving duidelijk maakt wat wordt verwacht op het gebied van moraal en ethiek. Daarnaast praat de Ethische Leider met de werknemers over de ethisch en moreel geladen verwachtingen. Ook is de Ethische Leider een rolmodel en steekt hij boven andere leiders, die zich bij het nemen van beslissingen vaak laten leiden door de financiële gevolgen, uit. Daarnaast mist de Ethische Leider meestal een duidelijk visionair aspect, dat toch een kenmerkend onderdeel is van de transformationele leider. De Ethische Leider heeft transactionele kenmerken, omdat hij het beloningssysteem zeer zichtbaar gebruikt om werknemers te belonen en te straffen en daarmee het ethische en morele gedrag van de werknemers stuurt. Op deze manier worden werknemers verantwoordelijk gehouden voor hun eigen ethische en morele gedrag.

Het model van de Ethische Leider van Treviño en Brown is gebaseerd op de door hen gebruikte theorieën over de invloed van leidinggevenden op werknemers: morele sturing door de direct leidinggevende, de persoonlijke relatie tussen leidinggevende en werknemer en de leidinggevende als rolmodel. Op zichzelf zijn deze manieren van invloed al onderdeel van verschillende leiderschapsstijlen. Juist de combinatie van deze manieren van invloed vormt het model van de Ethische Leider. Zoals eerder gesteld is de theorie van Treviño en Brown nauwelijks of niet empirisch getoetst. Toch claimen Treviño en Brown dat binnen een organisatie met een Ethische Leiders het deviante gedrag van werknemers afneemt.

Met dit onderzoek wordt getoetst of leidinggevenden invloed hebben op het deviante gedrag van werknemers. Als dit het geval is, dan is het vervolgens de vraag of het model van Treviño en Brown ook empirisch onderbouwd wordt. Dit gebeurt als er een samengesteld effect blijkt te bestaan. Dit is een combinatie van het effect van de morele sturing van de direct leidinggevende, de persoonlijke relatie tussen leidinggevende en werknemer, en de leidinggevende als rolmodel. Het samengesteld effect is groter dan de individuele effecten van de verschillende manieren waarop leidinggevenden invloed hebben op het deviante gedrag van werknemers. Dit samengesteld effect noem ik het 'Ethische Leider-effect'.

Dit leidt tot hypothese 4:

Het Ethische Leider-effect, dat bestaat uit een combinatie van de morele sturing van de direct leidinggevende, de persoonlijke relatie tussen leidinggevende en werknemer, en de leidinggevende als rolmodel, heeft een groter effect op het verlagen van het deviante gedrag van werknemers dan het effect van de afzonderlijke onderdelen.

De ervaren eerlijkheid bij het toepassen van regels en procedures

Ook vanuit de theorie van Lawrence en Robinson (2007) is een relatie te leggen tussen deviant gedrag van werknemers en leidinggevend. Met behulp van 11 stellingen komen Lawrence en Robinson (2007) tot de conclusie dat organisatiemacht leidt tot deviant gedrag. Zij zien organisatiemacht als de activiteiten van individuen of organisatiesystemen die controle hebben over het gedrag en de overtuigingen van een lid van de organisatie (Lawrence & Robinson, 2007). Zij spreken over de structuren, de systemen en de culturen van organisaties die de leden van organisaties beïnvloeden. Om hun theorie te onderbouwen refereren zij onder meer aan Townley (1993). Townley (1993) bespreekt in haar onderzoek de ideeën van Foucault over macht en benadrukt de vluchtigheid van macht. Het idee is dat macht niet zozeer een op zichzelf staand object is dat kan worden overgedragen, maar dat het relationeel is en pas zichtbaar wordt als deze wordt toegepast. Macht zit in de manier waarop handelingen worden uitgevoerd, en in de technieken en procedures die worden gebruikt. Het gaat dus niet zozeer om de procedures op zich, maar om de manier waarop deze procedures worden toegepast, en welk effect zij hebben op de organisatie. Het gaat om de manier waarop individuen de regels en procedures toepassen.

Bij de meeste organisaties zijn de individuen die de regels en procedures toepassen de leidinggevend. Er kan dus zeker gesteld worden dat leidinggevend een belangrijk onderdeel zijn van de organisatiemacht en dat zij invloed hebben op de mate van deviant gedrag van werknemers. Dit komt doordat het gedrag van de leidinggevend irritatie bij de werknemers op kan wekken op het moment dat deze leidinggevend de bestaande regels en procedures toepassen.

Een probleem bij deze theorie is dat het concept organisatiemacht onuitgewerkt blijft, ondanks de uitleg en een aantal referenties aan andere artikelen. Dit maakt het niet eenvoudig om het concept te gebruiken in een onderzoek. In de gebruikte omschrijving wordt gesproken over uitgevoerde activiteiten van individuen of systemen die controle hebben over een lid van de organisatie. Het is aan de lezer om hierbij te bepalen welke activiteiten precies worden bedoeld. Lawrence en Robinson (2007) maken bijvoorbeeld niet duidelijk of zij regels en procedures onderdeel vinden van organisatiemacht. Zij spreken echter vooral over de *procedural fairness* en *procedural unfairness* die werknemers ervaren als regels en procedures worden toegepast door leidinggevend. Het draait dus vooral om de procedurele eerlijkheid, maar de regels en procedures zelf blijven onbenoemd. Ook laten Lawrence en Robinson in het midden of er een onderscheid bestaat tussen gestructureerde activiteiten die in het belang van de organisatie plaatsvinden en ongestructureerde activiteiten die worden uitgevoerd door individuen.

De theorie van Lawrence en Robinson (2007) komt er dus op neer dat organisatiemacht effect heeft op werknemers doordat regels en procedures op een bepaalde manier worden toegepast. De werknemer ervaart de manier waarop regels en procedures worden toegepast als eerlijk of oneerlijk. Als deze als oneerlijk wordt ervaren leidt dat bij de werknemers tot frustratie, en vervolgens tot deviant gedrag.

Daarmee is de omschrijving die Lawrence en Robinson geven van de manier waarop leidinggevend het deviant gedrag van werknemers beïnvloeden een aanvulling op de onderbouwing van het model van de Ethische Leider. De kenmerken van een Ethische Leider worden helder beschreven: "*Ethical leaders are thought to be moral persons because they are honest and trustworthy, take good care of their people, and do the right things in both their personal and professional lives*" (Treviño & Brown, 2005). Volgens Treviño en Brown zijn eerlijkheid en betrouwbaarheid duidelijke onderdelen van de Ethische Leider. Maar in de door hen beschreven manieren waarop de leidinggevend invloed hebben komt de eerlijkheid van de Ethische Leider niet naar voren, en al helemaal niet de door de werknemers ervaren eerlijkheid. Het is voor een meer complete onderbouwing van het Ethische Leider-effect interessant om de ideeën van Lawrence en Robinson toe te voegen aan de ideeën van Treviño en Brown. Er wordt eerst onderzocht of leidinggevend inderdaad invloed hebben op de manier die Lawrence en Robinson beschrijven. Vervolgens wordt onderzocht of er een samengesteld effect is van de morele sturing van de direct leidinggevend, de persoonlijke relatie tussen

leidinggevende en werknemer, de leidinggevende als rolmodel en de ervaren eerlijkheid bij het toepassen van regels en procedures. Dit samengesteld effect noem ik het 'Ethische Leider Plus-effect'. Dit Ethische Leider Plus-effect zou groter moeten zijn dan het Ethische Leider-effect dat Treviño en Brown beschrijven.

