

Rechtvaardig gedrag, een samenspel tussen morele identiteit en omgevingsfactoren

Welke invloed hebben morele identiteit, de organisatieomgeving en het ervaren van
macht op het rechtvaardig gedrag van leidinggevendenden?

Student: Eva Kromhout
Studentnr: 442379

Coach: Dr. Niek Hoogervorst
Co-Reader: Prof. Dr. Marius van Dijke

Datum: Mei 2017

Master Thesis

Rechtvaardig gedrag, een samenspel tussen morele identiteit en omgevingsfactoren

Welke invloed hebben morele identiteit, de organisatieomgeving en het ervaren van
macht op het rechtvaardig gedrag van leidinggevenden?

Parttime opleiding Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management, Erasmus University

Major: Leiderschap, Management & Bestuur

Verdediging scriptie op 14 juni 2017 om 10:00 uur

© 2017, E. Kromhout. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën of op andere manier, zonder voorafgaand schriftelijke toestemming van de auteur.

De inhoud van deze scriptie is geheel voor de verantwoordelijkheid van de auteur. De auteur verklaart dat de inhoud van de scriptie door de auteur zelf is opgesteld en dat daarbij geen andere bronnen zijn gebruikt dan de bronnen die zijn vermeld in de tekst en waaraan is gerefereerd in de literatuurlijst. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

Samenvatting

Leidinggevendenden binnen organisaties moeten organisatiedoelen behalen om hun rol als leidinggevende te behouden (Overbeck & Park, 2006). Daarnaast hebben ze ook een verantwoordelijkheid voor het stellen van morele waarden en ethisch gedrag binnen een organisatie (Grojean, Resick, Dickson, & Smith, 2004). Ethisch gedrag wordt onder meer uitgedragen door rechtvaardig gedrag van leidinggevendenden. Echter, leidinggevendenden vinden het lastig om rechtvaardig te handelen (Brockner, 2006). Als mogelijke verklaringen hiervoor wordt in dit onderzoek gekeken naar enerzijds de morele identiteit van een persoon en het subjectief ervaren van macht dat een persoon ervaart en anderzijds gekeken naar welke invloed een instrumenteel organisatieklimaat kan hebben op rechtvaardig gedrag van leidinggevendenden.

Morele identiteit is een zelfregulerend mechanisme dat morele acties motiveert en de basis is voor bepaalde overtuigingen, houding en gedrag van een persoon (Aquino & Reed, 2002). Moraliteit is tevens een van de basisprincipes van rechtvaardigheid (Folger R. , 2001) en bepaalt dus in welke mate de morele identiteit tot uiting komt in rechtvaardig gedrag van leidinggevendenden.

Een instrumenteel organisatieklimaat heeft tot gevolg dat beslissingen in het belang van de organisatie en/of in het belang van zichzelf (in dit geval, de leidinggevende) worden genomen. Dit gedrag wat zich richt op eigen belang, zorgt er mogelijk voor dat leidinggevendenden de ander uit het oog verliezen wat een negatief effect kan hebben op rechtvaardig gedrag naar werknemers (Martin & Cullen, 2006; Victor & Cullen, 1988).

De focus op doelen neemt toe als een leidinggevende gevoelens van macht ervaart en macht faciliteert doelgericht gedrag (Galinsky, Gruenfeld, & Magee, 2003; Guinote, 2007; Whitson, et al., 2013). Door als organisatie nadruk te leggen op mensgerichte doelen of productgerichte doelen kan een organisatie bepaald gedrag promoten, waarbij een leidinggevende bij mensgerichte doelen meer aandacht heeft voor de ondergeschikten (Overbeck & Park, 2006). Gevoelens van macht verminderen ook de afhankelijkheid van anderen, waardoor remmingen als het ware wegvallen. Door dit effect, handelen machthebbers naar hun meest belangrijke doelstelling, ongeacht of dit pro sociaal of antisociaal gedrag is (Hirsh, Galinsky, & Zhong, 2011).

In een veldonderzoek onder leidinggevendenden in Nederland is gekeken naar de relatie tussen morele identiteit en procedureel en interactioneel rechtvaardig gedrag en de invloed van een instrumenteel organisatieklimaat en het subjectief ervaren van macht op deze relatie. Het onderzoek laat zien dat er een positief significante relatie is tussen morele identiteit en interactioneel rechtvaardig gedrag en

tussen het subjectief ervaren van macht en procedureel rechtvaardig gedrag. Echter is er geen statistisch significant resultaat gevonden voor de modererende effecten van een instrumenteel organisatieklimaat en het subjectief ervaren van macht op de relatie tussen morele identiteit en procedureel en interactioneel rechtvaardig gedrag van de leidinggevendenden.

Deze resultaten laten zien dat er een relatie is tussen een hoge morele identiteit van leidinggevendenden en de manier waarop leidinggevendenden ondergeschikten informeren. Dit wordt verklaard, doordat de hoge morele identiteit van leidinggevendenden ervoor zorgt dat ze het belangrijk vinden om deze morele eigenschappen ook tot uiting te laten komen in hun gedrag wat zichtbaar wordt in interactioneel rechtvaardig gedrag (Aquino & Reed, 2002; Mayer, et al., 2012). Tevens toont dit onderzoek aan dat het subjectief ervaren van macht positief gerelateerd is aan procedureel rechtvaardig gedrag. Het instellen van duidelijke procedures voor werknemers kan een doel zijn, waarmee deze positieve relatie mogelijk verklaard kan worden, omdat macht doelgericht gedrag faciliteert (Galinsky, et al., 2003)

Dit onderzoek draagt bij aan de bestaande literatuur en de roep om meer onderzoek naar de voorspellers van rechtvaardig gedrag door leidinggevendenden (Brockner, Wiesenfeld, Siegel, Bobocel, & Liu, 2015). Naast persoonlijke eigenschappen van leidinggevendenden is er ook een rol weggelegd voor het organisatieklimaat als veroorzaker van dit gedrag. Hoewel dit onderzoek deze relatie nog niet voldoende bevestigt, kan meer onderzoek naar deze facetten leiden tot een beter begrip over deze relatie. Op die manier kunnen organisaties beter in staat worden gesteld de bijdragen van werknemers en leidinggevendenden te vergroten en de organisatiedoelen te bereiken, waardoor de continuïteit van organisaties wordt gewaarborgd.

Voorwoord

Bijna 2 jaar geleden begon ik aan dit master avontuur, waar ik nu met trots op terugkijk. Deze scriptie is het eindpunt van een periode, welke ik voor geen goud had willen missen. De wil om een mastertitel te behalen was er al na het vwo, maar ik ben geen theoreticus en op dat moment was dat niet de juiste keuze. Na een hbo-studie en 5,5 jaar werken ben ik toch begonnen aan die wetenschappelijke studie. En als ik iets heb geleerd de afgelopen 2 jaar is dat ik het 12 jaar geleden mis had. Wetenschap is zeker niet alleen maar theorie, maar wordt getriggerd door de dingen die dagelijks om ons heen gebeuren. Zoveel inzichten, zoveel verschillende meningen en ideeën hebben mijn beeld verrijkt en ik ben trots op mezelf voor deze keuze. Ik heb veel geleerd, mezelf ontwikkeld en fijne mensen ontmoet die ook aan mijn ontwikkeling hebben bijgedragen.

Niek, ik wil jou bedanken voor je inspirerende colleges wat mij heeft gebracht tot het onderwerp voor deze scriptie. Daarnaast hielp jouw heldere, vlotte aanpak en prettige begeleiding bij de voltooiing van dit eindwerk. Marius, jou wil ik bedanken voor je bereidheid om als meelezer op te treden en jouw feedback om tot een beter eindproduct te komen. Mijn dank gaat tevens uit naar mijn professionele netwerk, die mijn vragenlijst hebben ingevuld en op deze manier hebben bijgedragen aan de voltooiing van mijn scriptie.

De afgelopen 2 jaar draaide de wereld om mij heen gewoon verder. Positieve, maar ook minder leuke gebeurtenissen waren deel van dit traject. Mijn prioriteiten lagen bij de Erasmus en op sociaal vlak heb ik het op sommige momenten af laten weten. Vanaf nu ga ik hier weer tijd voor maken. Arthur, dank voor je steun en hulp bij het voltooiën van deze studie. Zoals je zelf aangeeft in je toespraken bij jouw eigen afstudeerders, je was nog nooit zo goed in het huishouden als de afgelopen 2 jaar.

Het eind van een tijdperk, maar ook de start van iets anders moois. Vanaf juni start ik bij een nieuwe werkgever en ga ik aan de slag met alle verkregen inzichten.

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	2
Voorwoord	4
Introductie.....	6
Theoretische achtergrond	12
Rechtvaardigheid als uitkomstvariabele	12
Morele identiteit	15
De invloed van de omgeving	18
Organisatieklimaat	20
De invloed van macht	27
Conceptueel model	33
Methode	35
Analyse en resultaten	38
Discussie	45
Theoretische implicaties	46
Praktische implicaties	50
Sterktes, limitatie en suggesties voor toekomstig onderzoek	52
Conclusie	54
Bibliografie	56
Appendix I: Aanvullende analyses	62
Appendix II: Vragenlijst	65

Introductie

“Soms wil je zaken wel netjes oplossen en iedereen volledig informeren, maar kan je dit als leidinggevende niet altijd doen vanwege het organisatiebelang”. Eén van de reacties dit ik ontving van een leidinggevende in dit onderzoek. Dit voorbeeld laat zien dat leidinggevers zich zeker bewust zijn van hun rol en het belang om moreel te handelen, maar het laat ook zien dat het soms moeilijk is, vanwege de organisatie waarin ze werken. Leidinggevers hebben aan de ene kant te maken met hun taak, zoals het voldoen aan de belangen en de doelen van de organisatie, en aan de andere kant te maken hun ondergeschikten waar ze een relatie mee onderhouden (Zhao, Chen, & Brockner, 2015). Leidinggevers spelen een essentiële rol in organisaties. Ze zorgen voor richting en faciliteren processen wat organisaties in staat stelt hun doelen te behalen (Zaccaro & Klimoski, 2001). De focus van organisaties en leidinggevers liggen vaak op productiviteit en het behalen van financiële doelen, terwijl leidinggevers ook een verantwoordelijkheid hebben voor het stellen van morele waarden en ethisch gedrag binnen een organisatie (Grojean, et al., 2004). De schandalen in het bedrijfsleven van bijvoorbeeld Volkswagen en Shell laten zien dat morele waarden en ethisch gedrag niet altijd vanzelfsprekend zijn bij leidinggevers.

Ethisch leiderschap is het uitdragen van normatief passend gedrag door persoonlijke acties en interpersoonlijke relaties en het bevorderen van dit gedrag door communicatie, versterking en besluitvorming van leidinggevers (Brown, Trevino, & Harrison, 2005). Een onderdeel van ethisch leiderschap is rechtvaardigheid (Brown, et al., 2005). Leidinggevers bezitten een unieke positie om rechtvaardig te handelen, vanwege hun gelegitimeerde macht, controle over bronnen en de verantwoordelijkheid voor de medewerkers. (Brown, et al., 2005). Rechtvaardig gedrag in organisaties heeft gunstige gevolgen voor de organisatie, zoals meer vertrouwen en betrokkenheid van de medewerker, verbeterde klanttevredenheid en een lagere kans op conflicten (Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007). Is een organisatie namelijk in staat om een rechtvaardigheidscultuur in de organisatie te creëren en te profiteren van de eerdergenoemde voordelen, dan kan dit leiden tot een duurzaam concurrentievoordeel (Cropanzano, et al., 2007).

Wanneer leidinggevers rechtvaardig gedrag laten zien, verbeteren ze daarmee de kwaliteit van de bijdrage van hun ondergeschikten en de bereidheid van hun ondergeschikten om aan de organisatie doelen te voldoen (Colquitt, Wesson, Porter, Conlon, & Ng, 2001). Rechtvaardigheid is daarom een belangrijk thema voor leidinggevers, omdat het hen in staat stelt de werkhouding van hun werknemers positief te beïnvloeden, ervoor zorgt dat werknemers zich vrijwillig verbinden aan

richtlijnen van de leidinggevenden en werknemers zich committeren aan organisatiedoelen (Colquitt, 2001). Echter vinden veel leidinggevenden het lastig om rechtvaardig te handelen (Brockner, 2006). Dit kan verschillende redenen hebben, bijvoorbeeld omdat ze emotionele oncomfortabele situaties liever vermijden of bang zijn dat het delen van informatie hun machtspositie verzwakt. Ook kan het bedrijfsbeleid ervoor zorgen dat leidinggevenden gehinderd worden in hun rechtvaardig gedrag, doordat de organisatie hen verbiedt om informatie met werknemers te delen en hen beperkingen oplegt (Brockner, 2006; Scott, Colquitt, & Paddock, 2009).

In vergelijking met het onderzoek dat gedaan is naar de gevolgen van rechtvaardigheid, is er relatief weinig onderzoek gedaan naar de voorspellers van rechtvaardig gedrag (Scott, Colquitt, & Zapata-Phelan, 2007; Folger & Skarlicki, 2001). Het afgelopen decennium is een toename te zien in dit onderzoek en focussen onderzoekers zich op welke manier en waarom managers rechtvaardig gedrag promoten (Scott, Garza, Conlon, & Kim, 2014). Daarbij is onderscheid gebracht tussen verschillende vormen van rechtvaardig gedrag. *Distributieve rechtvaardigheid* gaat over de rechtvaardigheid van uitkomsten (Adams, 1965). *Procedurele rechtvaardigheid* betreft hoe regels en procedures van de organisaties consistent, accuraat en volgens een eerlijk proces worden geïmplementeerd binnen een organisatie (Leventhal, 1980; Thibaut & Walker, 1975). Interactionele rechtvaardigheid bestaat uit informationele en interpersoonlijke rechtvaardigheid. *Informationele rechtvaardigheid* beschrijft in hoeverre individuen worden voorzien van tijdige en openhartige informatie en *interpersoonlijke rechtvaardigheid* verwijst naar het respect en de waardigheid waarmee de ander wordt behandeld (Colquitt, et al., 2001).

