

INTEGRITEIT VRAAGT LEIDERSCHAP EN LEIDERSCHAP VRAAGT INTEGRITEIT

Een onderzoek naar de effecten van ethisch leiderschap en de belemmeringen
voor leidinggevenden om ethisch leiderschap te vertonen

Auteur: Wies Loeffen

Datum: 28-08-2016



Master Scriptie

Auteur: Wies Loeffen

Studentnummer: 344679

Opleiding: Master Management van HR en Verandering

Onderwijsinstelling: Erasmus Universiteit Rotterdam

Studiejaar: 2015-2016

Eerste lezer: prof. Dr. A.J Steijn

Tweede lezer: Dr. B. Vermeeren

Stage organisatie: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Stagebegeleiders: Mariya Hulzebosch & Emilie Schreuder

Datum: 28 augustus 2016

Voorwoord

Den Haag, 28 augustus 2016

Beste lezer,

Voor u ligt een onderzoek naar ethisch leiderschap en integriteit. Met dit onderzoek rond ik mijn master en daarmee mijn studententijd af. Een bijzonder moment, want na vijf jaar studeren komt er nu dan echt een einde aan deze periode. Gedurende een half jaar heb ik met veel plezier stage gelopen bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken, waar ik dit onderzoek heb uitgevoerd. Tijdens deze stage heb ik met vele personen gesproken over het onderwerp integriteit en ethisch leiderschap. Waar ik voorafgaand aan het onderzoek huiverig was dat mensen terughoudend zouden zijn rondom het thema integriteit, stond vrijwel iedereen open om met mij in gesprek te gaan, iets wat ik als zeer waardevol heb ervaren.

Dan komt nu het moment om een aantal mensen te bedanken. Want ondanks dat een scriptie door slechts een persoon wordt geschreven, spelen er veel personen een rol in de totstandkoming van dit stuk. Ten eerste de begeleiding vanuit het Ministerie, waarbij ik met name Emilie Schreuder, Mariya Hulzebosch en Carla Sizoo wil bedanken voor hun interesse, feedback en hulp bij mijn onderzoek. Zonder jullie kennis en contacten had ik dit onderzoek niet kunnen uitvoeren, bedankt hiervoor.

Daarnaast ben ik erg dankbaar voor de begeleiding vanuit de universiteit. Ten eerste natuurlijk mijn begeleider, Bram Steijn. Zowel de scriptiekringen als de individuele feedbackmomenten zorgden ervoor dat ik weer met positieve zin verder ging aan het schrijven van mijn scriptie. Zijn kritische blik en uitgebreide feedback hebben mij zeer geholpen. Zelfs op vakantie reageerde hij vaak nog dezelfde dag wanneer ik met een vraag zat, iets wat ik als heel bijzonder heb ervaren. Veel dank hiervoor. Ook mijn tweede lezer, Brenda Vermeeren, wil ik graag bedanken voor haar uitgebreide feedback. Door deze feedback heb ik mijn scriptie kunnen aanscherpen en kunnen afronden tot een resultaat waar ik tevreden over ben.

Tot slot natuurlijk mijn lieve familie, vrienden en mijn vriend. Veel dank voor jullie aanwezigheid, afleiding, de fijne gesprekken en voor de wijze waarop jullie mijn studietijd tot deze prachtige periode hebben gemaakt.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van mijn scriptie.

Wies Loeffen

Samenvatting

Aanleiding

Centraal in dit onderzoek staat ethisch leiderschap, een vorm van leiderschap waarbij de leidinggevende een morele voorbeeldrol vervult en waarbij de leidinggevende ethiek en integriteit actief managet binnen een organisatie. Dit type leiderschap wordt vanuit eerdere onderzoeken geassocieerd met positieve effecten op onder andere de integriteit van medewerkers binnen organisaties. In dit onderzoek wordt het fenomeen ethisch leiderschap in relatie tot integriteit verder onderzocht, door de relatie tussen ethisch leiderschap en integriteit binnen de context van de Nederlandse publieke sector te analyseren en door op zoek te gaan naar belemmeringen die leidinggevendenden ervaren om ethisch leiderschap te vertonen. Centraal in dit onderzoek staat de volgende hoofdvraag:

“In hoeverre is ethisch leiderschap binnen de Nederlandse Rijksoverheid van invloed op integer handelen van medewerkers en hoe kan integriteit, middels het wegnemen van mogelijke belemmeringen voor ethisch leiderschap, worden bevorderd?”

Theorie

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van bestaande wetenschappelijke kennis over de concepten ethisch leiderschap en integriteit binnen publieke organisaties. Recent onderzoek heeft aangetoond dat leiders die kenmerken van de ethische leiderschapsstijl vertonen positieve effecten kunnen hebben op onder andere de integriteit binnen de organisatie waar zij werkzaam zijn. Hierbij wordt er beschreven dat ethisch leiderschap uit een tweetal elementen bestaat: moreel persoon en moreel manager. Een ethisch leider handelt zelf integer waardoor dit doorwerkt in voorbeeldgedrag en probeert daarnaast integriteit actief te managen en te bevorderen. Echter laat bestaand onderzoek ook zien dat veel leidinggevendenden geen actief ethisch leiderschap vertonen, maar eerder geneigd zijn om ‘amoreel’ leiderschap te vertonen, een neutrale tussenvorm waarbij er geen immorele, maar ook geen morele rol wordt vervuld door de leidinggevende. Er zijn een aantal belemmeringen die worden genoemd die van invloed kunnen zijn op het vertonen van ethisch leiderschap: persoonlijke eigenschappen van de leidinggevende, functie- en carrière-gerelateerde factoren, organisatiefactoren zoals een resultaatgericht klimaat binnen de organisatie, en temporale factoren. In dit onderzoek zijn deze belemmeringen nader onderzocht, binnen de context van middenmanagers in de Nederlandse Rijksoverheid. Via deze weg is er op zoek gegaan naar manieren om integriteit te kunnen bevorderen, via de rol van de leidinggevende.

Methoden

Om dit onderzoek uit te voeren, is er gebruik gemaakt van twee verschillende onderzoeksmethoden. Ten eerste is er gebruik gemaakt van de Flitspanel monitor Integriteit en Veiligheid 2016. Deze monitor wordt eens in de vier jaar afgenomen onder medewerkers in de publieke sector en richt zich op integriteit binnen de publieke sector. Aan deze bestaande monitor is een ethisch leiderschap schaal toegevoegd, de ELQ van Yukl et al. (2013), waarmee de relatie tussen ethisch leiderschap en integriteit geanalyseerd kon worden. Daarnaast is er een twaalfal kwalitatieve interviews afgenomen met leidinggevendend werkzaam bij een viertal Rijksorganisaties, waarvan twee beleidsministeries en twee uitvoeringsorganisaties. De data die zijn vergaard uit deze interviews zijn vervolgens geanalyseerd, door de interviewtranscripten te transcriberen en te coderen.

Conclusie

Uit de resultaten van het kwantitatieve gedeelte van dit onderzoek blijkt dat ook binnen de Nederlandse publieke sector er een duidelijke positieve relatie bestaat tussen ethisch leiderschap en integriteit. Gemiddeld ligt het niveau van ethisch leiderschap vrij hoog, medewerkers beoordelen hun leidinggevende gemiddeld met een 3.65 op een schaal van 5. De regressieanalyses laten een positieve relatie tussen ethisch leiderschap en integriteit zien. Wanneer medewerkers meer eigenschappen van een ethisch leider in hun leidinggevende ervaren, gaat hun oordeel over de verschillende onderdelen van integriteit omhoog. Dit verband wordt gevonden voor de verschillende sectoren van de publieke sector, zowel bij de Rijksoverheid, uitvoeringsorganisaties, gemeenten en provincies. Ook blijkt dat medewerkers die van hun ethisch leiderschap bij hun leidinggevende ervaren zich bewuster zijn van het bestaande integriteitssysteem binnen de organisatie.

Uit de resultaten van het kwalitatieve gedeelte van dit onderzoek blijkt dat managers op het middenniveau (afdelingshoofd en directeur) zich voornamelijk bewust zijn van hun rol als moreel persoon. Voorbeeldgedrag is een term die vaak gebruikt wordt tijdens de interviews om de rol van de leidinggevende met betrekking tot integriteit aan te geven. De moreel management rol blijft hierbij iets achter en wordt minder vaak genoemd. Verder blijkt dat de meeste leidinggevendend in de interviews weinig belemmeringen ervaren binnen hun rol rondom het thema integriteit. Toch komen er een aantal belemmeringen regelmatig naar voren: weinig structurele aandacht voor integriteit, botsingen met het resultaatgerichte klimaat dat heerst in de organisatie en de invloed van Het Nieuwe Werken op de rol van de leidinggevende.

Aanbevelingen

De resultaten uit dit onderzoek zijn gebruikt om aanbevelingen te formuleren ter bevordering van ethisch leiderschap, door het wegnemen van belemmeringen om ethisch leiderschap te vertonen. Deze aanbevelingen zijn specifiek geschreven voor het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, maar zijn daarnaast ook nuttig voor andere publieke organisaties.

1. Maak ethisch leiderschap onderdeel van het selectie- en competentieprofiel voor leidinggevend. Dit kan gedaan worden door bijvoorbeeld ethisch leiderschap aspecten toe te voegen aan *assessments* die ingezet worden tijdens sollicitatieprocessen of gedurende de loopbaan.
2. Creëer bewustwording onder leidinggevend over de rol van de leidinggevende omtrent integriteit. Ga hierbij over grenzen van afdelingen en organisaties in gesprek, zodat de kennis van alle aspecten van integriteit kan worden vergroot.
3. Besteed aandacht aan de veranderende rol van de leidinggevende vanwege de groeiende invloed van Het Nieuwe Werken. Integriteitscoördinatoren, in samenwerking met de HR afdeling, zouden via campagnes of informatiesessies de invloed van Het Nieuwe Werken op integriteit onder de aandacht kunnen brengen, zowel bij leidinggevend als bij medewerkers.
4. Creëer een coalitie voor integriteit, zodat ethisch leiderschap niet te persoonsafhankelijk is, maar wordt verankerd in de organisatie. Zo kan integriteit belegd worden bij verschillende personen, die ook onderling contact uitwisselen.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Samenvatting	4
1. Omgaan met integriteit: ethisch leiderschap binnen de Nederlandse overheid.....	9
1.1 Aanleiding	9
1.2 Probleemstelling	10
1.3 Relevantie	12
1.4 Opbouw van deze scriptie.....	14
2. De stand van zaken: wat zegt de theorie over integriteit en ethisch leiderschap?.....	15
2.1 Literatuuroverzicht	15
2.2 Conclusie en Conceptueel model.....	23
3. Methodes.....	25
3.1 Onderzoeksdesign.....	25
3.2 Kwantitatieve operationalisatie.....	29
3.3 Kwalitatieve operationalisatie.....	32
3.4 Kwaliteit van het onderzoek – betrouwbaarheid en validiteit.....	33
Validiteit.....	34
4. Casusbeschrijving: wat wordt er al gedaan aan integriteit en ethisch leiderschap binnen de rijksoverheid?	37
4.1 De context van het onderzoek.....	37
4.2 Achtergrond integriteit.....	37
5. Kwantitatieve Analyse: vanuit het perspectief van de medewerkers.....	40
5.1 Onderzoekspopulatie en controlevariabelen	40
5.2 Beschrijvende statistiek ethisch leiderschap en integriteit.....	41
5.4 Correlaties.....	44
5.5 Toetsende statistiek.....	45
6. Kwalitatieve Analyse: vanuit het perspectief van de leidinggevenden.....	49
6.1 Algemene kenmerken	49

6.2 Interpretatie Integriteit – Hoe staan leidinggevendenden tegenover het begrip integriteit?	51
6.3 Rol leidinggevende met betrekking tot integriteit – Hoe komt ethisch leiderschap op dit moment naar voren?	57
6.4 Belemmeringen om als leidinggevende om te gaan met integriteit	62
6.5 Koppeling belemmeringen met het theoretisch kader.....	67
6.5 Bevorderen integriteit	69
7. Conclusie en discussie	71
7.1 Conclusies deelvragen	71
7.2 Beantwoording hoofdvraag.....	76
7.3 Discussie & mogelijkheden voor vervolgonderzoek	76
Literatuurlijst	79
Bijlage 1. Interviewvragen.....	83
Bijlage 2. Vertaling ELQ items	85
Bijlage 3. Correlatietabel.....	87

1. Omgaan met integriteit: ethisch leiderschap binnen de Nederlandse overheid

“Ethisch leiderschap lijkt een veelbelovende strategie voor publieke managers. Desondanks zijn er aanhoudende signalen dat het ethisch leiderschap in (semi-) publieke organisaties tekortschiet, althans in de ogen van medewerkers.”

Leonie Heres, Jaarboek Integriteit 2015

1.1 Aanleiding

Integriteit speelt in publieke organisaties een belangrijke rol. Zowel van politici als van ambtenaren wordt verwacht dat zij integer handelen. Integriteit vormt daarmee een van de kernwaarden van de democratische rechtsstaat (Talsma en Karssing, 2015). Het management van een (publieke) organisatie speelt een belangrijke rol wanneer het gaat om integriteit van medewerkers. Niet alleen wordt er van leidinggevendenden verwacht dat zij zelf integer gedrag vertonen, zij lijken ook in belangrijke mate van invloed te zijn op integriteit van werknemers (Hassan en Wright, 2014; Heres 2014). Het type leiderschap dat positief gerelateerd wordt aan integriteit is ethisch leiderschap (Van Wart, 2012). Ethisch leiderschap gaat ervan uit dat een leidinggevende verschillende rollen speelt met betrekking tot integriteit en ethiek. Zo gaat het er bij ethisch leiderschap om dat een leider een ethisch rolmodel naar anderen is, dat hij anderen eerlijk behandelt en dat hij ook actief ethiek en integriteit in een organisatie managet (Hassan en Wright, 2014: 334). De leidinggevende heeft volgens dit perspectief een actieve rol bij het bevorderen van integer gedrag in een organisatie. In de literatuur komt er steeds meer aandacht voor dit type leiderschap en de positieve invloeden die dit type leiderschap kan hebben.

Ook binnen de Nederlandse Rijksoverheid bestaat er aandacht voor het creëren van een integriteitsbeleid waarbij de leidinggevende een belangrijke rol speelt. De Algemene Bestuursdienst heeft een nieuwe visie op leiderschap ontwikkeld, waarin drie kerncompetenties zijn geformuleerd: samenwerken, integriteit en reflectie. De invulling van deze drie kernkwaliteiten moet echter nog nader vormgegeven worden. Integriteitmanagement vormt hierbij een belangrijke pijler. Integriteit speelt in alle rollen van een organisatie een rol, maar voornamelijk bij het topmanagement is het een waarde die veelvuldig in de aandacht komt en waarbij het belangrijk is dat managers op een bewuste manier bezig zijn met integriteit (Tonen van de Top, 09-10-2015). De redentie is dat, wanneer het topmanagement binnen een organisatie op een bepaalde manier omgaat met integriteit, dit zal doorwerken in de rest van de organisatie (Ibid.). Dit betekent dat het topmanagement een belangrijke rol vervult in het bevorderen van integriteit. Naast dat zij zelf integer moeten handelen kunnen zij middels een actief integriteitsbeleid en middels het hanteren van een bepaalde (ethische)

leiderschapsstijl werknemers beïnvloeden in integer handelen. Toch blijkt in de praktijk dat medewerkers vaak niet tevreden zijn over de mate van ethisch leiderschap in publieke organisaties (Talsma en Karssing, 2015). Uit onderzoek van de Algemene Rekenkamer in 2010 omtrent de stand van zaken integriteitszorg bij het Rijk blijkt dat meer dan de helft van de medewerkers van het Rijk de ethische sturing en het morele voorbeeldgedrag van het management onzichtbaar of zelfs onvoldoende vindt. Dit betekent niet direct dat een groot deel van de medewerkers hun managers als onethisch zien, maar eerder dat er vaak sprake is van amoreel leiderschap (Heres, 2015; Algemene Rekenkamer, 2010). Amoreel leiderschap verwijst naar een type leiderschap waarbij er geen expliciete aandacht wordt besteed aan integriteit en aan beleid rondom integriteit door leidinggevend (Xu, Yun en Shi, 2011).

De vraag waarom veel managers amoreel leiderschap vertonen, terwijl duidelijk is dat ethisch leiderschap zowel voor henzelf als voor hun medewerkers voordelen kent, is daarmee interessant. Bestaand wetenschappelijk onderzoek heeft zich hier nog niet veel in verdiept (Heres, 2015). Bestaand onderzoek laat echter wel zien dat naast persoonlijke stijl van de manager er ook andere factoren een rol spelen om tot ethisch leiderschap te komen. Heres (2015) beschrijft drie typen factoren waarvan wordt verondersteld dat zij de ontwikkeling en continuering van ethisch leiderschap belemmeren: functie- en carrière gerelateerde factoren, organisatiefactoren en temporale factoren. Nader onderzoek naar deze belemmeringen binnen de publieke sector kan gebruikt worden om inzicht te verkrijgen in manieren om ethisch leiderschap te bevorderen en daarmee integriteit in de gehele organisatie te vergroten. De focus van dit onderzoek zal liggen op het niveau van het midden en lagere management. Dit omdat op die manier de direct leidinggevende van een werknemer onderzocht kan worden, degene waar de werknemer dagelijks het meeste contact mee heeft en die daardoor ook het meeste een voorbeeldrol voor de werknemer heeft (Huberts et al., 2007). Dit niveau van leidinggevend is daarom het meest geschikt om de effecten van leiderschap op integriteit van werknemers te onderzoeken (Treviño et al., 1999).

1.2 Probleemstelling

Doelstelling

In dit onderzoek staat de ethisch leider in relatie tot integriteit van werknemers centraal. Het doel van het onderzoek is daarmee om nader inzicht te vergaren in de relatie van ethisch leiderschap op integriteit van medewerkers en in de belemmeringen die er bestaan rondom het tonen van ethisch leiderschap, om uiteindelijk tot aanbevelingen te komen ter bevordering van ethisch leiderschap binnen de context van de Nederlandse Rijksoverheid. Dit wordt gedaan door zowel te kijken naar de huidige situatie met betrekking tot ethisch leiderschap en integriteit als naar belemmeringen die op dit

moment spelen rondom het uitvoeren van ethisch leiderschap. De doelstelling kan concreet worden vertaald in een hoofdvraag die leidend zal zijn tijdens dit onderzoek.

Hoofdvraag:

“In hoeverre is ethisch leiderschap binnen de Nederlandse Rijksoverheid van invloed op integer handelen van medewerkers en hoe kan integriteit, middels het wegnemen van mogelijke belemmeringen voor ethisch leiderschap, worden bevorderd?”

De centrale vraag van dit onderzoek bestaat uit twee onderdelen. Ten eerste richt dit onderzoek zich op het onderzoeken van de specifieke relatie tussen ethisch leiderschap en integriteit van werknemers binnen de context van de Nederlandse Rijksoverheid. Daarnaast wordt er gekeken naar de belemmeringen die er bestaan om ethisch leiderschap te vertonen, om op die manier te onderzoeken hoe ethisch leiderschap bevorderd kan worden. Om de hoofdvraag volledig te kunnen beantwoorden zijn er een aantal deelvragen geformuleerd, die tezamen een volledig antwoord op de hoofdvraag kunnen bieden.

Deelvragen:

1. Wat is er in de literatuur bekend over ethisch leiderschap en integriteit?

De eerste deelvraag dient ter verkenning van de begrippen ethisch leiderschap en integriteit, om te bepalen wat er in de literatuur reeds bekend is en in hoeverre er een antwoord kan worden geformuleerd op de hoofdvraag op basis van bestaande kennis. Deze deelvraag wordt beantwoord in het volgende hoofdstuk, waarin het theoretisch kader wordt besproken.

2. Hoe komt ethisch leiderschap op dit moment naar voren binnen de Nederlandse publieke sector?

De tweede deelvraag richt zich op de stand van zaken omtrent ethisch leiderschap onder Nederlandse ambtenaren. Onderzoeken in hoeverre werknemers op dit moment een ethische leiderschapsstijl vanuit hun leidinggevende ervaren is noodzakelijk om te bepalen in hoeverre er mogelijkheden zijn om ethisch leiderschap te bevorderen. Door middel van kwantitatief onderzoek onder medewerkers en door middel van kwalitatief onderzoek onder leidinggevendenden zelf kan bepaald worden hoe zowel werknemers als leidinggevendenden ethisch leiderschap ervaren en in hoeverre er belemmeringen bestaan binnen de overheid om tot goed ethisch leiderschap te komen. De focus van deze deelvraag ligt op de gehele publieke sector, omdat ter beantwoording van deze deelvraag een enquête gebruikt zal worden die is afgenomen onder Nederlandse ambtenaren. Op die manier kan ook vergeleken worden of er verschillen bestaan in de mate van ethisch leiderschap tussen Rijksambtenaren en medewerkers van andere publieke sector organen.

3. Wat is de relatie tussen ethisch leiderschap en integriteit binnen de Nederlandse Rijksoverheid?

De derde deelvraag wordt op onderzocht met een kwantitatieve aanpak, waarbij er een enquête omtrent integriteit en ethisch leiderschap wordt verspreid onder een steekproef van de rijksambtenaren. Op die manier kan er worden gekeken in hoeverre er een relatie bestaat tussen de mate van ethisch leiderschap die werknemers van hun leidinggevende ervaren en de integriteit van de organisatie/van medewerkers, binnen de context van de Nederlandse publieke sector.

4. Welke belemmeringen bestaan er voor leidinggevendenden om elementen van ethisch leiderschap te vertonen?

Naast de relatie tussen ethisch leiderschap en integriteit, wordt in dit onderzoek ook gekeken naar mogelijke belemmeringen voor leidinggevendenden om ethisch leiderschap te vertonen. Deze belemmeringen worden via kwalitatieve wijze, door middel van interviews, verder onderzocht onder middenmanagers die werkzaam zijn binnen de Nederlandse Rijksoverheid.

5. Hoe kan integriteit middels ethisch leiderschap binnen de Rijksoverheid worden bevorderd?

De laatste deelvraag bestaat uit de formulering van aanbevelingen ter bevordering van ethisch leiderschap in relatie tot integriteit. Door middel van interviews met leidinggevendenden kunnen mogelijke manieren om ethisch leiderschap te bevorderen worden onderzocht en gebruikt worden voor praktische aanbevelingen.

1.3 Relevantie

Wetenschappelijke relevantie

Bestaand onderzoek laat zien dat het gedrag van de leidinggevende een rol kan spelen bij het beïnvloeden van integriteit en ethiek van werknemers (Huberts, Kaptein en Lasthuizen, 2007). Desondanks bestaat er weinig empirisch onderzoek naar de mate waarin bepaalde aspecten van ethisch leiderschap bijdragen aan verschillende elementen van integriteit, bijvoorbeeld aan het voorkomen van integriteitsschendingen (Ibid.) Eerder onderzoek naar de impact van leiderschapsstijlen op integriteitsschendingen laat zien dat bepaalde typen leiderschap ervoor kunnen zorgen dat er minder schendingen met betrekking tot integriteit plaatsvinden in een organisatie (Ibid.). De auteurs van dit onderzoek hebben met behulp van een survey drie aspecten van leiderschap (het vertonen van voorbeeldgedrag, striktheid en openheid) onderzocht in relatie tot het aantal integriteitsschendingen (Ibid.). De resultaten gevonden in het onderzoek van Huberts et al. vormen interessante aanknopingspunten voor verder onderzoek. Dit onderzoek gaat daarom verder op deze resultaten, door een grotere hoeveelheid van factoren van ethisch leiderschap te testen in relatie tot

integriteit van werknemers. Dit biedt een toevoeging aan bestaande literatuur en kan de kennis omtrent de relatie tussen een ethische leiderschapsstijl en integriteit onder werknemers vergroten.

Daarnaast vormt dit onderzoek een wetenschappelijk relevante studie vanwege het feit dat er nader wordt gekeken naar belemmeringen die bestaan om tot ethisch leiderschap te komen en dan met name op het niveau van de middenmanager. Waar eerder onderzoek (Heres, 2016) voornamelijk heeft gefocust op de rol van het topmanagement met betrekking tot integriteit en ethisch leiderschap, kijkt dit onderzoek ook naar de rol van het middenmanagement. Door de eerder gevonden belemmeringen voor ethisch leiderschap voor het topmanagement nader te onderzoeken binnen het middenmanagement van de Nederlandse publieke sector, kan wetenschappelijk inzicht in belemmeringen rondom ethisch leiderschap worden uitgebreid.

Deze studie vormt verder een bijdrage aan bestaand onderzoek door de combinatie van onderzoek onder medewerkers en onderzoek onder leidinggevenden zelf. Dit maakt dat zowel het perspectief van de medewerker als die van de leidinggevende richting zowel ethisch leiderschap als integriteit gecombineerd kunnen worden tot nieuwe inzichten en aanbevelingen ter bevordering van ethisch leiderschap. In promotieonderzoek van Heres (2014) naar het perspectief van de medewerker met betrekking tot ethisch leiderschap wordt aanbevolen dat een relevant onderzoeksgebied bestaat bij het onderzoeken van de perspectieven van de manager zelf wanneer het gaat om ethisch leiderschap en mogelijke redenen om dit wel of niet te vertonen. Dit onderzoek vormt daarmee een relevante toevoeging aan de kennis omtrent dit onderwerp, doordat er via kwalitatieve interviews op zoek wordt gegaan naar het perspectief van de leidinggevende rondom dit thema.

Maatschappelijke relevantie

Naast een bijdrage aan wetenschappelijke literatuur kan dit onderzoek ook gezien worden als een toevoeging aan bestaande maatschappelijke/praktisch kennis. De resultaten en de conclusies van dit onderzoek kunnen bijdragen aan het vormgeven van beleid in de publieke sector, specifiek bij de Rijksoverheid, met betrekking tot het bevorderen van ethisch leiderschap bij (midden)managers. Eerder onderzoek heeft laten zien dat de rol van de manager zeer belangrijk is in relatie tot integriteit van organisaties (Talsma en Karssing, 2015). Door deze relatie specifiek in de context van de Rijksoverheid te testen en door op zoek te gaan naar manieren om ethisch leiderschap op een goede manier in te zetten kan dit onderzoek belangrijke maatschappelijke waarde hebben. Uit eerder onderzoek blijkt dat meer dan de helft van de medewerkers van de Rijksoverheid aangeeft weinig tot onvoldoende moreel voorbeeldgedrag en ethische sturing van het management te ervaren (Algemene Rekenkamer, 2010). Dit onderzoek kan nader zicht werpen op dit fenomeen en met aanbevelingen komen om dit te verbeteren.

Zoals Talsma en Karssing (2015, p. 7) het formuleren: “net zoals geen enkele organisatie haar financiële of juridische ondersteuning meer kan wegdenken, zo zal ook integriteitsmanagement een normaal onderdeel van organisaties moeten worden.” Het realiseren van een situatie waarbij integriteitsmanagement een onderdeel vormt van de organisatie, vraagt om aanpakken om met integriteit om te gaan. Managers spelen hierbij een belangrijke rol (Ibid.), maar moeten daarvoor wel op de hoogte zijn van hun rol en de effecten die zij kunnen hebben op integriteit, zowel bij zichzelf als op werknemers. Dit onderzoek zal inzicht verschaffen in de rol die managers spelen met betrekking tot integriteit.

Het uitvoeren van onderzoek naar ethisch leiderschap en integriteit in specifiek de publieke sector is relevant, doordat het werk in deze sector een publiek en politiek karakter kent. Hierdoor zijn de werkzaamheden van grotere invloed op de samenleving, wordt er gebruik gemaakt van belastinggeld en worden de activiteiten nauwer gevolgd door zowel media als burgers. Dit zorgt ervoor dat er door medewerkers grotere morele dilemma's worden ervaren en dat de behoefte aan ethisch leiderschap, via actieve sturing groter is (Heres, 2014). Dit maakt de publieke sector bij uitstek de sector om wetenschappelijk onderzoek te doen naar ethisch leiderschap, integriteit en de invloed hiervan op medewerkers.