Dit leidt tot hypothese 5a:

Als een werknemer het toepassen van regels door een leidinggevende als oneerlijk ervaart is de werknemer meer geneigd tot deviant gedrag.

Dit leidt tot hypothese 5b:

Het effect van de Ethische Leider Plus op het deviante gedrag van de werknemer is groter dan het effect van de Ethische Leider op het deviante gedrag van de werknemer.

METHODOLOGIE

Voor het empirisch onderbouwen van deze studie is gekozen voor een vignetstudie. Dit is een onderzoeksstrategie die de onderzoekers in staat stelt om met behulp van experimentele condities zeer specifieke onafhankelijke variabelen te onderzoeken (Koster & Sanders, 2007).

Alexander en Becker (1978) beschrijven vignetten als korte beschrijvingen van een sociale situatie, die precieze beschrijvingen bevatten van de belangrijke factoren die invloed hebben op het beslissings- of beoordelingsproces van de respondent. Hierdoor wordt voorkomen dat de respondenten veel informatie zelf gaan invullen, zoals het geval is bij directe, abstracte vragen over de respondenten zelf of over hun eigen situatie. Doordat de details worden aangeleverd door de onderzoeker ontstaat een meer gestandaardiseerd onderzoek.

Een interessant aspect van de vignetstudies is volgens Alexander en Becker (1978) dat het mogelijk is om effecten op het beslissings- of beoordelingsproces van de respondent te onderzoeken door systematisch de kenmerken in de situatieschets te veranderen. De respondent wordt dan meerdere vignetcondities voorgelegd en geeft aan hoe hij zal reageren op de beschreven situatie. Het is ook mogelijk dat verschillende respondenten andere versies van één basisvignet voorgelegd krijgen.

Hughes en Huby (2002) stellen dat vignetstudies vooral tot hun recht komen bij gevoelige onderwerpen. Dit maakt een vignetstudie uitermate geschikt voor dit onderzoek. Doordat het perspectief van de respondent wordt gestuurd, ontstaat er een afstand tussen de respondent en het gevoelige onderwerp. Hierdoor wordt vooral bereikt dat de respondent zich vrijer voelt om oprecht antwoord te geven. Ook heeft een vignetstudie als voordeel dat de invloed van sociaal wenselijke antwoorden wordt beperkt.

Volgens Bennett en Robinson (2000) is een van de problemen bij onderzoek naar deviant gedrag dat onduidelijk is wat er wordt gemeten. Respondenten zijn geneigd om sociaal wenselijke antwoorden te geven en zijn daarnaast bang dat het onderzoek consequenties voor hen heeft. Toch vinden Bennett en Robinson onderzoeken waarbij werknemers over hun eigen deviante gedrag vragen beantwoorden nuttig. Want in de door hen uitgevoerde onderzoeken naar deviant gedrag was zowel het aantal respondenten als het aantal respondenten dat toegaf deviant gedrag te vertonen hoger dan verwacht. Bennett en Robinson stellen wel dat anonimiteit moet worden gegarandeerd.

Een vignetstudie heeft kenmerken die aan de wensen van Bennett en Robins tegemoetkomen, zeker als deze anonimiteit wordt uitgevoerd. Een vignetstudie is dus bij uitstek geschikt om in te zetten bij onderzoek naar deviant gedrag. Wel maken Hughes en Huby (2002) de aantekening dat er een verschil is tussen de scenario's in een vignet en de processen in het echte leven. Zij stellen dat resultaten niet zomaar gegeneraliseerd kunnen worden buiten de vignetten. Zij vinden de voordelen echter opwegen tegen dit nadeel.

Operationalisatie

Een vignetstudie bestaat uit vignetvragen met een vast deel, het scenario, en een variërend deel, de vignetcondities. Samen vormen zij de onafhankelijke variabelen. Het scenario bevat een beschrijving van een deviante daad. De verschillende manieren waarop leidinggevendens invloed

op werknemers zouden hebben, vormen de vignetcondities. Per vignet worden de verschillende vignetcondities in steeds wisselende combinaties bevraagd. Dit leidt tot 2 vignetten en 16 combinaties van vignetcondities.

De respondenten lezen de vignetten en geven vervolgens op een Likertschaal van 1 tot 7 aan in welke mate zij bereid zijn tot de voorgestelde deviantie daad. Bij organisatiegericht deviant gedrag (ODG) staat 1 voor zeker wel deviant en 7 voor zeker niet deviant. Bij persoonsgericht deviant gedrag (PDG) is dit precies andersom. Dit zijn de afhankelijke variabelen.

Scenario's

De scenario's die de respondenten werden voorgelegd bevatten twee van de categorieën van deviant gedrag die Robinson en Bennett (1995) hebben beschreven, namelijk PDG en ODG. Allereerst omdat dit onderzoek zich richt op de vraag of leidinggevenden überhaupt invloed hebben op deviant gedrag van werknemers en de variaties in de zwaarte van deviant gedrag daarom minder van belang zijn. Daarnaast blijkt uit eerder onderzoek naar deviant gedrag waarbij gebruik werd gemaakt van vignetten, dat respondenten op een vignet met zwaar deviant gedrag over het algemeen antwoorden met extreem lage waardes (Adrichem, van, 2012). Omdat vignetten over zwaar deviant gedrag niets toevoegen, en om te voorkomen dat de resultaten van de vignetten niet bruikbaar zijn, worden alleen licht devianten daden gebruikt in dit onderzoek.

In het onderzoek wordt wel onderscheid gemaakt tussen de twee categorieën. Dit is van belang, omdat werknemers geneigd lijken enkel deviant gedrag te vertonen dat geplaatst kan worden binnen één van deze twee categorieën. Daarnaast verschuift deviant gedrag van werknemers niet eenvoudig van PDG naar ODG of andersom (Bennett & Robinson, 2000). Door op beide categorieën te toetsen wordt uitgesloten dat de persoonlijke voorkeur van werknemers van invloed is op de resultaten.

Bennett en Robinson (2000) hebben binnen de door hen gebruikte categorieën van deviant gedrag onderzoek gedaan naar verschillende specifieke devianten daden, en onderzocht of deze zijn toe te schrijven aan PDG of aan ODG. Binnen ODG benoemen zij 12 specifieke devianten daden en binnen PDG benoemen zij 7 specifieke devianten daden. Om de complexiteit van dit onderzoek te beperken is van beide categorieën één representatieve deviantie daad gekozen die wordt gebruikt als representant van de gehele categorie. Bij het selecteren van de deviantie daad is er allereerst rekening gehouden met de metingen van Bennett en Robinson (2000). Zij hebben in hun onderzoek verschillen gemeten tussen de gemiddelden en de participatie. De twee gekozen devianten daden scoren op beiden relatief hoog. Hierdoor valt te verwachten dat deze devianten daden relatief veel voorkomen en dat de respondenten dit gedrag van zichzelf of hun omgeving herkennen. In het onderzoek van Bennett en Robinson wordt ook een factoranalyse uitgevoerd om de devianten daden binnen de twee categorieën te plaatsen. De twee gekozen devianten daden hebben een relatief hoge factor binnen hun categorie.