Hoewel in verhouding beperkt, zijn er inmiddels een aantal voorspellers van rechtvaardig gedrag geïdentificeerd. Zo blijkt bijvoorbeeld vertrouwen tussen leidinggevenden en werknemers een belangrijke rol te spelen in rechtvaardig gedrag (Seppala, Lipponen, Pirttilä-Backman, & Lipsanen, 2012). Leidinggevenden zijn meer geneigd om rechtvaardig te handelen als ze hun ondergeschikten vertrouwen (Seppala, et al., 2012). Een andere voorspeller van rechtvaardig gedrag is de morele identiteit van leidinggevenden. Zo heeft Brebels et al. (2011) aangetoond dat leidinggevenden met een hoge morele identiteit meer geneigd zijn om procedures op een rechtvaardige manier vast te stellen in een omgeving die zich richt op het voorkomen van verliezen. Echter verschillen personen in de mate waarin morele identiteit een centraal aspect is in hun leven (Aquino, Freeman, Reed, Lim, & Felps, 2009). Naast morele identiteit als persoonlijkheidskenmerk, spelen ook de omgeving en situationele factoren een rol (Aquino, et al., 2009). De mate waarin een identiteit relateert tot rechtvaardigheid hangt af van de situatie waarin deze waarde ook relevant is. Dat wil zeggen dat een rechtvaardige behandeling opkomt als er een focus

is vanuit de omgeving op morele waarden en doelen. Als de wens van de organisatie is om ethisch te zijn, dan bevordert dit het rechtvaardige gedrag door de leidinggevendenden naar hun werknemers (Aquino, et al., 2009). Het is dus belangrijk om meer onderzoek te doen naar de voorspellers van rechtvaardig gedrag van de leidinggevendenden.

Naast het onderhouden van een relatie met hun ondergeschikten hebben leidinggevendenden ook een verantwoordelijkheid om de gewenste organisatiedoelen te behalen (Overbeck & Park, 2006). Om deze doelen te behalen, maken ze gebruik van de macht die ze hebben over hun werknemers (Kipnis, 1976). In een instrumenteel organisatieklimaat ligt de focus op het halen van doelen. Leidinggevendenden gebruiken hun macht om doelen te halen en dit is van invloed op hoe ze anderen behandelen (Galinsky, et al., 2003; Galinsky, Magee, Inesi, & Gruenfeld, 2006). Macht op zichzelf zorgt er niet voor dat leidinggevendenden zich egoïstisch gedragen (Galinsky, et al., 2003), maar leidinggevendenden gebruiken macht wel om prioriteiten te stellen (Overbeck & Park, 2006).

In een organisatieomgeving waar veel aandacht is voor het behalen van doelen, en minder aandacht is voor morele waarden, kan deze omgeving zorgen voor egoïstisch gedrag van leidinggevendenden. Leidinggevendenden voelen een verantwoordelijkheid om de gewenste organisatie resultaten te behalen (Overbeck & Park, 2006). Macht leidt tot ontremming, omdat het de afhankelijkheid van anderen vermindert (Galinsky, et al., 2003). Dit kan ervoor zorgen dat beperkingen die anderen opleggen, wegvallen. Dit kan ertoe leiden dat macht de meest ware vorm van de persoon laat zien (Galinsky, et al., 2003). Macht op zichzelf leidt niet direct tot gedrag wat zich richt op eigen belang, maar macht kan wel bepaalde kenmerken en eigenschappen activeren in een persoon (Galinsky, et al., 2003). Door het ontremmende effect van macht, handelen machthebbers naar hun meest belangrijke doelstelling, ongeacht of dit pro sociaal of antisociaal gedrag is (Hirsh, et al., 2011). Welke rol heeft macht dan met betrekking tot de morele identiteit van de leidinggevendenden? Uit onderzoek blijkt dat personen met een hoge morele identiteit zich meer bewust zijn van gevolgen van een situatie als zij macht ervaren, dan personen met een lage morele identiteit (Galinsky, et al., 2003). Zorgt macht bij leidinggevendenden met een hoge morele identiteit voor versterking van pro sociaal gedrag, omdat het morele waarden centraal stelt of is de invloed van de omgeving sterker op gedrag en bepaalt dit of er pro sociaal of antisociaal gedrag optreedt?

Uit onderzoek blijkt dat morele identiteit een relatie heeft tot procedureel rechtvaardig gedrag (Brebels, et al., 2011). In dit onderzoek gaan we tevens kijken of er een relatie is tussen morele identiteit en interactioneel rechtvaardig gedrag. De reden dat dit onderzoek zich focust op procedureel en

interactioneel rechtvaardig gedrag, is omdat uit eerder onderzoek blijkt dat leidinggevers de meeste ruimte hebben om de mate van interactionele en procedurele rechtvaardigheid te beïnvloeden en relatief minder invloed hebben als het gaat om distributieve rechtvaardigheid (Scott, et al., 2014). Dit heeft te maken met de bevoegdheid die leidinggevers hebben vanuit hun organisatie. Beloningen (onderdeel van distributieve rechtvaardigheid) worden vaak vastgesteld vanuit hoger management en hier hebben leidinggevers minder invloed op, terwijl de manier waarop leidinggevers werknemers behandelen (interactionele rechtvaardigheid) in grote mate bepaald wordt door de leidinggevers zelf en in mindere mate door de organisatie (Scott, et al., 2014). Vervolgens kijken we naar welke invloed een instrumentele organisatieomgeving heeft op deze relatie en kijken we of het subjectief ervaren van macht van invloed is.

Het doel van dit onderzoek is om te bepalen op welke manier de relatie tussen morele identiteit en rechtvaardig gedrag wordt beïnvloed door enerzijds de organisatieomgeving (en dan met name een instrumenteel organisatieklimaat) en anderzijds welke invloed het subjectief ervaren van macht door leidinggevers heeft op de waargenomen invloed van de organisatie omgeving.

Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

Onderzoeksvraag

In welke mate is de morele identiteit van de leidinggevende gerelateerd aan procedureel en interactioneel rechtvaardig gedrag en welke rol spelen de organisatie omgeving en het subjectief ervaren van macht door de leidinggevende in deze relatie?

Korte beschrijving onderzoek

Dit onderzoek heeft door middel van een gevalideerde vragenlijst leidinggevers in Nederland ondervraagd naar hun morele identiteit (Aquino & Reed, 2002), hun subjectief ervaren macht (Anderson & Galinsky, 2006), het organisatieklimaat (Victor & Cullen, 1988) en procedurele en interactionele rechtvaardigheid (Colquitt, 2001).

Academische relevantie

Er is veel onderzoek gedaan naar de gevolgen van rechtvaardigheidsgedrag voor medewerkers en waarom rechtvaardigheid belangrijk is voor organisaties (Colquitt, et al., 2001). Zo weten we dat organisatorische rechtvaardigheid de potentie heeft om meer vertrouwen bij de medewerker te creëren en de betrokkenheid te vergroten, zorgt het voor verbeterde klanttevredenheid en is er een lagere kans op conflicten (Cropanzano, et al., 2007). Sinds enkele jaren wordt er onderzoek gedaan naar de oorzaken

van rechtvaardigheid. Er is nog relatief weinig onderzoek gedaan naar wat managers er daadwerkelijk toe aanzet om rechtvaardig te handelen (Brebels, et al., 2011; Long, 2016).

Rechtvaardigheid is een complex samenspel van organisatorische factoren (Van Houwelingen, Van Dijke, & De Cremer, 2017). Dit komt doordat percepties over rechtvaardigheid sociaal geconstrueerd zijn en verwachtingen over rechtvaardigheid gevoed worden door interpersoonlijke observaties en conclusies (Lamertz, 2002). Door inzicht te brengen in welke rol de organisatie omgeving speelt en hoe dit wordt beïnvloed door macht, draagt dit onderzoek bij aan het verbreden van de literatuur over dit onderwerp.

Leidinggevend zijn leidinggevend, omdat ze die rol van hun organisatie krijgen. Dit zorgt ervoor dat ze aan bepaalde vereisten moeten voldoen om deze rol te houden, zoals het behalen van organisatiedoelen (Overbeck & Park, 2006). Personen met een hoge morele identiteit zijn zich meer bewust van de morele gevolgen van een situatie (Galinsky, et al., 2003). Door te bepalen in hoeverre de organisatieomgeving van invloed is op de morele identiteit en rechtvaardig gedrag draagt dit onderzoek ook bij aan de ontwikkeling van kennis of en wanneer leidinggevend hun morele gedrag loslaten en welke situatie van invloed hierop is.

Praktische relevantie

Leiders vinden het moeilijk om rechtvaardig te handelen (Brockner, 2006). Dit onderzoek draagt bij aan het begrip waarom leidinggevend rechtvaardig handelen en helpt organisaties manieren te vinden om leidinggevend te vinden die fair handelen (Zapata, Olsen, & Martins, 2013). Daarnaast helpt het organisaties bij het aannemen van de juiste leidinggevend door bij het selectieproces te kijken naar de morele identiteit van de leidinggevende (Brebels, et al., 2011), omdat personen met een sterke morele identiteit geneigd zijn om rechtvaardig gedrag in hun leiderschapsuitoefening te bevorderen (Long, 2016). Daarnaast kunnen leidinggevend getraind worden op morele waarden en hoe ze die in kunnen zetten in hun leidinggevende taken, zodat er een focus komt op empathie binnen een organisatie (Cornelis, Van Hiel, De Cremer, & Mayer, 2013).

Tevens is dit onderzoek van belang, omdat het in kaart brengt welke rol de organisatieomgeving speelt in het rechtvaardig gedrag van leidinggevend (Long, 2016). Door het creëren van een situatie die rechtvaardigheid stimuleert en door leidinggevend minder organisatorische beperkingen op te leggen, kan een rechtvaardigheidsklimaat tot stand komen in een organisatie, wat ervoor zorgt dat er meer vertrouwen en betrokkenheid van de werknemer komt, er verbeterde klanttevredenheid is en er een lagere kans op conflicten is (Cropanzano, et al., 2007). Organisaties moeten er daarom voor zorgen dat leidinggevend zich niet alleen focussen op prestatiedoelen en hun eigen doelen, maar een belangrijke

taak is ook het creëren van een positieve en samenwerkende omgeving voor hun werknemers (Hoogervorst, De Cremer, Van Dijke, & Mayer, 2012). Organisaties kunnen een rechtvaardige omgeving creëren door de juiste leiders te selecteren, door leidinggevendenden te trainen op morele identiteit en door juiste doelen te stellen, waardoor dit kan leiden tot een kernwaarde van een organisatie waarmee de organisatie zich onderscheidt ten opzichte van concurrenten (Cropanzano, et al., 2007).

Theoretische achtergrond

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de theoretische uitgangspunten, waarop het rechtvaardig gedrag in het algemeen gebaseerd is. Achtereenvolgens komen de thema's rechtvaardigheid, morele identiteit, de invloed van de omgeving, het organisatieklimaat en de invloed van macht aan bod. Dit hoofdstuk geeft op basis van de bestaande literatuur aan welke factoren van invloed kunnen zijn op rechtvaardig gedrag door leidinggevendenden.

Rechtvaardigheid als uitkomstvariabele

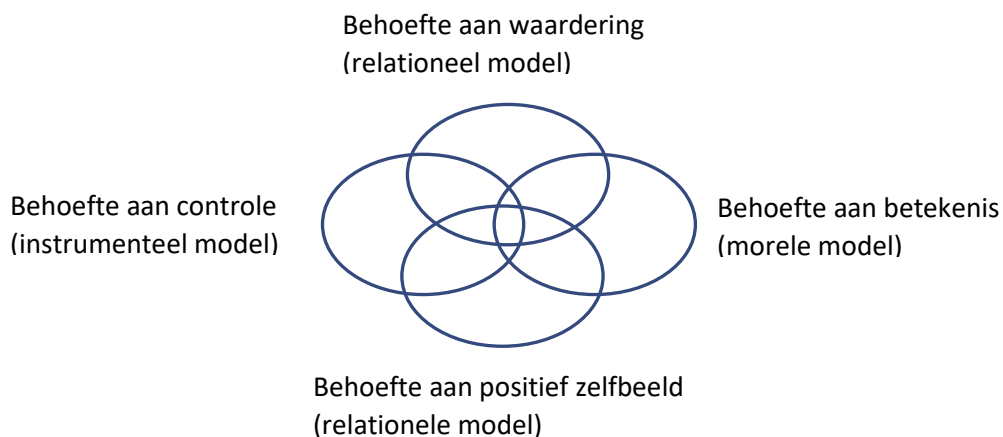
Rechtvaardigheid is binnen de literatuur lange tijd onderzocht als een belangrijke onafhankelijke variabele voor gedrag binnen organisaties (Brockner, et al., 2015). Colquitt, Greenberg, Zapata-Phelan (2005) hebben ruim tien jaar geleden vier verschillende stromingen binnen de rechtvaardigheidsliteratuur geïdentificeerd; de distributieve stroming, de procedurele stroming, de interactionele stroming en de integratieve stroming. *Distributieve rechtvaardigheid* gaat over de rechtvaardigheid van uitkomsten (Adams, 1965) en deze stroming focust zich met name hierop. *Procedurele rechtvaardigheid* betreft hoe regels en procedures van de organisaties consistent, accuraat en volgens een eerlijk proces worden geïmplementeerd binnen een organisatie (Leventhal, 1980; Thibaut & Walker, 1975). De procedurele stroming binnen rechtvaardigheid vestigt de aandacht op de eerlijkheid van de methoden die leidinggevendenden gebruiken om tot besluiten te komen (Thibaut & Walker, 1975). Interactionele rechtvaardigheid bestaat uit informationele en interpersoonlijke rechtvaardigheid. *Informationele rechtvaardigheid* beschrijft in hoeverre individuen worden voorzien van tijdige en openhartige informatie en *interpersoonlijke rechtvaardigheid* verwijst naar het respect en de waardigheid waarmee de ander wordt behandeld (Colquitt, et al., 2001). Bij de interactionele stroming staat het interpersoonlijke gedrag van leidinggevendenden centraal bij het plannen en uitvoeren van beslissingen (Bies, 1987). De vierde stroming, de integratieve stroming, onderzoekt meerdere elementen van rechtvaardigheid tegelijkertijd, zoals effecten op de houding en gedrag van werknemers (Cropanzano, et al., 2007; Brockner, et al., 2015). Deze vier stromingen hebben met elkaar gemeen dat ze allen de gevolgen en effecten van rechtvaardigheid onderzoeken, zoals meer vertrouwen en betrokkenheid van de medewerker, verbeterde klanttevredenheid en een lagere kans op conflicten (Cropanzano, et al., 2007).