1.4 Opbouw van deze scriptie

In dit hoofdstuk stond de introductie van het onderwerp centraal. Het volgende hoofdstuk bespreekt de theoretische inzichten die reeds bestaan en gebruikt kunnen worden ter beantwoording van de hoofdvraag. Bestaande wetenschappelijke literatuur zal gebruikt worden om tot een conceptueel model te komen. Hoofdstuk drie richt zich op de methodologie van deze scriptie, waarbij er aandacht wordt besteed aan de operationalisatie van de kernconcepten in deze studie en aan de methoden en technieken die gebruikt worden om dit onderzoek uit te voeren. Ook wordt er in dit hoofdstuk stilgestaan bij de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek. Het volgende hoofdstuk, hoofdstuk vier, zal bestaan uit twee onderdelen. Ten eerste zal er een overzicht worden gegeven van de resultaten die uit het literatuuronderzoek en de interviews naar voren zijn gekomen. Vervolgens zal een analyse van deze resultaten volgen, waarin een interpretatie van de resultaten wordt gegeven en deze worden gekoppeld aan de eerdere verwachtingen vanuit het theoretisch kader. Uiteindelijk zal in de conclusie de hoofdvraag worden beantwoord en is er in de discussie ruimte voor de beperkingen van dit onderzoek en mogelijke ingangen voor vervolgonderzoek. Tevens volgen in de conclusie de aanbevelingen voor het Ministerie van Binnenlandse Zaken, waarin de resultaten van dit onderzoek worden gebruikt om tot praktische aanbevelingen te komen.

2. De stand van zaken: wat zegt de theorie over integriteit en ethisch leiderschap?

In dit hoofdstuk staat de theorie centraal die ten grondslag ligt aan de beantwoording van de onderzoeksvraag. Deze bestaande literatuur wordt benut om te beschrijven wat er reeds bekend is over integriteit en over ethisch leiderschap en over de relatie tussen deze twee concepten. Dit theoretische hoofdstuk beantwoordt daarmee de eerste deelvraag van dit onderzoek: wat is er reeds in de literatuur bekend over ethisch leiderschap en integriteit? Deze kennis zal in dit hoofdstuk worden beschreven, om vervolgens gebruikt te worden als basis voor het conceptuele model dat in dit onderzoek centraal staat.

2.1 Literatuuroverzicht

Integriteit

Integriteit vormt een van de kernconcepten van dit onderzoek. Een integere organisatie, met integere werknemers en leidinggevenden is vaak een van de centrale doelen van een organisatie, met name in de publieke sector (Lasthuizen, Huberts en Heres, 2011). Het is echter ook een breed begrip, dat op verschillende manieren gedefinieerd kan worden en dat in de literatuur op verschillende manieren wordt gebruikt. Een vastomlijnde definitie van integriteit bestaat dan ook niet. Duidelijk is het vaak wel wanneer er sprake is van niet-integer gedrag. Zo zijn corruptie of het vertonen van fraudeleus gedrag duidelijk voorbeelden van niet integer handelen (Lasthuizen, Huberts en Heres, 2011). Echter ontbreekt in de literatuur vaak conceptuele en theoretische helderheid met betrekking tot het begrip integriteit (Ibid.). Voorafgaand aan het bespreken van elementen die integriteit kunnen beïnvloeden is het dan ook belangrijk om een duidelijk beeld te scheppen van wat integriteit in de publieke sector inhoudt.

De publieke sector zorgt voor een extra belang en invulling voor het begrip integriteit. Doordat de overheid over middelen en bevoegdheden beschikt om burgers te beïnvloeden en om te zorgen voor de naleving van wetten zijn burgers afhankelijk van de overheid. Dit zorgt ervoor dat integriteit een belangrijke waarde in de publieke sector is en creëert een voorbeeldrol op het gebied van integriteit binnen de overheidssector (BIOS, 2016a). Daarnaast speelt integriteit binnen de publieke sector een extra grote rol, omdat het over publiek geld gaat. Er bestaan verschillende definities van het begrip integriteit. Over het algemeen komen zij allen neer op het aspect dat het er bij integer handelen om gaat dat er in overeenstemming met de heersende normen, waarden en regels wordt gehandeld (BIOS, 2016a). Zo beschrijft Karssing (2011) integriteit als volgt: “Integriteit staat voor zorgvuldig, uitlegbaar en standvastig handelen. Zorgvuldig betekent dat medewerkers steeds opnieuw kritisch en systematisch reflecteren op hun kernverantwoordelijkheden en zich voortdurend vragen stellen.

Uitlegbaar betekent dat medewerkers kunnen aangeven hoe hun handelen past bij hun kernverantwoordelijkheden en kerntaken, bij de kernwaarden regels, richtlijnen, wetten en andere bindende voorschriften van hun organisatie. Standvastig betekent dat medewerkers hun rug recht houden bij weerstanden en verleidingen.” (Karssing, via BIOS, 2016b).

Het Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector (BIOS) linkt het begrip integriteit aan de concepten goed ambtenaarschap en goed werkgeverschap (BIOS, 2016a). Goed ambtenaarschap in relatie tot integriteit houdt in dat de ambtenaar (BIOS, 2016a):

- “Zorgvuldig en verantwoordelijk omgaat met bevoegdheden, middelen en informatie en het algemeen belang dat hij dient, leidend laat zijn;
- In staat is om verleidingen te weerstaan en, beter nog, te voorkomen dat hij in verleidelijke situaties terecht komt;
- De regels naar de letter en de geest interpreteert;
- Een zorgvuldige afweging maakt van de legitieme rechten, belangen en verwachtingen, ook in situaties waarbij het niet (onmiddellijk) duidelijk is wat de juiste keuze is;
- Bereid is om zijn overwegingen (vooraf dan wel achteraf) te toetsen en daarover verantwoording af te leggen”

Goed werkgeverschap in relatie tot integriteit houdt onder meer in dat de werkgever (BIOS, 2016a):

- “Beschikt over een schriftelijk vastgesteld en evenwichtig integriteitsbeleid;
- De ambtenaar beschermt tegen verleidingen door (onnodige) risico’s en verleidingen binnen diens functioneren weg te nemen;
- Het integriteitsbewustzijn en het (moreel) verantwoord optreden van ambtenaren bevordert;
- Het goede voorbeeld geeft en verantwoordelijk is voor het creëren van een veilige cultuur;
- Goed gedrag positief belooft en optreedt tegen oneerbaar gedrag.”

De manier waarop BIOS integriteit omschrijft laat duidelijk de rol voor zowel werknemer als leidinggevende en organisatie op het gebied van integriteit zien. Het bevorderen van integriteit en het creëren van een organisatie die gezien kan worden als integer vraagt echter om een voorzichtige aanpak. Dit omdat de soms onduidelijke afbakening van het begrip integriteit ervoor zorgt dat er risico bestaat tot integritisme: ‘verwarring en verwatering’ van het begrip integriteit, waardoor integriteit te breed wordt opgetrokken en zaken als integriteitkwesities worden gezien terwijl ze dit in feite niet zijn (Talsma en Karssing, 2015, p. 14). Er moet dus op een voorzichtige maar aandachtige manier met integriteit worden omgegaan. In dit onderzoek worden er drie verschillende typen integriteit gemeten, afgeleid van de bestaande monitor integriteit, uitgezet via het Flitspaneel onder medewerkers van het Openbaar Bestuur (2012). Deze drie typen zijn de manier van werken in de

organisatie, de integere werkhouding in de organisatie en de naleving van regels in de organisatie. De manier van werken in de organisatie richt zich op het handelen van personen in de organisatie en op de ondersteuning en hulp die geboden wordt door collega's binnen een organisatie (Ibid.). De integere werkhouding in een organisatie kijkt naar de manier waarop taken worden uitgevoerd, of personen binnen een organisatie eerlijk zijn en of ze verantwoordelijkheid nemen voor fouten. De naleving van regels richt zich op integriteitsvraagstukken zoals het onterecht gebruik maken van regelingen, het aannemen van geschenken, het hebben van dubieuze contacten met derden of het misbruik maken van vertrouwelijk informatie. Deze verschillende vormen van integriteit laten zien dat integriteit een breed begrip is, wat bestaat uit vele factoren. Maar hoe realiseer je een integere organisatie met integer handelende medewerkers? Er bestaan verschillende elementen die een rol lijken te spelen bij het creëren van integriteit binnen een organisatie. Zo valt er te denken aan het opstellen van gedragscodes of het geven van trainingen (Lasthuizen, 2007; van den Heuvel, Huberts en Verberk, 2002). Tezamen creëert dit een integriteitssysteem. Binnen een organisatie is er vaak een scala aan regelingen en maatregelen aanwezig die bedoeld zijn om integriteit te behouden en te bevorderen, het integriteitsbeleid. Een van de elementen die verder van grote invloed lijkt te zijn op integriteit is leiderschap (Lasthuizen, 2007; Treviño, Hartman en Brown, 2002). Vanwege voorbeeldgedrag en de managementrol van een leidinggevende, kan deze invloed uitoefenen op de medewerker met betrekking tot integriteit. (Heres, 2016). Deze manier om integriteit te beïnvloeden staat centraal in dit onderzoek en zal daarom in de volgende paragraaf nader worden uitgewerkt.

De rol van leiderschap

Een van de elementen die een belangrijke rol lijkt te spelen bij het bevorderen van integriteit onder werknemers is de manier waarop het management omgaat met integriteit en de manier waarop er leiding wordt gegeven aan medewerkers (Trevino et al., 2000; Heres, 2015; Hassan en Wright, 2010; Van Wart, 2012). Ethisch leiderschap is de term die in de literatuur gebruikt wordt om het type leiderschap aan te geven waarbij de leider zich richt op het bevorderen van bepaalde normen en waarden in de organisatie. In de literatuur wordt er veelal een positieve relatie tussen ethisch leiderschap en integriteit verondersteld, waarbij een ethische leiderschapsstijl van positieve invloed is op integriteit in een organisatie (Huberts et al., 2007; Heres, 2015; Hassan en Wright, 2014). Ethisch leiderschap is een breed concept, waarin verschillende typen leiderschap geplaatst kunnen worden (Van Wart, 2012). Heres (2015, p. 23) beschrijft ethisch leiderschap als volgt: "Ethisch leiderschap kan worden omschreven als het geheel van karaktereigenschappen, besluitvorming en gedragingen die een leider laat zien om anderen te stimuleren zich te gedragen in overeenstemming met de morele waarden en normen die gelden in de bredere sociale context waarin men opereert." Waarom wordt dit type leiderschap dan niet integer leiderschap genoemd? Integer leiderschap verwijst vaker naar de moraliteit van het gedrag van de leider zelf, terwijl het bij ethisch leiderschap juist ook gaat om de effecten die een leider bij zijn volgers bewerkstelligt, het gaat om een invloedsrelatie tussen leiders en

volgers (Heres, 2015). Waar het bij integer leiderschap puur gaat om het gedrag van de manager, blijkt alleen deze vorm van leiderschap niet voldoende om ervoor te zorgen dat volgers/medewerkers dit type gedrag overnemen (Brown, Trevino en Harrison, 2005). Proactieve aandacht voor integriteitsbevordering vanuit de leidinggevende is dan ook nodig. Dit betekent dat ethisch leiderschap bestaat uit twee onderdelen: “De mate waarin iemand zelf een integer persoon is én de wijze waarop hij of zij probeert integriteit onder anderen te bevorderen.” (Hees, 2015, p. 24). Dit wordt ook wel beschreven als de twee pijlers van ethische leiderschap, namelijk *moral person* (handelt de persoon zelf integer) en *moral manager* (probeert hij of zij integriteit actief te bevorderen). Treviño, Hartman en Brown (2000) hebben dit onderscheid ontwikkeld en hiermee de basis gelegd voor een veelvoud aan onderzoeken naar ethisch leiderschap. Tezamen vormen deze twee pijlers de ethische leiderschapsstijl. Vaak zijn leiders zich hier niet direct van bewust en wordt voornamelijk de moreel persoon rol gezien als voldoende voor ethisch leiderschap. Echter, beide onderdelen zijn noodzakelijk om tot echt ethisch leiderschap te komen (Ibid.).

Ethisch leiderschap is daarmee breder dan alleen integer leiderschap, maar integriteit is wel onderdeel van ethisch leiderschap. Naast het onderscheid tussen moreel persoon en moreel manager zijn er in de literatuur nog andere aspecten van ethisch leiderschap te vinden. Zo noemen Yukl et al. (2013) vier aspecten die onderscheidend zijn voor ethisch leiderschap: (a) eerlijkheid en integriteit, (b) gedrag gericht op het communiceren of doorvoeren van ethische standaarden, (c) eerlijke beslissingen en verdeling van beloningen en (d) gedrag dat bestaat uit aardigheid, compassie en aandacht voor de behoeften en gevoelens van anderen. Praktische kenmerken van ethisch leiderschap zijn volgens hen onder andere *honesty*, *integrity*, *fairness*, en *altruism*. Ethisch leiderschap is al vaker onderzocht in relatie tot integriteit van de medewerker. Uit deze onderzoeken blijkt dat er een positieve relatie bestaat tussen de mate van ethisch leiderschap en de integriteit binnen een organisatie. Zo vonden Hassan en Wright (2014) dat ethisch leiderschap positief verbonden is aan organisatie commitment van de werknemer en aan de bereidheid van werknemers om ethische problemen te rapporteren. Daarnaast vonden deze auteurs dat ethisch leiderschap negatief verbonden is aan de mate van absentie van een werknemer. Dit betekent dat er voor de Rijksoverheid kansen bestaan om integer gedrag onder werknemers te bevorderen, door actief in te zetten op het realiseren van een ethische leiderschapsstijl onder leidinggeven. Zo zou dit type leiderschap zowel de mate van integriteit in een organisatie kunnen bevorderen als bijvoorbeeld invloed kunnen hebben op de aanwezige kennis van medewerkers omtrent het integriteitssysteem, wat vervolgens ook weer kan doorwerken in een hogere score op integriteit. Wanneer een leidinggevende een ethisch leiderschapsstijl vertoont, treedt de verwachting op dat deze actiever het aanwezige integriteitsbeleid zal communiceren met zijn medewerkers. Ook Heres (2016) onderschrijft in een onderzoek naar ethisch leiderschap bij het topmanagement van de Rijksoverheid de waarde die ethisch leiderschap kan hebben binnen

integriteitsbeleid van een organisatie. De resultaten uit deze eerdere onderzoeken naar ethisch leiderschap zullen in dit onderzoek nader getest worden in de context van de publieke sector met daarbij een focus op het middenmanagement.

Hypothesen

Op basis van deze bestaande kennis omtrent de relatie tussen ethisch leiderschap en integriteit kunnen er hypothesen worden opgesteld rondom de relatie van ethisch leiderschap en integriteit. Deze hypothesen zullen op kwantitatieve wijze worden onderzocht en formuleren daarmee de verwachte richting van de relatie van deelvraag drie van dit onderzoek: wat is de relatie tussen ethisch leiderschap en integriteit binnen de Nederlandse Rijksoverheid? Integriteit vormt hierbij de afhankelijke variabele en ethisch leiderschap de onafhankelijke variabele.

Hypothese 1. Naarmate ethisch leiderschap in sterkere mate wordt ervaren door medewerkers, neemt de ervaren mate van integriteit door medewerkers in de organisatie toe

Deze hypothese wordt getoetst door deze onder te verdelen in een aantal deelhypothesen, ingedeeld in de drie vormen van integriteit die in dit onderzoek worden gemeten, namelijk de manier van werken in de organisatie, de integere werkhouding en de naleving van regels. Daarnaast is deze hypothese toe te spitsen op de aanwezige kennis van het integriteitsbeleid in de organisatie. Dit leidt tot de volgende vier deelhypothesen, welke allen individueel getoetst worden in hoofdstuk 5, de kwantitatieve analyse:

Hypothese 1a. Naarmate ethisch leiderschap in sterkere mate wordt ervaren door medewerkers, neemt de ervaren integere manier van werken door medewerkers in de organisatie toe

Hypothese 1b. Naarmate ethisch leiderschap in sterkere mate wordt ervaren door medewerkers, neemt de ervaren integere werkhouding in de organisatie toe

Hypothese 1c. Naarmate ethisch leiderschap in sterkere mate wordt ervaren door medewerkers, neemt de ervaren naleving van regels in de organisatie toe

Hypothese 1d. Naarmate ethisch leiderschap in sterkere mate wordt ervaren door medewerkers, neemt de veronderstelde kennis van het integriteitsbeleid door medewerkers in de organisatie toe

Bevorderen van ethisch leiderschap: welke belemmeringen bestaan er om tot ethisch leiderschap te komen?

Zoals in bovenstaande paragrafen is besproken, laat eerder onderzoek zien dat ethisch leiderschap in veel gevallen positieve effecten heeft op (de integriteit van) werknemers binnen een organisatie (Hassan et al., 2014; Lasthuizen, 2008; Heres, 2016). De hypothesen voor dit onderzoek zijn dan ook opgesteld op basis van deze bestaande wetenschappelijke kennis. Toch is het opvallend dat bij onderzoeken naar de beoordeling van het ethisch leiderschap van hun leidinggevende medewerkers dit vaak neutraal of zelfs negatief beoordelen (Algemene Rekenkamer, 2010). Zelfs wanneer leidinggevend op de hoogte zijn van de positieve effecten van een ethische leiderschapsstijl, blijkt dat deze in veel gevallen niet in de praktijk wordt gebracht. Ondanks dat managers soms geen onethisch leiderschap vertonen, zijn er wel bepaalde belemmeringen die ervoor kunnen zorgen dat zij amoreel leiderschap vertonen, een neutrale vorm tussen moreel en immoreel leiderschap in. Amoreel leiderschap wordt gedefinieerd als “a manager’s failure to support a socially salient ethical agenda by not using ethical communication and not visibly demonstrating ethical practices.” (Greenbaum et al., 2015, p. 31). Heres (2015&2016) en Greenbaum, Quade en Bonner (2015) beschrijven als verklaring hiervoor een aantal typen belemmeringen voor ethisch leiderschap. Het feit dat er vaak nog niet wordt overgegaan op ethisch leiderschap door leidinggevend, ligt niet alleen bij de managers zelf. “Om goed te kunnen begrijpen waarom het ethisch leiderschap in publieke organisaties vaak nog onvoldoende ontwikkeld is, is het dan ook zaak om niet alleen kritisch te kijken naar de managers zelf maar ook naar de structurele en culturele context waarin zij opereren.” (Heres, 2015, p. 28). Door te kijken naar de belemmeringen die bestaan om tot ethisch leiderschap te komen, zou het ook mogelijk moeten zijn om uiteindelijk op zoek te gaan naar oplossingen voor deze belemmeringen, en daarmee naar manieren om ethisch leiderschap te bevorderen. In dit onderzoek zullen enkele relevante belemmeringen van ethisch leiderschap worden meegenomen. Belemmeringen kunnen gezien worden als conditionerende factoren voor ethisch leiderschap, wanneer deze worden weggenomen of worden verminderd wordt het voor leidinggevend gemakkelijker om elementen van ethisch leiderschap te vertonen. In dit onderzoek wordt er voortgebouwd op de belemmeringen voor ethisch leiderschap geformuleerd door Heres (2016). Deze belemmeringen zijn deels gebaseerd op de belemmeringen genoemd door Greenbaum et al. (2015), maar zijn al toegespitst naar de context van de Nederlandse publieke sector. Er worden een aantal categorieën belemmeringen onderscheiden (Heres, 2015): persoonlijke kenmerken van de leidinggevende, functie- en carrière-gerelateerde factoren, organisationele belemmeringen en temporele factoren. Deze categorieën worden in onderstaande alinea’s verder uitgewerkt.

1. Persoonlijke kenmerken en voorkeuren van de leidinggevende

Ten eerste kan het zo zijn dat managers bepaalde ideeën en voorkeuren omtrent ethisch leiderschap hebben, waardoor zij de toegevoegde waarde hiervan minder inzien. Zo vinden sommige managers expliciete sturing op integriteit en begeleiding niet nodig binnen hun organisatie, maar zijn zij ervan overtuigd dat het goede voorbeeld geven (moreel persoon) voldoende is om aandacht te geven aan integriteit binnen de organisatie (Heres, 2015 en Brown, 2007). Daarnaast komt uit onderzoek naar voren dat leidinggevendend amoreel management kunnen vertonen, doordat zij vinden dat aandacht voor integriteit botst met de effectiviteit en efficiëntie van het werk. Hierdoor geven zij weinig aandacht aan integriteit, maar focussen zij zich vooral op het behalen van de primaire organisatiedoelstellingen (Heres, 2015 en Treviño, Brown & Hartman, 2003).

2. Functie- en carrière-gerelateerde factoren

De tweede categorie die kan worden onderscheiden zijn de functie- en carrière-gerelateerde factoren. Zo wordt de afstand tot medewerkers genoemd als een van de functie-gerelateerde factoren. Voornamelijk bij het topmanagement wordt afstand tot de medewerkers gezien als een belemmering voor ethisch leiderschap. Zo wordt beperkte zichtbaarheid genoemd als een manier waarop afstand tot medewerkers doorwerkt als belemmering voor ethisch leiderschap: door fysieke afstand van leidinggevende en medewerker is de leidinggevende minder zichtbaar. Dit betekent dat met name het topmanagement afhankelijk is van hoe er wordt teruggekoppeld in de lijn, om vervolgens doorwerking te hebben tot de medewerker (Heres, 2016).

Ook sociale afstand tussen topmanagement en medewerkers speelt een rol, door de rol en de hiërarchische positie van het hogere management verschillen de werelden waarin medewerkers en topmanagers opereren (Ibid.). Zichtbaarheid is juist van belang om voorbeeldgedrag met betrekking tot integriteit effectief te laten zijn (Heres, 2015). Het blijkt dat een grotere afstand tussen medewerkers en leidinggevende (zoals bij het topmanagement), zorgt voor een direct negatief effect op de ervaren mate van ethisch leiderschap van de betreffende leidinggevende (Treviño et al., 2008). In dit onderzoek staat niet het topmanagement centraal, maar wordt er gefocust op afdelingshoofden en directeuren. Het is relevant om te onderzoeken of deze afstand tot medewerkers ook door leidinggevendend van dit niveau wordt ervaren.

Daarnaast worden gevolgen voor de eigen carrière genoemd als belemmering: ethisch leiderschap wordt in sommige gevallen en door sommige leidinggevendend gezien als te zacht, daardoor minder competent en effectief en niet passend binnen de heersende cultuur van de organisatie. Wanneer leidinggevendend ethisch leiderschap vertonen zien zij dit als een belemmering voor hun eigen carrière, omdat dit niet passend is binnen het type leiderschap dat verwacht wordt. Hierdoor

verwachten zij dat dit negatieve gevolgen zal hebben voor het vervolg van hun carrière, waardoor dit een belemmering kan vormen voor het toepassen van ethische leiderschapskenmerken (Heres, 2015 en Greenbaum et al., 2015).

3. Organisationele belemmeringen

Naast functie- en carrière-gerelateerde factoren onderscheidt Heres (2015) organisationele belemmeringen. De organisationele belemmering die ook in dit onderzoek meegenomen zal worden, is het bestaan van een resultaatgericht klimaat in de organisatie. Dit resultaatgerichte klimaat kan botsen met aandacht voor integriteit, doordat er hierdoor meer aandacht is voor prestaties/resultaten die behaald moeten worden, waardoor aandacht voor integriteit naar de achtergrond verdwijnt. Binnen de publieke sector, in Nederland maar ook in andere landen, is er de laatste jaren steeds meer nadruk komen te liggen op resultaatgerichtheid, effectiviteit en efficiëntie. Wanneer het organisatieklimaat sterk resultaatgericht is, wordt ethisch leiderschap ervaren als minder gepast door leidinggevendenden, waardoor de kans afneemt dat leidinggevendenden binnen deze context een ethische leiderschapsstijl ontwikkelen (Rubin, Dierdorff en Brown, 2010).

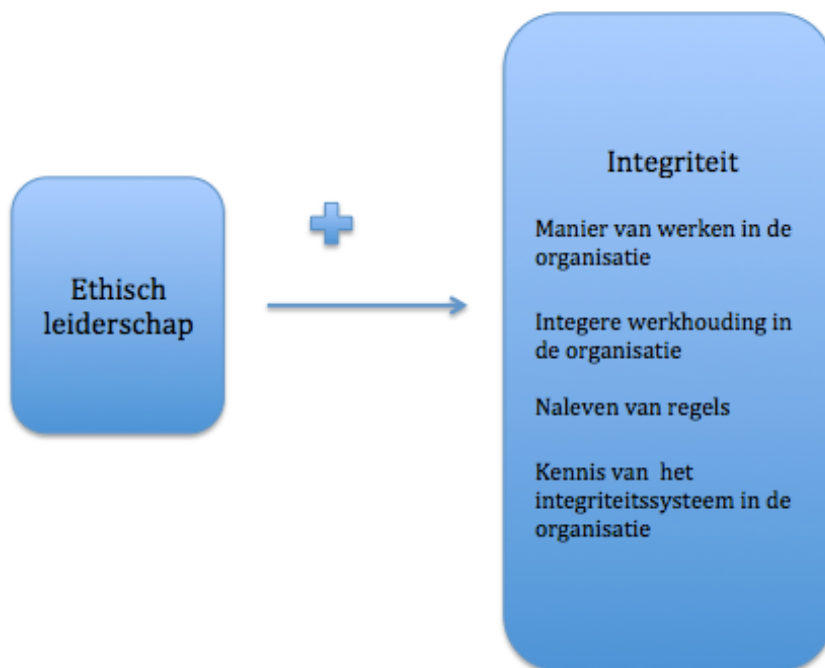
Daarnaast bestaat er een ander organisatie-aspect wat een rol kan spelen, namelijk de neveneffecten van integriteitsbeleid (Heres, 2015). Wanneer er binnen een organisatie al veel aandacht is voor integriteit en dit onderdeel is van de cultuur en structuur van de organisatie, kan dit juist ethisch leiderschap lastiger maken. Zo wordt er verondersteld dat effectief integriteitsbeleid ervoor kan zorgen dat het moreel bewustzijn bij medewerkers toeneemt (Heres, 2015, p. 27). Hierdoor stijgt de sensitiviteit van medewerkers omtrent integriteit, waardoor de verwachtingen rondom het moreel gedrag van leidinggevendenden omhoog kunnen gaan en medewerkers daardoor steeds kritischer worden in de beoordeling van hun leidinggevendenden (Bonner, Greenbaum en Mayer, 2015). Zo kan een sterke nadruk op en ontwikkeling van het thema integriteit binnen organisaties ervoor zorgen dat de verantwoordelijkheid voor het onderwerp intern verplaatst naar anderen, zoals integriteitsfunctionarissen of bureaus rondom integriteit. Hierdoor verplaatst het onderwerp integriteit steeds meer naar de staf en voelt de lijn, het management, minder verantwoordelijkheid om zelf om te gaan met het thema integriteit en daarmee om ethisch leiderschap te vertonen. Dit feedback-effect wordt in dit onderzoek echter niet meegenomen in een kwantitatieve analyse middels een enquête, omdat er binnen de context van dit onderzoek geen data beschikbaar is omtrent de hoeveelheid aandacht die er bestaat binnen een organisatie omtrent integriteitsbeleid en de hoeveelheid aan regelingen die hiervoor beschikbaar zijn. Dit effect is daarom niet meegenomen in het conceptueel model in paragraaf 2.2, maar kan wel van invloed zijn op de relatie tussen ethisch leiderschap en integriteit.