Om ODG te meten wordt de deviantie daad *"Come in late to work without permission"* (Bennett & Robinson, 2000) gebruikt. Dit wordt geoperationaliseerd met het volgende scenario:

Vignetvraag 1: Te laat op je werk

Je wordt wakker en komt erachter dat je je hebt verslapen. Op je werk is er een regel dat iedereen voor 9 uur aanwezig moet zijn. Daarnaast wordt er vandaag onderhoud gepleegd, waardoor je niet langer kunt doorwerken. De tijd die je eventueel te laat komt kun je dus niet meer goedmaken. Zoals de meeste mensen heb je een vast patroon om op te staan. Als je dat patroon volgt, weet je zeker dat je te laat komt. Maar als je je haast en niet doucht, niet ontbijt, de krant laat liggen en direct naar je werk gaat haal je het misschien nog.

In hoeverre ga je je haasten in de volgende situaties?

Om PDG te meten wordt de deviantie daad *"Made fun of someone at work"* (Bennett & Robinson, 2000) gebruikt. Dit wordt geoperationaliseerd met het volgende scenario:

Vignetvraag 2: Lachen om een ander

Je gaat naar een teamvergadering en je bent er net achter gekomen dat een van jouw collega's iets doms heeft gedaan. Door een computerbestand niet goed op te slaan is nu veel werk verloren gegaan. Niemand heeft er verder last van, behalve jouw collega natuurlijk. Deze moet nu veel werk opnieuw doen. Jij vindt het dom van jouw collega en ook een beetje grappig. Het is namelijk juist net die ene collega die het altijd beter weet als het over computers gaat en andere collega's erop aanspreekt als zij fouten maken.

Je weet dat jouw collega liever niet teveel in de belangstelling staat. Op dit moment ben jij de enige die het weet en het is helemaal niet nodig het voorval aan anderen te vertellen. Maar de wekelijkse teamvergadering is het ideale moment om eens een grap over jouw collega te maken en die eens goed voor schut te zetten.

In hoeverre maak je in de volgende situaties een grap ten koste van je collega?

Vignetcondities

Naast de scenario's zijn er andere onafhankelijke variabelen aan de respondenten voorgelegd, namelijk de verschillende manieren waarop leidinggevendens invloed hebben op werknemers. Dit zijn de vignetcondities. Deze zijn geoperationaliseerd naar zinnen die onderdeel zijn van het variërende deel van het vignet (Tabel 1), en zijn in steeds verschillende samenstelling aan de respondenten voorgelegd. Dit resulteert in 16 verschillende combinaties van vignetcondities (Tabel 2). Om de resultaten van de twee scenario's met elkaar te kunnen vergelijken zijn de vignetcondities zoveel mogelijk naar gelijke zinnen geoperationaliseerd. Om ervoor te zorgen dat de vignetten voor de respondenten leesbaar waren en goed in het scenario geplaatst konden worden zijn er verschillen gemaakt in de omschrijvingen van de vignetcondities voor ODG en PDG.

Per scenario werden elke respondent 4 combinaties van vignetcondities voorgelegd om te beoordelen. Deze 4 combinaties zijn met behulp van ThesisTools *random* aangeboden uit de set van 16 mogelijke combinaties. In totaal werden elke respondent 8 *random* verdeelde combinaties van vignetcondities voorgelegd.

Met behulp van de afzonderlijke vignetcondities (morele sturing door de direct leidinggevende, de leidinggevende als rolmodel, de relatie tussen leidinggevendens en werknemers, en de ervaren eerlijkheid bij het toepassen van regels en procedures door de leidinggevende) is het mogelijk om hypothese 1, 2, 3 en 5a te toetsen. Om zowel hypothese 4 als hypothese 5b te kunnen toetsen moeten ook het Ethische Leider-effect en het Ethische Leider Plus-effect worden gemeten. Dit wordt voor beiden met maar één specifieke combinatie van vignetcondities gedaan. Het Ethische Leider-effect wordt gemeten met combinatie 11 (Tabel 2), en het Ethische Leider Plus-effect wordt gemeten met combinatie 15 (Tabel 2).

Tabel 1

Vignetcondities - organisatiegericht deviant gedrag.

Leidinggevende als rolmodel	
Vignetconditie positief:	<i>Binnen de organisatie waar je werkt is algemeen bekend dat de directeur altijd op tijd is en zich houdt aan de aanwezigheidsregels.</i>
Vignetconditie negatief:	<i>Binnen de organisatie waar je werkt is bekend dat de directeur vaak te laat komt en zich niet houdt aan de aanwezigheidsregels.</i>
Persoonlijke relatie tussen leidinggevende en werknemer	
Vignetconditie positief:	<i>Je hebt een goede relatie met jouw leidinggevende, je hebt het gevoel dat jullie elkaar begrijpen en dat er naar je geluisterd wordt. Ook worden beloftes nagekomen.</i>
Vignetconditie negatief:	<i>Je hebt weinig vertrouwen in jouw leidinggevende, jullie hebben geen goede band, en beloftes worden meestal niet nagekomen.</i>
Morele sturing door direct leidinggevende	
Vignetconditie positief:	<i>Jouw leidinggevende geeft regelmatig aan dat het belangrijk is op tijd te zijn en benadrukt de aanwezigheidsregels.</i>
Vignetconditie negatief:	<i>Jouw direct leidinggevende heeft het nooit over de aanwezigheidsregels binnen de organisatie.</i>
De ervaren eerlijkheid bij het toepassen van regels en procedures door de leidinggevende	
Vignetconditie positief:	<i>Je merkt dat jouw leidinggevende alle teamleden gelijk behandelt en als dat nodig is iemand aanspreekt als deze de regels overtreedt. Dit waardeer je zeer.</i>
Vignetconditie negatief:	<i>Jij merkt dat jouw leidinggevende niet eenduidig is in de manier waarop de teamleden behandeld worden. Sommige teamleden worden wél aangesproken als zij de regels overtreden, terwijl anderen ermee weggkomen. Dit ervaar jij als oneerlijk.</i>

Vignetcondities - persoonsgericht deviant gedrag.