Inmiddels is er sprake van een zogenaamde vijfde stroming, waarin aandacht is voor de voorspellers van rechtvaardigheid (Brockner, et al., 2015). In de allereerste studies over rechtvaardigheid was het focusgebied het bevorderen van rechtvaardigheid, waarna lange tijd de meeste onderzoeken gingen

over de gevolgen van rechtvaardigheid, de reactieve aanpak (Long, 2016). In de afgelopen jaren is er een hernieuwde focus gekomen op de oorzaken van rechtvaardigheid binnen organisaties, ook wel de vijfde stroming binnen rechtvaardigheidsonderzoek (Brockner, et al., 2015). In deze zogenoemde proactieve aanpak verschuift de focus naar factoren die rechtvaardigheid versterken. De aandacht gaat uit naar het hoe en waarom leidinggevendenden rechtvaardigheid promoten (Folger & Skarlicki, 2001). Er komt aandacht voor de organisatie en de relationele omgeving die de leidinggevendenden beïnvloeden in het bevorderen van rechtvaardig gedrag (Long, 2016). Rechtvaardigheid komt namelijk op in een sociale context waar meerdere partijen bij zijn betrokken, zoals werkomgevingen waar mensen met elkaar omgaan en bepaalde (werk)relaties met elkaar hebben (Brockner, et al., 2015).

Wat zijn voorspellers van rechtvaardig gedrag?

De voorspellers van rechtvaardig gedrag komen voort uit de vraag waarom mensen zich bezighouden met rechtvaardigheid. Rechtvaardig gedrag komt voort uit verschillende motieven, zoals instrumentele, relationele en morele motieven (Cropanzano, Byrne, Bobocel, & Rupp, 2001). Zoals de figuur hieronder laat zien is er overlap binnen deze motieven en hangt dit deels met elkaar samen. Moraliteit is belangrijk met betrekking tot rechtvaardigheid, maar ook andere belangen doen ertoe in het uiten van rechtvaardig gedrag. Hieronder wordt kort het ‘*multiple needs model*’ van Cropanzano et al. (2001) besproken.



Figuur 1: “Multiple Needs Model” van Cropanzano et al. (2001)

Instrumentele model

Het instrumentele model voor rechtvaardigheid stelt dat motieven voor rechtvaardigheid voortkomen uit een ‘behoefte aan controle’ (Thibaut & Walker, 1975). Deze behoefte aan controle komt voort uit onzekerheid, mensen willen zo weinig mogelijk onzekerheid vanuit de omgeving ervaren. Rechtvaardige

procedures kunnen bijvoorbeeld plaatsvinden, omdat het in het belang van de leidinggevendenden is om dit op die manier te doen. Ook de rechtvaardige beloning die men krijgt voor de geleverde inspanning, is een voorbeeld van een instrumenteel motief (Thibaut & Walker, 1975).

Relationele model

Het relationele model voor rechtvaardigheid komt voort uit het motief dat mensen waarde hechten aan het krijgen van respect en waardering van anderen (Lind & Tyler, 1988). Rechtvaardige behandeling is belangrijk, omdat het de kwaliteit laat zien van de relatie tussen leidinggevendenden en ondergeschikten (Lind & Tyler, 1988). Rechtvaardigheid laat daarnaast ook status en waarde zien binnen een groep en geeft een signaal af dat mensen graag ergens bij willen horen. Het relationele model bestaat dus eigenlijk uit twee delen, namelijk de 'behoefte aan een positief zelfbeeld' en de 'behoefte om erbij te horen (waardering)' (Cropanzano, et al., 2001).

Morele model

Het morele model voor rechtvaardigheid stelt dat motieven voor rechtvaardigheid voortkomen uit menselijk respect en waardigheid. Rechtvaardigheid is geen middel tot een doel, zoals in het instrumentele en relationele model, maar is een doel op zich (Folger R., 2001). Mensen waarderen rechtvaardigheid, omdat het de basisprincipes van moraliteit bevestigt (Brockner, et al., 2015; Folger R., 2001; Cropanzano, et al., 2001).

Met betrekking tot procedurele rechtvaardigheid heeft eerder onderzoek laten zien dat de behoefte om erbij te horen een positieve relatie heeft met procedureel rechtvaardig gedrag (Cornelis, et al., 2013). Seppala et al. (2012) namen waar dat leidinggevendenden die hun ondergeschikten vertrouwen, meer geneigd zijn rechtvaardig te handelen. Ook de betrouwbaarheid van ondergeschikten liet een positief effect zien op zowel procedureel als interactioneel rechtvaardig gedrag door de leidinggevendenden (Zhao, et al., 2015; Zapata, et al., 2013). Scott et al. (2007) vonden in hun onderzoek dat charisma van ondergeschikten tot meer interpersoonlijk rechtvaardig gedrag van hun leidinggevendenden leidde. Het onderzoek van Patient en Skarlicki (2010) vonden dat empathische leidinggevendenden vaker interactioneel rechtvaardig gedrag vertoonden bij het melden van slechts nieuw. Ook de relatie tussen moraliteit en rechtvaardigheid is in eerder onderzoek al eens aangetoond. Brebels et al. (2011) lieten zien dat een sterke morele identiteit van leidinggevendenden, welke actief zijn in organisatieomgevingen waar de focus ligt op het voorkomen van verliezen, meer geneigd zijn procedureel rechtvaardig te handelen.

In dit onderzoek wordt de focus gelegd op de directe relatie tussen morele identiteit en procedureel en interactioneel rechtvaardig gedrag van leidinggevendenden, omdat leidinggevendenden de meeste ruimte

hebben om deze vormen van rechtvaardig gedrag zelf te beïnvloeden (Scott, et al., 2014). In het volgende stuk wordt eerst morele identiteit gedefinieerd en wordt vervolgens de relatie tussen morele identiteit en rechtvaardigheid uitgelegd.

Morele identiteit

Morele identiteit wordt beschreven als een zelfregulerend mechanisme dat morele acties motiveert en de basis is voor bepaalde overtuigingen, houding en gedrag van een individu (Aquino & Reed, 2002). Morele identiteit wordt gedefinieerd als iemands persoonlijkheid welke bestaat uit een aantal morele karaktereigenschappen (Aquino & Reed, 2002). Een hoge morele identiteit veronderstelt dat er een belangrijke motiverende basis is voor moreel handelen in iemands zelfbeeld en is daarmee een zelf regulerend mechanisme wat moreel handelen motiveert (Blasi, 1984). Mensen met een hoge morele identiteit streven ernaar om in lijn met hun zelfbeeld te handelen (Aquino & Reed, 2002; Aquino, et al., 2009). De aanwezigheid van morele identiteit in iemands zelfbeeld voorspelt moreel gedrag (Shao, et al., 2008). Bijvoorbeeld, personen met een sterke morele identiteit houden zich meer vast aan hun waarden en idealen (zoals eerlijk en rechtvaardig zijn) dan personen met een zwakke morele identiteit (Blasi, 1984). Verschillende studies laten zien dat morele identiteit positief gerelateerd is aan pro sociaal gedrag, zoals het steunen van goede doelen (Aquino & Reed, 2002; Reed, Aquino, & Levy, 2007) en negatief is gerelateerd aan onethisch gedrag zoals liegen (Aquino, et al., 2009; Reynolds & Ceranic, 2007). Mensen met een hoge morele identiteit zijn dus gemotiveerd om zich consistent te gedragen conform hun beeld van een moreel persoon (Aquino & Reed, 2002; Aquino, et al., 2009).

Symbolisatie en internalisatie van morele identiteit

Het concept morele identiteit heeft twee dimensies, namelijk symbolisatie en internalisatie (Aquino & Reed, 2002). Symbolisatie gaat over de mate waarin eigenschappen weerspiegelt worden door iemands acties in het openbaar, en waarbij het zelfbewustzijn wordt gevormd door wat anderen vinden. Dit leidt er bijvoorbeeld toe dat deze personen meer geneigd zijn vrijwilligerswerk te doen, geld te geven aan goede doelen en anderen te helpen (Aquino & Reed, 2002; Reynolds & Ceranic, 2007; Mayer, Aquino, Greenbaum, & Kuenzi, 2012). Internalisatie heeft betrekking op de eigen uiting/expressie en het bewustzijn over de eigen gedachten en gevoelens (Aquino & Reed, 2002). Personen die een sterke internalisatie van morele identiteit hebben, vermijden gedrag dat als immoreel wordt gezien en handelen in overeenstemming met hun eigen zelfbeeld (Aquino & Reed, 2002; Reynolds & Ceranic, 2007; Mayer, et al., 2012). Net als symbolisatie leidt internalisatie tot bijvoorbeeld vrijwilligerswerk, maar dit concept voorspelt ook daadwerkelijk gedrag van een persoon (Aquino & Reed, 2002). Daarnaast laat

internalisatie een sterkere relatie zien tussen morele eigenschappen en iemands zelfbeeld dan symbolisatie. Aquino en Reed (2002) lieten zien dat er een significante relatie was tussen symbolisatie en vrijwilligerswerk, maar dat als bijvoorbeeld het doneren van geld niet zichtbaar was voor anderen, er geen relatie met symbolisatie optrad. Symbolisatie is dus met name gericht op het openbare aspect van morele identiteit en handelt op basis daarvan, terwijl internalisatie meer gericht is op het persoonlijke aspect van morele identiteit (Aquino & Reed, 2002).

Leidinggevenden laten door middel van hun morele identiteit en gedrag zien welk gedrag aanvaardbaar is en zetten hiermee een voorbeeld in de organisatie neer (Mayer et al., 2012). Met dit gedrag kunnen leidinggevenden een belangrijke rol spelen in het verminderen van onethisch gedrag binnen organisaties (Mayer et al., 2012). Leidinggevenden met een sterke morele identiteit vinden het namelijk belangrijk om beslissingen te nemen die in overeenstemming zijn met morele waarden (Mayer et al., 2012). Zij dragen meer zorg voor hun ondergeschikten en zullen eerder principiële beslissingen nemen, pro sociaal gedrag aanmoedigen en onethisch gedrag van zichzelf en anderen binnen de organisatie ontmoedigen en corrigeren (Zhu, Trevino, & Zheng, 2016).

Met betrekking tot internalisatie van morele identiteit heeft dit tot gevolg dat leidinggevenden gedrag vermijden dat zij als niet moreel zien, omdat dit niet overeenstemt met hun zelfbeeld (Aquino & Reed, 2002). Ze geven aandacht aan correct ethisch gedrag en bestraffen onethisch gedrag. Dit doen ze bijvoorbeeld door succes niet alleen te definiëren door het resultaat, maar ook door de manier waarop het resultaat wordt behaald (Aquino & Reed, 2002; Reynolds & Ceranic, 2007; Mayer, et al., 2012). Leidinggevenden die symbolisatie van morele identiteit belangrijk vinden, gedragen zich consistent met hoe ze zichzelf in het openbaar willen zien. Zij zijn op zoek naar zichtbare acties, waarin hun moraliteit uitgedragen wordt (Aquino & Reed, 2002).

De relatie tussen morele identiteit en rechtvaardigheid

Uit onderzoek blijkt dat mensen verschillen in de mate waarin ze morele waarden belangrijk vinden, maar ook of ze moreel gedrag internaliseren of symboliseren (Aquino & Reed, 2002; Brebels, et al. 2011; Mayer, et al., 2012). Mensen met een hoge morele identiteit streven ernaar om consistent te zijn in hun morele zelfbeeld en hun acties. Morele identiteit ligt dus verankerd in iemands zelfbeeld en is doorgaans stabiel door de tijd heen (Mayer, et al., 2012). Rechtvaardigheid heeft betrekking op het behandelen van anderen, zoals men dat verdiend heeft, en houdt vast aan de normen van goed en kwaad. Met andere woorden, rechtvaardigheid is een oordeel over de moraliteit van een proces, uitkomst of interpersoonlijke interactie (Cropanzano, Goldman, & Folger, 2003). Mensen vinden rechtvaardigheid

belangrijk om verschillende redenen. Ze gebruiken rechtvaardigheid enerzijds als middel om een doel te bereiken, zoals het verkrijgen van gewenste uitkomsten (Thibaut & Walker, 1975), respect en waardering voelen van de beslisser (Lind & Tyler, 1988) en het verminderen of managen van een ongewenste uitkomst of ervaring (Van den Bos & Lind, 2002; Brockner, et al., 2015). Anderzijds kan rechtvaardigheid ook een doel op zichzelf zijn. Mensen waarderen rechtvaardigheid omdat het erop wijst dat morele principes gehandhaafd worden (Folger R. , 2001; Brockner, et al., 2005). Moraliteit wordt gezien als een zelfregulerend mechanisme. Dat heeft tot gevolg dat rechtvaardig handelen volgt uit een hoge morele identiteit, omdat rechtvaardigheid de basisprincipes van moraliteit bevestigt (Folger R. , 2001). Een verantwoordelijkheid van leidinggevend is het instellen van procedures. Door rechtvaardige procedures te willen instellen, is dit een doel op zich en niet enkel een middel tot een doel (Brebels, et al., 2011). Uit het onderzoek van Brebels et al., (2011) bleek dat er een relatie was tussen morele identiteit en de neigingen van de leidinggevend om procedureel rechtvaardig te handelen. Deze relatie was aanwezig als er een focus was op preventie, dus het voorkomen van negatieve uitkomsten of verliezen. De mate van moraliteit is gerelateerd aan procedureel rechtvaardig gedrag, omdat procedureel rechtvaardig gedrag een doel op zichzelf is en daarmee de morele principes handhaaft (Brebels, et al., 2011). Dit zou betekenen dat leidinggevend met een hoge morele identiteit eerder geneigd zijn tot procedureel rechtvaardig gedrag dan leidinggevend met een lage morele identiteit.

In dit onderzoek wordt naast procedurele rechtvaardigheid ook gekeken naar interactionele rechtvaardigheid. Interactioneel rechtvaardig gedrag gaat over de mate waarop mensen geïnformeerd worden en in welke mate ze met respect en waardigheid worden behandeld (Colquitt, et al., 2001). Dit zijn tevens basisprincipes die moraliteit bevestigen in dit type gedrag van de leidinggevend (Folger R. , 2001). Personen met een hoge morele identiteit vinden het belangrijk om in hun gedrag deze moraliteit te uiten (Aquino & Reed, 2002). Interactioneel rechtvaardig gedrag betekent dat leidinggevend hun moraliteit uiten in hun gedrag. Als personen met een sterke morele identiteit hun ondergeschikten niet met waardering en respect behandelen, zijn ze in strijd met hun eigen zelfbeeld. Dit zelfbeeld is een zelfregulerend mechanisme wat moreel handelen activeert (Aquino & Reed, 2002). De aanwezigheid van morele identiteit in iemands zelfbeeld voorspelt moreel gedrag (Shao, et al., 2008). Dat betekent dat leidinggevend met een hoge morele identiteit eerder geneigd zouden zijn tot interactioneel rechtvaardig gedrag dan leidinggevend met een lage morele identiteit.