4. Temporale factoren

Ten slotte worden er temporale factoren onderscheiden. Dit noemt Heres (2015, p. 27)) de lange adem: het is moeilijk om ethisch leiderschap consequent en over een langere periode vol te houden. Doordat leidinggevend vaak bezig zijn met urgente zaken en problemen die snel een oplossing behoeven, kan de aandacht voor integriteit soms naar de achtergrond verdwijnen. Dit kan er voor zorgen dat leidinggevend sneller een amorele managementstijl hanteren, omdat ethisch leiderschap meer tijd kost en voor discussies binnen de organisatie kan zorgen (Heres, 2015 en Greenbaum et al, 2015). Deze belemmering is lastiger te meten in dit onderzoek, omdat leidinggevend slechts op een bepaald moment worden bevraagd. Toch kan er wel gevaagd worden naar de manier waarop leidinggevend omgaan met integriteit en ethiek en naar belemmeringen die zij ervaren en naar wat factoren zijn die maken dat zij zich wel of niet bezig houden met integriteit.

2.2 Conclusie en Conceptueel model

De literatuur en theorie die in voorgaande paragrafen zijn beschreven kunnen worden vertaald in een conceptueel model. Een van de onderdelen van dit onderzoek bestaat uit het toetsen van de relatie tussen ethisch leiderschap en integriteit. Dit vormt deelvraag 3 in dit onderzoek: Wat is de relatie tussen ethisch leiderschap en integriteit binnen de Nederlandse Rijksoverheid? Ter beantwoording van deze deelvraag zijn hypothesen opgesteld, welke in paragraaf 2.1.3 van dit hoofdstuk staan beschreven. De hypothesen zijn weergegeven in het volgende conceptueel model, figuur 1. Dit model zal op kwantitatieve wijze getoetst worden.



Figuur 1. Conceptueel model relatie ethisch leiderschap - integriteit

Een tweede stap in dit onderzoek richt zich op de wijze waarop ethisch leiderschap bevorderd kan worden. Dit vormt deelvraag 5 in dit onderzoek. In de literatuur bestaat er vooral aandacht voor belemmeringen voor ethisch leiderschap. Door middels kwalitatieve interviews na te gaan in hoeverre deze belemmeringen ook binnen de Rijksoverheid een rol spelen kan vanuit die weg op zoek gegaan worden naar manieren om deze belemmeringen weg te nemen en daarmee naar manieren om ethisch leiderschap te bevorderen. Doordat het kwalitatieve gedeelte van dit onderzoek meer open is, wordt hiervoor niet voorafgaand aan het onderzoek een schematisch model voor geformuleerd.

3. Methoden

Na het bespreken van de bestaande literatuur over ethisch leiderschap en integriteit wordt er in dit hoofdstuk aandacht besteed aan de methodologie die gebruikt is om dit onderzoek uit te voeren. Hierin staat het onderzoeksdesign centraal, waarin ingegaan wordt op de onderzoeksmethode, de dataverzameling en de data-analyse. In paragraaf 3.2 volgt de operationalisatie van de concepten die gemeten worden in dit onderzoek. In paragraaf 3.3 wordt er ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek en op de maatregelen die zijn genomen om deze te verhogen.

3.1 Onderzoeksdesign

Dit onderzoek is uitgevoerd door middel van een mixed-method design. Dit betekent dat er zowel kwantitatieve als kwalitatieve onderzoeksmethoden zijn ingezet om de hoofdvraag te beantwoorden (Greene, Caracelli en Graham, 1989). In dit onderzoek wordt er een combinatie van enquête onderzoek en interviews gehanteerd. De paden van de kwantitatieve en de kwalitatieve dataverzameling zijn onafhankelijk van elkaar uitgevoerd, doordat het qua tijdsplanning niet mogelijk was om de interviews af te nemen alvorens de enquêtevragen op te stellen, of om met de interviews te wachten tot na afname van de enquête. In dit methode hoofdstuk wordt er achtereenvolgens stilgestaan bij de kwantitatieve en de kwalitatieve onderzoeksmethoden.

3.1.1 De kwantitatieve onderzoeksmethode

Dataverzameling

Om antwoord te geven op de deelvraag wat de relatie tussen ethisch leiderschap en integriteit is binnen de Nederlandse Publieke Sector is er gebruik gemaakt van een enquête. Deze enquête is afgenomen via het Flitspanel van de publieke sector. Het Flitspanel is een initiatief van het Ministerie van Binnenlandse Zaken, waarin een panel van ambtenaren, middels het programma InternetSpiegel, enkele malen per jaar wordt benaderd om enquêtes in te vullen, over een diversiteit aan onderwerpen (Flitspanel, 2016). Het Flitspanel bestaat uit een representatieve steekproef van de publieke sector. De enquête die voor dit onderzoek is gebruikt is de Monitor Integriteit en Veiligheid 2016. Deze monitor is al enkele malen eerder afgenomen onder medewerkers in het openbaar bestuur en is in april 2016 opnieuw uitgezet. Deze monitor Integriteit kent een aantal standaardvragen met betrekking tot integriteit, welke niet door mij als onderzoeker beïnvloedbaar waren. Mede doordat de monitor vaker wordt afgenomen, is er in overleg met het ministerie van BZK voor gekozen om de vragen op integriteitsgebied gelijk te houden aan de versies uit de eerdere monitoren, om vergelijkingen te kunnen maken tussen deze resultaten en de resultaten uit eerdere jaren. Aan de bestaande vragen van de monitor Integriteit is voor de Monitor 2016 een schaal omtrent ethisch leiderschap toegevoegd. Hiervoor is de Ethical Leadership Questionnaire (ELQ) van Yukl et al. (2013) gebruikt, waaruit 10

van de 15 items zijn gebruikt ter toevoeging in de enquête. Deze items zijn geselecteerd op basis van hun factorlading, waarbij items met een zo hoog mogelijke factorlading zijn geselecteerd. Daarnaast is ervoor gezorgd dat van alle categorieën van ethisch leiderschap die Yukl et al. (2013) noemden, er minimaal een item is verwerkt in de enquête. Omdat er nog geen Nederlandse vertaling van de ELQ bestond, is deze voor dit onderzoek gemaakt. De items van de ELQ met daarbij de Nederlandse vertaling zijn terug te vinden in bijlage 2.

Data-analyse

De data van de vragenlijst, de monitor Integriteit en Veiligheid, is na afname door I&O Research aan mij als onderzoeker verstrekt. Vervolgens is de data bewerkt om deze klaar te maken voor de analyse. De data vanuit de monitor Integriteit en Veiligheid is geanalyseerd met behulp van het programma SPSS Statistics. Om de data te analyseren zijn er aantal stappen gevolgd. De eerste stap die hiervoor is genomen bestond uit het hercoderen van enkele variabelen, zodat de antwoordcategorieën van alle variabelen oplopend waren. De antwoordcategorieën lopen nu van 1=helemaal mee oneens tot 5=helemaal mee eens. Daarnaast is antwoordcategorie 6 (weet niet) gehercodeerd tot missende variabele. Verder zijn er van enkele variabelen dummies gemaakt, zoals van de variabele sector en van de variabele type dienstverband. Het maken van dummies is noodzakelijk om aan de voorwaarden van regressie te voldoen (De Vocht, 2010). Ten tweede zijn er betrouwbaarheidsanalyses uitgevoerd voor de schalen van ethisch leiderschap en integriteit, om te onderzoeken of de verschillende items tezamen een schaal vormden. Om bepaalde schalen te kunnen gebruiken is het namelijk van belang om te kijken naar de mate van samenhang tussen de verschillende items van deze schalen (De Vocht, 2010). Om deze analyse te kunnen uitvoeren is er een cronbach's alpha test uitgevoerd voor de verschillende schalen. In alle gevallen is de score op de cronbach's alpha boven de 0,7. De schalen vormen daarmee een betrouwbare schaal, hier kan mee gewerkt worden (De Vocht, 2010). De verschillende scores op de betrouwbaarheidsanalyse zijn te vinden in tabel 1. Bij het maken van de schaal is ervoor gezorgd dat er op minimaal 8 van de 10 items een antwoord moet zijn gegeven. Wanneer een of twee items ontbreken, is voor deze missende waarden automatisch door SPSS het gemiddelde geschat.

Daarnaast is er een factoranalyse uitgevoerd, om de unidimensionaliteit van de constructen te kunnen aantonen. Door middel van een exploratieve factoranalyse is er onderzocht in hoeverre de vooropgestelde schalen/constructen bestaan uit een dimensie, of dat deze in feite bestaan uit meerdere constructen (De Vocht, 2010). In deze factoranalyse zijn alle items, zowel van ethisch leiderschap en integriteit gevoegd, om op die manier te bepalen of deze constructen samenhangen of losse schalen vormen. Uit de factoranalyse blijkt dat ethisch leiderschap inderdaad uit een component bestaat, alle 10 de items vormen tezamen een construct. Ook de naleving van regels en de kennis van het

integriteitsbeleid vormen een component en kunnen daarmee allebei als schaal worden opgenomen. De integere werkhouding en de manier van werken in de organisatie vormen echter geen losse constructen, maar worden in de factoranalyse herkend als een component. Dit betekent dat in plaats van twee losse schalen, deze twee concepten samen een construct vormen en daarmee samen gevoegd kunnen worden tot een schaal. De crohnbach's alpha van deze nieuwe schaal is toegevoegd aan onderstaande tabel 1. Dit leidt tot twee schalen die integriteit meten: de manier van werken/ integere werkhouding in de organisatie en de naleving van regels. Omdat deze twee schalen geen uni-dimensionale factor vormen, wordt er geen totaalscore op integriteit berekend, maar wordt er gewerkt met deze twee schalen die beiden een gedeelte van integriteit in de organisatie meten.

Tabel 1. Betrouwbaarheidsanalyses schalen

Schaal	Crohnbach's α
Ethisch leiderschap (10 items)	0,949 (N=2306)
Integriteit – manier van werken in organisatie (4 items)	0,860 (N=2634)
Integriteit – integere werkhouding (3 items)	0,860 (N=2679)
Integriteit – manier van werken & integere werkhouding (7 items)	0,894 (N=2567)
Integriteit – naleven van regels (6 items)	0,766 (N=1809)
Kennis van integriteitsbeleid (2 items)*	0,715 (N=2382)

* De samenhang van kennis van het integriteitsbeleid is berekend door de correlatiecoëfficiënt uit te rekenen in plaats van de crohnbach's alpha, omdat deze uit slechts twee items bestaat.

Vervolgens zijn de overige voorwaarden voor regressie getest, waar aan is voldaan (De Vocht, 2010). Zo is er geen sprake van multicollineariteit. Na aan alle voorwaarden voldaan te hebben, zijn er correlatie en regressieanalyses uitgevoerd. De resultaten van deze analyses zijn te vinden in hoofdstuk vijf, de kwantitatieve analyse.

3.1.2 De kwalitatieve onderzoeksmethode

Dataverzameling

Naast het kwantitatieve onderzoek, bestaat dit onderzoek ook uit een kwalitatief gedeelte. De methode die hiervoor gebruikt wordt is het interview, waarbij er in dit onderzoek interviews zijn afgenomen met twaalf leidinggevendenden. Deze interviews worden gebruikt om inzicht te bieden in deelvraag 2 en 4 van dit onderzoek; de wijze waarop ethisch leiderschap op dit moment naar voren komt en de manier waarop integriteit vanuit de rol van de leidinggevende bevorderd kan worden. Het afnemen van interviews levert rijke data op, waarin ervaringen en percepties gemeten kunnen worden, iets wat past binnen de doelstellingen van een kwalitatieve analyse (Flyvbjerg, 2013). De methode van het

interview past binnen het doel van dit onderzoek, doordat dit de mogelijkheid biedt om met een open blik naar percepties van respondenten te luisteren. Zo wordt er bijvoorbeeld niet vastgehouden aan de vooraf opgestelde belemmeringen voor ethisch leiderschap (genoemd in het theoretisch kader), maar kan er in de interviews open (door)gevraagd worden, zodat ook eventuele nieuwe verklaringen gevonden kunnen worden (Verschuren & Doorewaard, 2007).

Het kwalitatieve gedeelte van dit onderzoek bestaat uit een twaalfstal interviews met leidinggevendenden van verschillende Rijksorganisaties. De interviews zijn afgenomen bij vier publieke organisaties, waarvan twee organisaties die werken op beleidsniveau en twee op uitvoeringsniveau. Deze keuze is gemaakt doordat er verschillen kunnen bestaan tussen beleids- en uitvoeringsorganisaties met betrekking tot de wijze waarop ethisch leiderschap en de visie op integriteit naar voren komt en de belemmeringen die zij hiervoor ervaren. Per organisatie is er gesproken met drie leidinggevendenden, werkzaam op dezelfde afdeling. Hierbij zijn er per afdeling een directeur en twee afdelingshoofden/teamleiders geïnterviewd. De selectie van de organisaties en de respondenten is gebaseerd op beschikbare contacten vanuit het Ministerie van Binnenlandse Zaken, meer specifiek van mijn begeleider gedurende mijn stage, Emilie Schreuder. Als afdelingshoofd Ambtelijk Vakmanschap en Rechtspositie vormt zij onderdeel van het Interdepartementaal Platform Integriteitsmanagement (IPIM). Hierin komen integriteitscoördinatoren van verschillende ministeries en uitvoeringsorganisaties regelmatig samen. Tijdens een bijeenkomst van het IPIM zijn verschillende integriteitscoördinatoren benaderd. Vervolgens hebben deze personen binnen hun organisatie gezocht naar een afdeling waar zowel een directeur als twee afdelingshoofden bereid waren mee te werken aan mijn onderzoek. Dit zorgde uiteindelijk voor een selectie van twaalf leidinggevendenden, verspreid over vier organisaties. Daarnaast is er gesproken met een integriteitscoördinator van een van de vier organisaties, waarvan de informatie voornamelijk is gebruikt voor de casusbeschrijving die volgt in het volgende hoofdstuk. Onderstaande tabel 2 laat een overzicht zien van de spreiding van de respondenten over verschillende organisaties.

Tabel 2. Overzicht interviews

Organisatie 1	Organisatie 2	Organisatie 3	Organisatie 4
Directeur	Directeur	Directeur	Directeur
Afdelingshoofd 1	Afdelingshoofd 1	Afdelingshoofd 1	Afdelingshoofd 1
Afdelingshoofd 2	Afdelingshoofd 2	Afdelingshoofd 2	Afdelingshoofd 2

In bijlage 2 is het interviewprotocol te vinden, met daarin een globaal overzicht van de vragen die zijn gesteld. Er is gebruik gemaakt van een semigestructureerd interview. Dit betekent dat er voorafgaand aan het interview vragen op papier zijn gezet (Van Thiel, 2010). Het is echter niet noodzakelijk om

geheel aan deze vooraf opgestelde vragen vast te houden, zodat tijdens het interview ingespeeld kan worden op bepaalde zaken die naar voren komen. Ondanks dat dit wellicht de vergelijkbaarheid van de interviews doet afnemen, zorgt dit er wel voor dat er een open gesprek plaats kan vinden. Niet voor ieder gesprek zijn al deze vragen gesteld, maar afhankelijk van het verloop van het gesprek is er door de interviewer beoordeeld welke vragen wel en welke vragen niet relevant bleken voor de betreffende respondent. Op die manier kon er ingespeeld worden op specifieke situaties van respondenten, waardoor zo veel mogelijk relevante informatie is verzameld (Van Thiel, 2010).

Data-analyse

De interviews zijn opgenomen en getranscribeerd. Een volgende stap was het coderen van de interviews. De interviews zijn gecodeerd met behulp van het programma MAXQDA. Er is voor gekozen om voorafgaand aan het coderen enkele brede categorieën te formuleren. Deze zijn: leiderschapsstijl, organisatieklimaat, opvatting integriteit, rol van de leidinggevende met betrekking tot integriteit, belemmeringen integriteit en bevorderen integriteit. Hierbij is er een beknopt codeerschema opgesteld, op basis van de literatuur. Vervolgens zijn de interviews op basis van een proces van open coderen gecodeerd. Open coderen houdt in dat het mogelijk is om tussentijds codes toe te voegen, afhankelijk van de volledigheid van het initiële codeerschema (Berg, 2009). Wanneer er uitspraken werden gedaan die niet pasten binnen een van de bestaande codes, zijn er nieuwe codes toegevoegd. Na afloop van het coderen van de interviews, zijn alle interviews nogmaals doorgelopen om nieuw toegevoegde codes voor alle interviews mee te kunnen nemen. Dit proces wordt back-and-forth coding genoemd. Dit betekent dat ieder interview meerdere malen geanalyseerd zal worden. Door meerdere malen naar de interviews te kijken, is het mogelijk om binnen de codes subcodes te ontwikkelen of om tot overkoepelende categorieën te komen. Op die manier is ervoor gezorgd dat zoveel mogelijk patronen en gegevens uit de gevonden data gehaald konden worden (Goulding, 2002). Tot slot is er gebruik gemaakt van latent coderen. Dit betekent dat het niet noodzakelijk is dat bepaalde woorden letterlijk genoemd worden in een interview, maar dat de onderzoeker zelf zinnen/gedeeltes van zinnen interpreteert om er een bepaalde code aan te kunnen toebedelen (Goulding, 2002).

3.2 Kwantitatieve operationalisatie

Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te verhogen is het belangrijk om de begrippen die onderzocht worden duidelijk te operationaliseren. Op deze manier wordt duidelijk welke specifieke definitie van de begrippen wordt gehanteerd en hoe deze in dit onderzoek worden gemeten. Voor ethisch leiderschap bestaan verschillende definities in de literatuur. Yukl et al. (2013) hebben een schaal ontworpen, de Ethical Leadership Questionnaire (ELQ), bestaande uit verschillende elementen van eerdere schalen, zoals de Ethical Leadership Survey (Treviño, Brown en Hartman, 2003), de Ethical leadership Work Questionnaire (De Hoogh en Den Hartog, 2008) en de Perceived Leader

Integrity Scale (Craig en Gustafson, 1998). Deze schaal combineert verschillende elementen van ethisch leiderschap en vormt daarmee een uitgebreide meetwijze voor ethisch leiderschap, waardoor ervoor gekozen is om deze schaal te gebruiken. De definitie voor ethisch leiderschap die gehanteerd wordt is: “ethisch leiderschap kan worden omschreven als het geheel van karaktereigenschappen, besluitvorming en gedragingen die een leider laat zien om anderen te stimuleren zich te gedragen in overeenstemming met de morele waarden en normen die gelden in de bredere sociale context waarin men opereert (Heres, 2015, p. 23).” Verder wordt in dit onderzoek integriteit kwantitatief gemeten door drie factoren, namelijk een integere werkhouding, de manier van werken in de organisatie/het moreel bewustzijn en het naleven van regels door medewerkers. Deze drie factoren zijn gebaseerd op de monitor integriteit die al enkele malen door het Ministerie van Binnenlandse Zaken is uitgezet en die ook in dit onderzoek benut zal worden om de kwantitatieve data te verzamelen. De definitie van integriteit die wordt gehanteerd is: “Integriteit van organisaties wordt in deze studie opgevat als de kwaliteit van handelen van de werknemers in overeenstemming met de relevante morele waarden, normen en daaruit voortvloeiend verplichtingen en (spel)regels van de organisatie en de samenleving (Lasthuizen, 1998, p. 2).” Tabel drie toont de operationalisatie van ethisch leiderschap en van integriteit, waarbij de items uit de Monitor Integriteit en Veiligheid (2016) zijn gebruikt als operationalisatie van de concepten. Alle vragen uit de monitor zijn gesteld aan de hand van een 5 punts likert schaal, waarbij 1 staat voor helemaal mee oneens en vijf staat voor helemaal mee eens. De items behorende bij de schaal ‘naleven van regels’, zijn echter anders gemeten, waarbij 1 staat voor vaak en 5 staat voor nooit, wanneer gevraagd wordt naar de frequentie waarbij medewerkers bepaalde overtreding van regels ervaren. De antwoordcategorie 6 stond in het oorspronkelijke SPSS document voor ‘weet niet’, maar is in het kader van dit onderzoek omgevormd tot een system missing variabele, zodat deze niet in de analyse is meegenomen. Omdat de antwoordcategorieën van de drie onderdelen van integriteit verschillen, is ervoor gekozen om geen totaalscore op integriteit te berekenen, maar om de analyse uit te voeren op de drie verschillende onderdelen. Dit in verband met de meetwijze van naleving van regels, deze verschilt met de meetwijze van integere werkhouding en manier van werken, waardoor een totaalscore een vertekend beeld op zou leveren.

Tabel 3. Kwantitatieve operationalisatie

Concept	Waarden	Items
Ethisch leiderschap*	- Eerlijkheid - Integriteit - <i>Fairness</i> - Altruïsme - Consistentie van gedrag met uitgedragen waarden	Mijn direct leidinggevende... 1. Laat zien veel waarde te hechten aan ethische en morele waarden 2. Vertoont ethisch voorbeeldgedrag door middel van zijn/haar acties en beslissingen 3. Is eerlijk/oprecht en je kan erop vertrouwen dat hij/zij de waarheid spreekt 4. Staat er op te doen wat eerlijk en ethisch is, ook wanneer dit niet gemakkelijk is 5. Erkent fouten en neemt hier verantwoordelijkheid voor

- Communicatie van ethische waarden - Het bieden van ethische 'guidance' (Yukl et al., 2013)	6. Ziet eerlijkheid en integriteit als belangrijke persoonlijke waarden 7. Is tegen het gebruik van onethische praktijken om resultaten/performance te verhogen 8. Is zo eerlijk en objectief mogelijk in het beoordelen van de performance van werknemers en bij het toekennen van beloningen 9. Plaast de behoeften van anderen boven zijn/haar eigen belang 10. Houdt zijn/haar werknemers verantwoordelijk voor het vasthouden aan ethische en morele waarden tijdens hun werk
--	--

Integriteit

- Naleven van regels
- Manier van werken in de organisatie
- Integere werkhouding
- Kennis van integriteitsbeleid (Monitor Integriteit, 2016)

Naleven van regels:

Hoe vaak heeft u in het afgelopen jaar de volgende gedragingen bij uw collega's gezien (1=vaak, 5=nooit)?

- Het oneerlijk gebruik maken van personeelsregelingen als kinderopvang, verlofregelingen, reiskostenregelingen en dergelijk
- Het aannemen van geschenken, aanbiedingen en incidentele vergoedingen die in strijd zijn met de regels van de organisatie
- Ingaan op uitnodigingen voor reizen, congressen, evenementen en diners die niet relevant zijn voor de organisatie
- Dubieuze, informele contacten met derden
- Misbruik maken van of niet vertrouwelijk omgaan met gevoelige informatie
- Verstremgeling van belang van het werk met belangen van familie, vrienden en ex-collega's

Manier van werken in de organisatie:

- Mijn collega's handelen met voorzorg en met oog voor consequenties van hun gedrag voor anderen
- Mijn collega's zijn goed in staat om de gevolgen van hun handelen te overzien
- Ik kan mijn collega's om hulp vragen als dat nodig is
- Ik krijg voldoende ondersteuning van mijn collega's

Integere werkhouding in de organisatie:

- Mijn collega's zetten zich in om hun taken zo goed mogelijk uit te voeren
- Mijn collega's zijn eerlijk/oprecht en je kan erop vertrouwen dat ze de waarheid spreken
- Mijn collega's erkennen fouten en nemen hier verantwoordelijkheid voor.

Integriteitsbeleid:

- Ik ben bekend met de inhoud van de aanwezige regelingen en maatregelen om integriteit in de organisatie te behouden en bevorderen en pas ze toe in mijn werk
- Mijn collega's zijn bekend met de inhoud van de aanwezige regelingen en maatregelen om integriteit in de organisatie te behouden en bevorderen en passen dit toe in hun werk

* In het oorspronkelijke onderzoek van Yukl et al. worden de verschillende categorieën/waarden van ethisch leiderschap genoemd, maar niet direct gekoppeld aan de items die gebruikt worden om ethisch

leiderschap te meten. Er wordt slechts genoemd dat de items gebaseerd zijn op deze verschillende categorieën. Daarom is het niet mogelijk om de items direct te koppelen aan de waarden van ethisch leiderschap.

3.3 Kwalitatieve operationalisatie

Bovenstaande tabel drie toont de operationalisatie van de onafhankelijke en de afhankelijke variabele uit dit onderzoek, ethisch leiderschap en integriteit. De relatie tussen deze variabelen is onderzocht aan de hand van een kwantitatieve analyse. Tevens bestaat dit onderzoek uit een kwalitatief onderdeel, waarin dieper in wordt gegaan op manier om de rol van de leidinggevende met betrekking tot integriteit te verbeteren. In onderstaande operationalisatie (tabel 4) zijn de topics opgenomen die zijn voorgelegd aan leidinggevendens tijdens de interviews. De interviewvragen zijn op te delen in vier categorieën. Ten eerste de algemene kenmerken van de leidinggevende en de organisatie, zoals leiderschapsstijl en organisatiecultuur. Dit zijn open vragen, die vele verschillende invullingen kunnen hebben. Daarom zijn deze concepten niet nader geoperationaliseerd, maar worden deze op open wijze tijdens de interviews gesteld. De tweede categorie vragen gaat over integriteit en de rol van de leidinggevende met betrekking tot integriteit. Ook hier gaat het om open vragen, waarbij leidinggevendens zelf verschillende typen integriteit kunnen beschrijven. Ten derde de categorie ‘belemmeringen voor ethisch leiderschap’. Vanuit het theoretisch kader zijn er enkele belemmeringen naar voren gekomen, welke in de kwalitatieve operationalisatie (tabel vier) te vinden zijn. Belemmeringen voor ethisch leiderschap worden gedefinieerd als de factoren die ervoor zorgen dat een leidinggevende geen ethische leiderschapsstijl vertoont. Dit hoeft niet te betekenen dat een leidinggevende een onethische stijl toepast, maar het kan zich ook uiten in een zogenoemde ‘amorele leiderschapsstijl’, waarin er geen expliciete aandacht is voor morele waarden en normen (Heres, 2015). Ten vierde zijn de interviews afgesloten met vragen over mogelijkheden tot het bevorderen van de rol van de leidinggevende rondom integriteit.

Het is belangrijk om op te merken dat bovengenoemde topics niet allen letterlijk zijn voorgelegd tijdens de interviews. Er is gekozen om tijdens de vragen naar bijvoorbeeld belemmeringen voor het omgaan met integriteit, de mogelijke belemmeringen niet als interviewer al naar voren te brengen. Op deze manier is er geprobeerd om te voorkomen dat de geïnterviewden beïnvloed werden tijdens het geven van antwoorden, zodat onderzocht kan worden in hoeverre de vooraf opgestelde belemmeringen daadwerkelijk een rol spelen binnen dit onderzoek. Daarnaast is ook het woord ethisch leiderschap niet genoemd in de interviews. Dit omdat dit begrip bij veel leidinggevendens nog onbekend is, zo bleek uit inleidende gesprekken op het Ministerie. Doordat het een theoretisch begrip is wat nog niet aan bijvoorbeeld leiderschapsprogramma’s is toegevoegd, zijn leidinggevendens nog minder op de hoogte van de betekenis van dit concept. Ook kan het letterlijke benoemen van het woord ethisch leiderschap ervoor zorgen dat de kans op sociaal wenselijke antwoorden toeneemt,

doordat leidinggevendenden het idee kunnen krijgen dat ethisch leiderschap de wenselijke manier van leidinggeven is. Dit kan ervoor zorgen dat zij meer signalen van ethisch leiderschap tijdens het gesprek naar voren kunnen brengen dan wanneer dit begrip niet wordt gebruikt.