Leidinggevende als rolmodel	
Vignetconditie positief:	<i>Binnen de organisatie waar je werkt is algemeen bekend dat de directeur iedereen vriendelijk en beleefd behandelt.</i>
Vignetconditie negatief:	<i>Binnen jouw organisatie is bekend dat de directeur graag grapjes maakt ten koste van anderen.</i>
Persoonlijke relatie tussen leidinggevende en werknemer	
Vignetconditie positief:	<i>Je hebt een goede relatie met jouw leidinggevende, je hebt het gevoel dat jullie elkaar begrijpen en dat er naar je geluisterd wordt. Ook worden beloftes nagekomen.</i>
Vignetconditie negatief:	<i>Je hebt weinig vertrouwen in jouw leidinggevende, jullie hebben geen goede band, en beloftes worden meestal niet nagekomen.</i>
Morele sturing door direct leidinggevende	
Vignetconditie positief:	<i>Jouw leidinggevende geeft regelmatig aan dat pestgedrag op de werkvloer niet is toegestaan en dat het niet wordt getolereerd binnen de organisatie.</i>
Vignetconditie negatief:	<i>Je kunt je niet herinneren dat jouw direct leidinggevende wel eens een opmerking heeft gemaakt over pesten op de werkvloer.</i>
De ervaren eerlijkheid bij het toepassen van regels en procedures door de leidinggevende	
Vignetconditie positief:	<i>Je merkt dat jouw leidinggevende alle teamleden gelijk behandelt en als dat nodig is iemand aanspreekt als deze de regels overtreedt. Dit waardeer je zeer.</i>
Vignetconditie negatief:	<i>Jij merkt dat jouw leidinggevende niet eenduidig is in de manier waarop de teamleden behandeld worden. Sommige teamleden worden wél aangesproken als zij de regels overtreden, terwijl anderen ermee weggkomen. Dit ervaar jij als oneerlijk.</i>

Tabel 2

Overzicht van de variabelen per vraag

Combinatie vignetcondities nr.	Rolmodel	Persoonlijke relatie	Morele sturing	Eerlijkheid leidinggevende
1	1	0	0	0
2	0	1	0	0
3	0	0	1	0
4	0	0	0	1
5	1	1	0	0
6	0	1	1	0
7	0	0	1	1
8	1	0	1	0
9	0	1	0	1
10	1	0	0	1
11	1	1	1	0
12	0	1	1	1
13	1	1	0	1
14	1	0	1	1
15	1	1	1	1
16	0	0	0	0

0= vignetconditie is negatief

1= vignetconditie is positief

Controlevariabelen

Volgens Appelbaum et. al. (2005) hebben persoonlijke kenmerken invloed op deviant gedrag. In dit onderzoek worden enkele controlevariabelen toegevoegd om de invloed van persoonlijke kenmerken te kunnen uitsluiten:

- Geslacht
- Duur dienstverband huidige werkgever
- Opleidingsniveau
- Leeftijd

In dit onderzoek is ook gevraagd naar de hoe lang de respondent actief is op de arbeidsmarkt, om te kunnen onderscheiden of recente carrièrewisselingen van respondenten meewegen in hun motivatie.

Daarnaast is de respondenten gevraagd of zij zelf leidinggevende zijn, en of ze worden aangestuurd door een leidinggevende. Als de respondent aangaf een leidinggevende te hebben, werd er naar kenmerken van de huidige leidinggevende gevraagd. Hierbij gaat het om de kenmerken die in dit onderzoek worden gebruikt, namelijk de morele sturing van de direct leidinggevende, de persoonlijke relatie tussen leidinggevende en de respondent, de leidinggevende als rolmodel en de ervaren eerlijkheid van beslissingen van de leidinggevende.

Om een indicatie te krijgen van de betrouwbaarheid van de voorgelegde scenario's is aan de respondenten gevraagd of zij deze als realistisch ervaren. Dit is vooral van belang omdat de gebruikte scenario's voor dit onderzoek zijn ontworpen en dus niet eerder in een onderzoek zijn gebruikt.

Selectie

Met behulp ThesisTools (www.thesistools.com) is een online enquête gemaakt die met een weblink te openen was. Iedereen die op de weblink klikte kon deelnemen aan de enquête. Voordat de enquête beschikbaar is gesteld aan de respondenten is deze door zeven mensen

getest. Na het verwerken van de feedback is deze nogmaals door vier mensen getest. Vervolgens is de enquête van 30 maart 2013 tot en met 10 april 2013 beschikbaar geweest. De respondenten zijn geworven binnen het netwerk van de onderzoeker door de weblink via verschillende sociale netwerksites (Facebook, Google+ en LinkedIn) te verspreiden. Respondenten werden aangemoedigd om deze ook met hun netwerk te delen.

Het voordeel van een vignetonderzoek is dat er niet gericht naar één of meer organisaties onderzoek gedaan hoeft te worden omdat de respondenten in het vignetonderzoek in verschillende organisatiesituaties geplaatst worden. Dit voorkomt eventuele *selection bias*. Het is namelijk te verwachten dat werknemers die binnen één organisatie werken en in aanraking komen met dezelfde vormen van organisatiemacht en manieren van leidinggeven op dezelfde manier reageren in het vignetonderzoek.

In een vignetonderzoek moet een respondent zichzelf kunnen verplaatsen in de geschetste scenario's. Daarom is respondenten gevraagd of zij nu een dienstverband hebben of dit recent hebben gehad. Want het is aannemelijk dat respondenten zonder (recent) dienstverband daar meer moeite mee hebben, waardoor de validiteit van het onderzoek wordt aangetast.

Statistische methode

De data die verkregen worden met de enquête zijn alleen bruikbaar als voldoende respondenten op alle vignetcondities antwoord geven, en als de vignetcondities onafhankelijk zijn van de controlevariabelen (Koster & Sanders, 2007). Dit wordt bereikt door de zestien mogelijke combinaties van vignetcondities te gebruiken en deze *random* te verdelen over de respondenten.

Elke respondent beantwoordt meerdere vignetten voor zowel ODG als voor PDG, waardoor een hiërarchische structuur in de data ontstaat. Normaal wordt bij de analyse van de relatie tussen variabelen gebruikgemaakt van een regressieanalyse. Een voorwaarde daarbij is echter dat de variabelen onafhankelijk van elkaar zijn. Omdat de data van dit onderzoek in elkaar genest zijn in de hiërarchische structuur is het echter niet zeker dat de mate van deviant gedrag onafhankelijk is van de controlevariabelen. Er ontstaat hierdoor een statistisch probleem (Rooks, Raub, Selten, & Tazelaar, 2000).

Om dit probleem op te lossen wordt daarom bij de analyse van de data gebruikgemaakt van een multilevel analyse. Dit is een variant van de regressieanalyse en maakt het mogelijk om de data op verschillende niveaus te analyseren. Er wordt onderscheid gemaakt tussen het omgevingsniveau, de mate van deviant gedrag, en het persoonlijke niveau, de controlevariabelen (Bickel, 2007). Koster en Sanders (2007), Zijdemann (2007), Van Adrichem (2012) en Rooks, Raub, Selten en Tazelaar (2000) maken gebruik van een multilevel analyse om de data van hun vignetonderzoek te analyseren.

Binnen de multilevel analyse wordt gebruikgemaakt van verschillende modellen. Als eerste worden de afhankelijke variabelen getoetst. Vervolgens worden de onafhankelijke variabelen getoetst. Omdat het Ethische Leider-effect en het Ethische Leider Plus-effect combinaties zijn van gedeeltelijk dezelfde onafhankelijke variabelen kunnen zij niet in één keer geanalyseerd worden. Een leidinggevende kan zich namelijk in een echte situatie niet tegelijk als Ethische Leider en als Ethische Leider Plus gedragen. Binnen de multilevel analyse worden daarom het Ethische Leider-effect en het Ethische Leider Plus-effect in verschillende modellen gemeten.

Resultaten

Controlevariabelen

Er hebben 356 respondenten deelgenomen aan het onderzoek. Samen hebben zij 1143 vignetten over ODG en 1018 vignetten over PDG beantwoord. Dit verschil is ontstaan doordat niet iedereen alle enquêtevragen heeft beantwoord. Van de respondenten heeft 69% dat wel gedaan. Een aantal respondenten heeft in een persoonlijke reactie aan de onderzoeker aangegeven dat zij de vignetvragen als lastig of verwarrend hebben ervaren.