Dus gebaseerd op bovenstaand, veronderstel ik dat een hoge morele identiteit van de leidinggevende een positieve invloed heeft op zowel het procedureel als het interactioneel rechtvaardig gedrag van de leidinggevende.

H1a: Een hoge morele identiteit van de leidinggevende heeft een positieve invloed op het procedureel rechtvaardig gedrag van de leidinggevende.

H1b: Een hoge morele identiteit van de leidinggevende heeft een positieve invloed op het interactioneel rechtvaardig gedrag van de leidinggevende.

In deze studie wordt in tegenstelling tot Brebels et al. (2011) de promotie- of preventiefocus van personen buiten beschouwing gelaten. Personen met een promotiefocus (zij die streven naar groei en ontwikkeling) streven ernaar om doelen te behalen die in lijn zijn met hun 'ideale ik' (zoals aspiraties en prestaties) (Higgins, 1997). Daarbij is een sterke focus op de aanwezigheid of afwezigheid van positieve uitkomsten of winsten. Personen met een preventiefocus (zij met een behoefte aan zekerheid, veiligheid en bescherming) streven naar doelen die in lijn zijn met hun zelfbeeld van hoe ze zouden moeten zijn (hun 'ought self') (Higgins, 1997). Zij streven naar doelen die zich richten op verplichtingen en verantwoordelijkheden en er is een sterke focus op de aanwezigheid of afwezigheid van negatieve uitkomsten of verliezen (Brebels, et al., 2011). Omdat deze studie zich richt op andere aspecten die van invloed kunnen zijn op de relatie tussen morele identiteit en rechtvaardig gedrag, zoals instrumentalisme en het subjectief ervaren van macht, wordt de regulatieve focus theorie (de promotie- of preventiefocus) buiten deze studie gelaten.

In het volgende gedeelte wordt ingegaan op de organisatieomgeving en welke invloed deze omgeving kan hebben op de bovengenoemde relatie. Uit de literatuur blijkt namelijk dat niet alleen karaktereigenschappen van de leider, zoals morele identiteit, een rol spelen bij moreel gedrag, maar dat ook de omgeving een rol kan spelen (Shao, et al., 2008).

De invloed van de omgeving

Naast de morele identiteit van leidinggevendens spelen mogelijk ook andere factoren een rol in het rechtvaardig gedrag van leidinggevendens. Volgens de sociaal-cognitieve theorie van Bandura (1986) maken mensen gedragsnormen eigen door socialisatie. Deze normen vormen vervolgens het gedrag. In het geval van morele identiteit betekent dit dat als immoreel gedrag zich voordoet, er verwacht wordt dat moraliteit geactiveerd wordt en het zelfregulerende mechanisme vervolgens voorkomt dat iemand immoreel gedrag verricht (Trevino, Den Nieuwenboer, & Kish-Giphart, 2014). Uit onderzoek blijkt dat

hoe sterker het belang van de persoon is om waarde te hechten aan morele kenmerken, hoe waarschijnlijker het is dat morele identiteit tot uiting komt in een breed scala aan situaties (Aquino & Reed, 2002; Shao, et al., 2008). Echter de context speelt ook een belangrijke rol, omdat mensen contact met elkaar hebben, naar elkaar kijken en het gedrag van rolmodellen kopiëren die geloofwaardig zijn, wat van invloed is op de ontwikkeling van de morele identiteit van mensen (Shao, et al., 2008).

Sommige wetenschappers geven aan dat moreel gedrag volledig bepaald wordt door de omgeving, terwijl anderen hebben aangetoond dat stabiele, individuele karaktertrekken ook van belang zijn. Er zijn dus twee stromingen actief, namelijk het karakter perspectief en het sociaal-cognitieve perspectief die de literatuur domineren (Shao, et al., 2008).

Karakter perspectief

Het karakter perspectief is grotendeels gebaseerd op het 'Self Model' van Blasi en bestaat uit drie componenten (Blasi, 1984). Ten eerste veronderstelt het model dat mensen niet alleen beslissen wat de juiste of de morele manier is om te reageren in een situatie, maar ook de mate waarin ze zelf verantwoordelijk zijn. Daarnaast komt het maken van morele veroordelingen op vanuit iemands morele identiteit, dus de mate waarin moreel handelen belangrijk is voor het gevoel van eigenwaarde. Het derde aspect is de menselijke neiging om te streven naar zelfconsistentie. Dit zorgt voor motiverende impulsen bij mensen, die vinden dat ze moreel zijn, dat ze zich ook verplicht voelen om zo te handelen (Blasi, 1984; Shao, et al., 2008). Dit model is later uitgebreid met drie deugden die essentieel zijn voor iemand met een morele identiteit, namelijk wilskracht, integriteit en moreel verlangen (Blasi, 2005). Wilskracht wordt gedefinieerd als het vermogen tot zelfbeheersing, wat noodzakelijk is om verleiding te vermijden en focus te houden op iemands morele doelen. Integriteit wordt gedefinieerd als samenhang in iemands gevoel van eigenwaarde, en leidt de persoon naar gedrag dat overeenstemmend is met de morele identiteit. Moreel verlangen bepaalt de overtuiging in het nastreven van morele uitkomsten tegenover andere doelen zoals macht, plezier, creativiteit (Blasi, 1984; Shao et al., 2008). Door de wilskracht en de integriteit leidt een hoog moreel verlangen naar het nastreven van moreel handelen.

Dit perspectief heeft twee beperkingen volgens Aquino et al. (2009). Ten eerste gaat dit model ervanuit dat moreel gedrag altijd een bewuste overweging is, terwijl er ook stilzwijgende, automatische morele handelingen zijn, die niet bewust en opzettelijk gebeuren. Ten tweede verklaart dit perspectief niet de inconsistentie in iemands gedrag, namelijk het gedrag dat iemand in verschillende situaties laat zien en negeert het de dynamiek en de meerdere kanten van iemands identiteit (Aquino, et al., 2009). Deze beperkingen hebben gezorgd voor een sociaal-cognitieve perspectief voor morele identiteit.

Sociaal-cognitieve perspectief

Het sociaal-cognitieve perspectief zet morele identiteit neer als een georganiseerde cognitieve weergave van morele waarden, doelen, kenmerken en gedrag (Shao, et al., 2008). Sociale cognitie is hierbij van belang en dit beschrijft hoe mensen zichzelf en anderen waarnemen en welke gevolgen dit heeft voor hun gedrag (Shao, et al., 2008). Als de situatie ervoor zorgt dat het zelfbeeld over morele identiteit vergroot, dan versterkt dat de motivatie om moreel op te handelen (Aquino, et al., 2009). Daardoor kunnen er voorspellingen worden gedaan over wanneer en op welk manier situationele factoren een rol kunnen spelen in moreel gedrag. De rol die een omgeving speelt blijkt van belang in de activatie van pro sociaal gedrag of gedrag wat zich richt op eigen belang (Aquino, et al., 2009). Zo blijkt uit onderzoek dat mensen die vanuit omgevingsfactoren een focus hebben op financiële of materiële doelen, meer kans hebben om te gaan denken en te gaan handelen vanuit eigen belang, zelfs als het ten koste gaat van anderen (Aquino, et al., 2009).

Hoewel morele identiteit vaak als relatief stabiele eigenschap wordt gezien, hebben Shao et al. (2008) laten zien dat morele identiteit zich kan ontwikkelen door sociale interacties, zoals bijvoorbeeld in de puberteit. Maar ook kan de ontwikkeling van morele identiteit plaatsvinden in institutionele contexten, zoals een werkomgeving (Shao, et al. 2008). Shao et al. (2008) komen daarom tot de conclusie dat het karakterperspectief en het sociaal-cognitieve perspectief elkaar aanvullen, omdat ze beide uitgaan van het regulerend mechanisme van de morele identiteit en de wenselijkheid van zelfconsistentie als belangrijkste reden voor moreel handelen. Uit het onderzoek van Zhu et al. (2016) blijkt dat een van de belangrijkste ethische invloeden in een werkomgeving een sterke, ethische leider is. Ondergeschikten die te maken hebben met een leider die doet wat juist en daarin succesvol is, krijgen ook een focus op een morele identiteit en gaan dit aspect bij henzelf ook zien en omarmen (Zhu, et al., 2016).

Concluderend kan dus gesteld worden dat naast de persoonlijke eigenschappen van leidinggevend, zoals morele identiteit, ook de organisatieomgeving van invloed kan zijn op het gedrag van de leidinggevend in het centraal stellen van morele identiteit in dit gedrag. In het volgende gedeelte ga ik door op de relatie tussen het gedrag, morele identiteit en de organisatie omgeving waarin leidinggevend werkzaam zijn.

Organisatieklimaat

Leidinggevend spelen een belangrijke rol in organisaties. Zij geven richting en vergemakkelijken de processen binnen organisaties en zorgen ervoor dat organisaties in staat worden gesteld om doelen makkelijker te halen (Zaccaro & Klimoski, 2001). Leidinggevend zijn echter leidinggevend, omdat ze die

rol van hun organisatie krijgen. Dit zorgt ervoor dat ze aan bepaalde vereisten moeten voldoen om deze rol te houden, zoals het behalen van organisatiedoelen (Overbeck & Park, 2006). Omdat zij de leidinggevendenden van de organisatie zijn, zijn zij verantwoordelijk voor zowel het succes als het voortbestaan van de organisatie en daardoor hebben zij een sterke focus op het behalen van de doelen van de organisatie (Overbeck & Park, 2006; Wiesenfeld, Brockner, & Thibault, 2000). Leidinggevendenden moeten zowel persoonlijke als organisatiedoelen behalen, op een efficiënte en effectieve manier, terwijl ze tegelijkertijd ook te maken hebben met sociale behoeften van hun werknemers, waar ze een relatie mee onderhouden (Zhao, et al., 2015).

Vaak ligt de grootste nadruk op het behalen van productiviteit en financiële doelen, terwijl leidinggevendenden ook een verantwoordelijkheid hebben voor het instellen van ethisch gedrag en de morele waarden die aan dit gedrag ten grondslag liggen (Grojean, et al., 2004). Het gedrag van leidinggevendenden is namelijk een krachtig communicatiemechanisme dat verwachtingen, waarden en veronderstellingen over het organisatieklimaat overbrengt naar de werknemers (Grojean, et al., 2004). Het gedrag van leidinggevendenden wordt door de werknemers gezien als een standaard voor acceptabel gedrag. Leidinggevendenden die gedrag laten zien dat consistent is met de waarden en missie van de organisatie, worden als betrouwbaar gezien (Grojean, et al., 2004). De schandalen in het bedrijfsleven, zoals het recente dieselschandaal bij Volkswagen, laten zien dat leidinggevendenden soms een ernstig gebrek aan ethisch gedrag tonen in hun bedrijfsvoering (Grojean, et al., 2004). Deze schandalen laten ook de impact van leidinggevendenden op hun organisatie zien door enerzijds hun gedrag en anderzijds door het creëren van een twijfelachtig ethisch organisatieklimaat (Grojean, et al., 2004). Het zijn de leidinggevendenden van een organisatie die de doelen, beleidsmaatregelen en bedrijfspraktijken opstellen en daarmee omgevingssignalen leveren die een belangrijke rol spelen in het creëren van een bepaald organisatieklimaat (Dickson, Smith, Grojean, & Ehrhart, 2001).

In het algemeen heeft een organisatieklimaat effect op het gedrag, omdat het als signaal dient welk gedrag verwacht en beloond wordt (Schneider, 1975). Een organisatieklimaat verwijst namelijk naar de gedeelde percepties van werknemers en de betekenis over het beleid, de organisatiepraktijken en de procedures die werknemers ervaren (Schneider, 1975). Daarnaast gaat het over het gedrag wat werknemers waarnemen en hoe dit beloond en ondersteund wordt door de organisatie (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013). Leidinggevendenden op alle niveaus geven richting aan het organisatieklimaat. Dit doen ze door betekenis te geven aan het beleid en de organisatiepraktijken, door de manier waarop zij doelstellingen en strategieën van de organisatie bepalen (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013). Daarmee

geven zij een indicatie af voor juist gedrag (Wimbush & Shepard, 1994). Als werknemers merken dat hun organisatie zich bezighoudt met hun welzijn door de nadruk te leggen op eerlijkheid, diversiteit, ethiek en vertrouwen, dan zijn zij ook ontvankelijker voor de inspanningen van het management om zich te focussen op de strategische uitkomsten voor de organisatie (Schneider, et al., 2013).

Naast dat leidinggevenden het organisatieklimaat deels vormgeven, worden ze ook beïnvloed door het organisatieklimaat. In eerste instantie wordt een organisatieklimaat gevormd door de waarden van oprichter en eerste leidinggevenden van een organisatie, welke vervolgens een belangrijke rol spelen in het bepalen van de organisatie strategie, structuur, klimaat en cultuur (Dickson, et al., 2001). Deze leidinggevenden kiezen vervolgens ondergeschikten met dezelfde waarden. Na verloop van tijd bouwt een organisatie een reputatie op gebaseerd op de waarden en doelen die voortkomen uit het klimaat en de cultuur (Dickson, et al., 2001). Mensen worden aangetrokken tot organisaties, omdat ze denken dat er een fit is, hun waarden en persoonlijkheid komen overeen met de waarden van de organisatie (Schneider, Goldstein, & Smith, 1995). Vervolgens selecteert de organisatie werknemers en kijkt vanuit hun perspectief of er een fit is. Uiteindelijk kan in de derde fase wrijving op treden en besluiten mensen de organisatie toch te verlaten of besluiten ze om toch te blijven en hun gedrag aan te passen (Schneider, et al., 1995). Op deze manier zorgt een organisatie ervoor dat mensen met dezelfde waarden actief zijn in een organisatie. Werknemers, waaronder ook leidinggevenden, worden dus beïnvloed in hun gedrag door de bestaande waarden en de reputatie van een organisatie.