Tabel 4. Operationalisatie kwalitatief gedeelte onderzoek

Concept	Waarden	Vragen
Integriteit en de rol van de leidinggevende	<ul style="list-style-type: none"> - De opvatting rondom integriteit - De typen integriteit die een rol spelen op de betreffende afdeling - De rol die de leidinggevende zelf aangeeft te hebben rondom het thema integriteit 	<ul style="list-style-type: none"> - Wat verstaat u onder integriteit? - Kunt u voorbeelden geven van integriteitskwesaties die binnen uw afdeling een rol kunnen spelen? - Wat voor typen integriteit komen binnen uw afdeling naar voren? - Hoe ziet u uw rol als leidinggevende op het gebied van integriteit? - In hoeverre bent u van mening dat u als leidinggevende integriteit onder uw werknemers kunt bevorderen? - Hoe ziet het integriteitssysteem binnen uw afdeling eruit?
Belemmeringen voor ethisch leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> - Persoonlijke kenmerken en voorkeuren van leidinggevende - Functie- en carrière gerelateerde belemmeringen: <ul style="list-style-type: none"> • Afstand tot de medewerker • Gevolgen voor de eigen carrière - Organisationele belemmeringen <ul style="list-style-type: none"> • Resultaatgericht klimaat • Neveneffecten van integriteitsbeleid - Temporele factoren <ul style="list-style-type: none"> • Lange adem voor integriteit • Nadruk op urgentie/tijdsdruk 	<ul style="list-style-type: none"> - Zijn er obstakels/belemmeringen/uitdagingen op het gebied van integriteit vanuit uw rol als leidinggevendenden? Indien nee: - Doorvragen naar specifieke belemmeringen, zoals resultaatgericht klimaat, wanneer deze niet direct genoemd worden

3.4 Kwaliteit van het onderzoek – betrouwbaarheid en validiteit

In deze paragraaf wordt stilgestaan bij de betrouwbaarheid en de validiteit van dit onderzoek. Door aandacht te besteden aan de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek, kan de geldigheid van de conclusies worden verhoogd (Van Thiel, 2010). Doordat er in dit onderzoek gebruik is gemaakt van zowel kwantitatieve als kwalitatieve onderzoeksmethoden, wordt er bij de betrouwbaarheid en de validiteit van deze verschillende onderzoeksmethoden stilgestaan.

Betrouwbaarheid

Wanneer bij herhaling van het onderzoek dezelfde resultaten worden gevonden, is het onderzoek betrouwbaar (Baarde & De Goede, 2006). De betrouwbaarheid hangt daarmee samen met de nauwkeurigheid van het onderzoek (Van Thiel, 2010). Door consistent te werk te gaan, kunnen (mits

uitgevoerd onder dezelfde omstandigheden) bij herhaling van het onderzoek gelijke resultaten worden gevonden (Ibid.). De nauwkeurigheid van dit onderzoek is verhoogd, doordat er gebruik is gemaakt van bestaande schalen voor het meten van ethisch leiderschap. Deze schaal is getest en gebruikt in meerdere onderzoeken (Yukl et al., 2010; Hassan et al., 2014). Dit verhoogt de herhaalbaarheid en daarmee de betrouwbaarheid van dit onderzoek. Daarnaast is de betrouwbaarheid van het kwantitatieve hoog vanwege de grootte van de steekproef. Het flitspanel is een grootschalige enquête, welke meerdere malen per jaar wordt uitgezet. Dit zorgt voor een groot databestand (2756 respondenten), met een hoge respons (34% van de benaderde personen). Echter, respondenten die via het Flitspanel benaderd zijn, zijn personen die zich hiervoor zelf hebben opgegeven (bijvoorbeeld na afloop van een andere enquête). Er wordt dan aan deze respondenten gevraagd of zij vaker benaderd mogen worden lid willen worden van het Flitspanel. Dit kan ervoor zorgen dat er geen compleet aselechte steekproef plaatsvindt, maar dat er een bepaald type ambtenaar ontstaat wat voornamelijk deelneemt aan Flitspanel. Echter, vanwege de grootte van de steekproef en van de uiteindelijke respons kunnen de resultaten als betrouwbaar worden gezien.

Naast de betrouwbaarheid van de kwantitatieve onderzoeksmethode, is er ook aandacht besteed aan de betrouwbaarheid van de kwalitatieve onderzoeksmethode. Door in dit methoden hoofdstuk duidelijk stil te staan bij de stappen die zijn genomen ter selectie van de respondenten, wordt de herhaalbaarheid van het onderzoek verhoogd. Echter is het onwaarschijnlijk dat bij herhaling van het onderzoek exact dezelfde resultaten worden gevonden, omdat respondenten bijvoorbeeld kunnen veranderen en daarmee andere percepties kunnen hebben over het onderwerp. Verder zijn er transcripten gemaakt van alle afgenomen interviews, waardoor de resultaten hiervan transparant zijn. Door de interviews vervolgens te coderen aan de hand van een codeerschema, wordt de herhaalbaarheid en controleerbaarheid verhoogd.

Validiteit

Validiteit van een onderzoek richt zich op de generaliseerbaarheid van het onderzoek (Van Thiel, 2010). Het begrip validiteit is onder te verdelen in interne en externe validiteit. Interne validiteit richt zich op de vraag: meet je wat je wilt meten? Het gaat er hierbij om of de vragen die jij stelt wel daadwerkelijk een antwoord bieden op de vraag die je beantwoord wilt hebben (Van Thiel, 2010). De externe validiteit gaat over de generaliseerbaarheid van het onderzoek, in hoeverre zijn de gevonden resultaten te generaliseren buiten de populatie die onderzocht is (Van Thiel, 2010).

Doordat de onafhankelijke variabele ethisch leiderschap voor de kwantitatieve analyse is gemeten met een gevalideerde schaal, wordt de interne validiteit van dit onderzoek verhoogd. Echter, doordat er een vertaling is gemaakt van de vragenlijst (zie bijlage 2) bestaat er het risico dat vragen qua betekenis iets zijn veranderd, wat van negatieve invloed zou kunnen zijn op de interne validiteit van

dit onderzoek. Om dit risico zoveel mogelijk te beperken is de vertaling van de vragenlijst voorgelegd aan twee medestagiaires, besproken met de inhoudelijk betrokkene vanuit het Ministerie van BZK en met medewerkers van het onderzoeksbureau I&O die de vragenlijst in hun onderzoek hebben opgenomen.

De schalen voor integriteit zijn overgenomen van een eerdere monitor Integriteit die is uitgezet via Flitspanel (2012). Deze schalen zijn afkomstig van het InternetSpiegel instrument integriteit, die gebruikt maakt van wetenschappelijke schalen van Trevino en Weaver om integriteit te meten. Echter zijn deze vragen enigszins aangepast in de Monitor Integriteit 2016. Uit de betrouwbaarheidsanalyse bleek dat alle schalen een hoge Cronbach's Alpha kennen en daarmee een betrouwbare schaal vormen, zowel de vertaling van de ELQ vragenlijst als de schalen omtrent integriteit. Dit zorgt voor een waarborging van de interne validiteit van dit onderzoek.

Een element wat verder van invloed kan zijn op de interne validiteit is het feit dat de onafhankelijke en de afhankelijke variabele in dezelfde vragenlijst zijn gemeten. Dit kan leiden tot common source bias, waarbij de variabelen op hetzelfde moment en via dezelfde bron worden gemeten (Spector, 2006). Om te voorkomen dat dit een al te grote rol zou spelen, zijn de vragen omtrent ethisch leiderschap aan het begin van de monitor gesteld. Vervolgens zijn er vragen over veiligheid op het werk gesteld, welke niet voor dit onderzoek zijn gebruikt. op het einde van de monitor volgende de vragen omtrent integriteit. Door te zorgen voor een spreiding tussen de vragen omtrent de onafhankelijke en de vragen omtrent de afhankelijke variabele, is er getracht het risico op *common source bias* te verkleinen.

Zowel tijdens het kwantitatieve als tijdens het kwalitatieve gedeelte van dit onderzoek bestaat er een risico dat respondenten sociaal wenselijke antwoorden zullen geven. In de enquête wordt respondenten gevraagd om over zowel hun leidinggevende als over collega's oordelen te geven met betrekking tot ethisch leiderschap en integriteit. Echter, door de anonimiteit zowel tijdens interviews als tijdens de enquête te benadrukken, is geprobeerd om het risico op sociaal wenselijke antwoorden te verminderen. Zo is er tijdens de interviews benadrukt dat er geen namen worden opgenomen in het onderzoeksverslag en dat quotes geanonimiseerd worden. Er is verder een tweetal maatregelen genomen om de leidinggevendenden zo min mogelijk te beïnvloeden tijdens de gesprekken, om op die manier zo open en objectief mogelijk informatie te verzamelen. Dit omdat integriteit en ethisch leiderschap onderwerpen kunnen zijn waar leidinggevendenden bepaalde associaties bij hebben, waardoor zij bijvoorbeeld sociaal wenselijke antwoorden kunnen geven. Ten eerste is ervoor gekozen om tijdens het benaderen van respondenten de beschrijving van het onderzoek enigszins oppervlakkig te houden en de term ethisch leiderschap niet te noemen. Ten tweede is tijdens het interview is de

term ethisch leiderschap niet genoemd, doordat deze term bij veel leidinggevendenden niet bekend is. Dit zou ervoor kunnen zorgen dat respondenten minder oprecht reageren of zelf invulling gaan geven aan het concept ethisch leiderschap, zonder dat zij precies weten wat dit concept betekent. Door algemene vragen te stellen over de leiderschapsstijl en daarnaast in te zoomen op integriteit in relatie tot de rol van de leidinggevende, is de benodigde data verzameld zonder expliciet te spreken over ethisch leiderschap.

De externe validiteit van deze studie is vrij hoog. Doordat de monitor integriteit is afgenomen onder het gehele Nederlandse Openbaar Bestuur, zijn resultaten generaliseerbaar naar zowel Rijksoverheid, gemeenten en provincies. Daarnaast is er sprake van een representatieve respons van de verschillende onderdelen van de publieke sector, waarbij er een weging is aangebracht om te zorgen voor een representatieve onderverdeling naar sector binnen de overheid. Een beperking aan de generaliseerbaarheid van dit onderzoek kan gevonden worden in de interviews, welke zijn afgenomen met leidinggevendenden van Rijksorganisaties (ministeries + uitvoeringsorganisaties). Doordat er slechts vier organisaties zijn meegenomen, kan het zijn dat er binnen andere (Rijks)organisaties andere resultaten gevonden zouden kunnen worden.

4. Casusbeschrijving: wat wordt er al gedaan aan integriteit en ethisch leiderschap binnen de rijksoverheid?

Voordat wordt overgegaan op de daadwerkelijke analyse is het van belang om een overzicht te geven van de stand van zaken met betrekking tot beleid gericht op integriteit en ethisch leiderschap. Op die manier kan worden bepaald wat er op dit moment wordt gedaan om zowel integriteit als ethisch leiderschap te bevorderen door verschillende betrokkenen vanuit de Rijksoverheid. Ook de context waarin dit onderzoek wordt uitgevoerd wordt in dit hoofdstuk kort beschreven.

4.1 De context van het onderzoek

Dit onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken (BZK). Meer specifiek wordt dit onderzoek geschreven voor de afdeling Ambtelijk Vakmanschap en Rechtspositie. Deze afdeling is onderdeel van het Directoraat-generaal Overheidsorganisatie (DGOO) en daarbinnen van de Directie Ambtenaar en Organisatie (DAO). DAO houdt zich bezig met een grote verscheidenheid aan processen die zowel binnen de Rijksoverheid als binnen de gehele publieke sector kunnen spelen. Zo wordt er beleid gemaakt omtrent arbeidsvoorwaarden en pensioenen en rondom organisatie- en personeelsbeleid. De specifieke afdeling voor wie dit onderzoek is uitgevoerd, Ambtelijk Vakmanschap en Rechtspositie, richt zich op HR-onderwerpen met zowel een overheids- als een rijkscomponent. Dit zijn onder andere integriteit, gelijke behandeling en arbeidsbeperkten. Dit onderzoek wordt uitgevoerd voor het dossier integriteit, waar er recent aandacht is ontstaan voor het thema ethisch leiderschap en waar dit onderzoek onder andere als verkennende basis voor dient.

4.2 Achtergrond integriteit

“Een overheid kan niet en rechtsstaat zijn en niet integer. Een niet-integere overheid kan de rechtsorde niet handhaven. De overheid is of wel of niet integer. Een beetje integer kan niet.”

Ien Dales, Minister van Binnenlandse Zaken, Congres VNG, Juni 1992

Het startpunt voor aandacht rondom integriteit binnen de Nederlandse Rijksoverheid kan gevonden worden in een toespraak van toenmalige minister van Binnenlandse Zaken Ien Dales. Deze toespraak, gehouden bij een congres van de vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) in 1992, heeft het thema integriteit als het ware (opnieuw) op de kaart gezet bij de Nederlandse Rijksoverheid (Gesprek Jitse Talsma, BIOS). Tijdens deze toespraak uitte de toenmalige minister haar bezorgdheid over het thema integriteit binnen de rijksoverheid. Hierbij kaartte zij voornamelijk het gevaar van het delen van (vertrouwelijke) informatie aan. Ook toen, in haar toespraak uit 1992, verwees zij al naar de

voorbeeldfunctie van de ambtelijke- en politieke top. Voorafgaand aan deze toespraak, maar meer specifiek ook in de jaren daarna, is het rijksbrede integriteitssysteem verder ontwikkeld. In de Ambtenarenwet staat vastgelegd dat Rijksoverheidsorganisaties verplicht zijn om een integriteitsbeleid te voeren (Rijkspotaal, 2016a). Op dit moment bestaat het systeem uit een aantal onderdelen. Voorop staat de rijksbrede voorbeeldgedragscode rondom integriteit, de Gedragscode Integriteit Rijk. Ministeries hebben zelf de mogelijkheid om deze gedragscode aan te passen en te veranderen, maar de algemene gedragscode geldt voor alle Rijksorganisaties. In deze gedragscode wordt stilgestaan bij een grote hoeveelheid aan onderwerpen die verband houden met integriteit binnen de publieke sector. Onder andere het onderwerp leiderschap wordt hier kort aangekaart. Zo wordt er gesteld dat leidinggevend medewerkers in staat moeten stellen om aan de verwachtingen omtrent integriteit te kunnen voldoen (Gedragscode integriteit Rijk, 2015). Verder moeten leidinggevend medewerkers aanspreken op niet-integer gedrag. Ook het goede voorbeeld wordt genoemd in de gedragscode. Dit vraagt van leidinggevend dat zij zich voortdurende bewust zijn van het belang van integriteit, voorbeeldgedrag vertonen, dilemma's bespreken en zorgen dat medewerkers zich veilig genoeg voelen om niet-integer gedrag binnen de organisatie aan de kaak te stellen (Gedragscode Integriteit Rijk, 2015). Ook een aantal regels en afspraken, zoals het limiet voor het aannemen van relatiegeschenken (50 euro), worden in deze gedragscode vermeld. In deze gedragscode worden ook de waarden die ten grondslag liggen aan het werken bij de Rijksoverheid benoemd (Rijkspotaal, 2016a):

- Onafhankelijkheid en onpartijdigheid
- Betrouwbaarheid en zorgvuldigheid
- Eigen verantwoordelijkheid

Daarnaast hebben steeds meer ministeries de portefeuille integriteit belegd bij een medewerker. Zo bestaat er de functie coördinator integriteit, waarbij beleidsmedewerkers zich bezighouden met verschillende integriteitsvraagstukken. De integriteitscoördinator adviseert en ondersteunt het ministerie bij het departementale integriteitsbeleid (Rijkspotaal, 2016b). De coördinator is het coördinatiepunt voor vertrouwenspersonen en is verantwoordelijk voor bewustwordingsactiviteiten rondom integriteit, zoals publicaties en de organisatie van workshops (Ibid.). Naast de coördinator integriteit is het thema integriteit binnen BZK belegd bij een aantal andere medewerkers, zoals bij de afdeling Ambtelijk Vakmanschap en Rechtspositie, waar Rijksbreed beleid rondom integriteit wordt ontwikkeld. De integriteitscoördinatoren van de verschillende departementen komen samen in het vorig jaar opgerichte Interdepartementale Platform Integriteitsmanagement, het IPIM. Voorzitter van dit platform is Emilie Schreuder, afdelingshoofd Ambtelijk Vakmanschap en Rechtspositie bij BZK. Binnen het IPIM worden lopende integriteitszaken besproken en worden er werkgroepen opgezet rondom bepaalde deelonderwerpen met betrekking tot integriteit.

Tot slot zijn er op ieder departement vertrouwenspersonen aanwezig. Deze vertrouwenspersonen kunnen door medewerkers benaderd worden bij integriteitsvraagstukken en/of bij ongewenste omgangsvormen. De vertrouwenspersoon integriteit (VPI) richt zich specifiek op integriteitskwesties. Deze persoon is onafhankelijk en kan ondersteunen bij het maken van een melding of het nemen van vervolgstappen bij integriteitskwesties. Verder is de vertrouwenspersoon verantwoordelijk voor de registratie en rapportage van vragen en meldingen. Die zijn niet tot individuele personen herleidbaar. Voor alle medewerkers komt het thema integriteit tijdens hun werkzaamheden op bepaalde momenten naar voren. Wanneer medewerkers aangesteld worden leggen zij de eed of belofte af, welke ook onder het thema integriteit valt. Hierin verklaren ambtenaren dat zij zich aan de wet zullen houden en dat zij een ‘onkreukbare en betrouwbare ambtenaar’ zullen zijn (Rijkspotaal, 2016c). Daarnaast bestaat er de functioneringscyclus, waarbij ieder jaar het thema integriteit aan bod wordt gebracht tijdens het functioneringsgesprek. Naast deze standardelementen verschilt het integriteitssysteem per onderdeel van de Rijksoverheid. Organisaties geven individueel verder invulling aan hun integriteitssysteem, bijvoorbeeld middels cursussen of trainingdagen. Dit zorgt ervoor dat het per ministerie/uitvoeringsorganisatie kan verschillen in hoeverre er bijvoorbeeld al aandacht is voor de rol van de leidinggevende met betrekking tot integriteit. Ook het type activiteiten dat georganiseerd wordt rondom integriteit, verschilt daardoor per departement. De verschillen tussen alle afzonderlijke departementen zijn echter niet onderzocht in dit specifieke onderzoek, en worden daarom verder niet meegenomen in de analyse van dit onderzoek. Daarnaast wordt er verder niet specifiek tijdens de interviews ingegaan op het beleid wat gehanteerd wordt door publieke organisaties rondom integriteit, maar wordt er gekeken naar de activiteiten die leidinggevendenden ondernemen op het gebied van ethiek en integriteit.

5. Kwantitatieve Analyse: vanuit het perspectief van de medewerkers

De analyse van dit onderzoek is gestructureerd aan de hand van de twee methoden die zijn gehanteerd om dit onderzoek uit te voeren, namelijk de enquête onder medewerkers en de interviews onder leidinggevend. Vanuit de enquête kan inzicht worden gegeven in de beoordeling van medewerkers van de integriteit in de organisatie. Daarnaast wordt er gekeken in hoeverre er een relatie lijkt te bestaan tussen de mate van ethisch leiderschap van leidinggevend en de integriteit binnen een organisatie. Dit gedeelte van de analyse biedt antwoord op deelvraag 2 en 3: hoe komt ethisch leiderschap op dit moment naar voren bij de Nederlandse Rijksoverheid en wat is de relatie tussen ethisch leiderschap en integriteit binnen de Nederlandse Rijksoverheid?

5.1 Onderzoekspopulatie en controlevariabelen

In de enquête die is uitgezet via Flitspanel zijn in totaal 7992 respondenten benaderd, dit vormt de bruto steekproef. Van deze respondenten hebben 2756 personen de enquête daadwerkelijk ingevuld. Dit komt neer op een responspercentage van 34% procent. Er is gewogen op sector naar de verdeling van de sectoren Rijk (inclusief defensie), Gemeenten, Provincies en Waterschappen om op die manier te zorgen voor een representatieve meting. Deze weging is gebaseerd op de cijfers van Kennisbank Openbaar Bestuur, 2014. De sector Rijk is verder uitgesplitst naar verscheidene categorieën. Onderstaande tabellen 5 en 6 geven het aantal respondenten per sector weer. Het grootste aantal respondenten is werkzaam bij de Rijksoverheid. Ook de gemeenten zijn sterk vertegenwoordigd in het respondentenaantal.

Tabel 5. Aantal respondenten per sector

	Frequentie	Percentage
Rijksoverheid (totaal)	1184	43
Provincie	278	10,1
Gemeenten	1052	38,2
Waterschappen	242	8,8
Totaal	2756	100

Tabel 6. Aantal respondenten – onderverdeling sector Rijk

	Frequentie	Percentage
Rijk – kerndepartement	675	24,5
Rijk – Hoog College van Staat	2	0,1
Rijk – uitvoeringsorganisatie/agentschap	381	13,8
Zelfstandig Bestuursorgaan	16	0,6
Rijksinspecties	19	0,7
Rijk – overig	91	3,3

In de uiteindelijke analyse is ervoor gekozen om twee categorieën van de Rijksoverheid te maken: Rijk – kerndepartement en Rijk – overig. Verder is de variabele sector omgezet in een viertal dummy variabelen: Rijk – kerndepartement, Rijk – overig, gemeenten en waterschappen. Dit is gedaan om deze variabele op die manier mee te kunnen nemen in de regressieanalyse en te voldoen aan de voorwaarden voor regressieanalyse (Field, 2005). Hierbij vormt de sector provincie de referentiecategorie. De variabele sector wordt meegenomen in de regressieanalyse als controlevariabele. Verder worden geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, het soort dienstverband (vast of tijdelijk) en de vraag of de respondent zelf een leidinggevende functie bekleedt meegenomen als controlevariabelen. Tabel 7 toont de beschrijvende statistiek van deze variabelen. De verhouding van mannen en vrouwen is niet geheel representatief voor de populatie, zo blijkt uit een chi-kwadraat test. In werkelijkheid ligt de verhouding op 60 procent man en 40 procent vrouw (Kennisbank openbaar bestuur, 2014). Ook het type dienstverband (vast of tijdelijk) is niet representatief. Zo is in werkelijkheid 5,37 procent van de medewerkers tijdelijk in dienst (Kennisbank Openbaar Bestuur, 2014). Omdat de controlevariabelen verder geen onderdeel uitmaken van het theoretisch argument dat in deze scriptie gebruikt wordt en omdat de verschillen niet extreem afwijken van de werkelijke populatie, is ervoor gekozen om geen verdere weging aan te brengen in de dataset op deze variabelen.

Tabel 7. Beschrijvende statistiek controlevariabelen

Variabele:	Waarden	Frequentie &Percentage	Gemiddelde	N	S.D.
Geslacht	Man=0	Man=1943 (70,5%)	0,30	2756	0,46
	Vrouw=1	Vrouw=813 (29,5%)			
Leeftijd	0-99		53,79	2574	7,74
Opleidingsniveau	Laag=1	Laag=124(4,6%)	2,95	2745	0,84
	Havo + mbo=2	Havo + mbo=677(24,7%)			
	HBO=3	HBO=1166(42,5%)			
	Universiteit=4	Universiteit=777(28,3%)			
Soort dienstverband	Vast=0	Vast=2702(98%)	0,02	2756	0,14
	Tijdelijk=1	Tijdelijk=54(2%)			
Leidinggevende functie	Nee=0	Nee=2213 (80,3%)	0,20	2756	0,40
	Ja=1	Ja=543 (19,7%)			

5.2 Beschrijvende statistiek ethisch leiderschap en integriteit

Een eerste stap in het toetsen van de relatie tussen de verschillende variabelen is het weergeven van de beschrijvende statistiek, voor zowel de onafhankelijke, de afhankelijke en de controlevariabelen. Tabel 7 toont de beschrijvende statistiek van de onafhankelijke variabele ethisch leiderschap. Deze variabele is een schaal bestaande uit 10 items. Voor ieder van de 10 items toont deze tabel de N, het

gemiddelde en de standaardafwijking. De gemiddelde score op ethisch leiderschap is vrij hoog, met een gemiddelde van 3.65 op een schaal van 5. Ook wanneer er gekeken wordt naar de losse items, is te zien dat het merendeel van de items een soortgelijk gemiddelde heeft zonder extreme uitschieters naar boven of naar beneden. Dit betekent dat de meeste medewerkers hun leidinggevenden al vrij hoog scoren op de mate van ethisch leiderschap die zij vertonen. Ondanks dat er nog geen actieve aandacht is vanuit de Rijksoverheid omtrent het thema ethisch leiderschap (zoals is beschreven in het voorgaande hoofdstuk), is de gemiddelde score op het gebied van ethisch leiderschap al aan de positieve kant.

Tabel 8. Beschrijvende statistiek ethisch leiderschap (minimum=1, maximum=5)

Item	Gemiddelde	N	S.D.
Ethisch leiderschap – totaal (8/10 minimaal aanwezig)	3,65	2555	0,78
Mijn direct leidinggevende....			
... laat zien veel waarde te hechten aan ethische en morele waarden	3,60	2661	0,93
... vertoont ethisch voorbeeldgedrag door middel van zijn/haar acties en beslissingen	3,56	2661	0,95
... is eerlijk/oprecht en je kan erop vertrouwen dat hij/zij de waarheid spreekt	3,70	2670	0,98
... staat er op te doen wat eerlijk en ethisch is, ook wanneer dit niet gemakkelijk is	3,70	2591	0,91
... erkent fouten en neemt hier verantwoordelijkheid voor	3,58	2635	1,00
... ziet eerlijkheid en integriteit als belangrijke persoonlijke waarden	3,90	2614	0,86
... is tegen het gebruik van onethische praktijken om resultaten/performance te verhogen	3,91	2582	0,85
... is zo eerlijk en objectief mogelijk in het beoordelen van de performance van werknemers en bij het toekennen van beloningen	3,47	2558	1,04
... Plaast de behoeften van anderen boven zijn/haar eigen belang	3,16	2540	0,97
... houdt zijn/haar werknemers verantwoordelijk voor het vasthouden aan ethische en morele waarden tijdens hun werk	3,78	2630	0,81

Integriteit, de afhankelijke variabele, is in de enquête onderverdeeld in drie categorieën. Deze drie categorieën bestaan ieder weer uit een aantal items. Onderstaande tabel 8 toont de beschrijvende statistiek van zowel de losse items als voor de drie categorieën. De gemiddelde scores voor de drie onderdelen van integriteit liggen vrij hoog. De manier van werken in de organisatie, waarin gekeken wordt naar het gedrag en handelen van collega's, scoort gemiddeld een 3,95. De integere werkhouding in de organisatie, welke zich richt op de mate waarin er eerlijk en oprecht gehandeld wordt, scoort een 3,77 en daarmee het laagst van de drie categorieën. De naleving van regels krijgt gemiddeld een 4,76. Deze categorie bestaat uit zes items waarbij bijvoorbeeld gevraagd wordt in hoeverre respondenten hun collega's ooit betrappt hebben op dubieuze contacten met derden of het

delen van vertrouwelijke informatie. Voor deze schaal varieerden de antwoordcategorieën van 1=vaak tot 5=nooit. Echter, een relatief groot gedeelte van de respondenten heeft deze vraag beantwoord met de categorie weet niet. Het blijkt voor veel personen lastig in te schatten in hoeverre de regels worden nageleefd. Dit zorgt ervoor dat deze categorie van integriteit een N heeft van 2216, een stuk lager dan het totale aantal respondenten die de monitor heeft ingevuld (2756). Vanwege de hoge score op naleving van regels en de afwijkende antwoordcategorie die gebruikt is voor het meten van deze schaal kan het zijn dat het gemiddelde van de totaalscore van integriteit een enigszins vertekend beeld creëert, doordat het hierdoor hoger uitvalt. Toch is er voor gekozen om zowel de scores op de drie losse schalen als de totaalscore op integriteit te gebruiken binnen de analyses om zo een zo breed mogelijk beeld te kunnen schetsen van de relatie tussen ethisch leiderschap en integriteit en de losse onderdelen van integriteit. Ondanks dat de antwoordcategorieën van de drie schalen voor integriteit verschillen, zijn dit wel alle drie belangrijke onderdelen van integriteit en worden deze in de monitor gebruikt om zo veel mogelijk verschillende dimensies van integriteit te meten.