De verdeling tussen mannen (50%) en vrouwen (50%) is nagenoeg gelijk. De gemiddelde leeftijd is 37.27 jaar (s.d. = 9.78), met een minimum van 18 en een maximum van 66 jaar. Het

gemiddelde opleidingsniveau is 6.32 op een schaal van 1 tot 7, waarbij 89% van de respondenten een HBO-opleiding of hoger heeft genoten. Gemiddeld zijn de respondenten 14.82 jaar (s.d.= 10.28) op de arbeidsmarkt.

Van de respondenten is 77% werkzaam binnen een organisatie, 49% heeft een vast contract, 11% heeft een tijdelijk contract en 35% heeft niet aangegeven welke relatie hij of zij heeft met de organisatie waar hij of zij nu werkt. Gemiddeld werken de respondenten 3.92 jaar (s.d.= 5.67) bij hun huidige organisatie. Van de respondenten geeft 87% aan een leidinggevende te hebben en 27% geeft aan zelf leidinggevende te zijn.

In 7.4% van de vignetten over ODG wordt het Ethische Leider-effect gemeten (combinatie van vignetcondities: 11) en in 6,3% van de vignetten het Ethische Leider Plus-effect (combinatie van vignetcondities: 15). Van de PDG-vignetten meet 5,8% het Ethische Leider-effect en 5.6% het Ethische Leider Plus-effect. Het verschil in percentages kan worden verklaard door de *random* verdeling van de vignetten over de respondenten.

Voor ODG en PDG is dezelfde Likertschaal gebruikt, maar de waarde zijn tegengesteld. Om de resultaten vergelijkbaar te maken is in de data van PDG de deviante daad gehercodeerd. Dit betekent dat zowel bij ODG als bij PDG 1 staat voor 'zeker wel deviant' en 7 staat voor 'zeker niet deviant'.

Dit onderzoek draait om deviant gedrag. Toch geeft het grootste gedeelte van de respondenten aan dat de kans dat zij over zullen gaan op deviant gedrag klein is. Binnen het ODG-vignet wordt een gemiddelde van 4.95 gescoord en binnen de PDG-vignetten 5.81. Binnen de ODG-vignetten antwoordt 68% van de respondenten met een 5 of hoger, binnen de PDG-vignetten is dat 85%.

De verschillende combinaties van vignetcondities zijn allemaal bevestigd in de enquête. Bij een gelijke verdeling zou elke vraag in 6.25% van de enquêtes zijn voorgekomen. Omdat de combinaties van vignetcondities *random* zijn verdeeld over de enquêtes is de verdeling van het aantal keer dat zij zijn ingevuld niet gelijk. Bij ODG is combinatie 11 (7.4%) het vaakst beantwoord, en combinatie 16 (5.1%) het minst vaak. Voor PDG is combinatie 10 (7.5%) het vaakst en combinatie 12 (5.5%) het minst vaak beantwoord. Doordat alle mogelijke combinaties van vignetcondities zijn bevestigd (Tabel 2) zijn daardoor ook alle afzonderlijke vignetcondities bevestigd.

De respondenten konden ook aangeven of zij de voorgelegde vignetten realistisch vonden of niet. Het vignet voor ODG werd door 68% als realistisch tot zeer realistisch ervaren, 8% als neutraal. Het vignet voor PDG is door 46% van de respondenten als realistisch tot zeer realistisch ervaren, 20% is neutraal.

Toetsen van de hypotheses

In tabel 3.1 is de multilevel analyse weergegeven van ODG. Tabel 3.2 geeft die van PDG weer. De hypotheses worden onderzocht met modellen. Model 1 bevat alle controlevariabelen. In model 2 zijn daaraan de vignetcondities toegevoegd. Model 3 bevat het effect van de Ethische Leider, en in Model 4 is het effect van de Ethische Leider Plus toegevoegd.

In zowel tabel 3.1 als in tabel 3.2 worden de -2 log likelihood (-2ll) en de *deviance* weergegeven. Deze waarden laten zien hoe goed het model past. Een grotere -2ll staat voor een slechtere *fit*. Om deze *fit* te kunnen vergelijken wordt voor model 1 de *deviance* berekend door de -2ll van model 1 af te trekken van de -2ll van het lege model. Vervolgens wordt van de andere modellen de *deviance* berekend door -2ll af te trekken van de -2ll van model 1 (Bickel, 2007).

Model 1 bevat alle controlevariabelen, die zowel bij ODG als bij PDG geen enkel significant effect opleveren. De toevoeging van de vignetcondities in model 2 verbetert het model significant, zowel bij ODG (*deviance* 163.04) als bij PDG (*deviance* = 43.54). De toevoeging van het effect van de Ethische Leider levert bij ODG (*deviance* = 13.33) een kleine maar significante verbetering op, maar bij PDG is deze niet significant (*deviance* = 2.06). Ook de toevoeging van het effect van de Ethische Leider Plus is zowel bij ODG (*deviance* = 41.25) als bij PDG (*deviance* = 25.55) een significante verbetering.

Tabel 3.1

Analyse organisatiegericht deviant gedrag

Model	(1)	(2)	(3)	(4)
Intercept	6.58 (1.12)***	5.48 (1.11)***	6.48 (1.12)***	6.42 (1.12)***
Controlevariabelen				
Geslacht (0=vrouw. 1=man)	.27 (.19)	.26 (.19)	.26 (.19)	.27 (.19)
Leeftijd	-.05 (.03)	-.06 (.03)	-.05 (.03)	-.05 (.03)
Opleidingsniveau	-.04 (.13)	.01 (.13)	-.04 (.13)	-.02 (.13)
Duur op de arbeidsmarkt	.04 (.03)	.05 (.03)	.04 (.03)	.04 (.03)
Duur huidige dienstverband	.03 (.02)	.02 (.02)	.03 (.02)	.02 (.02)
Is leidinggevende	-.10 (.21)	-.05 (.21)	-.10 (.21)	-.12 (.21)
Aangestuurd door leidinggevende	.04 (.47)	.01 (.46)	.04 (.47)	.07 (.47)
Situatie Respondent				
Ervaren				
- rolmodel	-.12 (.12)	-.13 (.12)	-.12 (.12)	-.12 (.12)
- morele sturing	.01 (.09)	.00 (.09)	-.01 (.10)	.01 (.10)
- eerlijkheid leidinggevende	.03 (.14)	.04 (.13)	.03 (.14)	.02 (.14)
- persoonlijke relatie	.07 (.12)	.08 (.12)	.08 (.12)	.07 (.12)
- realiteitsgehalte vignet	-.11 (.07)	-.12 (.07)	-.11 (.07)	-.12 (.07)
Onafhankelijke variabelen				
Rolmodel		.46 (.07)***		
Morele sturing		.62 (.07)***		
Eerlijkheid leidinggevende		.48 (.07)***		
Persoonlijke relatie		.43 (.07)***		
Samengesteld effect				
Ethische Leider			.56 (.15)***	
Ethische Leider Plus				1.04 (.16)***
-2*log likelihood	3222.58	3059.54	3209.25	3181.33
Deviance	10.5	163.04***	13.33***	41.25***
Variantie niveau 1	1.49	1.51	1.50	1.50
Variantie niveau 2	1.32	1.05	1.29	1.24

Leeg model: Estimate 4.94, Standard error .09***, -2*log likelihood 3233.08

*** $p < .001$

De eerste hypothese stelt dat als een direct leidinggevende duidelijke morele aanwijzingen geeft over wat er van een werknemer verwacht wordt dit een positief effect heeft op het deviante gedrag van werknemers. Deze relatie wordt getoetst in model 2 en wordt gemeten met de indicator 'morele sturing'. Bij ODG wordt een positieve en significante relatie met het deviante gedrag van werknemers ($b=.62, p<0.01$) gemeten. De relatie is weliswaar kleiner bij PDG ($b=.26, p<0.01$), maar is nog steeds aanwezig en significant. De eerste hypothese is dus bevestigd.