Een sterk organisatieklimaat kenmerkt zich door een management dat een intern consistent patroon van gedrag en acties vertoont, door het verstrekken van duidelijke prioriteiten met betrekking tot andere taken, beleid en procedures (Zohar & Luria, 2005). Mensen met gelijke waarden, zorgen vaak voor gelijkwaardige gedrag (Schneider, et al., 1995). De rol die leidinggevenden spelen is cruciaal, want als zij duidelijk communiceren en een heldere visie overbrengen, wordt het organisatieklimaat in de organisatie sterker (Schneider, et al., 2013). Ze zorgen op deze manier voor betrokkenheid van hun werknemers. Onderzoek heeft aangetoond dat een sterker organisatieklimaat zorgt voor een hoger level van organisatiebetrokkenheid (Martin & Cullen, 2006).

Ethisch klimaat binnen een organisatie

Zoals uit het vorige gedeelte blijkt, spelen leidinggevenden een belangrijke rol in het communiceren en het laten zien van het belang van bepaalde waarden in een organisatie (Dickson, et al., 2001). Hoe duidelijker het patroon van management acties is, hoe sterker het organisatieklimaat binnen een organisatie is (Zohar & Luria, 2005). Daarmee bepalen leidinggevenden mede de strategie, structuur,

klimaat en cultuur van een organisatie (Dickson, et al., 2001) Omdat dit onderzoek zich richt op rechtvaardig gedrag, wordt een ethisch organisatieklimaat nader bekeken. Een ethisch organisatieklimaat is een uniek type organisatieklimaat dat gebaseerd is op waarden, oftewel die aspecten van een organisatieklimaat, die bepalen wat ethisch gedrag in de organisatie vormt (Victor & Cullen, 1988).

De Ethical Climate Theory (ECT) is een kader opgesteld door Victor en Cullen (1988). Het bestaat uit drie dimensies, namelijk egoïsme, welwillendheid en plichtsbesef (deontologische dimensie). Dit zorgt voor richtlijnen hoe ethische beslissingen worden gevormd. Onderzoek toont aan dat in een organisatie één dimensie opkomt en uiteindelijk het ethisch klimaat van een organisatie bepaalt (Martin & Cullen, 2006). Martin en Cullen komen in hun meta-analyse over ethisch klimaat tot vijf verschillende type ethisch klimaat, namelijk instrumenteel, zorgzaam, onafhankelijkheid, regels en wet en codes. Deze vijf typen worden hieronder kort omschreven.

Instrumenteel

Mensen in een instrumenteel ethisch organisatieklimaat ervaren dat beslissingen in het belang van organisatie of in het belang van personen worden genomen. Ze zien dat het gedrag zich richt op eigen belang, zelf als het nadelig is voor anderen (Wimbush & Shepard, 1994; Martin & Cullen, 2006).

Zorgzaam

In dit organisatieklimaat zien mensen dat beslissingen gebaseerd zijn op de zorg en het welzijn van anderen. Dit wordt binnen de organisatie ondersteund door het beleid, de organisatiepraktijk en de strategieën (Martin & Cullen, 2006).

Onafhankelijkheid

Binnen dit organisatieklimaat gedragen personen zich volgens hun persoonlijke, morele overtuigingen om ethische beslissingen te nemen en wordt er met betrekking tot deze besluiten nauwelijks rekening gehouden met externe factoren en externe invloed (Martin & Cullen, 2006).

Regels

Bedrijfsregels en procedures zorgen binnen dit ethische klimaat voor ethische besluitvorming, zoals bijvoorbeeld gedragscodes (Martin & Cullen, 2006).

Wet en regelgeving

Dit organisatieklimaat berust op de aanname dat besluitvorming binnen een organisatie plaatsvindt op

basis van externe codes, zoals wetgeving of professionele gedragscodes Leidinggevenden moeten beslissingen nemen op basis van een mandaat van een extern systeem (Martin & Cullen, 2006).

De gevolgen van een instrumenteel organisatieklimaat

Met betrekking tot het huidige onderzoek is het interessant om te kijken naar welke invloed een organisatieklimaat heeft op de relatie tussen morele identiteit en rechtvaardig gedrag. Van al deze organisatieklimaten laten onderzoekers zien dat een instrumenteel organisatieklimaat, dat gericht is op egoïsme, het minst gewenst is, omdat in een instrumenteel organisatieklimaat mensen vooral voor zichzelf zorgen (Wimbush, Shepard, & Markham, 1997). Ze sluiten de belangen van anderen uit als deze een negatieve invloed hebben op de eigen beslissingen. Ze bekijken beslissingen enkel in termen van voordeel of verlies voor de organisatie (Tenbrunsel & Smith-Crowe, 2008). Wanneer werknemers zien dat hun leidinggevende gedrag goedkeurt wat zich richt op eigen belang, zoals liegen, bedriegen en stelen, dan hebben ze minder interesse in anderen en zijn ze dus minder betrokken bij hun organisatie (Martin & Cullen, 2006). Zowel morele identiteit als rechtvaardig gedrag hebben een relatie tot de ander en rechtvaardig gedrag bevordert onder meer organisatiebetrokkenheid en werktevredenheid van werknemers (Cropanzano, et al., 2007). Daarentegen laat een instrumenteel organisatieklimaat een negatieve relatie zien met organisatiebetrokkenheid, werktevredenheid en ook psychologisch welzijn van de ondergeschikten (Martin & Cullen, 2006) en kan mogelijk leiden tot verminderd rechtvaardig gedrag. Na verloop van tijd kan een organisatieklimaat ervoor zorgen dat bepaald gedrag automatisch wordt, een manier waarop men dingen doet in een organisatie (Trevino, et al., 2014). In een sterke organisatieklimaat waar belang wordt gehecht aan ethisch gedrag, zal men minder snel geneigd zijn om bijvoorbeeld te liegen om het doel te behalen, omdat dit geen normaal gedrag is in de organisatie (Trevino, et al., 2014).

De vraag die opkomt is om te bepalen of een instrumenteel organisatieklimaat zorgt voor een verminderde consistentie van het morele zelfbeeld, waardoor rechtvaardig gedrag kan afnemen. De omgeving en signalen vanuit de omgeving spelen een belangrijke rol in de uiting van moraliteit (Shao, et al., 2008) en signalen bepalen ook vanuit welk besluitvormingskader leidinggevenden beslissingen nemen (Tenbrunsel & Messick, 1999). In het volgende gedeelte wordt gekeken naar welke invloed een besluitvormingskader heeft op de beslissingen en het gedrag van leidinggevenden.

De invloed van een besluitvormingskader

Leidinggevenden nemen dagelijks beslissingen in organisaties. Vanuit onderzoek blijkt dat deze beslissingen worden genomen vanuit een bepaald besluitvormingskader (Tenbrunsel & Messick, 1999).

Om de rol van de omgeving te verklaren wordt gebruik gemaakt van het *two-stage signaling model* van Tenbrunsel & Messick (1999). Dit model kijkt naar de effecten van de omgeving op ethische besluitvorming. De eerste stap is het signaleren van een bepaalde situatie, wat vervolgens leidt tot de tweede stap, de verwerking, waarin de besluitvormers zich bewust zijn van implicaties van de situaties en waar ze rekening houden met deze overwegingen als ze een beslissing nemen (Tenbrunsel & Smith-Crowe, 2008). Zo zorgen signalen vanuit de omgeving ervoor welk besluitvormingskader een leidinggevende aanhangt. Uit het onderzoek van Tenbrunsel en Messick (1999) bleek bijvoorbeeld dat als er binnen een organisatie een sanctiesysteem aanwezig is, beslissingen vanuit een business besluitvormingskader werden genomen, waarbij kostenbatenanalyses belangrijk zijn. Dit besluitvormingskader beïnvloedt op die manier het gedrag. Als er sprake was van zo'n situatie, was er minder samenwerking dan als een sanctiesysteem ontbrak (Tenbrunsel & Messick, 1999). Als het sanctiesysteem ontbrak, werden er vaker besluiten genomen vanuit een ethisch besluitvormingskader, waarbij uit wordt gegaan van wat moreel juist gedrag is (Tenbrunsel & Messick, 1999). Een ander voorbeeld van een duidelijk signaal vanuit de omgeving is de aanwezigheid van hevige concurrentie binnen een bepaalde branche. Desmet, Hoogervorst en Van Dijke (2015) lieten in hun onderzoek zien dat hevige concurrentie eerder een instrumenteel besluitvormingskader activeert, dan een ethisch besluitvormingskader. Dit wordt veroorzaakt, omdat de leidinggevendenden waarnemen dat de organisatie onder druk staat en zich bewust worden van de implicaties van hevige concurrentie en welke gevolgen dit heeft voor hun organisatie. Leidinggevendenden zijn verantwoordelijk voor het behalen van de doelen voor de organisatie en moeten beslissingen nemen die positief zijn voor het voortbestaan van de organisatie (Desmet, et al., 2015). Signalen vanuit de omgeving hebben invloed op het besluitvormingsgedrag van leidinggevendenden. Als de situatie van de organisatie aangeeft dat doelen halen het belangrijkste is, dan houden leidinggevendenden in hun besluitvorming rekening met overwegingen die van invloed zijn op het wel of niet behalen van die doelen (Tenbrunsel & Smith-Crowe, 2008). Doelen behalen is instrumenteel gericht en kan een instrumenteel organisatieklimaat bevorderen binnen een organisatie (Overbeck & Park, 2006). Een ethisch klimaat binnen een organisatie bestaat uit formele (regels en beleid, prestatie managementsystemen) en informele organisatiesystemen (normen, taal, rituelen) die werknemers beïnvloeden in hun ethische en onethische gedrag (Trevino, et al., 2014). Omdat mensen in organisaties veel belang hechten aan welk gedrag beloond en gewaardeerd wordt (Martin & Cullen, 2006), is het prestatie managementsysteem vaak ook een belangrijke factor binnen organisaties (Trevino, et al., 2014). Daardoor kan binnen een organisatie een focus komen op het behalen van instrumentele doelen en ethische overwegingen uitsluiten, omdat er te veel focus binnen

een organisatie is op het behalen van het doel, omdat dit een bepaalde beloning oplevert (Schweitzer, Ordóñez, & Douma, 2004).

Een mogelijk gevolg van een instrumenteel organisatieklimaat is dat het ervoor kan zorgen dat de belangen van anderen uitgesloten worden en kan mogelijk leiden tot gedrag wat zich richt op eigen belang. Om de doelen te behalen en de rol als leidinggevende te behouden, zijn leidinggevendens bezig met groei en ontwikkeling en zorgt het instrumentele besluitvormingskader ervoor dat leidinggevendens minder oog hebben voor de belangen van anderen (Overbeck & Park, 2006). Ondergeschikten ervaren dat hun leidinggevende dit gedrag, wat zich richt op eigen belang, goedkeurt, en zijn minder betrokken bij hun organisatie (Martin & Cullen, 2006). Zoals eerder gesteld komt rechtvaardigheid op in een sociale context waar meerdere partijen bij zijn betrokken, zoals werkomgevingen waar mensen met elkaar omgaan en bepaalde (werk)relaties met elkaar hebben (Brockner, et al., 2015). Als leidinggevendens zich zorgen maken over het behalen van hun eigen individuele doelen en het beschermen van hun eigen belang, leidt dat er soms toe dat leidinggevendens rechtvaardigheid negeren en formele en beperkende controlemaatregelen instellen (Brockner, 2006). Omdat macht hen bevrijdt van sociale en normatieve druk, verschuift hun focus mogelijk naar alleen hun doelen (Galinsky, et al., 2008). Voor het behalen van hun doelen is het relationele aspect minder belangrijk en als ze wel aandacht hebben voor het relationele aspect, zetten ze dit vaak alsnog instrumenteel in om hun doelen te behalen (Gruenfeld, Inesi, Magee, & Galinsky, 2008; Overbeck & Park, 2006). In een instrumenteel organisatieklimaat is rechtvaardig gedrag dan wellicht minder vanzelfsprekend, omdat het gedrag binnen de organisatie zich richt op het eigen belang en het volbrengen van de taak en minder op het relationele aspect (Gruenfeld, et al., 2008).

Het sociaal-cognitieve model van morele identiteit liet eerder zien dat morele identiteit zowel een individueel verschil is als een construct dat door situationele invloeden geactiveerd kan worden. Zo kan een financiële beloning de kracht van een sterke morele identiteit verzwakken (Aquino et al., 2009). Deze financiële beloning triggert een business besluitvormingskader, waarbij kostenbatenanalyses belangrijk zijn en op die manier het gedrag beïnvloeden (Tenbrunsel & Messick, 1999). De kracht van morele identiteit op rechtvaardig gedrag vermindert mogelijk onder invloed van instrumentaliteit, doordat door instrumentalisme de focus komt op eigen belang en minder op de ander georiënteerd is. Dit geldt voor procedurele rechtvaardigheid, omdat de aandacht van leidinggevendens gericht is op het resultaat en niet op de manier, terwijl het bij procedurele rechtvaardigheid juist gaat om de manier waarop procedures en het beleid worden vastgesteld. Deze veronderstelling geldt ook voor

interactionele rechtvaardigheid, omdat door het instrumentele klimaat er minder oog is voor anderen en daardoor leidinggevendenden minder de neiging hebben om ondergeschikten uitvoerig te informeren en begrip te creëren.

Ik veronderstel dat een instrumenteel organisatieklimaat de relatie tussen morele identiteit en rechtvaardig gedrag van de leidinggevende negatief beïnvloedt en verzwakt, omdat de leidinggevende gedreven wordt door instrumentele doelen en eigen belang, en daardoor de belangen van anderen uit het oog verliest.

H2a: Een instrumenteel organisatieklimaat beïnvloedt de relatie tussen de morele identiteit en procedureel rechtvaardig gedrag van de leidinggevende negatief en verzwakt deze relatie.

H2b: Een instrumenteel organisatieklimaat beïnvloedt de relatie tussen de morele identiteit en interactioneel rechtvaardig gedrag van de leidinggevende negatief en verzwakt deze relatie.

Egoïsme en eigen belang zijn kenmerken die voort kunnen komen uit een instrumenteel organisatieklimaat (Martin & Cullen, 2006). Egoïsme is gedrag wat zich richt op eigen belang. Macht hebben wordt vaak geassocieerd met deze twee concepten (Galinsky, et al., 2003). Het gedrag van leidinggevendenden dat zich richt op eigen belang, kan voortkomen uit de macht die leidinggevendenden hebben. Zo blijkt dat machtige personen vaker de neiging hebben om te bedriegen als ze hier zelf van kunnen profiteren (Dubois, Rucker, & Galinsky, 2015). Als het over eigen belang gaat, is het ervaren van macht daarom ook een belangrijk component om mee te nemen. Macht op zichzelf zorgt er niet voor dat leidinggevendenden zich enkel richten op egoïstisch gedrag (Galinsky, et al., 2003), maar leidinggevendenden gebruiken macht wel om prioriteiten met betrekking tot hun doelen te stellen (Overbeck & Park, 2006). Daarom wordt in het volgende gedeelte ingegaan op macht en de positieve en negatieve gevolgen van macht met betrekking tot leidinggevendenden.