Tabel 9. Beschrijvende statistiek integriteit (minimum=1, maximum=5)

Item	Gemiddelde	N	S.D.
De manier van werken en de integere werkhouding in de organisatie (5/7 minimaal aanwezig)	3,87	2720	0,56
Mijn collega's handelen met voorzorg en met oog voor consequenties van hun gedrag voor anderen	3,75	2659	0,73
Mijn collega's zijn goed in staat om de gevolgen van hun handelen te overzien	3,83	2684	0,73
Ik kan mijn collega's om hulp vragen als dat nodig is	4,21	2746	0,64
Ik krijg voldoende ondersteuning van mijn collega's	3,99	2745	0,72
Mijn collega's zetten zich in om hun taken zo goed mogelijk uit te voeren	4,04	2734	0,66
Mijn collega's zijn eerlijk/oprecht en je kan erop vertrouwen dat ze de waarheid spreken	3,72	2702	0,76
Mijn collega's erkennen fouten en nemen hier verantwoordelijkheid voor	3,52	2685	0,80
Naleven van regels (hoe vaak heeft u in de afgelopen twaalf maanden de volgende gedragingen bij uw collega's gezien? (4/6 minimaal aanwezig) (1=vaak, 5=nooit)	4,76	2216	0,47
Het oneerlijk gebruik maken van personeelsregelingen als kinderopvang, verlofregelingen, reiskostenregelingen en dergelijke	4,62	2189	0,81
Het aannemen van geschenken, aanbieding en incidentele vergoedingen die in strijd zijn met de regels van de organisatie	4,86	2278	0,49
Ingaan op uitnodigingen voor reizen, congressen, evenementen en diners die niet relevant zijn voor de organisatie	4,83	2277	0,56
Dubieuze, informele contacten met derden	4,79	2183	0,61
Misbruik maken van of niet vertrouwelijk omgaan met gevoelige informatie	4,66	2281	0,75

Verstrengeling van belang van het werk met belangen van familie, vrienden en ex-collega's	4,70	2233	0,71
Integriteitsbeleid (2/2 minimaal aanwezig)	3,95	2382	0,69
Ik ben bekend met de inhoud van de aanwezige regelingen en maatregelen om integriteit in de organisatie te behouden en bevorderen en pas ze toe in mijn werk	4,01	2707	0,78
Mijn collega's zijn bekend met de inhoud van de aanwezige regelingen en maatregelen om integriteit in de organisatie te behouden en bevorderen en passen dit toe in hun werk	3,82	2384	0,76

5.4 Correlaties

Een tweede stap in het uitvoeren van de analyse is het controleren van de correlaties van de variabelen. Om dit te doen, zijn alle variabelen opgenomen in een correlatietabel. Deze tabel is te vinden in bijlage 3 van dit onderzoek. Uit de correlatietabel blijkt dat er een significant positieve correlatie is tussen de onafhankelijke en de afhankelijke variabelen. Verder zijn er enkele correlaties tussen de controlevariabelen en de afhankelijke variabele en tussen de controlevariabelen onderling.

Het eerste wat opvalt in de correlatietabel is dat ethisch leiderschap en integriteit een hoge en significante correlatie hebben op alle deelonderdelen van integriteit. De correlatie tussen naleving van regels en ethisch leiderschap is het laagst (0.252***) wanneer deze vergeleken wordt met de scores van de andere twee aspecten van integriteit (0.418*** en 0.408***). In alle gevallen is er echter een duidelijke en significante positieve relatie tussen de onafhankelijke en de afhankelijke variabele.

Verder valt op dat er een significante correlatie optreedt tussen de controlevariabele leidinggevende functie en ethisch leiderschap. Personen die zelf een leidinggevende functie bekleden, scoren hun eigen leidinggevende significant hoger (0,088***) qua ethisch leiderschap dan personen zonder leidinggevende functie. Het effect zelf is echter vrij klein. Een verklaring voor deze significante correlatie kan zijn dat personen die zelf een leidinggevende functie hebben automatisch meer met onderwerpen zoals integriteit en ethiek bezig zijn en dit daardoor ook eerder terug zien bij hun eigen leidinggevende. Een andere verklaring kan zijn dat er een grotere mate van ethisch leiderschap aanwezig is bij het topmanagement, waardoor personen met een leidinggevende functie hun eigen leidinggevende (een hogere manager) hoger beoordelen op ethisch leiderschap. Zoals ook in het theoretisch kader beschreven staat, is het hogere management zich vaak al meer bewust van ethisch leiderschap (Heres, 2016).

Integriteit is verder gecorreleerd met een aantal controlevariabelen, echter zijn ook hier de correlaties vrij laag. Zo treedt er een significante correlatie op tussen sector en integriteit, waarbij gemeenten iets

lager scoren dan de overige sectoren van de overheid. Verder zijn er nog een aantal controlevariabelen met elkaar gecorreleerd, zoals leeftijd en opleiding of geslacht en opleiding. Echter zijn geen van de correlaties zo hoog dat er sprake is van multicollineariteit tussen de controlevariabelen. De gevonden correlaties zullen nu nader worden getoetst om te controleren of deze correlaties ook stand houden in een regressieanalyse.

5.5 Toetsende statistiek

De correlatietabel laat zien dat er correlaties bestaan tussen ethisch leiderschap en integriteit, waarbij er een significant positief verband lijkt te bestaan tussen deze variabelen. Om deze relatie verder te toetsen wordt er een multi-pele regressie uitgevoerd, waarbij er verschillende modellen (zowel met en zonder controlevariabelen) worden getoetst. Per hypothese wordt een regressiemodel opgesteld en getest. In iedere tabel worden drie verschillende modellen getoetst, een model met de relatie tussen de onafhankelijke en de afhankelijke variabele (model 1), een model met alleen de controlevariabelen (model 2) en een regressiemodel met daarin alle variabelen (model 3). Verder wordt in ieder model de bèta weergegeven van iedere variabele, de gestandaardiseerde b waarden (De Vocht, 2010). De hypothese dat ethisch leiderschap van positieve invloed is op de integriteit in een organisatie is in het theoretisch kader onderverdeeld op basis van de drie vormen van integriteit die in dit onderzoek worden gemeten. Uit de factoranalyse bleek echter dat twee van de onderdelen samen een construct vormen. Hierdoor zijn de manier van werken in de organisatie en de integere werkhouding samengevoegd tot een schaal. Hypothese 1a en hypothese 1b kunnen daarom ook worden samengevoegd en worden samen gemeten in een regressiemodel.

Hypothese 1a. Naarmate ethisch leiderschap in sterkere mate wordt ervaren, neemt de integere manier van werken in de organisatie toe

Hypothese 1b. Naarmate ethisch leiderschap in sterkere mate wordt ervaren, neemt de integere werkhouding in de organisatie toe

Tabel 10. Regressiemodel integriteit – manier van werken & integere werkhouding in de organisatie

Integriteit – manier van werken & integere werkhouding in de organisatie			
	Model 1 (Afhankelijk + onafhankelijke) b*	Model 2 (alleen controle) b*	Model 3 (alles) b*
Constante	2,689***	3,801***	2,745***
Ethisch leiderschap	0,449***		0,312***
Geslacht(vrouw)		-0,025	-,017

Leeftijd		0,001	-,012
Opleiding		0,035	,022
Dienstverband (tijdelijk)		-0,009	-,004
Rijk – kerndepartement		0,044	0,030
Rijk – overig		0,035	0,027
Gemeenten		-0,049	-0,045
Waterschappen		-0,023	-0,020
Leidinggevende functie		0,053**	0,014
R2	0,201	0,012	0,202
F	638,879***	4,359***	60,518***

* p < 0,05. **p < 0,01. *** p < 0,001

De verwachting dat een hogere mate van (ervaren) ethisch leiderschap van positieve invloed is op de manier van werken in de organisatie/op het moreel bewustzijn in een organisatie wordt bevestigd door de regressieanalyse. Dit type integriteit kijkt onder andere naar de vraag of medewerkers eerlijk en oprecht zijn en of zij fouten erkennen en hier verantwoordelijkheid voor nemen. Tabel 11 toont dat er een significante ($p < 0,001$) relatie bestaat tussen ethisch leiderschap en de manier van werken/ de integere werkhouding in de organisatie, met een bèta van 0,312. Hypothese 1a en 1b kunnen daarmee worden bevestigd.

Daarnaast blijkt uit model 2, waarin de controlevariabelen zijn opgenomen, dat personen met een leidinggevende functie gemiddeld iets hoger scoren op dit aspect van integriteit (0,053**) dan personen zonder leidinggevende functie. Echter is de verklaarde variantie van dit model zeer laag ($R^2 = 0,012$). De leidinggevende functie verklaart daarmee slechts in zeer geringe mate de score op integriteit.

Hypothese 1c. Naarmate ethisch leiderschap in sterkere mate wordt ervaren, neemt de naleving van regels in de organisatie toe

Tabel 11. Regressiemodel integriteit – naleven van regels

Integriteit – naleven van regels			
	Model 1 (Afhankelijk + onafhankelijke) b*	Model 2 (alleen controle) b*	Model 3 (alles) b*
Constante	4,169***	4,527***	3,958***

Ethisch leiderschap	0,252***		0,251***
Geslacht(vrouw)		-0,005	0,000
Leeftijd		0,058**	0,055
Opleiding		0,034	0,029
Dienstverband (tijdelijk)		-0,020	-0,015
Rijk – kerndepartement		0,012	0,009
Rijk – overig		0,031	0,026
Gemeenten		-0,021	-0,016
Waterschappen		0,009	0,009
Leidinggevende functie		-0,047	-0,068**
R2	0,064 (0,063)	0,009 (0,004)	0,071 (0,066)
F	140,681***	2,005*	14,574***

* p < 0,05. **p < 0,01. *** p < 0,001

Een volgend type integriteit dat is meegenomen in dit onderzoek is de naleving van regels. Wederom is er een significant verband tussen ethisch leiderschap en dit type van integriteit. Echter is ditmaal de bèta met 0,251 wat lager dan in de voorgaande regressieanalyse. Toch lijkt er een sterke relatie te zijn tussen de ervaren mate van ethisch leiderschap en de mate waarin naleving van regels wordt ervaren. Hypothese 1c kan hiermee worden bevestigd. Tevens is de functie van een medewerker van significante invloed, waarbij medewerkers zonder leidinggevende functie de naleving van regels hoger lijken te beoordelen dan medewerkers met een leidinggevende functie. Uit model 2 blijkt verder dat leeftijd een positief effect heeft op de naleving van regels. Gemiddeld scoren personen met een hogere leeftijd iets hoger in hun oordeel op de naleving van regels die zij ervaren binnen de organisatie dan personen met een lagere leeftijd.

Hypothese 1d. Naarmate ethisch leiderschap in sterkere mate wordt ervaren, neemt de kennis van het integriteitsbeleid in de organisatie toe

Tabel 12. Regressiemodel integriteitsbeleid

Integriteitsbeleid	Model 1 (Afhankelijk + onafhankelijke) b*	Model 2 (alleen controle) b*	Model 3 (alles) b*
Constante	3,075***	3,464***	2,610***
Ethisch leiderschap	0,271***		0,269***
Geslacht(vrouw)		0,024	0,033
Leeftijd		0,091***	0,093***

Opleiding		-0,013	-0,016
Dienstverband (tijdelijk)		0,011	0,024
Rijk – kerndepartement		0,020	0,007
Rijk – overig		0,067*	0,055
Gemeenten		-0,016	-0,018
Waterschappen		0,045	0,047
Leidinggevende functie		0,079***	0,060*
R2	0,074 (0,073)	0,021 (0,017)	0,092 (0,088)
F	178,896***	5,304***	17,728***

* p < 0,05. **p < 0,01. *** p < 0,001

Ten slotte is de kennis van het integriteitssysteem een afhankelijke variabele die in dit onderzoek wordt meegenomen. Deze schaal bestaat uit twee items, namelijk de kennis van het integriteitssysteem van de medewerker zelf en de geschatte kennis van het integriteitssysteem van collega's. Wederom komt er een positief significant verband naar voren tussen ethisch leiderschap en de kennis van het integriteitsbeleid, met een bèta van 0,271. Hypothese 1d kan daarmee worden bevestigd. Daarnaast zijn er een aantal controlevariabelen die significante invloed tonen. Zo is er een positief verband tussen leeftijd en de kennis van het integriteitsbeleid, de kennis van het beleid lijkt te stijgen naarmate de leeftijd van een medewerker stijgt. Tevens is de functie van de medewerker van invloed, wanneer deze zelf een leidinggevende functie bekleedt, stijgt de kennis van het integriteitsbeleid ten opzichte van medewerkers zonder leidinggevende functie. In tegenstelling tot het vorige model wordt er dit keer een positief effect gevonden tussen de variabele leidinggevende functie en deze afhankelijke variabele. Dit waarschijnlijk te verklaren doordat een leidinggevende een grotere rol speelt met betrekking tot integriteit binnen de organisatie, waardoor deze ook beter op de hoogte zou moeten zijn van het aanwezige integriteitsbeleid.

Hypothese 1. Naarmate ethisch leiderschap in sterkere mate wordt ervaren, is de mate van integriteit in de organisatie hoger

Na analyse van de verschillende deelhypothesen, kan uiteindelijk ook de hoofdhypothese worden beantwoord. Ondanks dat er geen totaalscore is berekend voor integriteit, vanwege de verschillende antwoordschalen van de drie elementen van integriteit, blijkt er voor ieder element een significante relatie te bestaan met ethisch leiderschap. Dit zorgt daarmee indirect voor een bevestiging van hypothese 1.

6. Kwalitatieve Analyse: vanuit het perspectief van de leidinggevenden

De resultaten van de enquête die zijn besproken in het vorige hoofdstuk bieden inzicht in de relatie tussen ethisch leiderschap en integriteit, bekeken vanuit het perspectief van de medewerker. Echter, de vragen in de monitor zijn gesteld aan medewerkers, waarbij zij hun leidinggevende en hun naaste collega's hebben beoordeeld. In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op het perspectief van de leidinggevende zelf. Aan de hand van twaalf interviews met leidinggevenden van vier verschillende publieke organisaties is getracht een beeld te scheppen van de verschillende opvattingen van leidinggevenden omtrent integriteit. Daarnaast is er gedurende de interviews aandacht besteed aan de visie van leidinggevenden op hun rol ten aanzien van integriteit van de organisatie en de medewerker. Ten slotte is er gesproken over mogelijke uitdagingen ten opzichte van het omgaan met integriteit als leidinggevende en naar manieren om het omgaan met integriteit te bevorderen, om op die manier mogelijke belemmeringen rondom integriteit te kunnen onderzoeken. De interviews zijn vervolgens getranscribeerd en gecodeerd, via een proces van open coderen. Op die manier is er op zoek gegaan naar patronen in de tekst. In dit hoofdstuk worden de verschillende resultaten die gevonden zijn in de interviews gestructureerd en geanalyseerd. Op deze manier kan uiteindelijk antwoord gegeven worden op verscheidene deelvragen van dit onderzoek:

- Hoe komt ethisch leiderschap op dit moment naar voren bij de Nederlandse Rijksoverheid?
- Welke belemmeringen bestaan er voor leidinggevenden om elementen van ethisch leiderschap te vertonen?
- Hoe kan integriteit middels ethisch leiderschap binnen de Rijksoverheid worden bevorderd?

6.1 Algemene kenmerken

Er is gesproken met leidinggevenden werkzaam bij twee ministeries en met leidinggevenden werkzaam bij twee uitvoeringsorganisaties. Verder is er per organisatie gesproken met een directeur en twee afdelingshoofden werkzaam onder de betreffende directeur.

Leiderschapsstijl

Een van de eerste onderwerpen waarover is gesproken, is de leiderschapsstijl van de betreffende leidinggevende. Een beeld van het type leiderschapsstijl kan helpen om inzicht te verkrijgen in de manier waarop leidinggevende hun rol zien en waarop ze met hun medewerkers omgaan. Veel van de leidinggevenden gaven echter aan het lastig te vinden om een eigen oordeel te geven omtrent de leiderschapsstijl die zij hanteerden, wanneer hier direct naar werd gevraagd. Echter, wanneer bijvoorbeeld werd doorgevraagd naar onderliggende waarden waren de meeste leidinggevenden redelijk duidelijk en concreet over de manier van leidinggeven. Opvallend is dat veel leidinggevenden een vrij overeenstemmende beschrijving gaven van hun leiderschapsstijl. Woorden als open,

informeel en resultaatgericht werden vaak genoemd. Ondanks dat er gesproken is met leidinggevendenden van vier verschillende organisaties en afdelingen, lijkt er een soortgelijke basis ten grondslag te liggen aan de manier waarop leidinggevendenden hun rol zien. Zo noemen zeven van de twaalf gesproken leidinggevendenden het creëren van een open klimaat als passend bij hun type leiderschap. Daarnaast geven veel leidinggevendenden aan dat zij resultaatgericht werken, mensen vrij laten en pas achteraf controleren op resultaten. Zo wordt er door zes leidinggevendenden, van drie verschillende organisaties, genoemd dat zij leidinggeven aan een professionele organisatie, met hogeropgeleide professionals, wat vraagt om een bepaalde leiderschapsstijl. Controle achteraf, met vrijheid tijdens de uitvoering, lijkt daarmee een veelgenoemde manier van leidinggeven. Ook geven veel leidinggevendenden aan dat zij een informele/weinig hiërarchische manier van werken hanteren. Andere woorden die genoemd worden zijn verbinden, kaders stellen, vertrouwen geven, veiligheid en loyaliteit. Er is geen duidelijk onderscheid tussen de verschillende afdelingen te vinden, over het algemeen beschrijven leidinggevendenden een soortgelijke leiderschapsstijl, zij het met verschillende bewoordingen en met hier en daar nuance verschillen. Onderstaande fragmenten uit enkele interviews illustreren de stijl die de meeste leidinggevendenden beschrijven:

“De leiderschapsstijl, ik zit natuurlijk in een professionele organisatie. Dus mensen met allemaal een HBO, of nee een WO of meer opleiding. Dus dat betekent dat je in principe coachend leiding geeft. Mensen zijn wijs genoeg om daar zelf vorm en inhoud aan te geven. En dat je daarnaast een aantal kaders duidelijk moet hebben.”

Afdelingshoofd organisatie 1

“Ik denk dat ik een dienend leider ben. Vanuit mijn stijl. Ik stel kaders. Heel sterk. En lijnen zet ik uit. Ik laat duidelijk weten waar de waarden liggen en waar ook onze normen liggen. En voor de rest laat ik heel veel aan mensen zelf over om dingen in te vullen. En ik check wel af en toe.”

Afdelingshoofd organisatie 4

“Ik wil er zijn als mensen mij nodig hebben. Ik vind dat ik mensen moet faciliteren zodat ze hun werk kunnen doen. Ik moet ze niet vertellen hoe ze hun werk moeten doen, maar ze juist faciliteren.”

Directeur organisatie 4

Organisatiecultuur

Naast vragen over de specifieke leiderschapsstijl van de leidinggevendenden is er ter inleidende vraag gesproken over de organisatiecultuur/het organisatieklimaat dat heerst op de betreffende afdeling. Wanneer gesproken wordt over het organisatieklimaat, kan gedacht worden aan zaken als de mate van hiërarchie binnen een afdeling, een formele of informele sfeer, de wijze van communicatie, etc.

(Greenbaum et al., 2015). Deze cultuur/dit klimaat kan van invloed zijn op de manier waarop leidinggevend en omgaan met het thema integriteit.

In het merendeel van de gevallen wordt er gesproken over een open cultuur, met een informele sfeer en een geringe mate van hiërarchie. Ook geven vier van leidinggevend en aan te werken vanuit een resultaatgerichte cultuur. Er worden afspraken gemaakt en deze moeten worden nagekomen. Dit komt grotendeels overeen met de leiderschapsstijl die leidinggevend en beschreven. Toch komt binnen het topic organisatiecultuur een groter onderscheid per afdeling naar voren dan bij het topic leiderschapsstijl. Zo beschrijven alle leidinggevend en van een afdeling dat de organisatiecultuur bepaald wordt door de hoge doorloop en de relatief jonge mensen die werkzaam zijn op de afdeling. Dit zorgt ervoor dat mensen hard werken en erg op kwaliteit gericht zijn. Leidinggevend en van twee andere afdelingen beschrijven een ander soort organisatiecultuur, mede doordat de werknemers van deze afdelingen verspreid zitten over meerdere locaties. Dit zorgt ervoor dat er wat minder direct contact is tussen medewerkers onderling en tussen medewerker en leidinggevend e, wat vraagt om een cultuur gebaseerd op vertrouwen en voornamelijk resultaatgericht werken. Binnen de laatste afdeling wordt door twee van de drie leidinggevend en genoemd dat de organisatiecultuur deels bepaald wordt door de grote rol voor urgente zaken die er spelen en de tijdsdruk die daarmee gepaard gaat. Zo vertellen leidinggevend en van deze afdeling dat er sprake is van politiek bestuurlijk gevoelige onderwerpen, die ad hoc opkomen en daarmee snel afgehandeld moeten worden. Dit beïnvloedt vervolgens de manier van werken in de organisatie, waardoor wederom een resultaatgericht klimaat een belangrijke rol speelt binnen deze afdeling.

6.2 Interpretatie Integriteit – Hoe staan leidinggevend en tegenover het begrip integriteit?

Het begrip integriteit is, zoals ook in het theoretisch kader is beschreven, een begrip dat op verschillende manieren geïnterpreteerd en ingevuld kan worden. Tijdens de interviews beschrijven de leidinggevend en verschillende varianten van integriteit die een rol spelen binnen hun organisatie en binnen hun afdeling. De mate waarin integriteit een rol speelt wordt door verschillende leidinggevend e verschillend gewaardeerd. Zo wordt binnen een afdeling aangegeven dat integriteitszaken een geringe rol spelen binnen de afdeling en dat hier daarom ook weinig expliciete aandacht aan wordt besteed door de leidinggevend en zelf. De gesproken leidinggevend en van deze afdeling geven dit allen, onafhankelijk van elkaar, aan. Op andere afdelingen speelt integriteit een grotere rol. Niet direct omdat er objectief meer integriteitszaken spelen, maar meer doordat leidinggevend en duidelijkere expliciete aandacht schenken aan het onderwerp integriteit. De rol van de leidinggevend e rondom integriteit zal later in deze analyse worden besproken, in de volgende

paragraaf wordt er eerst inzicht verschaft in de verschillende typen integriteit die er in de interviews genoemd zijn.

Typen integriteit

In vrijwel alle interviews wordt in eerste instantie een redelijk smalle definitie van integriteit gehanteerd, waarbij gerefereerd wordt aan bijvoorbeeld relatiegeschenken, het 50 euro limiet wanneer het gaat om het aannemen van geschenken, het declareren van dienstreizen of het maken van kopietjes op het werk. Verder wordt er door de helft van de leidinggevenden aangegeven dat externe contacten een rol spelen wanneer het gaat om integriteit. Over het algemeen is er wel overeenstemming dat er hier vrij weinig expliciete aandacht voor hoeft te zijn omdat hier vanuit langere tijd al veel aandacht voor is geweest. Leidinggevenden geven aan dat door deze aandacht medewerkers zich vaak bewust zijn van de risico's waar zij rekening mee moeten houden wanneer het gaat om het omgaan met externe contacten en relatiegeschenken. Zoals een van de respondenten aangeeft:

“Maar basically, is het voor mij het open eerlijk en transparant zijn in je handelen. Dat gaat verder .. dat vertalen we meestal in goed / slecht dilemma's, maar daar ben ik niet zo van. Iedereen weet dat je niet mag frauderen. Dat hoort er ook bij. Maar het gaat bij mij om goed / goed dilemma's.”

Directeur organisatie 4

Zoals deze respondent het noemt, de goed/slecht dilemma's, zou volgens het merendeel van de respondenten dus weinig expliciete aandacht behoeven, behalve wanneer er concrete zaken spelen. Toch zijn er enkele leidinggevenden, van verschillende organisaties, die aangeven expliciet en bewust het gesprek aan te gaan over alle aspecten van integriteit, ook wanneer het gaat om de meer duidelijke vormen van integriteit waar vanuit de organisatie concrete afspraken over bestaan. Het valt verder op dat vaak bij doorvragen of bij het aankakten van mogelijke bredere opvattingen van integriteit door mij als interviewer de respondenten beginnen over andere aspecten van integriteit, zoals omgaan met anderen of het uitvoeren van je werk. Wanneer dit wordt aangekaart, zijn vrijwel alle respondenten het erover eens dat dit ook onder integriteit valt. Echter wordt dit slechts vijf respondenten uit zichzelf genoemd. De typen integriteit/integriteitskwesities die genoemd worden door de verschillende leidinggevenden zijn onder te verdelen in een aantal brede categorieën:

- Financiële integriteit: integriteitszaken met betrekking tot de financiële privésituatie van medewerkers die invloed hebben op de werksituatie van medewerkers.
- Omgaan met externe contacten. Bijvoorbeeld het aannemen van relatiegeschenken en uitnodigingen voor evenementen.
- Privé gebruik zakelijke arrangementen. Bijvoorbeeld het gebruik van de mobility mixx kaart en kopiëren op het werk.

- Privacy gerelateerde aspecten van integriteit. Bijvoorbeeld het omgaan met vertrouwelijke informatie, contact met pers, contact met vrienden/familie.
- Politieke integriteit. Bijvoorbeeld voorrang geven aan bepaalde partijen of contacten met individuele Kamerleden.
- Omgang met anderen. Bijvoorbeeld ongewenste omgangsvormen of pesten op het werk.

Invloed van de publieke sector

Integriteit speelt een belangrijke rol binnen de context van de publieke sector, zo is beschreven in het theoretisch kader. Tijdens de interviews is hier met leidinggevendenden ook over gesproken. De invloed van de publieke sector die genoemd wordt verschilt per leidinggevende, maar ook per afdeling. Zo speelt de politieke context voor de leidinggevendenden binnen uitvoeringsorganisaties een zeer geringe rol, terwijl de beleidsafdelingen veelal aangeven dat dit een belangrijke rol speelt binnen hun dagelijkse werkzaamheden en daarmee ook binnen de context van integriteit. Tijdens vrijwel alle gesprekken komt naar voren dat de publieke sector een bepaalde invloed heeft op de manier waarop er met integriteit wordt omgegaan.

“De meeste mensen die hier werken maken een bewuste keuze voor de overheid als werkgever. Juist bij de overheid speelt integriteit een zeer belangrijke rol.” Afdelingshoofd organisatie 1

“Om te beginnen is het natuurlijk, vind ik ook, als je kijkt naar integriteit, het moet in de genen van de ambtenaar zitten. Het heeft te maken met maatschappelijke verantwoordelijkheid, het heeft te maken met wat de burgers kunnen verwachten, wat de maatschappij kan verwachten van een moderne overheid. En voor alles moeten ze kunnen verwachten dat een overheidsdienaar of een ambtenaar integer is. Zich aan de wet en de regelgeving houdt en niet alleen naar de letter, maar ook vooral naar de geest.”

Directeur organisatie 3

Als een van de onderdelen komt loyaliteit naar voren, wanneer beslissingen zijn genomen, moet hier ook naar gehandeld worden. Dit wordt in vijf van de gesprekken genoemd. Ook het nastreven van het algemeen belang, het nastreven van het belang van Nederland, is een van de aspecten die een aantal keer aan bod komen, zo wordt dit tijdens vier gesprekken genoemd. Tijdens een van de gesprekken wordt hier over het volgende gezegd:

“Want je, wat je eigenlijk doet is, je werkt voor deze minister en de volgende. Dus je doet, je werkt voor deze minister, je probeert hem zo goed mogelijk te ondersteunen. Maar je zorgt ook dat het dus goed is in algemene zin voor Nederland. Je probeert de informatievoorziening voor iedereen breed te trekken en je probeert voor iedereen transparant te zijn. want je weet niet wie de volgende minister is.”