De tweede hypothese wordt ook getoetst in model 2. Hypothese 2 veronderstelt een relatie tussen het deviante gedrag van leidinggevend en het deviante gedrag van werknemers. Dit wordt gemeten met de indicator 'Rolmodel'. De gevonden relatie is positief en significant bij ODG ($b=.46, p<0.01$) en bij PDG ($b=.17, p<0.01$). Daarmee wordt de tweede hypothese bevestigd.

De derde hypothese stelt dat als een leidinggevende het vertrouwen van een werknemer beschaamt, deze werknemer dan meer geneigd is tot deviant gedrag. Deze hypothese wordt getoetst in model 2 met de indicator 'persoonlijke relatie'. Daarin wordt zichtbaar dat deze relatie bij ODG ($b=.43, p<0.01$) wordt gevonden maar dat deze bij PDG ($b=-.02, n.s.$) negatief, klein en vooral niet significant is. Hypothese 3 wordt gedeeltelijk bevestigd.

De vierde hypothese stelt dat het samengesteld effect van de Ethische Leider een grotere positieve invloed heeft op het deviante gedrag van werknemers dan de afzonderlijke effecten van de variabelen waaruit het is samengesteld. Dit wordt getoetst in model 3. Het effect van de Ethische Leider is positief en significant bij ODG ($b=.56, p<0.01$), maar dit effect wordt niet gevonden bij PDG ($b=.14, n.s.$). Het effect van de Ethische Leider bij ODG is echter niet groter dan

het afzonderlijke effect van morele sturing ($b=.62$, $p<0.01$) door de direct leidinggevende. Hypothese 4 gaat dus voor zowel ODG als voor PDG niet op.

Tabel 3.2
Analyse persoonsgericht deviant gedrag

Model	(1)	(2)	(3)	(4)
Intercept	6,00 (1.05)***	5.85 (1.05)***	6.00 (1.05)***	5.98 (1.05)***
Controlevariabelen				
Geslacht (0=vrouw, 1=man)	-.02 (.18)	-.02 (.18)	-.02 (.18)	-.01 (.18)
Leeftijd	.02 (.03)	.02 (.03)	.02 (.03)	.02 (.03)
Opleidingsniveau	-.18 (.13)	-.19 (.13)	-.18 (.13)	-.19 (.13)
Duur op de arbeidsmarkt	.01 (.03)	.00 (.03)	.01 (.03)	.01 (.03)
Duur huidige dienstverband	.00 (.02)	.00 (.02)	.00 (.02)	.00 (.02)
Is leidinggevende	-.19 (.21)	-.20 (.21)	-.19 (.21)	-.19 (.21)
Aangestuurd door leidinggevende	.65 (.45)	.63 (.45)	.65 (.45)	.63 (.45)
Situatie Respondent				
Ervaren				
- rolmodel	-.02 (.12)	-.02 (.11)	-.02 (.11)	-.02 (.12)
- morele sturing	.04 (.09)	.04 (.09)	.04 (.09)	.05 (.09)
- eerlijkheid leidinggevende	.02 (.13)	.02 (.13)	.02 (.13)	.02 (.13)
- persoonlijke relatie	-.15 (.12)	-.15 (.12)	-.15 (.12)	-.16 (.12)
- realiteitsgehalte vignet	.06 (.07)	.06 (.07)	.06 (.07)	.06 (.07)
Onafhankelijke variabelen				
Rolmodel		.17 (.05)***		
Morele sturing		.26 (.05)***		
Eerlijkheid leidinggevende		.00 (.05)		
Persoonlijke relatie		-.02 (.05)		
Samengesteld effect				
Ethische Leider			.14 (.10)	
Ethische Leider Plus				.51 (.10)***
-2*log likelihood	2433.57	2389.92	2431.51	2408.02
Deviance	13.43	43.65***	2.06	25.55***
Variantie niveau 1	1.59	1.59	1.59	1.61
Variantie niveau 2	.42	.39	.42	.40

Leeg model: Estimate 5.80, Standard error .09***, -2*log likelihood 2447.00

*** $p<.001$

Hypothese 5a stelt dat er een relatie is tussen de door de werknemer ervaren eerlijkheid in het toepassen van regels door een leidinggevende en het deviante gedrag van de werknemer. Dit wordt gemeten in model 2 met de indicator 'Ervaren eerlijkheid'. De relatie is bij ODG ($b=.48$, $p<0.01$) positief en significant, maar bij PDG ($b=.00$, n.s.) niet. Hypothese 5a gaat dus wel op voor ODG maar niet voor PDG.

Hypothese 5b stelt dat er een Ethische Leider Plus-effect is dat groter is dan het Ethische Leider-effect. Om deze hypothese te kunnen toetsen worden de resultaten van het Ethische Leider Plus-effect (model 4) vergeleken met de resultaten van het Ethische Leider-effect (model 3). Eerst wordt er gekeken naar de grootte van het effect; het Ethische Leider Plus-effect is bij ODG ($b=1.04$, $p<0.01$) positief, significant en zeer groot. Daarmee is het veel groter dan het Ethische Leider-effect ($b=.56$, $p<0.01$). Bij PDG is het Ethische Leider Plus-Effect ($b=.51$, $p<0.01$) significant en groot, terwijl het Ethische Leider-effect bij PDG niet significant is. Vervolgens wordt er gekeken naar het verschil in de kwaliteit van het model. De -2ll waarde van model 4 is bij ODG 27.29 lager dan de -2ll waarde van model 3 en ook significant. Dit betekent dat binnen model 4 een grotere samenhang is, waardoor het resultaat betrouwbaarder is. Bij PDG is het verschil in -2ll niet significant. Hypothese 5b wordt bevestigd, omdat bij PDG het effect van de Ethische Leider Plus in tegenstelling tot het Ethische Leider-effect groot en significant is, het effect van de Ethische Leider Plus bij ODG groter is dan het effect van de Ethische Leider, en het model van de Ethische Leider Plus betrouwbaarder is dan het model van de Ethische Leider.

Conclusie en discussie

In deze vignetstudie is onderzoek gedaan naar de invloed van leidinggevendens op het deviant gedrag van medewerkers. Hierbij is vooral gekeken naar de invloed van de kenmerken van de Ethische Leider en naar de invloed die de door de medewerker ervaren eerlijkheid bij het toepassen van regels en procedures door de leidinggevende heeft op het deviant gedrag van de medewerker. Dit alles heeft geleid tot een nieuw model waarmee een leidinggevende invloed heeft op het deviant gedrag van een medewerker, het model van de Ethische Leider Plus. Met dit vignetonderzoek is vooral geprobeerd om empirische onderbouwing aan de discussie toe te voegen. Alle verkregen data zijn met behulp van de multilevel methode geanalyseerd. Uit de resultaten blijkt dat de hypothesen geheel of gedeeltelijk worden bevestigd, en dat de resultaten zeer significant zijn.