De invloed van macht

Tot het midden van het vorige decennium was er binnen de machtsliteratuur veel focus op de negatieve effecten van macht (Galinsky, Rucker, & Magee, 2015). Macht zou leiden tot gedrag dat eigen interesses en belangen van de machthebber bevoordeelt. De afgelopen jaren is er volop onderzoek gedaan naar de effecten van macht, waarin zowel aandacht is voor de negatieve als de positieve gevolgen van macht (Galinsky, et al., 2015). Het bezitten van macht kan zowel wenselijke als niet wenselijke gevolgen hebben, en macht heeft effect op psychologische processen die kunnen leiden tot pro sociaal en antisociaal gedrag. Dit hangt onder meer af van individuele doelen en de situatie (Galinsky, et al., 2015).

Verschillende onderzoeken hebben laten zien dat macht de focus op doelen laat toenemen en doelgericht gedrag faciliteert (Galinsky, et al., 2003; Guinote, 2007; Whitson, et al., 2013). Macht zorgt er bijvoorbeeld voor dat er overeenstemming wordt bereikt tussen doelen en het gedrag dat ervoor zorgt dat de doelen behaald worden, zoals Galinsky et al. (2003) lieten zien in hun onderzoek waarbij een groter deel van de machtige personen de vervelende ventilator weghaalden in vergelijking tot de personen met weinig machtsgevoel. Mensen verschillen dus in hoe machtig zij zichzelf voelen (sense of power) (Galinsky, et al., 2003).

Macht wordt gedefinieerd als “asymmetric control over valued resources in social relationships” (p. 361, Magee & Galinsky, 2008). Macht is asymmetrisch, omdat er een bepaalde afhankelijkheid is tussen twee of meer partijen (Magee & Galinsky, 2008). De ene partij is meer afhankelijk van de andere partij, een werknemer is meer afhankelijk van een leidinggevende, dan een leidinggevende van de werknemer. Echter zonder werknemers, kunnen leidinggevendens hun taken niet volbrengen, dat is een reden waarom er gesproken wordt over *valued resources* (Magee & Galinsky, 2008). Een machtig persoon beheerst een resource enkel en alleen over de ander, omdat deze andere persoon een *resource* waardeert die de machthebber bezit en weinig alternatieve middelen heeft om deze te verkrijgen (Magee & Galinsky, 2008).

Het hebben van macht vermindert dus de afhankelijkheid van anderen en zorgt ervoor dat machtige personen een verminderde druk ervaren om zich te houden aan sociale normen of het uitvoeren van ‘goed gedrag’ (Lammers, Galinsky, Dubois, & Rucker, 2015). Macht onthult dus de meest ware vorm van de persoon en laat de eigenschappen en gedrag van de persoon zien (Galinsky, et al., 2015). Veel mensen voelen zich geremd om bijvoorbeeld vals te spelen, zelfs als ze het zouden willen (Galinsky, et al., 2003). Echter personen die macht ervaren, overwinnen deze remmingen, omdat macht afhankelijkheid vermindert, waardoor de beperkingen die anderen kunnen opleggen als het ware wegvallen. Het ontremmende effect van macht kan ervoor zorgen dat mensen zich immoreel gedragen en zich richten op het eigen belang (DeCelles, Margolis, DeRue, & Ceranic, 2012). Door dit ontremmende effect van macht, handelen machthebbers naar hun meest belangrijke doelstelling, ongeacht of dit pro sociaal of antisociaal gedrag is (Hirsh, Galinsky, & Zhong, 2011). Macht op zichzelf leidt niet direct tot gedrag wat zich richt op eigen belang, maar macht kan wel bepaalde kenmerken en eigenschappen activeren in een persoon (Galinsky, et al., 2003).

In de literatuur zijn met betrekking tot macht en het gedrag van leidinggevendens twee belangrijke stromingen actief. Macht kan optreden als versterker van persoonlijkheid (Chen, Lee-Chai, & Bargh,

2001) of als versterker van situationele doelen (Overbeck & Park, 2006). In het volgende gedeelte wordt eerst ingegaan op de relatie tussen het subjectief ervaren van macht en persoonlijkheid, en vervolgens op de relatie tussen het subjectief ervaren van macht en doelen.

Het subjectief ervaren van macht en persoonlijkheid

Allereerst blijkt uit onderzoek dat de persoonlijkheden van machtige personen betere voorspellers zijn van gedrag en gedachten dan de persoonlijkheden van machtelozen. Zo bleek onder meer uit het onderzoek van Chen et al. (2001) dat als mensen macht ervaren en ze een gemeenschappelijke oriëntatie hebben, ze zich meer gedragen ten behoeve van de ander, dan wanneer een machtig persoon een uitwisselingsoriëntatie heeft. Mensen met een gemeenschappelijke oriëntatie zijn gefocust op het beantwoorden van de behoeften en belangen van de ander en verwachten niet per definitie iets terug. In tegenstelling tot leden van de uitwisselingsrelatie, zij beantwoorden aan de behoeften van de ander, met de verwachting dat zij daar iets vergelijkbaars voor terug krijgen (Chen et al., 2001). Met betrekking tot waarde-oriëntatie van machthebbers, bleek dat machthebbers meer geneigd zijn in lijn met hun reeds bestaande waarde-oriëntatie te handelen (Galinsky, Gruenfield, Magee, & Whitson, 2008). Uit het onderzoek van DeCelles et al. (2012) bleek dat een sterke morele identiteit kan beschermen tegen gedrag wat zich richt op eigen belang. Tevens hebben onderzoekers gevonden dat prosociale oriëntatie van machthebbers een empathische nauwkeurigheid voorspelt (Cote, et al., 2011). Omdat omgevingsinvloeden hen minder beperken, komt het waarneembare gedrag van machthebbers meer samen met hun persoonlijkheid dan bij personen zonder macht (Cote, et al., 2011).

De persoonlijkheid van een persoon bestaat onder andere uit iemands morele identiteit, welke een aantal karaktereigenschappen definieert en de aanwezigheid van moraliteit voorspelt bepaald gedrag (Aquino & Reed, 2002). Met betrekking tot de morele identiteit kan macht bij mensen met een lage morele identiteit leiden tot amoreel en egoïstisch gedrag. Bij personen met een hoge morele identiteit kan het daarentegen zorgen voor altruïstisch gedrag (DeCelles et al., 2012). Procedureel rechtvaardig gedrag betreft hoe regels en procedures van de organisaties consistent, accuraat en volgens een eerlijk proces worden geïmplementeerd binnen een organisatie (Leventhal, 1980; Thibaut & Walker, 1975). Voor het implementeren van regels en procedures in een organisatie hebben leidinggevenden bevoegdheid nodig. Deze bevoegdheid krijgen leidinggevenden door middel van hun ervaren macht (Galinsky, et al., 2003). Macht zorgt er daarnaast voor dat bij personen met een hoge morele identiteit moreel gedrag wordt versterkt, wat relateert tot meer procedureel rechtvaardig gedrag (DeCelles, et al., 2012). Daarnaast zijn personen met macht beter in staat om de gevolgen van een situatie in te schatten

dan personen zonder macht (DeCelles, et al., 2012). Op die manier kan het hebben van macht ervoor zorgen dat de relatie tussen morele identiteit en procedureel rechtvaardig gedrag versterkt wordt. Interactioneel rechtvaardig gedrag gaat over de manier waarop mensen geïnformeerd worden en in welke mate ze met respect en waardigheid worden behandeld (Colquitt, et al., 2001). Machtige personen met een sterke morele identiteit beschermen zichzelf tegen gedrag wat zich richt op eigen belang en hebben aandacht voor hun ondergeschikten (DeCelles et al., 2012). Deze personen zijn zich meer bewust van de morele gevolgen van hun daden, waardoor ze eerder geneigd zijn tot sociaal gedrag en minder geneigd zijn tot gedrag dat zich richt op eigen belang (DeCelles et al., 2012). Dit heeft wellicht tot gevolg dat zij hun ondergeschikten zullen informeren over de gevolgen van hun beslissingen, omdat ze de situatie en gevolgen beter kunnen overzien dan personen zonder macht.

Op basis van bovenstaand heeft dit tot gevolg dat ik veronderstel dat het subjectief ervaren van macht de relatie versterkt tussen morele identiteit en procedureel, dan wel interactioneel, rechtvaardig gedrag.

H3a: Het subjectief ervaren van macht beïnvloedt de relatie tussen de morele identiteit en procedureel rechtvaardig gedrag van de leidinggevende positief en versterkt deze relatie.

H3b: Het subjectief ervaren van macht beïnvloedt de relatie tussen de morele identiteit en interactioneel rechtvaardig gedrag van de leidinggevende positief en versterkt deze relatie.

Het subjectief ervaren van macht en doelen

Naast persoonlijkheid spelen doelen ook een belangrijke rol in hoe macht effect heeft op de sociale perceptie (Overbeck & Park, 2006). Leidinggevers zijn machthebbers en dus leidinggevend, omdat ze die rol van hun organisatie krijgen. Dit zorgt ervoor dat ze aan bepaalde vereisten moeten voldoen om deze rol te houden, zoals het behalen van organisatiedoelen, wat instrumenteel gericht is (Overbeck & Park, 2006). Omdat zij de leidinggevers van de organisatie zijn, zijn zij verantwoordelijk voor zowel het succes als het voortbestaan van de organisatie en daardoor hebben zij een sterke focus op het behalen van de doelen van de organisatie (Overbeck & Park, 2006; Wiesenfeld, et al., 2000). Machtige individuen zijn meer doelgericht bezig en afhankelijk van het doel in de organisatie, leidt dit tot een bepaald type gedrag (Overbeck & Park, 2006; Galinsky et al., 2003). Als machthebbers streven naar mensgerichte doelen, individualiseren ze hun doelen door meer aandacht te besteden aan hun ondergeschikten en onthouden ze bijvoorbeeld meer unieke informatie over hun mensen. Echter als machthebbers streven naar productgerichte doelen, herinneren ze zich minder juiste informatie over hun ondergeschikten (Overbeck & Park, 2006). Ze worden in feite beperkt door de organisatie context, omdat ze de doelen van de organisatie moeten behalen en dragen daar de verplichting voor (Overbeck &

Park, 2006). Gruenfeld, et al. (2008) stelden vast dat machtige individuen anderen door de lens van hun huidige doelen zien. Deze macht verhoogt de neiging om anderen te zien door middel van een instrumentale lens en richt de aandacht op die aspecten van anderen die de belangrijkste doelstellingen bedienen. De doelstellingen van machthebbers zijn daarmee belangrijke richtingen van hun sociale/maatschappelijke aandacht. Daarnaast vond Guinote (2007) dat macht helpt om zowel doelen te prioriteren als om doelgericht gedrag te veroorzaken, wat leidde tot een toename van de reactiesnelheid en de uitvoering van de taken met betrekking tot het doel. Whitson et al. (2013) vonden dat doelgericht gedrag gedeeltelijk wordt gedreven door machtige personen, die minder aandacht besteden aan beperkingen en obstakels in de omgeving. Ook hebben mensen die macht ervaren minder last van conformiteitsdruk, omdat ze geneigd zijn meer hun ware houding uit te dragen (Galinsky, et al., 2008) De organisatiedoelen kunnen mogelijk de leidinggevendenden beperken in de mate van invloed die ze hebben op hun eigen gedrag en beslissingen, omdat uiteindelijk de organisatie bepaalt welke doelen leidinggevendenden moeten behalen (Shen & Cho, 2005; Overbeck & Park, 2006). Leidinggevendenden moeten zowel persoonlijke als organisatiedoelen behalen, op een efficiënte en effectieve manier, terwijl ze tegelijkertijd ook te maken hebben met sociale behoeften van hun werknemers, waar ze een relatie mee onderhouden (Zhao, et al., 2015). Daarmee bestaat hun werk uit zowel taak- als relatie georiënteerde aspecten. In veel organisaties dient het doel de belangen van de organisatie en is het de taak van de leidinggevendenden om volgers ertoe te zetten om deze belangen te behartigen (Maner & Mead, 2010). Zoals eerder genoemd wordt de rol als leidinggevende gegeven door de organisatie en behouden leidinggevendenden deze machtsrol door zich te richten op de organisatiedoelen, het taakgeoriënteerde aspect van hun werk en minder op het relatiegeoriënteerde aspect (Overbeck & Park, 2006).

Eerder is aangegeven dat leidinggevendenden rechtvaardigheid kunnen zien als middel tot een doel. In dat geval is rechtvaardig gedrag instrumenteel ingesteld. Het gaat er dan om dat er bepaalde uitkomsten worden verkregen (Thibaut & Walker, 1975), of dat een bepaalde ongewenste uitkomst wordt verminderd (Van den Bos & Lind, 2002; Brockner, et al., 2015). Echter kan rechtvaardig gedrag ook moreel gemotiveerd zijn, omdat het een doel op zich is (Folger R. , 2001). Mensen reageren op onrechtvaardig gedrag, omdat het simpelweg oneerlijk is en niet omdat het henzelf of de groep schaadt (Folger R. , 2001). De schandalen in het bedrijfsleven laten echter zien dat leidinggevendenden soms een ernstig gebrek aan ethisch gedrag tonen in hun bedrijfsvoering (Grojean, et al., 2004) en zich met name richten op het behalen van doelen. Zoals eerder gesteld, ligt binnen een organisatie vaak de grootste nadruk op het behalen van productiviteit en financiële doelen, en minder op het instellen van ethisch gedrag en morele waarden (Grojean, et al., 2004). Door gebruik te maken van hun macht, stellen ze dit

productgerichte doel centraal en is er minder oog voor menselijke aspecten (Overbeck & Park, 2006). Het zijn de leidinggevenden van een organisatie die middels hun macht de doelen, beleidsmaatregelen en bedrijfspraktijken opstellen en daarmee omgevingssignalen leveren die een belangrijke rol spelen in het creëren van een bepaald organisatieklimaat (Dickson, et al., 2001). Een instrumenteel organisatieklimaat, wat zich richt op bijvoorbeeld economische doelen, stimuleert doelgericht gedrag en direct resultaat. Als de doelen zonder zorg worden geïmplementeerd binnen een organisatie en de noodzaak voor ethisch gedrag vermindert, kan dat mogelijk de kans op onethisch gedrag verhogen (Schweitzer, et al., 2004). Als er bijvoorbeeld te veel focus is op beloning en prestatie, kan het behalen van doelen leiden tot onethisch gedrag (Schweitzer, et al., 2004). Doordat leidinggevenden hun machtsrol kunnen behouden door aan hun doelen te voldoen, kan dit er mogelijk toe leiden dat de verkregen macht leidt tot versterking van het instrumentele organisatieklimaat. In een instrumenteel organisatieklimaat, is de focus vaak gericht op doelen en wordt veel in werking daarvan gesteld. Macht kan doelgericht gedrag versterken (Galinsky et al., 2003) en zou daarmee dus ook het instrumentele klimaat binnen een organisatie kunnen versterken. Eerder is gesteld dat een hoge morele identiteit leidt tot rechtvaardig gedrag op het gebied van procedures en interactie, terwijl instrumentaliteit beide relaties verzwakt. De versterking die het subjectief ervaren van macht heeft op het instrumenteel klimaat, heeft dan tot gevolg dat de eerder veronderstelde negatieve invloed van instrumentalisme op de relatie tussen morele identiteit en procedureel en op de relatie tussen morele identiteit en interactioneel rechtvaardig gedrag, versterkt wordt.