Afdelingshoofd organisatie 2

Over het algemeen zijn leidinggevenden van mening dat integriteit in de publieke sector een belangrijke waarde is. Ook omdat wat er gedaan wordt al snel in de publieke opinie terecht kan komen, bijvoorbeeld in de krant. Echter zijn er ook twee leidinggevenden die aangeven dat de publieke sector voor hen niet direct uitmaakt voor hun opvatting van integriteit als leidinggevende, maar dat zij van mening zijn dat ook andere organisaties veel waarde hechten aan integriteit. Zij zijn van mening dat integriteit onderdeel van de persoon moet zijn, ongeacht of deze in de publieke of de private sector werkt.

Verschil beleid – uitvoering

De opvatting/definitie die leidinggevenden hanteren van integriteit lijkt niet alleen verbonden te zijn aan de publieke sector, maar ook aan het type organisatie en afdeling. Zo kan er onderscheid gemaakt worden tussen beleid en uitvoering. De twee onderzochte uitvoeringsorganisaties hebben nauwere contacten met externe partijen dan de beleidsafdelingen, waardoor hier de relatie met stakeholders in grotere mate naar voren kwam. Dit zorgt ervoor dat bij deze leidinggevenden in eerste instantie de definitie van integriteit zich voornamelijk richt op contacten met externe partijen en de manier waarop daar mee moet worden omgegaan. Bij de beleidsafdelingen komt de koppeling tussen integriteit en politiek sterker naar voren. Zo wordt er genoemd dat integriteit naar voren komen wanneer het gaat om het vermelden van vertrouwelijke informatie vanuit de ministerraad naar medewerkers op de afdeling. Hier komt een dilemma tussen de geheimhouding van de informatie vanuit de ministerraad en het zorgen voor transparante en volledige informatie richting medewerkers om zorgvuldig advies te kunnen geven. Opvallend is dat dit dilemma door drie personen van dezelfde afdeling wordt genoemd.

“Het lastigste is denk ik nog hoe ga je met vertrouwelijke informatie om? Omdat ik uiteindelijk geloof dat mensen hun werk alleen goed kunnen doen als ze zo compleet mogelijke informatie hebben. Je weet pas wat de minister wil op het moment dat je ook concreet hoort wat hij wilt, wat voor woorden hij gebruikt, wat hij wil bereiken... Tegelijkertijd is die informatie vaak vertrouwelijk, dus formeel hoor je daar niet uitgebreid over terug te koppelen. Maar mijn mensen moeten daar wel goed over kunnen adviseren. Maar dat is altijd een beetje schipperen tussen wat deel je wel en wat niet. Want je moet zorgvuldig omgaan met de informatie, maar ik vind ook dat mensen alleen hun werk goed kunnen doen als ze wel over alle informatie beschikken, en vooral de context ook snappen.”

Directeur organisatie 2

“Integriteit is bij ons denk ik heel impliciet. Het eerste gaat natuurlijk over wat deel je met wie. We zitten hier op een heleboel informatie die politiek vertrouwelijk en gevoelig is. Bijvoorbeeld stukken die naar de ministerraad gaat, of naar de onderraden, koopkrachtberekeningen die. Mijn collega's hadden gisteren coalitieoverleg. En daar zitten drie ambtenaren bij zeg maar. En dat vertellen we hier op de gang gewoon wat daar besproken is. Dus dat is echt wel sensitieve informatie, die je ook niet zomaar met iedereen in het pand kan delen. Laat staan op verjaardagsfeestjes”

“En wij doen dat dus niet vanuit het beschermen van mensen tegen die informatie. We delen veel, want we zijn ervan overtuigd dat het voor onze club om hun werk goed te doen moeten ze ook weten wat er op elk niveau speelt.”

Afdelingshoofden organisatie 2

Er zijn dus duidelijke verschillen waar te nemen tussen die typen integriteit die op iedere afdeling een rol lijken te spelen, waarbij er verschillen zijn tussen beleid en uitvoering. Dit komt ook overeen met de verwachting, doordat afhankelijk van de werkzaamheden van een organisatie integriteit verschillende vormen aan kan nemen. Echter, wanneer gekeken wordt naar een bredere invulling van integriteit, bijvoorbeeld het omgaan met anderen wordt er geen duidelijk onderscheid tussen beleid en uitvoering gevonden.

Onderstaande tabel geeft een schematisch overzicht van de verschillende typen integriteit die genoemd zijn. Hierbij is er een indeling gemaakt in de mate waarin een bepaald type integriteit een rol speelt binnen een organisatie/de hoeveelheid respondenten die dit type integriteit ter sprake bracht. Deze indeling wordt ook in het vervolg van dit hoofdstuk gebruikt in de tabellen. Deze

onderverdeling is gebaseerd op twee factoren. Ten eerste het aantal personen van een betreffende afdeling die dit type integriteit ter sprake brengt. Ten tweede de nadruk die er door de betreffende leidinggevende tijdens het gesprek aan gegeven wordt. Op die manier kan er onderscheid gemaakt worden tussen typen integriteit die een kleine, middelmatige of grote rol spelen. Het label kleine rol wordt gegeven wanneer dit thema niet genoemd is bij een afdeling, of wanneer er wordt aangegeven dat dit type integriteit geen rol speelt. Het label middelmatige rol wordt gegeven wanneer dit type integriteit door een of twee leidinggevendenden van dezelfde afdeling genoemd wordt. Het label grote rol wordt gegeven wanneer dit genoemd wordt door alle leidinggevendenden van dezelfde afdeling, of wanneer twee van de drie leidinggevendenden hier een sterke nadruk aan gaven tijdens het interview. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat een grote rol niet direct betekent dat er veel integriteitstekwesties rondom dit onderwerp op een afdeling spelen, maar eerder dat dit door leidinggevendenden als een belangrijk onderwerp wordt ervaren en dat hier door deze leidinggevendenden aandacht aan wordt besteed.

Tabel 13. Overzicht verschillende typen integriteit

	Organisatie 1: beleid	Organisatie 2: beleid	Organisatie 3: uitvoering	Organisatie 4 : uitvoering
Impliciete versus expliciete aandacht voor integriteit	Zowel impliciet als expliciet	Voornamelijk impliciet	Zowel impliciet als expliciet	Voornamelijk expliciet
Financiële integriteit	Kleine rol	Kleine rol	Grote rol	Kleine rol
Omgaan met externe contacten	Middelmatige rol	Kleine rol	Grote rol	Grote rol
Privé gebruik zakelijke arrangementen	Middelmatige rol	Middelmatige rol	Middelmatige rol	Middelmatige rol
Privacy- omgaan met vertrouwelijke informatie	Middelmatige rol	Grote rol	Kleine rol	Kleine rol
Politieke integriteit	Middelmatige rol	Grote rol	Kleine rol	Kleine rol
Omgangsvormen op het werk	Middelmatige rol	Middelmatige rol	Middelmatige rol	Grote rol

Koppeling resultaten enquête – interviews

Uit de resultaten van de Monitor Integriteit, zoals besproken in het vorige hoofdstuk, bleek dat respondenten hun organisatie het hoogste scoren op de naleving van regels, met een gemiddelde van 4,76 op een schaal van 5, in vergelijking met de andere categorieën van integriteit. Het naleven van regels kan gezien worden als een vrij smalle/traditionele invulling van het begrip integriteit, waarbij

het gaat om bijvoorbeeld het privé gebruik maken van zakelijke arrangementen, geheimhouding van vertrouwelijke informatie en omgaan met externe contacten. Er is dus veel vertrouwen in de mate waarin collega's zich aan de regels houden. Dit komt overeen met de gesprekken waarin de meeste leidinggevenden aangeven vrij weinig expliciete aandacht aan bepaalde zaken te besteden, omdat zij weten dat hier al veel aandacht aan is besteed om bewustwording te creëren en omdat zij er vertrouwen in hebben dat hun medewerkers hier voldoende kennis over hebben.

Tegelijkertijd is deze definitie rondom integriteit, de naleving van regels, de definitie van integriteit die tijdens de gesprekken vaak als eerste genoemd wordt. Ondanks dat leidinggevenden zich ervan bewust zijn dat er op dit onderwerp al veel bewustwording is en weinig daadwerkelijke problemen/voorvallen, beginnen leidinggevenden tijdens gesprekken over integriteit sneller over dit aspect van integriteit en pas in een later stadium over andere aspecten van integriteit, zoals het omgaan met elkaar.

6.3 Rol leidinggevende met betrekking tot integriteit – Hoe komt ethisch leiderschap op dit moment naar voren?

Een tweede stap in deze analyse is het kijken naar de specifieke rol van de leidinggevende met betrekking tot integriteit. Het valt tijdens de gesprekken op dat de meeste leidinggevenden zich zeer bewust zijn van het belang van voorbeeldgedrag. Dit komt overeen met het in de literatuur beschreven onderscheid tussen moreel persoon en moreel manager. Het 'moreel persoon' aspect van de rol van de leidinggevende wordt in de interviews veelvuldig genoemd, zij het niet met deze exacte woorden. Wanneer aan managers gevraagd wordt hoe zij hun rol zien ten opzichte van integriteit van de medewerkers, is het antwoord vaak dat zij zichzelf zien als een voorbeeld voor hun medewerkers. Ondanks dat leidinggevenden expliciet aangeven dat zij van mening zijn dat je als leidinggevende integriteit kunt beïnvloeden, komen zij voornamelijk met voorbeelden die te betrekken zijn op de moreel persoon rol, dus hun functie met betrekking tot voorbeeldgedrag. Zo is voorbeeldgedrag in totaal 19 keer gecodeerd, verdeelt over 10 interviews. Wanneer direct aan leidinggevenden gevraagd wordt hoe zij denken dat zij als leidinggevende van invloed kunnen zijn op integriteit, wordt voorbeeldgedrag veelvuldig genoemd. Onderstaande quotes laat enkele antwoorden op deze vraag zien:

“Je zet de norm, zowel impliciet als expliciet.”

Afdelingshoofd organisatie 2

“Ja. Eigenlijk alleen maar door het meeste voorbeeldgedrag.”

Afdelingshoofd organisatie 3

“Ik geloof in voorbeeldgedrag. Dus ik denk door wat jij doet, voelen anderen zich ook meer of minder vrij zaken te doen. En dat is vanaf welke pennen neem je mee naar huis tot nou ja, de cadeaubonnen.”

Afdelingshoofd organisatie 1

Wanneer aan leidinggevendenden verder wordt doorgevraagd naar wat zij specifiek ondernemen om als leidinggevende invulling te geven aan het thema integriteit, komen er verschillende aspecten naar voren. Na het coderen van de interviews zijn deze aspecten geclusterd in een aantal brede categorieën, die hieronder worden uitgewerkt. De vier categorieën zijn: de formele beoordelingscyclus, communicatie tussen leidinggevende en medewerker, kaders stellen en tot slot concrete activiteiten die leidinggevendenden verder ondernemen in relatie tot het thema integriteit.

1. De formele beoordelingscyclus/het formele integriteitssysteem

Een duidelijk aspect in de rol van de leidinggevende met integriteit is te vinden in de functionering en beoordelingscyclus. Ondanks dat er per organisatie een specifieke invulling aan deze cyclus wordt gegeven, kennen alle organisaties een bepaalde vorm van beoordelingsgesprekken. Tijdens deze gesprekken is integriteit een verplicht agendapunt. Echter, de manier waarop leidinggevendenden invulling geven aan het onderwerp integriteit tijdens deze gesprekken lijkt verbonden te zijn aan het relatieve belang dat de betreffende leidinggevendenden hechten aan integriteit binnen hun afdeling. Wanneer leidinggevendenden het thema integriteit veel aandacht geven in hun takenpakket als leidinggevende, zijn zij eerder geneigd om de beoordelingscyclus te noemen als een methode om integriteit te bevorderen. Echter, een ander gedeelte van de leidinggevendenden noemt het aan bod brengen van integriteit binnen de beoordelingscyclus een verplicht onderdeel, welke zij meer beschouwen als het afvinken van een hokje dan als een methode om integriteit aan bod te brengen. Het is hierbij opvallend dat de leidinggevendenden die de beoordelingscyclus zien als van toegevoegde waarde voor integriteit de leidinggevendenden zijn die sowieso aangeven dat zij veel aandacht aan integriteit besteden. Zij zien daarbij de toegevoegde meerwaarde van het bespreken van integriteit tijdens de beoordelingsgesprekken, terwijl de leidinggevendenden die aangeven minder expliciete aandacht te besteden aan integriteit juist vermelden dat zij dit geen relevant thema tijdens deze gesprekken vinden. Het lijkt daarom dat de persoonlijke voorkeuren en kenmerken van leidinggevendenden, zoals ook in het theoretisch kader vermeld, bepalend zijn voor de wijze waarop het formele integriteitssysteem door leidinggevendenden wordt ingevuld. Onderstaande quotes laten het onderscheid tussen verschillende leidinggevendenden zien:

“Dus ook tijdens de beoordelingsgesprekken als ik dan inderdaad uitdrukkelijk dit ter sprake breng. Dan ja, nu weet men het onderhand. Ik doe dit nu drie jaar. Dus ze zijn het nu wel een beetje gewend. En in het begin kijken ze wel een beetje van ja, we hoeven het daar niet over te hebben. Hallo! Niet over te hebben. We zullen het daar zeker eens even goed over hebben.”

Afdelingshoofd organisatie 4

“Er zit een verplicht onderdeel in, in onze beoordelingsgesprekken en formulieren. Daar doe ik eigenlijk niks mee in die zin dat ik alleen de check vraag stel: is er aanleiding om het nu hierover te hebben? Mijn norm daarbij is dat op het moment dat er iets speelt met integriteit- lees: je zit in een dilemma of je hebt het idee dat je over een grens bent gegaan. Dat mensen dat op dat moment ook melden. Dat ze daarmee niet wachten tot het beoordelingsgesprek. Dat is mijn impliciete norm.”

Directeur organisatie 2

Opvallend is dat leidinggevenden van dezelfde afdeling/organisatie vaak hetzelfde denken over de rol van de formele beoordelingscyclus in relatie tot integriteit. Zo noemen de drie leidinggevenden van organisatie 1 en 4 vrijwel allemaal dit aspect als iets waar duidelijk stil wordt gestaan bij integriteit. Twee van de leidinggevenden van organisatie 2 noemen dit ook, maar vermelden hierbij dat zij de toegevoegde waarde hiervan minder herkennen. Ook de eed en gelofte kan gezien worden als onderdeel van het formele integriteitssysteem. Iedere ambtenaar moet aan het begin van zijn aanstelling de eed of belofte afleggen. Onderdeel hiervan is een stukje over integriteit. Opvallend is dat slechts twee leidinggevenden hierover beginnen, welke beide werkzaam zijn op dezelfde beleidsafdeling. Deze twee leidinggevenden pleiten beiden voor een grotere nadruk op de eed en belofte, zowel aan het begin van de carrière als bijvoorbeeld door deze nog enkele malen te herhalen. Op die manier worden ambtenaren nogmaals herinnerd aan de omgeving waarin zij werkzaam zijn, waarbij ook het onderwerp integriteit onder de aandacht blijft.

“Wat ik de afgelopen 10 jaar gedaan heb is iedere keer als er mensen de eed of de gelofte moesten afnemen, dan hadden we een kleine sessie. Dat deed ik ook altijd trouwens persoonlijk. En dan zei ik jullie vinden dit misschien allemaal heel lacherig. Maar het is eigenlijk een heel feestelijk moment. Want het cijfer ambtenaar heeft een aantal echte bijzonderheden. En daar ga je dan voor tekenen. Dat je je daarvan bewust bent.”

Directeur organisatie 1

2. Communicatie

Een tweede categorie die kan worden gevonden in de rol van de leidinggevende is de categorie communicatie. Een aspect wat door vrijwel alle leidinggevendenden meermaals wordt genoemd, is het belang van het gesprek aangaan en goede communicatie. Ten eerste kan hier het gesprek aangaan met medewerkers zelf worden onderscheiden. In totaal is het gesprek aangaan het aspect wat het vaakst naar voren is gekomen met 29 codes bij in totaal tien interviews. Daarnaast wordt er door leidinggevendenden aangegeven dat zij ook met collega leidinggevendenden of met hun direct leidinggevende het gesprek aangaan over integriteitszaken. Ook woorden als toegankelijk en laagdrempelig worden regelmatig genoemd tijdens de gesprekken. In overeenstemming met het open en informele klimaat dat de meeste leidinggevendenden beschreven, geven leidinggevendenden aan dat zij het belangrijk vinden om met hun medewerkers het gesprek aan te gaan rondom het thema integriteit.

3. Normen, waarden en regels: kaders stellen

Een derde categorie die kan worden onderscheiden binnen taken/activiteiten die leidinggevendenden ondernemen met betrekking tot integriteit is de categorie van het stellen van regels/kaders. Hier binnen kan onderscheid gemaakt worden tussen leidinggevendenden die noemen dat zij echt regels en kaders stellen en leidinggevendenden die aangeven dat zij werken aan bepaalde normen en waarden, dus meer op een softe manier de cultuur proberen te beïnvloeden. Deze twee vormen worden soms ook door dezelfde leidinggevendenden genoemd en dus door elkaar heen gebruikt. Zo geven leidinggevendenden aan dat zij aan de ene kant op bepaalde punten duidelijke regels stellen en tegelijkertijd werken aan het creëren van een bepaald klimaat, waarin bepaalde normen en waarden heersen. Verder wordt er gesproken over invulling geven aan het grijze gebied van integriteit. Er is weinig verwarring over bijvoorbeeld de 50 euro regel, of het voortrekken van bepaalde externe relaties. De regels op dit gebied zijn duidelijk en dit behoeft volgens de meeste leidinggevendenden dan ook weinig aandacht. Echter zijn er bepaalde dilemma's die kunnen spelen, die minder duidelijk zijn. Juist het bespreken van deze dilemma's en het bespreken van gemeenschappelijke normen en waarden, wordt door de leidinggevendenden ingezet om met elkaar een gemeenschappelijk referentiekader te ontwikkelen. Zo geeft een van de leidinggevendenden onderstaande aanpak als voorbeeld voor het omgaan met dilemma's:

“Want uiteindelijk moet je, ik redeneer altijd vanuit het maakt me niet zo heel veel uit wat er precies in de regels staat want die zijn vaak vrij ingewikkeld. Maar zou je het prettig vinden als het in de Telegraaf terecht komt? Of zou je je schamen om het aan je moeder of aan je oma te vertellen? Als dat zo is, dan moet je het niet doen. Want volgens mij in 99% van de gevallen zit je dan binnen de regels. En iedereen heeft daar een concreet beeld bij. Het verschilt natuurlijk per persoon waar dan de grens precies ligt, maar je zit vrijwel altijd binnen de officiële regels.”

Afdelingshoofd organisatie 2

Invulling geven aan het grijze gebied van integriteit wordt verder verbonden aan het in gesprek gaan met medewerkers. Door te praten over dilemma's en te bespreken waar je als leidinggevende grenzen ziet, kun je het grijze gebied nader verkennen. van de leidinggevend en zegt hierover het volgende:

“Nou ik heb mijn eigen visie erop waarvan ik juist ook bij het thema integriteit ook weet van dat dat niet een keiharde kan zijn. Regelmatig in gesprek zijn. Licht sturen. Kijk waar ligt vanuit het beleid een keiharde grens? Juist bij integriteit is er vaak een heel grijs gebied. Waar staat voor mij het grijze gebied? Waar staat voor jullie het grijze gebied?”

Afdelingshoofd organisatie 3

Naast het creëren van gemeenschappelijke normen en waarden, zijn leidinggevend en ook bezig met het maken van bepaalde concrete afspraken en regels. Twee elementen die hierbij vaak genoemd worden en die aan elkaar gerelateerd zijn, zijn sturen op afstand en sturen op resultaat. Vanwege de manier van werken in de meeste organisaties, bijvoorbeeld door de komst van Het Nieuwe Werken, verandert ook de manier waarop leidinggevend en richting geven aan hun medewerkers. Vier leidinggevend en geven aan dat zij medewerkers vrij laten, maar wel achteraf op bepaalde zaken controleren, om op die manier te kunnen sturen op afstand en resultaat.

4. Concrete activiteiten

Ten slotte kan er een categorie worden onderscheiden waarin specifieke voorbeelden worden gegeven van activiteiten die leidinggevend en sporadisch of structureel ondernemen rondom het thema integriteit. Zo worden er verscheidene voorbeelden genoemd, zoals het organiseren van hei-sessies, waarin onder andere wordt gesproken over normen, waarden en de visie van de afdeling. Volgens leidinggevend en werkt dit ook mee aan integriteit en al haar facetten. Ook het in bod laten komen in een werkoverleg, het direct aanklaarten van pesten/omgangsvormen aan de betrokkenen wanneer dit speelt of het organiseren van afdelingsoverleggen over integriteit worden genoemd als activiteiten die leidinggevend en organiseren. Echter, niet alle leidinggevend en geven aan hier concreet aandacht aan te besteden. Zo zijn er leidinggevend en die aangeven dat zij dit wel zouden willen, maar dat zij hier niet voldoende tijd voor hebben. Daarnaast zijn er drie leidinggevend en die aangeven dat integriteit

binnen hun afdeling minder een expliciete rol speelt en dat zij hier daarom niet structureel aandacht aan besteden. Tabel 14 toont een schematisch overzicht van de verschillende wijzen waarop leidinggevend invulling geven aan het thema integriteit, gesorteerd per afdeling.

Tabel 14. Invulling integriteit per afdeling

	Organisatie 1	Organisatie 2	Organisatie 3	Organisatie 4
Voorbeeldgedrag	Grote rol	Grote rol	Grote rol	Grote rol
Het formele integriteitssysteem	Grote rol	Kleine rol	Grote rol	Grote rol
Communicatie	Grote rol	Grote rol	Grote rol	Grote rol
Normen, waarden en regels: kaders stellen	Grote rol	Grote rol	Grote rol	Grote rol
Overige activiteiten	Middelmatige rol	Kleine rol	Middelmatige rol	Grote rol

6.4 Belemmeringen om als leidinggevende om te gaan met integriteit

Tijdens de interviews is er met leidinggevend gesproken over mogelijke uitdagingen of obstakels die zij ervaren om met integriteit om te gaan. In het theoretisch kader zijn enkele belemmeringen geformuleerd die in de literatuur naar voren zijn gekomen als belemmeringen voor leidinggevend rondom het vertonen van elementen van een ethische leiderschapstijl.

Uit de helft van de gesprekken kwamen er in eerste instantie geen duidelijke obstakels naar voren, wanneer hier rechtstreeks naar gevraagd werd. In principe voelen alle leidinggevend zich bekwaam om met integriteit om te gaan en ervaren zij vanuit de organisatie geringe obstakels om als leidinggevende met het thema integriteit om te gaan. De verwachtingen die geformuleerd zijn in het theoretisch kader, waarin vanuit de literatuur over verschillende type belemmeringen werd gesproken, lijken daarmee niet te kloppen met de bevindingen van de leidinggevend die zijn geïnterviewd binnen de context van deze studie. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat de belemmeringen die vanuit het theoretisch kader waren geformuleerd, met name getest zijn onder het topmanagement, bijvoorbeeld in de studie van Heres (2016). In dit onderzoek is er echter gefocust op middenmanagers en directeuren, waardoor bijvoorbeeld de belemmering ‘afstand tot de medewerker’ in mindere mate wordt ervaren. In totaal waren er zes van de twaalf leidinggevend die in eerste instantie aangaven geen directe uitdagingen te ervaren. Echter, wanneer leidinggevend even de tijd namen om na te denken of wanneer er verder werd doorgevraagd over dit onderwerp kwamen er uiteindelijk tijdens de meeste gesprekken verscheidene uitdagingen/belemmeringen naar voren.

Deze obstakels/belemmeringen zijn in categorieën ingedeeld, welke hieronder worden uitgewerkt: Het bestaan van een resultaatgericht klimaat, het ontbreken van structurele aandacht voor integriteit, de invloed van Het Nieuwe Werken en tot slot cultuuraspecten, het thema integriteit als lastig onderwerp.

1. Resultaatgericht klimaat

Een van de belemmeringen die in een van de eerste gesprekken een van de leidinggevenden uit zichzelf ter sprake bracht is het resultaatgerichte klimaat wat heerst binnen de organisatie, in combinatie met een klimaat waarin veel aandacht is voor urgente topics die spontaan opkomen en minder op zaken die continu een rol spelen (Afdelingshoofd organisatie 1). Deze leidinggevende beschrijft (direct wanneer er naar obstakels gevraagd wordt) dat de urgentie van de onderwerpen een belemmering vormt in het omgaan met integriteit. Deze leidinggevende geeft verder aan dat rust noodzakelijk is om met dit onderwerp om te gaan. Juist doordat zaken omtrent integriteit vaak eenmalig zijn, mede door de hoge mate van urgente onderwerpen binnen de organisatie, verschijnt integriteit soms op de agenda om daarna weer te verdwijnen (Afdelingshoofd organisatie 1). Ook een van de andere leidinggevenden brengt dit direct ter sprake, ondanks dat zijn initiële reactie is dat er geen directe uitdagingen zijn:

“Interviewer: ‘Wanneer je kijkt naar het begrip integriteit als rol van de leidinggevende. Dus hoe draag je het uit in de organisatie, dus niet zozeer als er al concrete zaken zijn. Zijn daar bepaalde uitdagingen in om daar als leidinggevende aandacht aan te besteden?’

‘Nee volgens mij niet. Maar tegelijkertijd zijn er ook dingen die het gewoon wat lastiger maken. Kijk het is een van de vele onderwerpen die op het bord van de leidinggevende liggen. Dus het is een onderwerp dat gewoon makkelijk van de tafel af glijdt.’ Directeur organisatie 3

Omdat het bestaan van een resultaatgericht klimaat ook een van de elementen was die uit het theoretisch kader naar voren kwam als een obstakel voor ethisch leiderschap, is er aan verscheidene leidinggevenden gevraagd of zij dat ook zo ervaren, ook wanneer zij dit niet direct uit zichzelf ter sprake brachten. Leidinggevenden geven verschillende perspectieven op het botsen van integriteit met een resultaatgericht klimaat/met een nadruk op efficiëntie en effectiviteit. In enkele gesprekken werd de korte termijn visie, de ad hoc cultuur en de nadruk op resultaat genoemd als een reden om minder met integriteit bezig te zijn. Zo vermeldden enkele leidinggevenden dat zij graag meer bezig zouden zijn met thema's rondom integriteit en ethiek, maar dat vanwege het ad hoc karakter van het werk dit niet op structurele basis gebeurde. Een tweetal leidinggevenden sprak dit juist tegen wanneer deze uitspraak aan hen werd voorgelegd:

“Interviewer: ‘Nou ja wat je bijvoorbeeld ook tegenkomt is, als ik lees over leiderschap en integriteit, dat bijvoorbeeld voor leidinggevenden het soms lastig is als er een heel resultaatgericht klimaat is om dan bijvoorbeeld tijd vrij te maken voor het onderwerp integriteit. Dat soort dingen, dat dat dan ook een soort van obstakels om met, om als leidinggevende met integriteit om te gaan?’

‘Ik begrijp nooit zo wat iemand daarmee bedoelt. Want volgens mij kosten personeelszaken helemaal niet zo veel tijd’.”