Kijkend naar de probleemstelling, de hypothesen en de resultaten kan een aantal conclusies worden getrokken. De vraag die aan het fundament ligt van dit onderzoek kan worden beantwoord; er is empirisch vastgesteld dat leidinggevendens invloed hebben op het deviant gedrag van medewerkers. Bij organisatiegericht deviant gedrag (ODG) hebben immers alle vignetcondities een significant effect, en bij persoonsgericht deviant gedrag (PDG) hebben morele sturing door de direct leidinggevende en de invloed van de leidinggevende als rolmodel een significant effect.

Een andere en opvallende uitkomst van dit onderzoek is dat de invloed van de Ethische Leider beperkt is. Het effect is alleen significant in het geval van ODG en zelfs dan is het effect lager dan het afzonderlijke effect van morele sturing door de direct leidinggevende. Dit is een reden om vraagtekens te zetten bij het model van de Ethische Leider zoals Treviño en Brown dit hebben geconstrueerd.

Het meest opvallende resultaat is dat het Ethische Leider Plus-effect zowel bij ODG als bij PDG significant is en tevens groter dan alle andere afzonderlijke effecten en het effect van de Ethische Leider. Hoewel de ervaren eerlijkheid bij het toepassen van regels en procedures door de leidinggevende niet significant is bij PDG levert de toevoeging van dit effect aan het model van de Ethische Leider dus een duidelijk resultaat. Het model van de Ethische Leider Plus is nu empirisch onderbouwd en kan het oude model van de Ethische Leider vervangen. Dit betekent dat een werknemer minder geneigd is tot deviant gedrag als de leidinggevende zijn functie als rolmodel gebruikt, een goede relatie heeft met zijn werknemer, directe aanwijzingen geeft over het gewenste morele gedrag en ervoor zorgt dat de werknemer de manier waarop regels en procedures worden toegepast als eerlijk ervaart.

Uit de resultaten blijkt dat de persoonlijke kenmerken van de respondenten geen significante invloed hebben op het deviant gedrag van medewerkers. Hieruit kan geconcludeerd worden dat deze persoonlijke kenmerken in de opgestelde vignetten geen rol hebben gespeeld; een duidelijke aanwijzing dat de vignetten goed zijn samengesteld. Met de vignetten zijn alleen de verschillende manieren van invloed van leidinggevendens gemeten en de resultaten zijn dus niet 'vervuild' door andere variabelen. Er kan echter niet geconcludeerd worden dat de persoonlijke kenmerken van werknemers geen enkel effect hebben op het deviant gedrag van werknemers; dat is immers in dit onderzoek niet onderzocht.

Het is belangrijk om stil te staan bij enkele beperkingen van dit onderzoek. Allereerst is er het verschil in de resultaten van ODG en PDG. Daarnaast is de samenstelling van de respondentengroep niet representatief voor de maatschappij. Ook is er natuurlijk het probleem dat de respondenten zelf een inschatting van hun eigen mogelijke gedrag hebben gegeven. Als laatste blijkt dat enkele respondenten moeite hebben met de vorm van het onderzoek.

Bij het bekijken van de hypothesen wordt het onderscheid in de resultaten van ODG en PDG zichtbaar. Omdat al bekend was dat respondenten zich vooral bij PDG niet herkennen in zware gevallen van deviant gedrag is er gebruikgemaakt van scenario's die zeer milde vormen van deviant gedrag beschrijven. Het geconstateerde verschil tussen deze twee vormen van deviant gedrag is dus een vervelende afwijking, maar voldoet ook aan de initiële verwachtingen. Er is een aantal mogelijke oorzaken voor de verschillen tussen ODG en PDG. Het kan natuurlijk dat de

resultaten kloppen en leidinggevendens dus minder invloed hebben op werknemers in het geval van PDG. Het is ook mogelijk dat de respondentengroep niet representatief is en niet genoeg respondenten bevat die geneigd zijn tot PDG. Er zijn echter twee meer aannemelijke verklaringen: respondenten kunnen of willen zich misschien minder goed inleven in PDG, of het scenario voor PDG is minder goed samengesteld. Beiden worden ondersteund door de beoordeling van de respondenten over het realiteitsgehalte van de twee scenario's. Het ODG-scenario werd aanzienlijk realistischer gevonden dan het PDG-scenario. Om meer inzicht te krijgen in de mogelijke oorzaken van de verschillende resultaten bij ODG en PDG kan toekomstig onderzoek zich richten op het vinden van een goed scenario om met vignetvragen PDG te onderzoeken, of op het verschil in de beoordeling van vignetvragen bij ODG en PDG door respondenten.

De samenstelling van de respondentengroep lijkt niet geschikt om de resultaten van dit onderzoek zonder meer te extrapoleren naar de Nederlandse, of een andere, maatschappij. Hoewel uit het onderzoek blijkt dat geslacht, leeftijd en opleidingsniveau geen significante rol spelen kunnen de resultaten niet zomaar gegeneraliseerd worden. Dit komt niet alleen door de samenstelling van de respondentengroep. Maar ook doordat een vignetstudie nou eenmaal iets zegt over de voorgelegde scenario's en niet meteen ook iets over andere, afwijkende situaties. Wel kan worden gezegd dat de resultaten het aannemelijk maken dat het effect van de Ethische Leider Plus bestaat. Een herhaling van dit onderzoek onder een andere meer *random* samengestelde groep respondenten kan de conclusies van dit onderzoek aanzienlijk versterken.

De respondenten hebben aangegeven in welke mate zij in een bepaalde situatie onder bepaalde condities geneigd zijn over te gaan op deviant gedrag. Hoewel respondenten de enquête anoniem hebben ingevuld en de vrijheid hadden om zonder consequentie te kunnen antwoorden, is niet vast te stellen of zij in het echt ook daadwerkelijk zo zouden handelen in een dergelijke situatie. Het is echter aannemelijk dat een respondent de aangegeven intentie in zekere mate ook in een echte situatie zou vertonen.

In een persoonlijke reactie heeft een aantal respondenten aangegeven dat zij moeite hadden met het invullen van de enquête. Zij ervoeren de vignetvragen als lastig of verwarrend. Waarschijnlijk komt dit vooral doordat dit de eerste keer was dat zij met een dergelijke onderzoeksmethode in aanraking kwamen. Hieruit kan geleerd worden dat vignetstudies meer vragen van de respondent dan 'gewone' enquêtes, en dat de respondent goed begeleid moet worden bij een dergelijk onderzoek. De meeste respondenten konden zich echter wel inleven in de voorgelegde scenario's en waren in staat deze te beoordelen.