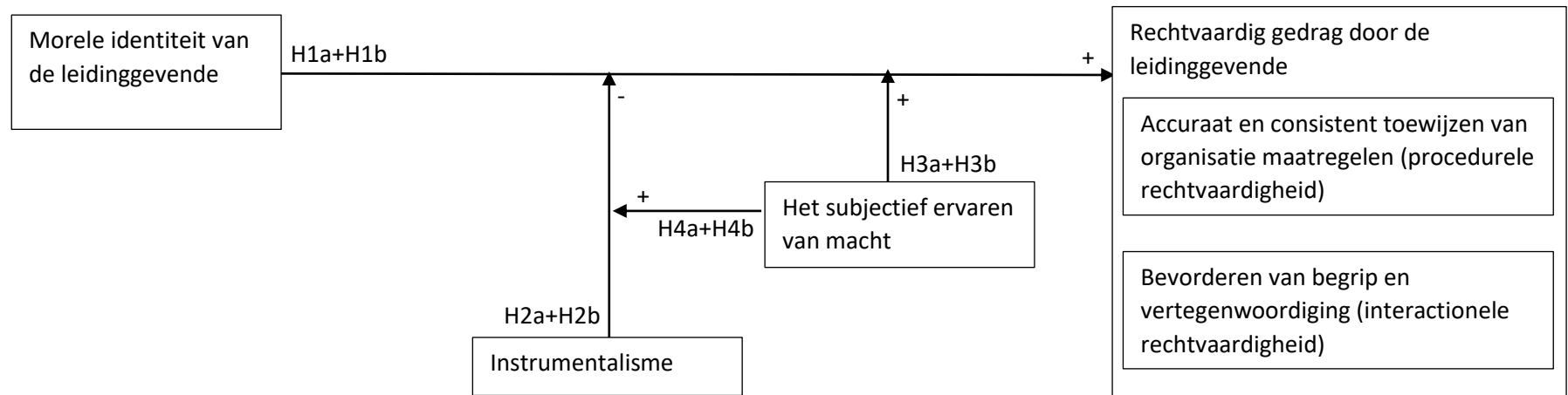
Gebaseerd op bovenstaand, veronderstel ik dat het subjectief ervaren van macht de negatieve invloed van instrumentalisme versterkt op de relatie tussen morele identiteit en rechtvaardig gedrag.

H4a: Het subjectief ervaren van macht versterkt het effect van instrumentalisme op de relatie tussen de morele identiteit en het procedureel rechtvaardig gedrag van de leidinggevende.

H4b: Het subjectief ervaren van macht versterkt het effect van instrumentalisme op de relatie tussen de morele identiteit en het interactioneel rechtvaardig gedrag van de leidinggevende.

Op de volgende pagina staat het conceptueel model weergegeven inclusief de hypothesen.

Conceptueel model



Figuur 2: Conceptueel model met hypothesen

Hypothese 1a: Een hoge morele identiteit van de leidinggevende heeft een positieve invloed op het procedureel rechtvaardig gedrag van de leidinggevende.

Hypothese 1b: Een hoge morele identiteit van de leidinggevende heeft een positieve invloed op het interactioneel rechtvaardig gedrag van de leidinggevende.

Hypothese 2a: Een instrumenteel organisatieklimaat beïnvloedt de relatie tussen de morele identiteit en procedureel rechtvaardig gedrag van de leidinggevende negatief en verzwakt deze relatie.

Hypothese 2b: Een instrumenteel organisatieklimaat beïnvloedt de relatie tussen de morele identiteit en interactioneel rechtvaardig gedrag van de leidinggevende negatief en verzwakt deze relatie.

Hypothese 3a: Het subjectief ervaren van macht beïnvloedt de relatie tussen de morele identiteit en procedureel rechtvaardig gedrag van de leidinggevende positief en versterkt deze relatie.

Hypothese 3b: Het subjectief ervaren van macht beïnvloedt de relatie tussen de morele identiteit en interactioneel rechtvaardig gedrag van de leidinggevende positief en versterkt deze relatie.

Hypothese 4a: Het subjectief ervaren van macht versterkt het effect van instrumentalisme op de relatie tussen de morele identiteit en het procedureel rechtvaardig gedrag van de leidinggevende.

Hypothese 4b: Het subjectief ervaren van macht versterkt het effect van instrumentalisme op de relatie tussen de morele identiteit en het interactioneel rechtvaardig gedrag van de leidinggevende.

Methode

Dit hoofdstuk beschrijft de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd. Achtereenvolgens worden de sample, procedure en dataverzameling besproken. Vervolgens wordt de samenstelling van de deelnemers besproken en is aangegeven van welke gevalideerde meetinstrumenten gebruik is gemaakt in dit onderzoek.

Sample en procedure

Om de onderzoeksvraag te testen, is een kwantitatief onderzoek uitgevoerd. Dit heeft plaatsgevonden met behulp van een online vragenlijst. Het onderzoek richt zich op leidinggevendenden van verschillende organisaties in Nederland. De respondenten zijn actief op elk niveau, zowel operationeel als tactisch als strategisch niveau. De organisaties zijn van verschillende grootte.

De belangrijkste reden om te kiezen voor dit convenience sample heeft te maken met de beperkte tijd waarin het onderzoek uitgevoerd moest worden. Vanuit het eigen zakelijk netwerk is dit sample redelijk makkelijk toegankelijk voor deze student om voldoende aantal respondenten te behalen. De ontoegankelijkheid van de gehele populatie, namelijk alle leidinggevendenden in organisaties in Nederland, en het gebrek aan een betrouwbaar sampling frame, heeft er mede toe geleidt dat er gekozen is voor deze methode, de convenience sample.

Van de mensen die benaderd zijn, was de verwachting dat ze een leidinggevende rol in hun organisatie hadden. Om de betrouwbaarheid van de sample te vergroten is gevraagd aan hoe veel ondergeschikten ze leidinggaven, met als extra antwoordmogelijkheid 'ik geef geen leiding'. De personen die dit antwoord gaven, zijn vervolgens uit de vragenlijst geleid. Deze personen zijn uit de data verwijderd.

Dataverzameling

De verzameling van data heeft plaatsgevonden via Qualtrics. Middels een anonieme link werden de respondenten uitgenodigd om mee te doen aan het onderzoek. Mensen hadden ongeveer 3 weken de tijd om de vragenlijst in te vullen. Als controle variabele is opgenomen aan hoeveel werknemers zij leidinggeven. Andere controle variabelen zijn geslacht, leeftijd, niveau leidinggevend, periode werkzaam en periode leidinggevend in de organisatie.

Voorafgaand aan het verzamelen van de data is de vragenlijst gecontroleerd middels een pre-test. De digitale concept vragenlijst is in zijn totaliteit getoetst door drie personen te vragen de vragenlijst in te vullen. Deze pre-test gaf waardevolle informatie hoe respondenten reageerden op het onderzoek en de vragen en hielp om de vragenlijst te optimaliseren en een goede respons te verkrijgen.

Deelnemers

134 personen hebben deelgenomen aan het onderzoek en zijn de vragenlijst gestart. 21 personen zijn gedurende de vragenlijst afgehaakt en in totaal hebben 113 personen het einde van de vragenlijst bereikt. 8 respondenten bleken geen leiding te geven en zijn om deze reden verwijderd uit de dataset. De gemiddelde leeftijd van de respondenten ($n=105$) is 41.17 jaar ($SD = 9.27$) en 34.3% is vrouw. De respondenten werken gemiddeld 9.57 jaar in hun organisatie ($SD = 7.21$) en zijn 4.85 jaar ($SD = 4,37$) actief in hun huidige functie. 37.1% van de respondenten geeft leiding op operationeel niveau, 42.9% op strategisch niveau. 44.8% van de respondenten geeft leiding aan 1-10 ondergeschikten. De verdeling staat weergegeven in tabel 1.

Aantal ondergeschikten ($n=105$)	% van de steekproef
1-10 ondergeschikten	44.8%
11-20 ondergeschikten	21.9%
21-30 ondergeschikten	9.5%
31-40 ondergeschikten	6.7%
41-50 ondergeschikten	9.5%
Meer dan 50 ondergeschikten	7.9%

Tabel 1: Verdeling aantal ondergeschikten per leidinggevende respondent

Meetinstrumenten

De vragenlijst is samengesteld op basis van bestaande vragenlijsten, waarvan bekend is dat het valide schalen zijn. Iedere vragenlijst is een concept uit het conceptueel model. In tabel 2 is de herkomst van de schalen weergegeven en het aantal items per schaal. Alle items zijn beantwoord middels een 5 puntschaal van Likert (1 = geheel mee oneens, 5 = geheel mee eens)

Schaal	Herkomst	# items	Cronbach's α
Morele identiteit	Aquino en Reed (2002)	10	0.81
Instrumentalisme	Victor en Cullen (1988)	7	0.75
Het subjectief ervaren van macht	Anderson en Galinsky (2006)	8	0.86
Procedurale rechtvaardigheid	Colquitt (2001)	7	0.65
Interactionele rechtvaardigheid	Colquitt (2001)	9	0.77

Tabel 2: Overzicht gebruikte meetschalen

Morele identiteit. Morele identiteit is gebaseerd op de vragenlijst van Aquino en Reed (2002). Dit betreffen 10 items ($\alpha = 0.81$), waarbij de volgende kenmerken van een persoon centraal staan:

Verzorgend, Meelevend, Rechtvaardig, Vriendelijk, Gul, Hardwerkend, Behulpzaam, Eerlijk, Aardig. Vervolgens wordt gevraagd in welke mate een stelling daarbij van toepassing is op de respondent. Voorbeelden van stellingen zijn: 'Anderen kunnen zien dat ik bovenstaande kenmerken heb door mijn lidmaatschap in bepaalde groepen en organisaties', 'Het is een belangrijk deel van wie ik ben om iemand met bovenstaande kenmerken te zijn' en 'Ik ben nauw betrokken bij activiteiten waar anderen uit kunnen afleiden dat ik bovenstaande kenmerken heb'. In de analyse is ook gekeken naar de twee sub schalen die in dit instrument zitten, namelijk symbolisatie (5 items, $\alpha = 0.79$) en internalisatie (5 items, $\alpha = 0.74$)

Instrumentalisme. De waargenomen instrumentaliteit van organisatiepraktijken is gemeten met 7 items ($\alpha = 0.75$) van Victor en Cullen's (1988) instrumentaliteitschaal. Dit zijn vragen zoals: 'In mijn organisatie beschermen mensen hun eigen belangen boven alles', en 'De belangrijkste verantwoordelijkheid van de mensen in mijn organisatie is om de kosten te beheersen'.

Het subjectief ervaren van macht. Het subjectief ervaren van macht is gemeten met 8 items ($\alpha = 0.86$) en is gebaseerd op Anderson en Galinsky (2006): 'Wat ik wil, heeft weinig invloed in de organisatie', en 'Ik kan anderen ertoe bewegen te doen wat ik wil in de organisatie'.

Rechtvaardigheid. Binnen dit onderzoek is gefocust op twee vormen van rechtvaardigheid, namelijk procedurele rechtvaardigheid en interactionele rechtvaardigheid. Beide worden gemeten aan de hand van het meetinstrument van Colquitt (2001). Procedurele rechtvaardigheid wordt gemeten met 7 items ($\alpha = 0.65$), zoals 'In welke mate geeft u uw ondergeschikten de ruimte om hun mening en gevoelens te uiten over de procedures', en 'in welke mate past u de procedures consistent toe'. Interactionele rechtvaardigheid wordt gemeten met 9 items ($\alpha = 0.77$), zoals 'in welke mate behandelt u uw ondergeschikten op een beleefde manier', en 'In welke mate communiceert u details tijdig'. Interactionele rechtvaardigheid is uit te splitsen naar de twee sub schalen, informationele rechtvaardigheid (5 items, $\alpha = 0.78$) en interpersoonlijke rechtvaardigheid (4 items, $\alpha = 0.78$)

Analyse en resultaten

In dit hoofdstuk worden de bevindingen van de kwantitatieve analyse gepresenteerd en toegelicht.

Voor de data-analyse is gebruik gemaakt van SPSS-versie 24. Via Qualtrics is een datafile met de resultaten van alle respondenten geladen in SPSS. Hierna zijn de respondenten, die geen volledige vragenlijst hebben ingevuld of geen leidinggaven, verwijderd uit de dataset. Vervolgens zijn, waar nodig, de items gehercodeerd en samengesteld tot uiteindelijke schalen. Hiervoor zijn de itemscores van 1 tot en met 5 opgeteld en gedeeld door het aantal items om op die manier tot een gemiddelde score per schaal te komen.

Per schaal is vervolgens de Cronbach's Alpha berekend om de betrouwbaarheid van de schaal te toetsen, middels interne consistentie. Deze waarden zijn hierboven weergegeven bij de bespreking van de meetinstrumenten. Als vuistregel voor de beoordeling van de bruikbaarheid van een schaal wordt een Cronbach's Alpha van 0.70 of hoger gehanteerd (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2015). De Cronbach's Alpha van procedurele rechtvaardigheid is 0.65. Er is gekeken of de schaal geoptimaliseerd kon worden door het weglaten van items om op deze manier de Cronbach's Alpha te verhogen tot de norm, maar dit was niet het geval. Ondanks dat de score laag is conform de geldende opvattingen, is wel besloten procedurele rechtvaardigheid mee te nemen in de regressieanalyse.