Directeur organisatie 2

2. Ontbreken van structurele aandacht voor integriteit

Een tweede thema, wat aansluit op en samenhangt met de botsing met het resultaatgerichte klimaat, is het ontbreken van structurele aandacht voor integriteit. Ook dit onderwerp wordt door ongeveer de helft van de leidinggevenden genoemd als een belemmering voor het omgaan met integriteit. Er worden meerdere oorzaken genoemd voor het ontbreken van structurele aandacht voor integriteit. Zo noemen twee van de leidinggevenden dat er een hoog tempo van veranderingen binnen de organisatie bestaat, bijvoorbeeld door snel achtereenvolgende reorganisaties. Hierdoor ontbreekt soms continuïteit en daarmee structurele aandacht voor onderwerpen als integriteit. Verder noemt een van de leidinggevenden dat een hoge doorloop van leidinggevenden ook zorgt voor het ontbreken van structurele aandacht voor integriteit binnen een specifiek team. Omdat de manier waarop er wordt omgegaan met integriteit op dit moment nog vrij persoonsafhankelijk is, zo geeft deze leidinggevende aan, wordt de aandacht voor integriteit binnen een team voor een gedeelte bepaald door de betreffende leidinggevende. Wanneer deze na een aantal jaar afscheid neemt van de afdeling, komt dit de structurele aandacht voor integriteit niet ten goede.

Echter, de meningen van leidinggevenden zijn verdeeld wat betreft de noodzaak voor structurele aandacht voor integriteit. Waar een aantal leidinggevenden aangeven behoefte te hebben aan meer structurele aandacht voor integriteit, bijvoorbeeld door een soort cyclus rondom integriteit (iedere drie jaar bijvoorbeeld een aantal vaste momenten waarop stilgestaan wordt bij het onderwerp), geven andere leidinggevenden aan hier juist geen behoefte aan te hebben. Deze leidinggevenden geven aan het juist een thema te vinden waar ad hoc aandacht beter voor zou zijn en waarbij structurele aandacht met daarbij verplichte momenten niet van toegevoegde waarde is. Een van de leidinggevenden geeft hierbij aan dat het expliciet noemen van integriteit juist ook averechts kan werken. Deze respondent pleit voor het geven van ad hoc aandacht aan specifieke problemen per afdeling/organisatie:

“Volgens mij lezen mensen dingen over integriteit op intranet zeg maar niet. Omdat het een containerbegrip is waar iedereen wat anders onder verstaat. Mijn antwoord daarop zou zijn: ga niet proberen dat containerbegrip helderder te maken maar adresseer gewoon de specifieke problemen als die er zijn. Als er een probleem is met informatieveiligheid moet je daar gesprekken over voeren. Als er een probleem is met veiligheid op de werkplek en mensen die elkaar onheus bejegenen of pesten dan moet je daar een probleem van maken. In beide gevallen heeft het niet zoveel zin om over integriteit te spreken, want dan denkt iedereen van ja dat gaat niet over mij en ik bedoel er iets anders mee dan jij.”

Afdelingshoofd organisatie 2

Echter, de helft van de respondenten noemt het geven van structurele aandacht aan integriteit als belangrijk element om het te kunnen bevorderen. Onderstaande quote illustreert dit.

Ik zeg integriteit is gewoon zeg maar een basis randvoorwaarde voor organisaties. Wat gewoon permanent onderhoud vereist. En dat wil niet zeggen dat er, ik vind het juist sterk als het niet incident gedreven is, maar iets is wat je gewoon toch regelmatig terug laat komen op de agenda.

Afdelingshoofd organisatie 4

3. Invloed van Het Nieuwe Werken

Een van de aspecten die nader is besproken tijdens de interviews, nadat in het eerste interview direct bleek dat dit een grote rol speelde voor de betreffende leidinggevende, is de invloed van Het Nieuwe Werken op integriteit en de rol van de leidinggevende. Ondanks dat dit vanuit het theoretisch kader niet direct als bestaande belemmering naar voren kwam, is er een aparte vraag aan de interviews toegevoegd omtrent de invloed van Het Nieuwe Werken (HNW) op integriteit en de rol van de leidinggevende. Leidinggevend en ervaren de invloed van HNW op verschillende manieren. Ten eerste blijkt dat HNW nog niet op alle afdelingen een even grote rol speelt. In een van de vier organisaties is bijvoorbeeld thuiswerken nog minder gebruikelijk, waardoor dit aspect van HNW minder van invloed is. Toch speelt ook hier HNW een bepaalde rol, namelijk in de manier waarop de ruimtes in de afdeling zijn vormgegeven. Zo geeft een van de leidinggevend en aan dat ze sinds een aantal jaar geen vaste werkplekken hebben, maar werken met flexplekken. In plaats van op een eigen kamer, werkt de betreffende leidinggevende nu tussen de mensen. Dit levert voordelen op, hij is namelijk zichtbaarder en makkelijker aan te spreken. Echter, zo geeft deze leidinggevende aan, maakt dit ook dat op sommige gebieden het juist moeilijker wordt om deze leidinggevende aan te spreken:

“Verandert de rol van de leidinggevende? Ja wel iets. Vooral de omgang met medewerkers verandert iets. We zijn makkelijker benaderbaar. Voor reguliere zaken. We zijn lastiger benaderbaar voor gevoelige zaken of voor dingen die alleen die persoon aangaan omdat er weinig gesloten ruimtes zijn. En dat bouwt een drempel voor mensen om als ze iets kwijt moeten dat ook tegen je te zeggen.”

Directeur organisatie 2

Andere leidinggevendenden van andere organisaties bevestigen dit fenomeen en geven daarnaast ook aan dat door bijvoorbeeld een groter aantal medewerkers die regelmatig thuiswerken, er ook kwesties rondom integriteit kunnen ontstaan. Zo kan verdeling van opdrachten een rol spelen, doordat medewerkers die vaak thuiswerken minder plotseling opkomende klussen op zich kunnen nemen, waardoor er meer druk ontstaat op medewerkers die wel fysiek aanwezig zijn (Afdelingshoofden organisatie 2 en 3). Leidinggevendenden geven aan dat de komst van Het Nieuwe Werken daardoor voor- en nadelen met zich meebrengt, en dat het belangrijk is om hier met medewerkers duidelijke afspraken over te maken.

4. Cultuuraspecten: integriteit als lastig onderwerp

Tot slot worden er nog enkele belemmeringen/obstakels genoemd die met elkaar gemeen hebben dat het omgaan met integriteit voor leidinggevendenden soms een lastig onderwerp blijkt te zijn. Dit hangt samen met de cultuur die er binnen sommige organisaties/afdelingen heerst. Zo geven een tweetal leidinggevendenden aan dat integriteit geen favoriet onderwerp is en dat zij het lastig vinden om mensen concreet op het thema integriteit aan te spreken. Ook in samenwerkingen binnen de organisatie komt het naar voren dat het lastig is om mensen aan te spreken, nog voordat er integriteitskwesties spelen. Doordat er tijdens het maken van afspraken soms een bepaalde concreetheid/scherpte ontbreekt, kunnen er gaandeweg de uitvoering van afspraken verwarringen ontstaan, zo vertelt een leidinggevende. Onderstaande quote illustreert dit:

“Wij hebben ook een mores met elkaar ontwikkeld waarbij wij elkaar ook nooit echt aanspreken. Wij stoppen altijd op het niveau waarop we het nog net met elkaar eens zijn. Vervolgens heeft iedereen daar zijn eigen interpretatie in. Dat gaat dan in het verloop van het project of samenwerkingsrelatie naar voren. Zo van ..ja we hebben toen toch dat afgesproken en dan zegt de ander nee.. dat was toch zo .. heel anders. Die scherpte die hebben we er niet inzitten.”

Directeur organisatie 4

Verder noemen twee leidinggevenden dat zij het lastig vinden om het onderwerp fris te houden, dus om aandacht te besteden aan integriteit zonder integriteitsmoeheid te veroorzaken. Dit komt overeen met het feit dat een tweetal andere leidinggevenden aangeven dat zij slechts een beperkt arsenaal aan middelen hebben om integriteit onder de aandacht te brengen, terwijl zij niet altijd het op dezelfde manier met medewerkers willen bespreken. Tot slot wordt door een directeur van organisatie drie en door een directeur van organisatie vier genoemd dat een uitdaging om met integriteit om te gaan de afstand tot de medewerkers is. Mede door de hiërarchische verhoudingen en het feit dat afdelingshoofden het eerste aanspreekpunt zijn, ervaren deze leidinggevenden afstand tot medewerkers als een uitdaging wanneer het gaat om omgaan met integriteit en met het vertonen van voorbeeldgedrag. Onderstaande tabel geeft wederom een schematisch overzicht van de verschillende belemmeringen de wijze waarop deze binnen de verschillende organisaties naar voren komen. Opvallend is dat er, overeenkomstig met de eerdere tabellen, een duidelijk patroon per organisatie wordt gevonden. De afdeling waar integriteit als thema een kleine rol speelt, is tevens de afdeling waarbij leidinggevenden weinig belemmeringen ervaren rondom het omgaan met integriteit. Daarnaast geven de leidinggevenden van deze afdeling ook aan weinig behoefte te ervaren om integriteit als thema op structurele basis terug te laten komen op de afdeling.

	Organisatie 1: beleid	Organisatie 2: beleid	Organisatie 3: uitvoering	Organisatie 4 : uitvoering
Resultaatgericht klimaat	Grote rol	Kleine rol	Middelmatige rol	Kleine rol
Ontbreken van structurele aandacht	Grote rol	Kleine rol - geen behoefte aan structurele aandacht, liever ad hoc	Middelmatige rol	Middelmatige rol – er is al veel structurele aandacht binnen deze afdeling
Invloed van Het Nieuwe Werken	Middelmatige rol	Middelmatige	Grote rol	Grote rol
Culturaspecten: Integriteit als lastig onderwerp	Middelmatige rol	Kleine rol	Middelmatige rol	Middelmatige rol

6.5 Koppeling belemmeringen met het theoretisch kader

In de voorgaande paragraaf zijn de resultaten van de interviews weergegeven. De belemmeringen die zijn gevonden in dit onderzoek, worden in deze paragraaf gekoppeld aan de categorieën belemmeringen die voorafgaand aan dit onderzoek in het theoretisch kader waren opgesteld. waren de volgende categorieën:

- Persoonlijke kenmerken en voorkeuren van leidinggevende
- Functie- en carrière gerelateerde belemmeringen:
 - Afstand tot de medewerker
 - Gevolgen voor de eigen carrière
- Organisationele belemmeringen
 - Resultaatgericht klimaat
 - Neveneffecten van integriteitsbeleid
- Temporele factoren
 - Lange adem nodig voor integriteit
 - Nadruk op urgentie/tijdsdruk

Persoonlijke voorkeuren

Ten eerste blijkt dat de persoonlijke kenmerken en voorkeuren van een leidinggevende van grote invloed zijn op de wijze waarop zij met integriteit omgaan en de rol die zij zelf aannemen binnen dit thema. Ondanks dat veel personen zich bewust zijn van de rol die zij als leidinggevende innemen, verschilt de wijze waarop leidinggevend en invulling geven aan het thema integriteit. Zo vertellen een aantal leidinggevend en dat zij weinig hebben met het begrip integriteit en hier daarom minder expliciete aandacht aan besteden. Hier tegenover staan leidinggevend en die aangeven zeer regelmatig expliciete aandacht te besteden aan het thema. Ook in dit onderzoek blijkt dat de persoonlijke voorkeuren van de leidinggevende van bepalende invloed zijn op de wijze waarop er met integriteit wordt omgegaan en daarmee op het vertonen van een ethische leiderschapsstijl.

Functie en carrière-gerelateerde factoren

De functie- en carrière-gerelateerde factoren lijken in mindere mate een rol te spelen. In slechts twee interviews wordt afstand tot de medewerkers genoemd als een (kleine) belemmering en verwachte negatieve gevolgen voor de eigen carrière wordt in geen enkel interview ter sprake gebracht. Een mogelijke verklaring hiervoor is dit in eerdere onderzoeken naar belemmeringen met name het topmanagement centraal stond, terwijl in dit onderzoek de focus meer op het middenmanagement lag. Afstand tot medewerkers wordt hierbij in mindere mate ervaren, ook bij de directeuren die zijn geïnterviewd.

Organisationele belemmeringen

Slechts een van de twee belemmeringen op organisatiegebied is naar voren gekomen tijdens de gesprekken. Tijdens de gesprekken, vaak al voorafgaand aan de concrete vraag omtrent uitdagingen/belemmeringen, begonnen leidinggevend en over botsingen met het resultaatgerichte

klimaat van de organisatie. Integriteit is een thema wat snel naar de achtergrond verschuift wanneer er een cultuur van resultaatgericht bestaat binnen een organisatie.

Temporele factoren

Tot slot werd in het theoretisch kader de temporele factoren beschreven, waarbij ethisch leiderschap naar de achtergrond verdween vanwege bijvoorbeeld urgentie of tijdsdruk van andere onderwerpen. Ook dit thema kwam regelmatig naar voren tijdens de interviews. Opvallend is dat hierbij een sterk contrast leek te bestaan tussen verschillende organisaties/afdelingen. Voor sommige leidinggevendenden vormt urgentie/tijdsdruk rondom integriteit een duidelijke belemmering om aandacht aan te besteden, voor andere leidinggevendenden speelt dit minder een rol of is er minder behoefte aan structurele aandacht voor het thema integriteit. Tevens wordt, overeenkomstig met Heres (2016)

Verschillen met bestaande theorie

Tot slot zijn er uit de interviews enkele factoren naar voren gekomen die minder overeenkomen met belemmeringen die in eerdere artikelen zijn beschreven. Zo is de invloed van Het Nieuwe Werken een aspect wat in dit onderzoek duidelijk naar voren is gekomen als zijnde van invloed op integriteit en de rol van de leidinggevende. De leiderschapsstijl en daarmee de wijze waarop ethisch leiderschap wordt getoond, wijzigt iets door veranderingen in de manier van werken binnen organisaties. Tevens kwam er in de interviews naar voren dat een hoog tempo van reorganisaties en veranderingen, gepaard met een hoge doorloop van leidinggevendenden er in sommige gevallen voor zorgt dat integriteit en ethisch leiderschap geen continue aandacht krijgen.

6.5 Bevorderen integriteit

Tot slot staat in dit onderzoek centraal hoe integriteit kan worden bevorderd. Het wegnemen van de eerder genoemde belemmeringen kan gezien worden als mogelijkheid om integriteit middels ethisch leiderschap te bevorderen. Daarnaast is er tijdens de interviews als afsluitend thema aan de leidinggevendenden gevraagd hoe volgens hen de rol van de leidinggevende rondom integriteit bevorderd kan worden. Na codering van de interviews bleek er een grote variëteit aan suggesties te zijn ter bevordering van de rol van de leidinggevende met betrekking tot integriteit, waarbij in sommige gevallen leidinggevendenden ook tegengestelde ideeën hebben over het wel of niet verder bevorderen van de rol van de leidinggevende rondom integriteit. In deze paragraaf wordt kort stil gestaan bij enkele voorbeelden die leidinggevendenden gaven omtrent het bevorderen van hun rol omtrent integriteit. In het volgende hoofdstuk, de conclusie, wordt er uitgebreider stilgestaan bij praktische aanbevelingen om integriteit middels ethisch leiderschap te bevorderen.

Over het algemeen geven leidinggevenden aan dat zij facilitering rondom het onderwerp integriteit kunnen gebruiken binnen hun rol als leidinggevende. Zo wordt er genoemd dat HR van waardevolle toevoeging kan zijn, bijvoorbeeld in het ontwikkelen van selectiemethodes voor nieuwe leidinggevenden. Ook wordt er aangegeven dat het kan helpen om het thema integriteit onder andere te beleggen bij een buitenstaander, iemand van buiten de afdeling, zodat de leidinggevende met deze persoon kan reflecteren op bijvoorbeeld bestaande dilemma's en risico's binnen de afdeling. Daarnaast wordt er genoemd dat HR kan helpen bij het verbeteren van de vindbaarheid van relevante informatie/programma's. Leidinggevenden zijn zich ervan bewust dat er al redelijk veel aan informatie beschikbaar is vanuit de organisatie, maar vinden het soms lastig om dit te vinden/hier ook daadwerkelijk gebruik van te maken. Verder wordt er door drie leidinggevenden genoemd dat het belangrijk is om verschillende maatregelen rondom integriteit aan te bieden:

“Ja. Ik geloof dus ook niet in een maatregel die de integriteit bewaakt. Ik geloof in een construct van op zich zelf staande maatregelen die elk afzonderlijk misschien helemaal niks doen, maar samen dus het klimaat oproepen van dit hoort wel of niet. Daar gaat het over.”

Directeur organisatie 4

Echter, niet alle leidinggevenden zijn van mening dat het noodzakelijk is meer aan te bieden vanuit de organisatie. Zo geven enkele leidinggevenden (van twee verschillende organisaties) aan dat zij weten dat er veel beschikbaar is, maar dat zij zelf niet de behoefte voelen om meer handvatten aangereikt te krijgen vanuit de organisatie. Opvallend hierbij is dat dit wordt aangegeven door leidinggevenden van een afdeling waar integriteit een zeer kleine directe rol speelt, maar ook door leidinggevenden waar integriteit juist al veelvuldig op de agenda staat. Een aantal leidinggevenden van deze afdelingen geven aan zich bekwaam genoeg te voelen om met het thema integriteit om te gaan, zonder extra begeleiding vanuit de organisatie.

Verder wordt er als mogelijke bevordering voor het omgaan met integriteit genoemd dat ontwikkeling van bepaalde vaardigheden van leidinggevenden meer aandacht zou mogen krijgen, bijvoorbeeld rondom het aangaan van gesprekken of rondom het bespreekbaar maken van zaken rondom integriteit. Dit wordt door drie leidinggevenden aanbevolen. Ook contact met collega's, zoals het opnemen van dit thema in bijvoorbeeld intervisies, wordt geopperd als manier om het omgaan met integriteit te vergemakkelijken. De verdere mogelijkheden om de rol van de leidinggevende te vergemakkelijken/ethisch leiderschap te bevorderen, wordt in de conclusie verder geconcretiseerd, via het formuleren van praktische aanbevelingen.

7. Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk volgen de conclusies van dit onderzoek. Dit wordt gedaan door in te gaan op zowel de hoofdvraag als op de deelvragen van dit onderzoek. Centraal in deze studie staat de rol van de leidinggevenden ten opzichte van integriteit van medewerkers. Het type leiderschap wat hieraan werd verbonden is ethisch leiderschap. Middels een kwantitatief en een kwalitatief onderzoek is er getracht inzicht te verschaffen in de vraag hoe ethisch leiderschap van invloed is op integriteit binnen de context van de Nederlandse publieke sector. Dit leidde tot de volgende hoofdvraag: *“In hoeverre is ethisch leiderschap binnen de Nederlandse Rijksoverheid van invloed op integer handelen van medewerkers en hoe kan integriteit, middels het wegnemen van mogelijke belemmeringen voor ethisch leiderschap, worden bevorderd?”*

7.1 Conclusies deelvragen

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn een vijftal deelvragen opgesteld. In deze conclusie wordt aan de hand van de vijf deelvragen opgebouwd naar een antwoord op de hoofdvraag. Hierbij wordt ingegaan op wat deze resultaten betekenen voor theorie en praktijk.

7.1.1 Deelvraag 1

De eerste deelvraag was: *wat is er reeds in de literatuur bekend over ethisch leiderschap en integriteit?* Uit een verkenning van bestaande literatuur bleek dat ethisch leiderschap veelal positieve effecten heeft op verschillende aspecten rondom integriteit binnen publieke organisaties. Hierbij kwam het onderscheid tussen moreel persoon en moreel manager naar voren: een leidinggevende moet zowel voorbeeldgedrag vertonen alsmede integriteit actief managen binnen de organisatie. Toch bleek dat ondanks deze positieve effecten van ethisch leiderschap op integriteit, leidinggevenden vaak geneigd zijn om amoreel management te vertonen, waarbij zij niet per se immoreel leidinggeven, maar eerder weinig aandacht geven aan het thema integriteit. Op basis van de literatuur kan dat verklaard worden door bepaalde belemmeringen die optreden bij leidinggevenden om een ethische leiderschapsstijl aan te nemen. Zo kwam uit de literatuur naar voren dat er zowel persoonlijke, functie- en carrière-gerelateerde, organisationele en temporele factoren een rol kunnen spelen in het belemmeren van ethisch leiderschap.

7.1.2 Deelvraag 2

Op basis van de analyse van de resultaten van de Monitor Integriteit en Veiligheid (2016) kan er antwoord gegeven worden op deelvraag 2 van dit onderzoek: *hoe komt ethisch leiderschap op dit moment naar voren binnen de Nederlandse publieke sector?* De resultaten van deze monitor lieten

zien dat medewerkers binnen de publieke sector de mate van ethisch leiderschap vrij hoog beoordelen, gemiddeld 3.65 op een schaal van 5. Verder bleek de sector niet van significante invloed op dit gemiddelde, het maakt geen significant verschil of medewerkers bij de Rijksoverheid, gemeenten of provincies werkzaam zijn voor de beoordeling van ethisch leiderschap. Ook tussen de losse items van ethisch leiderschap bleken weinig verschillen te zitten, vrijwel alle tien de items scoorden tussen de 3.5 en de 4 op een schaal van 1-5.

Binnen de literatuur rondom ethisch leiderschap en integriteit kan er onderscheid gemaakt worden tussen moreel person en moreel manager. Uit de interviews van dit onderzoek komt naar voren dat veel leidinggevendenden zich met name bewust zijn van hun rol als moreel person: zij beginnen vaak automatisch over hun voorbeeldfunctie wanneer het gaat om de rol van de leidinggevende met betrekking tot integriteit. Het blijkt dat veel leidinggevendenden zich bewust zijn van het onderwerp binnen hun afdeling integriteit en hun rol daarin als leidinggevende. Ook zijn zij van mening dat zij zelf, als leidinggevende, een belangrijke rol hebben op het gebied van het bevorderen en aankaarten van integriteit. Wat dat betreft kan er gesteld worden dat leidinggevendenden in ieder geval voor een gedeelte bewustzijn rondom ethisch leiderschap hebben. Echter, met betrekking tot de moreel manager rol blijft het bewustzijn achter, leidinggevendenden zijn al snel geneigd om vooral voorbeeldgedrag belangrijk te vinden en hebben daardoor vaak minder expliciete aandacht voor het onderwerp integriteit.

7.1.3 Deelvraag 3

Deelvraag 3 van dit onderzoek luidde: *wat is de relatie tussen ethisch leiderschap en integriteit binnen de Nederlandse publieke sector?* Ter beantwoording van deze deelvraag zijn er in hoofdstuk twee een vijftal hypothesen opgesteld, die allen een positieve relatie tussen ethisch leiderschap en integriteit veronderstelden. De geformuleerde hypothesen die zijn opgesteld op basis van bestaande theorie over ethisch leiderschap bleken te kloppen, ook in de context van de Nederlandse publieke sector wordt er een positieve relatie tussen de ervaren mate van ethisch leiderschap en de ervaren mate van integriteit gevonden. De uitkomsten van de Monitor Integriteit 2016 bevestigen daarmee eerdere onderzoeken naar ethisch leiderschap en integriteit en vormen daarmee een extra aanvulling op bestaande literatuur, doordat zij een empirische test vormen van deze relatie binnen een specifieke en nog niet eerder op kwantitatieve wijze onderzochte context, namelijk de Nederlandse publieke sector. De verschillende aspecten van integriteit, zoals de naleving van regels en de integere werkhouding in de organisatie, worden als positiever ervaren op het moment dat medewerkers een hoge mate van ethisch leiderschap vanuit hun leidinggevende ervaren. Hierdoor kan geconcludeerd worden dat ethisch leiderschap van significante invloed is op het integer handelen van medewerkers. Dit maakt het voor de organisatie (in dit geval het Ministerie van Binnenlandse Zaken en

Koninkrijksrelaties) van toegevoegde waarde om aandacht te besteden aan ethisch leiderschap en aan kennis omtrent dit onderwerp onder leidinggevendens te bevorderen. Immers, om ethisch leiderschap te kunnen vertonen bleek het belangrijk om zowel aandacht te besteden aan het moreel persoon aspect en aan het moreel manager aspect van ethisch leiderschap.

7.1.4 Deelvraag 4

Vervolgens is er op zoek gegaan naar antwoord op deelvraag 4: *Welke belemmeringen bestaan er voor leidinggevendens om elementen van ethisch leiderschap te vertonen?* Waar er in de literatuur veel belemmeringen voor ethisch leiderschap/het omgaan met integriteit worden genoemd, komt dit niet direct naar voren bij de, voor dit onderzoek, geïnterviewde leidinggevendens. Wanneer hiernaar wordt gevraagd geven veel leidinggevendens aan weinig uitdagingen/obstakels te ervaren met betrekking tot integriteit. Het is echter belangrijk om hierbij aan te geven dat de in het theoretisch kader beschreven belemmeringen gericht waren op ethisch leiderschap, waar er in de interviews is gevraagd naar belemmeringen in de rol van de leidinggevende rondom integriteit en ethiek. Ondanks dat dit overlap met elkaar vertoont, komen deze niet een op een overeen. Dit kan ervoor zorgen dat de vooraf opgestelde verwachtingen niet volledig terug kwamen tijdens de gesprekken met de leidinggevendens. Echter, wanneer er wordt doorgevraagd komen er vaak wel een aantal interessante zaken ter sprake die gezien kunnen worden als belemmeringen voor het omgaan met integriteit, zoals weinig structurele aandacht, botsingen met het resultaatgerichte klimaat dat heerst in de organisatie en de invloed van het Nieuwe Werken op de rol van de leidinggevende.

Het merendeel van de gevonden resultaten uit de interviews komt overeen met de belemmeringen en stimulansen voor ethisch leiderschap beschreven door Heres (2016). De resultaten lijken hiermee bestaande literatuur en theorie omtrent ethisch leiderschap te bevestigen. Echter, de rol van Het Nieuwe Werken in relatie tot integriteit en ethisch leiderschap is een bevinding die in eerdere literatuur nog niet duidelijk aan de orde gesteld. Uit dit onderzoek lijkt dus een nieuwe belemmering/obstakel voor ethisch leiderschap, namelijk de veranderende relatie tussen medewerker en leidinggevendens vanwege Het Nieuwe Werken. Het Nieuwe Werken bestaat al langer en lijkt in veel organisatieonderdelen al een normaal onderdeel van de gang van zaken te zijn geworden. Toch blijkt dat er op het gebied van het Nieuwe werken in relatie tot integriteit en leiderschap nog stappen zijn te maken. Aan de ene kant is de toegankelijkheid en benaderbaarheid van de leidinggevende in bepaalde opzichten toegenomen, doordat er meer open ruimtes zijn en leidinggevendens vaker met hun medewerkers in een ruimte werken, in plaats van op een afgesloten kantoor. Aan de andere kant zorgt dit ook voor afname in de benaderbaarheid van leidinggevendens, met name op het gebied van ethische vraagstukken en integriteit. Zo merken enkele leidinggevendens op dat het voor medewerkers een

grotere drempel kan zijn om bepaalde zaken aan te kaarten, juist doordat leidinggevendenden tussen andere mensen in zitten.

Waar eerder onderzoek binnen de Nederlandse publieke context zich voornamelijk richt op het topmanagement, biedt dit onderzoek verder waardevolle inzichten op het niveau van het middenmanagement. Het blijkt dat enkele van de belemmeringen en stimulansen voor ethisch leiderschap voor zowel het topmanagement en het middenmanagement gelijk zijn, waardoor dit onderzoek laat zien dat maatregelen voor het topmanagement ook van toegevoegde waarde kunnen zijn voor het middenmanagement. Daarnaast heeft dit onderzoek aangetoond dat er ook een aantal aspecten zijn die specifiek voor middenmanagers een rol spelen met betrekking tot ethisch leiderschap.