Een van de resultaten van dit onderzoek is de wetenschap dat het dus mogelijk is om deviant gedrag van werknemers te onderzoeken. Er kunnen zeker vraagtekens worden gezet bij een mogelijk verschil tussen de inschatting van de respondent over het eigen gedrag en de daadwerkelijke reactie in een vergelijkbare situatie in het echte leven. Maar de theoretische mogelijkheden van een vignetstudie en de specifieke resultaten van dit onderzoek laten zien dat onderzoekers daadwerkelijk empirisch onderzoek kunnen en vooral ook moeten doen naar het deviante gedrag van werknemers.

Hoewel in dit onderzoek variatie wordt gevonden in de bereidheid van werknemers tot deviant gedrag, moet tegelijkertijd ook geconstateerd worden dat verreweg het grootste gedeelte van de respondenten aan de 'niet-deviante kant' van de schaal blijft. Zij schatten zelf in dat de kans dat zij daadwerkelijk tot deviant gedrag overgaan in situaties als in de voorgelegde scenario's laag is. De invloed van leidinggevendens is slechts één van de elementen die invloed hebben op het deviante gedrag van werknemers en vormt niet direct een verklaring voor daadwerkelijk deviant gedrag. Er kan dus geconcludeerd worden dat er meer factoren zijn die een werknemer beïnvloeden in de mate waarin deze overgaat tot deviant gedrag.

BIBLIOGRAFIE

- Adrichem, van, M. (2012). *Oog om oog, tand om tand. Type en frequentie van psychologische contractschending als verklaring voor deviant gedrag van werknemers*. (Ongepubliceerde Master scriptie). Erasmus Universiteit Rotterdam, Rotterdam, NL.
- Alexander, C., & Becker, H. (1978). The Use of Vignettes in Survey Research. *The Public Opinion Quarterly*, 42 (1), 93-104.
- Appelbaum, S. H., & Shapiro, B. T. (2006). Diagnosis and Remedies for Deviant Workplace Behaviors. *Journal of American Academy of Business*, 9 (2), 14-20.
- Appelbaum, S. H., Deguire, K. J., & Lay, M. (2005). The relationship of ethical climate to deviant workplace behavior. *Corporate Governance*, 5 (4), 43-56.
- Appelbaum, S. H., Laconi, G. D., & Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: Causes, impacts, and solutions. *Corporate Governance*, 7 (5), 586-598.
- Baucus, M., & Near, J. (1991). Can Illegal Corporate Behavior Be Predicted? An Event History Analysis. *Academy of Management Journal*, 34 (1), 9-36.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), 349-360.
- Bickel, R. (2007). *Multilevel analysis for applied research : it's just regression!* New York, N.Y.: Guilford Press.
- Carpenter, T. D., & Reimers, J. L. (2005). Unethical and Fraudulent Financial Reporting: Applying the Theory of Planned Behavior. *Journal of Business Ethics*, 60 (2), 115-129.
- CBS. (2012). *Arbeidsomstandigheden van werknemers*. Opgeroepen op 05 13, 2012, van Arbeidsomstandigheden van werknemers: [http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=71204NED&D1=a&D2=0&D3=0&D4=\(1-2\)-l&HD=101206-1125&HDR=G1,G2,G3&STB=T](http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=71204NED&D1=a&D2=0&D3=0&D4=(1-2)-l&HD=101206-1125&HDR=G1,G2,G3&STB=T).
- CBS. (2012). *Arbeidsrekening; arbeidsvolume naar bedrijfstak en geslacht*. Opgeroepen op 05 13, 2012, van Arbeidsrekening; arbeidsvolume naar bedrijfstak en geslacht: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=81108NED&D1=a&D2=0&D3=a&D4=0&D5=1,11,21,31,36-41&HD=110628-1651&HDR=G1,G2,T&STB=G3,G4>.
- Conklin, J. (1977). *Illegal But Not Criminal*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Geis, G. (1977). The Heavy Electrical Equipment Antitrustcase of 1961. In G. Geis, & R. Meier, *White-Collar Crime: Offenses in Business, Politics and the profession* (pp. 117-132). New York: Free Press.
- Hughes, R., & Huby, M. (2002). The application of vignettes in social and nursing research. *Journal of Advanced Nursing*, 37, 382-386.
- Jasso, G. (2006). Factorial Survey Methods for Studying Beliefs and Judgments. *Methods & Research*, 34, 334-423.
- Kanungo, R., & Mendonca, M. (1996). *Ethical dimensions of leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Koster, F., & Sanders, K. (2007). Serial Solidarity: the effects of experiences and expectations on cooperative behavior of employees. *International Journal of Human Resource Management*, 18 (4), 568-585.
- Lawrence, T. B., & Robinson, S. L. (2007). Ain't Misbehavin: Workplace Deviance as Organizational Resistance. *Journal of Management*, 33, 378-394.
- LeBlanc, M., & Kelloway, K. (2002). Predictors and outcomes of workplace violence and aggression. *Journal of Applied Psychology*, 83 (3), 444-453.

- PwC. (2011). *Global Economic Crime Survey*. Opgeroepen op 5 16, 2012, van http://www.pwc.com/en_GX/gx/economic-crime-survey/assets/GECS_GLOBAL_REPORT.pdf.
- Robbins, S., & Langton, N. (2003). In S. Robbins, *Organizational Behaviour: Concepts Controversies, Applications*. Toronto: Pearson Education Canada Inc.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensiona. *Academy of Management Journal* , 38 (2), 555-572.
- Robinson, S., & O'Leary-Kelly, A. (1998). Monkey see, monkey do: the influence of work groups on the antisocial behavior of employees . *Academy of Management Journal* , 41 (6), 658-672.
- Rooks, G., Raub, W., Selten, R., & Tazelaar, F. (2000). How Inter-Firm Co-operation Depends on Social Embeddedness: A Vignette Study. *Acta Sociologica* , 43 (2), 123-137.
- Sims, R. (1992). The challenge of ethical behavior in organizations. *Journal of Business Ethics* , 11, 505-513.
- Townley, B. (1993). Foucault, Power/Knowledge, and ites Relevance for Human Resource Management. *The Academy of Management Review* , 18 (3), 518-545.
- Treviño, L. K., & Brown, M. E. (2005). The Role of Leaders in Influencing Unethical Behavior in the Workplace. In R. E. Kidwell, & C. L. Martin, *Managing Organizational Deviance* (pp. 69-96). London: Sage Publishing.
- Wallander, L. (2009). 25 years of factorial surveys in sociology: A review. *Social Science Reserach* , 8 (3), 505-520.
- Wimbush, J., & Shepard, J. (1994). Toward an understanding of ethical climate: its relationship to ethical behaviour and supervisory influence. *Journal of Business Ethics* (13), 637-647.
- WODC. (2011). *Monitor Criminaliteit Bedrijfsleven 2010, Feiten en trends inzake aard en omvang van criminaliteit in het bedrijfsleven*. Opgeroepen op 5 13, 2012, van http://www.wodc.nl/onderzoeksdatabase/monitor-criminaliteit-bedrijfsleven-2010.aspx?nav=ra&l=preventie_en_beveiliging&l=preventie.
- Zijdeman, R. (2007). Nieuwe data, 'nieuwe' methode? Een sociologisch historische toepassing van multiniveau-analyse. In O. Boonstra, *Twee eeuwen Nederland geteld. Onderzoek met de digitale Volks-, Beroeps- en Woningtellingen 1795-2001* (Vol. Volume 2, pp. 441-454). Den Haag: DANS & CBS.