7.1.5 Deelvraag 5

Tot slot is er gezocht naar antwoord op deelvraag 5: *Hoe kan integriteit middels ethisch leiderschap binnen de Rijksoverheid worden bevorderd?* Uit de resultaten van de interviews zijn er een aantal elementen naar voren gekomen die benut kunnen worden om ethisch leiderschap te bevorderen. Deze elementen zijn besproken in het voorgaande hoofdstuk, de kwalitatieve analyse. De beantwoording van deelvraag 5 vormt daarmee ook direct de formulering van aanbevelingen voor het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, zodat zij deze kunnen benutten ter bevordering van het concept ethisch leiderschap binnen hun leiderschapsprogramma's. De aanbevelingen zijn met name gebaseerd op de bevindingen uit hoofdstuk 5 en 6, maar bevatten daarnaast ook enkele andere elementen die in de interviews ter sprake zijn gekomen. Deze aanbevelingen zijn vooral gericht op HR medewerkers, integriteitscoördinatoren en beleidsmakers die bezig zijn met het onderwerp integriteit. Echter, ook voor individuele leidinggevendenden kunnen deze aanbevelingen gebruikt worden ter reflectie op de eigen rol en ter bewustwording van het concept ethisch leiderschap.

1. Maak ethisch leiderschap onderdeel van het selectie en competentie profiel voor leidinggevendenden

Onlangs is een nieuwe visie op publiek leiderschap ontwikkeld door de ABD, waarin integer leiderschap een van de drie kernwaarden vormt voor het topmanagement. Ook binnen het competentieprofiel voor het middenmanagement zou ethisch leiderschap toegevoegd kunnen worden. Uit de conclusies van bestaand onderzoek en van dit onderzoek blijkt dat het middenmanagement vaak minder bezig is met integriteit en meer met urgente zaken/het uitvoerende werk, het is daarom van belang om hier bewuster op te ontwikkelen en te selecteren. Door ethisch leiderschap en integriteit nadrukkelijker onderdeel te maken van het selectie- en competentieprofiel en door het middenmanagement hier ook op te beoordelen en te belonen, kan dit type leiderschap beter verankerd

worden in de organisatie. Dit kan concreet gedaan worden door bijvoorbeeld *assessments* tijdens selectie of door gesprekken met een psycholoog tijdens selectie en gedurende de loopbaan.

2. Creëer bewustwording onder leidinggevendenden over de rol van de leidinggevende omtrent integriteit

Naast selectie en beoordeling is het belangrijk gebleken om nadere bewustwording te creëren over de rol van de leidinggevende met betrekking tot integriteit. Uit dit onderzoek blijkt dat de voorbeeldrol rondom ethisch leiderschap (moreel persoon) vaker naar voren komt tijdens gesprekken met leidinggevendenden dan de moreel manager. Het is daarom belangrijk om leidinggevendenden bewust te maken van het concept ethisch leiderschap en van het onderscheid tussen moreel persoon en moreel manager. Dit kan gedaan worden door bijvoorbeeld trainingen te organiseren of vanuit hoger in de organisatie in gesprek te gaan over de specifieke vormen van integriteit die een rol kunnen spelen in de betreffende organisatie en de mogelijkheden die er bestaan voor leidinggevendenden om dit actief te managen. Een specifiek voorbeeld van hoe deze bewustwording gecreëerd kan worden is door het organiseren van mogelijkheden voor leidinggevendenden om ervaringen uit te wisselen, ook over grenzen van afdelingen en organisaties. Zo blijkt uit dit onderzoek dat leidinggevendenden van dezelfde afdeling regelmatig in gesprek gaan over dilemma's die er (kunnen) spelen, waardoor zij zich slechts bewust zijn van bepaalde aspecten van integriteit. Door uitwisseling/sessies te creëren waarbij leidinggevendenden over grenzen van de afdeling heen bij elkaar worden gebracht, kan de kennis van alle aspecten van integriteit en de mogelijke valkuilen hiervan worden vergroot.

3. Besteed aandacht aan de veranderende rol van de leidinggevende vanwege de steeds groter wordende invloed van Het Nieuwe Werken.

Een specifieke conclusie die naar voren komen binnen de context van dit onderzoek is dat Het Nieuwe Werken doorwerking heeft op de manier waarop leidinggevendenden en medewerkers omgaan met het thema integriteit. Zo blijkt dat zichtbaarheid van de medewerkers soms afneemt, doordat thuiswerken gebruikelijker wordt. Ook het werken met flexplekken en open ruimtes kan tot gevolg hebben dat medewerkers een hogere drempel ervaren bij het aanspreken van hun afdelingshoofd omtrent integriteitskwesties/vraagstukken. Immers, juist doordat de leidinggevende meer tussen de mensen zit, valt het op wanneer er besloten gesprekken tussen leidinggevendenden en medewerkers plaatsvinden. Dit vraagt specifieke aandacht in het integriteitsbeleid, zowel het beleid vanuit BZK als het beleid vanuit de verschillende ministeries en uitvoeringsorganisaties. Integriteitscoördinatoren kunnen hier een rol bij spelen en dit tot een aandachtspunt maken. Ook de rol van HR is hierbij van belangrijke waarde. Een voorbeeld hiervan is de aandacht rondom ethisch leiderschap bij de selectie van nieuwe leidinggevendenden, zoals in aanbeveling 1 vermeld stond.

4. Creëer een coalitie voor integriteit

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat ethisch leiderschap soms te persoonsafhankelijk is, waardoor ethisch leiderschap niet de kans krijgt om echt verankerd te raken in de organisatie. Afhankelijk van de betreffende leidinggevende wordt er meer of minder aandacht gegeven aan het thema integriteit. In het onlangs verschenen rapport van Heres (2016) wordt gefocust op topmanagers in relatie tot ethisch leiderschap. De resultaten van Heres komen gedeeltelijk overeen met de resultaten die zijn gevonden in dit onderzoek. Een van de aanbevelingen uit het rapport van Heres is het starten van een coalitie rondom integriteit/ethisch leiderschap. Het onderwerp integriteit wordt dan belegd bij verschillende personen binnen een organisatie, welke ook onderling contact hebben over het thema integriteit. Dit kan ervoor zorgen dat de verschillende personen die bezig zijn met integriteit elkaar juist versterken, in plaats van dat leidinggevendene geneigd zijn om minder met integriteit bezig te zijn, doordat het belegd is bij anderen in de organisatie. Dit kan gedaan worden door periodiek middenmanagers, topmanagers en integriteitscoördinatoren samen te laten komen en bijvoorbeeld dilemma's te laten bespreken.

7.2 Beantwoording hoofdvraag

De antwoorden op de verschillende deelvragen van dit onderzoek bieden gezamenlijk een antwoord op de hoofdvraag: *“In hoeverre is ethisch leiderschap binnen de Nederlandse Rijksoverheid van invloed op integer handelen van medewerkers en kan integriteit middels ethisch leiderschap onder leidinggevendene worden bevorderd?”*

Samenvattend, uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat ethisch leiderschap van significante invloed kan zijn op integer handelen van medewerkers. Zowel de manier van werken in de organisatie, de integere werkhouding, de naleving van regels én de kennis van het bestaande integriteitsbeleid neemt toe wanneer een leidinggevende een ethische leiderschapsstijl hanteert. Daarmee blijkt dat ethisch leiderschap inderdaad een middel kan zijn om integriteit te bevorderen, en dat er bovendien kansen liggen om ethisch leiderschap verder te verankeren in de organisatie. Ondanks dat uit de gesprekken met verschillende leidinggevendene blijkt dat zij zich veelal bewust zijn van het thema integriteit, verschilt de wijze waarop leidinggevendene aandacht geven aan dit onderwerp. Vooral het moreel manager aspect van ethisch leiderschap kan verder ontwikkeld worden binnen de Nederlandse Rijksoverheid om integriteit te kunnen bevorderen.

7.3 Discussie & mogelijkheden voor vervolgonderzoek

In deze discussie wordt gereflecteerd op de wijze waarop deze studie is uitgevoerd en op mogelijke belemmeringen die deze aanpak met zich meebrengt. Daarnaast wordt er vooruitgeblikt op

mogelijkheden voor vervolgonderzoek, om de vragen die ten grondslag lagen aan dit onderzoek en de vragen die zijn ontstaan naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek nog nader te onderzoeken.

Een eerste beperking van dit onderzoek is te vinden in het feit dat de enquête en de interviews onafhankelijk van elkaar zijn afgenomen, vanwege beperkte tijd kon er niet gewacht worden op de resultaten van de enquête met het afnemen van de interviews. Dit betekent dat de resultaten van de enquête niet nader onderzocht kon worden middels interviews, maar dat er twee losstaande onderzoekspaden zijn gevolgd, die pas na afloop bij elkaar zijn gekomen. Een mogelijkheid voor vervolgonderzoek zou dan ook zijn om bijvoorbeeld de gevonden resultaten uit de interviews nader te toetsen in een enquête, zodat er op een grootschaligere wijze getest kan worden in hoeverre deze resultaten generaliseerbaar zijn. Hierbij kan er bijvoorbeeld ingegaan worden op belemmeringen voor ethisch leiderschap, of op condities die leidinggevend nodig hebben om ethisch leiderschap te vertonen.

In de vragenlijst die is uitgezet middels flitspanel was het verder niet mogelijk om controle variabelen zoals *procedural fairness* en *supportive behavior* toe te voegen, vanwege ruimte beperkingen in de vragenlijst. Eerdere onderzoeken, zoals het onderzoek van Hassan et al. (2014) hebben deze variabelen wel toegevoegd in hun studie, omdat bijvoorbeeld werknemers ook beïnvloed kunnen worden in hun keuze om ethische problemen te rapporteren door bijvoorbeeld deze *procedural fairness*. Omdat ethische leiders vaak gezien worden als *supportive* en *fair* (Yukl et al. 2013; Kalshoven, Den Hartog en De Hoogh 2011), kunnen deze variabelen ook van invloed zijn op de relatie tussen ethisch leiderschap en integriteit. Het is vanuit deze studie dus niet direct te zeggen of de relatie tussen ethisch leiderschap en integriteit wordt beïnvloed door tussenkomst van deze andere variabelen. Een mogelijkheid voor nader onderzoek zou daarom zijn om bij toekomstige monitors/onderzoeken naar ethisch leiderschap deze variabelen als controle variabelen mee te nemen.

Een derde beperking van dit onderzoek is te vinden in de wijze waarop de interviews zijn aangekondigd en afgenomen. Doordat er voor is gekozen om al voorafgaand aan het gesprek aan de respondenten te communiceren dat het onderwerp van de interviews over integriteit zou gaan. Dit zorgt ervoor dat leidinggevend ook bij algemene vragen, over bijvoorbeeld leiderschapsstijl of organisatiecultuur, al snel het gesprek specifiek op integriteit richten. Doordat ethisch leiderschap in principe breder is dan alleen integriteit, was het in sommige gesprekken lastig om van deze smallere opvatting weg te komen. Hierdoor kan het zijn dat niet alle aspecten van ethisch leiderschap tijdens de interviews aan de orde zijn gekomen. Dit hangt samen met het feit dat ervoor is gekozen om tijdens de interviews niet specifiek het begrip ethisch leiderschap te noemen, omdat leidinggevend zich niet altijd bewust zijn van de betekenis van dit begrip. Een aanbeveling voor vervolgonderzoek is daarmee

om nadere interviews af te nemen, waarbij er wel specifiek over het thema ethisch leiderschap met leidinggevendenden wordt gesproken. Hiervoor is het echter wel noodzakelijk dat leidinggevendenden eerst meer kennis verkrijgen over dit begrip, zodat zij bekend zijn met het concept ethisch leiderschap en hierop vanuit hun rol kunnen reflecteren.

Verder is het opvallend dat er vanuit deze studie geen duidelijk onderscheid tussen beleid en uitvoering naar voren kwam, zowel in de kwantitatieve analyse als in de kwalitatieve analyse. Ondanks dat duidelijk wordt er verschillende typen integriteit een rol spelen, afhankelijk van het type organisatie, wordt er met betrekking tot ethisch leiderschap geen duidelijk patroon gevonden. Ook in bestaande literatuur is er nog weinig aandacht voor het effect van verschillende typen organisaties en de manier waarop ethisch leiderschap specifiek binnen bepaalde sectoren naar voren komt. Hierdoor kan er verder geleerd worden van verschillen tussen organisaties en kan literatuur omtrent ethisch leiderschap worden uitgebreid.

Literatuurlijst

- Algemene Rekenkamer (2010). Stand van Zaken integriteitszorg Rijk 2009. *Den Haag: Sdu Uitgevers*.
- Baarda, D. & De Goede, M. (2006). *Basisboek methoden en technieken*. Houten: Wolters-Noordhoff bv.
- Berg, B. (2009). *Qualitative research methods for the social sciences (7th edition)*.
- BIOS. (2016a). Wat is integriteit. [<http://www.integriteitoverheid.nl/over-bios/wat-is-integriteit/>]. Geraadpleegd op 17 februari 2016].
- BIOS. (2016b). Definities van integriteit. [<http://www.integriteitoverheid.nl/over-bios/wat-is-integriteit/voorbeelden-van-definitie-van-integriteit/>]. Geraadpleegd op 17 februari 2016.
- Bonner, J., Greenbaum, R. & Mayer, D. (2014). My boss is morally disengaged: the role of ethical leadership in explaining the interactive effect of supervisor and employee moral disengagement on employee behaviors. *Journal of business ethics*, vol. 136, p. 1-12.
- Brown, M. (2007). Misconceptions of ethical leadership: how to avoid potential pitfalls. *Organizational Dynamics*, vol. 36, no. 2, p. 140-155.
- De Vocht, A. (2013). *Basishandboek SPSS 21*. Bijleveld Press.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS*. London: Sage.
- Flitspanel, (2016). [<https://www.flitspanel.nl/Overons.aspx>]. Verkregen op 31 mei 2016.
- Flyvbjerg, B. (2013). *Making Social Science Matter: why social inquire fails and how it can succeed again*. New York: Cambridge University Press.
- Goulding, C. (2002). *Grounded Theory*. London: sage publications.

Greenbaum, R., Quade, M. & Bonner, J. (2015). Why do leaders practice amoral management? A conceptual investigation of the impediments of ethical leadership. *Organizational psychology review*, vol. 5, no. 1, 26-49.

Greene, J., Caracelli, V., & Graham, W. (1989). Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation designs. *Educational evaluation and policy analysis*, vol. 11, no. 3, p. 255-274.

Hassan, S. & Wright, B. (2014). Does ethical leadership matter in government? Effects on organizational commitment, absenteeism and willingness to report ethical problems. *Public Administration Review*, vol. 74, no. 3, p. 333-343.

Heres, L. (2014). *One style fits all: the content, origins and effect of follower expectations of ethical leadership*. Academisch proefschrift, Vrije Universiteit Amsterdam.

Heres, L. (2015). Van amoreel naar ethisch leiderschap. *Jaarboek Integriteit BIOS*. P. 22-30.

Heres, L. (2016). Tonen van de top: de rol van topambtenaren in het integriteitsbeleid. *Rapport in opdracht van BIOS*.

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*, vol. 30, no. 4, p. 587-607.

Kennisbank Openbaar Bestuur. (2016). [<http://kennisopenbaarbestuur.nl/cijfers/>]. Verkregen op 21 augustus 2016.

Lasthuizen, K. (2007). *Leading to integrity*. Academisch proefschrift. Vrije Universiteit Amsterdam.

Lasthuizen, K., Huberts, L. & Heres, L. (2011). How to measure integrity violations: towards a validated typology of unethical behavior. *Public Management Review*, Vol. 13, no. 3, p. 383-408.

BIOS. (2012). *Monitor Integriteit Openbaar Bestuur 2012: integriteitsbeleid en -beleving*.

Rijksportal. (2016a). Integriteitsbeleid. Verkregen op 1 juli 2016.

[http://portal.rp.rijksweb.nl/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://cisrijksportal/cispersoneel/cisrechten_en_regels/cisintegriteit/ciseindejaarsuitkering_37/ciseindejaarsuitkering_38&NavigationConte

[xt=HLPFS://cisrijksportaal/cispersoneel/cisrechten_en_regels_/cisintegriteit_/ciseindejaarsuitkering_37](http://portal.rp.rijksweb.nl/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://cisrijksportaal/cispersoneel/cisrechten_en_regels_/cisintegriteit_/ciseindejaarsuitkering_37)].

Rijksportaal. (2016b). Integriteitscoördinator. Verkregen op 1 juli 2016.

[http://portal.rp.rijksweb.nl/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://cisrijksportaal/cispersoneel/cisrechten_en_regels_/cisintegriteit_/ciseindejaarsuitkering_41/cisintegriteitscoordinator_2].

Rijksportaal. (2016c). Vertrouwenspersonen. Verkregen op 1 juli 2016.

[http://portal.rp.rijksweb.nl/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://cisrijksportaal/cispersoneel/cisrechten_en_regels_/cisintegriteit_/ciseindejaarsuitkering_33/ciseindejaarsuitkering_268].

Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research truth or urban legend?

Organizational research methods, 9, 221-232.

Ruben, R., Dierdorff, E. & Brown, M. (2010). Do ethical leaders get ahead? Exploring ethical leadership and promotability. *Business ethics quarterly*, vol. 20, no. 2, p. 215-236.

Talsma, J. & Karssing, E. (2015). Tijd voor kritische reflectie. Jaarboek Integriteit BIOS. P. 6-12.

Thaler, J. & Helmig, B. (2015). Do codes of conduct and ethical leadership influence public employees' attitudes and behaviours?: an experimental analysis. *Public Management Review*.

Trevino, L., Weaver, G., Gibson, D. & Toffler, B. (1999). Managing ethics and legal compliance: what works and what hurts?. *California Management Review*, vol. 41, no. 2, p. 637-647.

Trevino, L., Hartman, L. & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: how executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, Vol. 42, p. 128-142.

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*, vol. 56, no. 1, p. 5-37.

Van Thiel, S. (2010). *Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho.

Van Wart, M. (2012). *Leadership in Public Organizations. An introduction*. Routledge.

Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2010). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Xu, X., Yu, F. & Shi, J. (2011). Ethical Leadership and Leaders' Personalities. *Society for personality research*, vol. 39, no. 3, p. 361-368.

Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S. & Prussia, G. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership & Organizational studies*, Vol. 20, no. 1, p. 38-48.

Bijlage 1. Interviewvragen

Dit interview vindt plaats in het kader van een onderzoek dat ik uitvoer voor het ministerie van Binnenlandse Zaken, afdeling Ambtelijk Vakmanschap en Rechtspositie. Het onderzoek richt zich op integriteit van de organisatie/van de medewerker en de rol die de leidinggevende hierbij speelt. Hierbij gaat het mij vooral over hoe u aankijkt tegen integriteit en hoe u uw rol daarin ziet. Ik heb voorafgaand aan dit interview enkele vragen opgesteld, maar ik hou graag de vorm van een semigestructureerd interview aan.

Graag vraag ik uw toestemming om dit interview op te nemen, zodat ik het na afloop kan uitwerken. Voorafgaand aan dit interview/gesprek wil ik u nogmaals wijzen op het feit dat de resultaten van dit onderzoek volledig zullen worden geanonimiseerd. Indien u voorbeelden geeft, zal ik deze op zo'n manier verwerken dat deze niet tot de betreffende organisatie/afdeling kunnen worden herleid. Na afloop van dit interview stuur ik u de transcriptie van het interview ter controle.

Algemene/inleidende vragen

1. Ten eerste, kunt u iets vertellen over uzelf en uw functie?
2. Hoe zou u het organisatieklimaat/ organisatiecultuur van uw afdeling omschrijven? Denk hierbij bijvoorbeeld aan normen, waarden, vertrouwen, groepscohesie, communicatie (formeel versus informeel, open versus gesloten), participatie en betrokkenheid.
3. Hoe zou u uw leiderschapsstijl beschrijven? Voorbeelden?
 - Vanuit welke normen en waarden vervult u uw rol als leidinggevende?

Integriteit

4. Wat verstaat u onder integriteit?
 - Wat voor een soort integriteitkwesities spelen een rol binnen uw afdeling/kunnen een rol spelen (gebruiken om ook onderscheid beleid - uitvoering te maken)
5. Waaruit bestaat het huidige integriteitsstelsel?
 - Aanwezigheid van andere personen die zich bezighouden met integriteit en ethiek? Verhouding integriteitscoördinator?
6. Hoe gaat u als leidinggevende om met integriteit van medewerkers?
 - Besteed u meer impliciet of expliciet aandacht aan integriteit? → voorbeelden?
7. Hebben er zich in deze organisatie wel eens voorvallen met integriteit voorgedaan?
 - Hoe gaat u hier als leidinggevende mee om? Communicatie intern?
 - Zo nee → Hoe wordt dit voorkomen?

8. In hoeverre bent u van mening dat je als leidinggevende integriteit kunt beïnvloeden/bevorderen?
 - Hoe? Voorbeelden?
9. Verandert uw leiderschapsstijl wanneer er zich dringende ethische kwesties voordoen?
10. Wat is de invloed van het werken in de publieke sector op uw werk? En op uw visie op integriteit?
 - Binnen de publieke sector komt integriteit (vooral op hoge niveaus) vaak in de aandacht. In hoeverre heeft u het idee dat dit uw opvatting omtrent integriteit beïnvloedt? (integritisme en integriteitsmoetheid)
11. Is uw leiderschapsstijl verandert door de komst van het nieuwe werken?
12. Is uw manier van omgaan met integriteit verandert door de komst van het nieuwe werken?

Belemmeringen integriteit:

13. Wat ervaart u als obstakels om als leidinggevende met integriteit om te gaan?
 - Wat zou ervoor nodig zijn om deze obstakels weg te nemen? (organisatie)
 - Mogelijke belemmeringen (niet vragen maar dit zijn vooraf opgestelde categorieën):
 - Resultaatgericht klimaat
 - Persoonlijke eigenschappen
 - Efficiency en effectiviteit → resultaatgericht klimaat. Heeft u het idee dat de focus op efficiëntie en effectiviteit botst met aandacht voor integriteit en morele waarden?
 - Afstand tot medewerkers
 - Neveneffecten van integriteitsbeleid
14. Maakt u tijd vrij voor ethisch leiderschap/integriteit? Zo ja, hoe?

Afsluitende vragen/bevorderen ethisch leiderschap: introduceren term ethisch leiderschap

15. Hoe kan integriteit binnen de Rijksoverheid worden bevorderd?
16. Hoe kan uw rol als leidinggevende met betrekking tot integriteit worden bevorderd? Hoe kan ethisch leiderschap worden bevorderd?

Bijlage 2. Vertaling ELQ items

Onderstaande tabel toont de vertaling van de Ethical Leadership Questionnaire items (Yukl et al. 2013).

Engels	Nederlands
Shows a strong concern for ethical and moral values	Toont veel aandacht voor ethische en morele waarden
Communicates clear ethical standards for members	Communiqueert duidelijke ethische standaarden voor zijn/haar werknemers
Sets an example of ethical behavior in his/her decisions and actions	Vertoont ethisch voorbeeldgedrag door middel van zijn/haar acties en beslissingen
Is honest and can be trusted to tell the truth	Is eerlijk/oprecht en je kan erop vertrouwen dat hij/zij de waarheid spreekt
Keeps his/her actions consistent with his/her stated values (“walks the talk”)	Vertoont acties die consistent zijn met zijn/haar uitgedragen waarden (“walk the talk”)
Is fair and unbiased when assigning tasks to members	Is eerlijk en onbevooroordeeld bij het toekennen van taken aan werknemers
Can be trusted to carry out promises and commitments	Is te vertrouwen met betrekking tot het nakomen van beloftes en afspraken
Insists on doing what is fair and ethical even when it is not easy	Staat er op te doen wat eerlijk en ethisch is, ook wanneer dit niet gemakkelijk is
Acknowledges mistakes and takes responsibility for them	Erkent fouten en neemt hier verantwoordelijkheid voor
Regards honesty and integrity as important personal values	Ziet eerlijkheid en integriteit als belangrijke persoonlijke waarden
Sets an example of dedication and self-sacrifice for the organization	Is een voorbeeld met betrekking tot toewijding en zelfopoffering voor de organisatie
Opposes the use of unethical practices to increase performance	Is tegen het gebruik van onethische praktijken om resultaten/performance te verhogen
Is fair and objective when evaluating member performance and providing rewards	Is eerlijk en objectief in het beoordelen van de performance van werknemers en bij het toekennen van beloningen
Puts the needs of others above his/her own self-interest	Plaast de behoeften van anderen boven zijn/haar eigen belang
Holds members accountable for using ethical practices in their work	Houdt zijn/haar werknemers verantwoordelijk voor het gebruiken van ethische toepassingen/praktijken tijdens hun werk

Van deze 15 vragen zijn er uiteindelijk 10 gebruikt in de enquête die is uitgezet via de monitor integriteit en veiligheid.

Engels	Nederlands
Shows a strong concern for ethical and moral values	Laat zien veel waarde te hechten aan ethische en morele waarden
Sets an example of ethical behavior in his/her decisions and actions	Vertoont ethisch voorbeeldgedrag door middel van zijn/haar acties en beslissingen
Is honest and can be trusted to tell the truth	Is eerlijk/oprecht en je kan erop vertrouwen dat hij/zij de

	waarheid spreekt
Insists on doing what is fair and ethical even when it is not easy	Staat er op te doen wat eerlijk en ethisch is, ook wanneer dit niet gemakkelijk is
Acknowledges mistakes and takes responsibility for them	Erkent fouten en neemt hier verantwoordelijkheid voor
Regards honesty and integrity as important personal values	Ziet eerlijkheid en integriteit als belangrijke persoonlijke waarden
Opposes the use of unethical practices to increase performance	Is tegen het gebruik van onethische praktijken om resultaten/performance te verhogen
Is fair and objective when evaluating member performance and providing rewards	Is eerlijk en objectief in het beoordelen van de performance van werknemers en bij het toekennen van beloningen
Puts the needs of others above his/her own self-interest	Plaast de behoeften van anderen boven zijn/haar eigen belang
Holds members accountable for using ethical practices in their work	Houdt zijn/haar werknemers verantwoordelijk voor het gebruiken van ethische toepassingen/praktijken tijdens hun werk

Bijlage 3. Correlatietabel

Variable:	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1. Ethisch Leiderschap	-											
2. Integriteit – manler van werken & integere werkhouding in de organisatie	.449***	-										
3. Integriteit – naleven van regels	.252***	.330***	-									
4. Kennis van Integriteitsbeleid	.271***	.383***	.115***	-								
5. Geslacht (vrouw)	-.034	-.035	-.024	-.002	-							
6. Leeftijd	.001	-.002	.052*	.088***	-1,40***	-						
7. Opleiding	.047*	.046*	.013	-.011	.069***	-.105***	-					
	2546	2709	2209	2376	2745	2566						

Variable:	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
8.												
Dienstverband	-.016	-.014	-.022	.017	.035	-.058**	.037*	-				
(tijdelijk)	2555	460	2216	2382	2756	2574	2745					
9. Sector:												
Rijk	.056**	.063***	-.006	.003	-.059**	-.069***	.074***	.023	-			
	2555	2720	2216	2382	2756	2574	2745	2756				
10. Sector: Rijk												
overlig	.011	.047*	.048*	.067***	-.063**	.042*	.000	-.040*	-.270***	-		
	2555	2720	2216	2382	2756	2574	2745	2756	2756			
11. Sector:												
Gemeenten	-.032	-	-.040	-.052*	.129***	.020	-.066***	.034*	-.447***	-.373***	-	
	2555	.081***	2216	2382	2756	2574	2745	2756	2756	2756		
		2720										
12. Sector:												
Waterschappen	-.030	-.025	-.001	.019	-.074***	-.033	-.073***	-.035	-.177***	-.147***	-.244***	-
	2555	2720	2216	2382	2756	2574	2745	2756	2756	2756	2756	
13.												
Leidinggevende	.088***	.061***	-.048*	.075***	-.086***	.017	.094***	.035	.104***	-.016	-.40*	-.018
functie (=ja)	2555	2720	2216	2382	2756	2574	2745	2756	2756	2756	2756	2756