De Pearson correlatieanalyse en de meervoudige lineaire regressieanalyse zijn uitgevoerd om een uitspraak te kunnen doen over de samenhang van de variabelen in het conceptueel model en om de hypothesen te kunnen toetsen. Met de Pearsons correlatiecoëfficiënt wordt de sterkte en richting van een samenhang tussen twee variabelen weergegeven (Vocht, 2017).

De meervoudige lineaire regressieanalyse is gebruikt om te bepalen of er een significante relatie is tussen een afhankelijke en een of meer of onafhankelijke variabelen (Vocht, 2017). In dit onderzoek is de standaard multiple regressiemethode gebruikt om de relatie tussen morele identiteit en rechtvaardig gedrag te bepalen, met de moderatie van instrumentalisme en het subjectief ervaren van macht. Deze onafhankelijke variabelen zijn stapsgewijs in het model opgenomen en berekend. Hierdoor kan bepaald worden hoe sterk de relatie is tussen de variabelen en wordt gekeken in hoeverre een onafhankelijke variabele de variantie met de afhankelijke variabele verklaart.

In het volgende gedeelte wordt eerst de beschrijvende statistiek weergegeven, waarna de regressieanalyses volgen.

Beschrijvende statistiek

De gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties zijn weergegeven in tabel 3. Zoals eerder beschreven, is de gemiddelde leeftijd van de respondenten is 41.17 jaar, met een standaarddeviatie van 9.27. De meerderheid van de respondenten is tussen de 31.90 en 50.44 jaar oud. Gemiddeld is men 9.57 jaar werkzaam in de organisatie, de meerderheid van de respondenten is tussen de 2.36 en 16.78 jaar werkzaam in de organisatie.

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Geslacht	1.34	.48								
2. Leeftijd	41.17	9.27	-.05							
3. Aantal jaren werkzaam	9.57	7.21	-.14	.50**						
4. Niveau leidinggevend	1.94	.90	.20*	-.04	.10					
5. Morele identiteit	2.31	.53	-.05	-.09	-.15	-.06				
6. Instrumentalisme	3.33	.72	-.07	-.06	-.04	-.11	.08			
7. Gevoel van macht	1.92	.64	.28**	.02	.03	.48**	.00	-.44**		
8. Procedurele rechtvaardigheid	2.13	.46	-.11	-.02	.06	.18	.15	-.07	.27**	
9. Interactionele rechtvaardigheid	1.79	.42	-.09	-.03	.05	.05	.21*	.06	.04	.46**

N= 105, * p<.05, ** p<.01

Tabel 3: Beschrijvende statistiek en Pearson correlatiecoëfficiënten.

Gebaseerd op de correlatietabel kan geconcludeerd worden dat er een positieve correlatie is tussen leeftijd en aantal jaren werkzaam in de organisatie ($r = .50^{**}$). Deze redelijk tot sterke samenhang kan verklaard worden door het principe, hoe ouder men wordt, hoe langer men werkzaam is. Eenzelfde verklaring kan gegeven worden voor de samenhang tussen niveau leidinggevend en het subjectief ervaren van macht ($r = .48^{**}$). Hoe hoger het niveau is van de leidinggevende, hoe meer macht men in principe heeft over beslissingen.

Regressieanalyse

In dit onderzoek is een meervoudige lineaire regressieanalyse gebruikt om de hypothesen te toetsen. Tabel 4 en 5 geven de resultaten van de regressieanalyse weer van de afhankelijke variabelen procedurele rechtvaardigheid (tabel 4) en interactionele rechtvaardigheid (tabel 5). In deze analyses zijn vier modellen weergegeven. Het eerste model omvat de controlevariabelen, het tweede model omvat de constructen morele identiteit, instrumentalisme en het subjectief ervaren van macht. In het derde model is de interactie weergegeven tussen morele identiteit en instrumentalisme, tussen morele identiteit en het subjectief ervaren van macht en tussen instrumentalisme en het subjectief ervaren van macht. In model vier wordt de 3-way interactie getoond tussen morele identiteit, instrumentalisme en het subjectief ervaren van macht.¹

¹ Daarnaast zijn de regressieanalyses uitgevoerd zonder rekening te houden met de controlevariabelen. Dit levert grotendeels dezelfde (maar niet volledig identieke) resultaten op.

Lineaire regressieanalyse	Tabel 4					Tabel 5			
	Procedurele rechtvaardigheid					Interactionele rechtvaardigheid			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4		Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Variabelen									
Controle variabelen									
1. Geslacht	-.15	-.20*	-.20	-.20		-.10	-.10	-.12	-.13
2. Leeftijd	-.04	-.05	-.05	-.05		-.07	-.06	-.06	-.05
3. Aantal jaren werkzaam	.03	.06	.06	.06		.06	.10	.09	.08
4. Niveau leidinggevend	.21*	.08	.08	.09		.06	.04	.07	.07
Direct effect									
5. Morele identiteit		.15	.13	.14			.21*	.17	.14
6. Instrumentalisme		.05	.06	.05			.08	.10	.11
7. Subjectief ervaren van macht		.31*	.32*	.32*			.07	.06	.07
Moderatie									
8. Morele identiteit x Instrumentalisme			.02	.03				.02	.00
9. Morele identiteit x Subjectief ervaren van macht			-.03	-.02				-.13	-.17
10. Instrumentalisme x Subjectief ervaren van macht			.05	.07				.04	-.01
3-way interactie									
11. Morele identiteit x Instrumentalisme x Subjectief ervaren van macht				.03					-.10
R ² _{change}	.06	.09	.00	.00		.02	.05	.02	.00
F _{change}	1.56	3.27	.10	.05		.46	1.80	.54	.38
R ² _{total}	.06	.15	.15	.15		.02	.07	.09	.09
R ² _{adjusted}	.02	.08	.06	.05		-.02	.00	-.01	-.02
F _{total}	1.56	2.35	1.63	1.47		.46	1.04	.88	.83
df	4	3	3	1		4	3	3	1

Tabel laat de Beta coëfficiënten zien * $p < .05$, ** $p < .01$

Tabel 4 en 5: Lineaire regressieanalyse

Directe effecten

Hypothese 1a beweert dat een hoge morele identiteit een positieve relatie heeft met het procedureel rechtvaardig gedrag van leidinggevend. Model 2 in tabel 4 laat zien dat er een positieve relatie is tussen morele identiteit en procedurele rechtvaardigheid ($\beta = .15$), maar deze relatie is niet significant ($p = .13$). Dit leidt tot de conclusie dat hypothese 1a wordt verworpen.

Uit model 2 in tabel 4 blijkt dat het subjectief ervaren van macht een positieve relatie heeft met procedureel rechtvaardig gedrag van de leidinggevende en dat deze relatie significant is ($\beta = .31$, $p < .05$). Dit leidt tot de conclusie dat een sterk machtsgevoel positief gerelateerd is aan procedureel rechtvaardig gedrag.

Hypothese 1b beweert dat een hoge morele identiteit een positieve relatie heeft met interactioneel rechtvaardig gedrag van leidinggevend. Model 2 in tabel 5 laat zien dat er inderdaad een positieve relatie is tussen morele identiteit en interactionele rechtvaardigheid ($\beta = .21$), en dat deze relatie significant is ($p < .05$). Dit bevestigt hypothese 1b.

Moderatie effecten

Hypothese 2a beweert dat een instrumenteel organisatieklimaat de relatie tussen morele identiteit en procedureel rechtvaardig gedrag negatief beïnvloedt en deze relatie verzwakt. In model 3 van tabel 4 is te zien dat de interactie tussen instrumentalisme en morele identiteit niet significant is ($\beta = .02$, $p = .86$). Dit leidt tot de conclusie dat hypothese 2a wordt verworpen.

Hypothese 2b beweert dat een instrumenteel organisatieklimaat de relatie tussen morele identiteit en interactioneel rechtvaardig gedrag negatief beïnvloedt en deze relatie verzwakt. In model 3 van tabel 5 is te zien dat de interactie tussen instrumentalisme en morele identiteit niet significant is ($\beta = .02$, $p = .86$). Dit leidt tot de conclusie dat hypothese 2b wordt verworpen.

Hypothese 3a beweert dat het subjectief ervaren van macht de relatie tussen morele identiteit en procedureel rechtvaardig gedrag positief beïnvloedt en deze relatie versterkt. In model 3 van tabel 4 is te zien dat de interactie tussen het subjectief ervaren van macht en morele identiteit niet significant is ($\beta = -.03$, $p = .81$). Dit leidt tot de conclusie dat hypothese 3a wordt verworpen.

Hypothese 3b beweert dat het subjectief ervaren van macht de relatie tussen morele identiteit en interactioneel rechtvaardig gedrag positief beïnvloedt en deze relatie versterkt. In model 3 van tabel 5 is te zien dat de interactie tussen het subjectief ervaren van macht en morele identiteit niet significant is ($\beta = -.13$, $p = .32$). Dit leidt tot de conclusie dat hypothese 3b wordt verworpen.

3-way interactie-effect

Hypothese 4a beweert dat het subjectief ervaren van macht het effect van een instrumenteel organisatieklimaat versterkt op de relatie tussen morele identiteit van een leidinggevende en het procedureel rechtvaardig gedrag van de leidinggevende. In model 4 van tabel 4 is te zien dat de interactie tussen morele identiteit, instrumentalisme en het subjectief ervaren van macht niet significant is ($\beta = .03$, $p = .83$). Dit leidt tot de conclusie dat hypothese 4a wordt verworpen.

Hypothese 4b beweert dat het subjectief ervaren van macht het effect van een instrumenteel organisatieklimaat versterkt op de relatie tussen morele identiteit van een leidinggevende en het interactioneel rechtvaardig gedrag van de leidinggevende. In model 4 van tabel 5 is te zien dat de interactie tussen morele identiteit, instrumentalisme en het subjectief ervaren van macht niet significant is ($\beta = -.10$, $p = .54$). Dit leidt tot de conclusie dat hypothese 4b wordt verworpen.

Voor wat betreft procedurele rechtvaardigheid wordt de relatie voor 15% verklaard ($R^2 = .15$) in model 2. Dit neemt niet toe door het toevoegen van de moderatie effecten en de 3-way interactie.

Voor wat betreft interactionele rechtvaardigheid wordt de relatie voor 9% verklaard ($R^2 = .09$) in model 3 en neemt dit niet verder toe door het toevoegen van de 3-way interactie.

Aanvullende analyses

Aanvullend zijn er analyses uitgevoerd waarbij interactionele rechtvaardigheid is uitgesplitst naar interpersoonlijke en informationele rechtvaardigheid (Tabel 6 en 7, zie bijlage). Hieruit blijkt dat er een significante relatie is tussen morele identiteit en informationele rechtvaardigheid ($\beta = .21$, $p < .05$). Er is geen significante relatie tussen morele identiteit en interpersoonlijke rechtvaardigheid ($\beta = .11$, $p = .27$). Wat betreft de andere hypothesen met betrekking tot interactionele rechtvaardigheid laten de aanvullende analyses geen ander beeld zien en zijn de relaties met betrekking tot de sub schalen van interactionele rechtvaardigheid hetzelfde en niet significant. Een tweede aanvullende analyse is uitgevoerd in het kader van morele identiteit en de relatie met procedurele en interactionele rechtvaardigheid (Tabel 8 en 9, zie bijlage). Morele identiteit is uitgesplitst naar symbolisatie en internalisatie. Met betrekking tot procedurele rechtvaardigheid laten deze analyses geen ander beeld zien dan de gezamenlijke schaal van morele identiteit. Met betrekking tot interactionele rechtvaardigheid is te zien symbolisatie een significante relatie heeft met interactioneel rechtvaardig gedrag ($\beta = .32$, $p < .01$), terwijl internalisatie geen significante relatie met interactioneel rechtvaardig gedrag laat zien ($\beta = -.09$, $p = .39$). Vervolgens is gekeken naar de relatie tussen symbolisatie en de uitsplitsing van interactioneel rechtvaardig gedrag in interpersoonlijk en informationeel rechtvaardig

gedrag (Tabel 10 en 11, zie bijlage). Uit deze analyse blijkt dat er een significante relatie is tussen symbolisatie van morele identiteit en informationeel rechtvaardig gedrag ($\beta = .34, p < .01$), terwijl er geen significante relatie is tussen internalisatie en informationeel rechtvaardig gedrag. Ook worden er geen significante relaties aangetroffen tussen symbolisatie en interpersoonlijk rechtvaardig gedrag en tussen internalisatie en interpersoonlijk rechtvaardig gedrag.

Samenvatting resultaten

Samenvattend kan gesteld worden dat uit dit onderzoek blijkt dat er een positief significante relatie is tussen morele identiteit en interactionele rechtvaardigheid. Dit effect is sterker aanwezig in de relatie tussen symbolisatie van morele identiteit en informationele rechtvaardigheid. Tevens blijkt dat er een significant positieve relatie is tussen het subjectief ervaren van macht en procedureel rechtvaardig gedrag van de leidinggevende.

Uit dit onderzoek blijkt ook dat instrumentalisme en het subjectief ervaren van macht geen significant modererend effect hebben op de relatie tussen morele identiteit en rechtvaardig gedrag. De resultaten uit dit onderzoek ondersteunen enkel hypothese 1b, de andere hypothesen worden verworpen.

Discussie

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar de theoretische en praktische implicaties van dit onderzoek. Daarnaast wordt er middels reflectie teruggekeken op de onderzoeksresultaten en methoden en worden suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

Om het onderzoek naar voorspellers van rechtvaardig gedrag van leidinggevendens uit te breiden, is in dit onderzoek de relatie tussen morele identiteit en rechtvaardig gedrag onderzocht. Het afgelopen decennium is er hernieuwde aandacht gekomen voor de voorspellers van rechtvaardig gedrag in plaats van de gevolgen van rechtvaardig gedrag (Brockner, et al., 2015). Daarmee verschuift de aandacht van het gedrag van de ondergeschikten naar het gedrag van leidinggevendens. Waar eerst aandacht was voor de gevolgen van rechtvaardigheid op het gedrag van ondergeschikten, is er door de verschuiving nu meer aandacht gekomen voor het gedrag van leidinggevendens (Brockner, et al., 2015).

Dit onderzoek levert een aantal conclusies op die bijdragen aan de bestaande literatuur met betrekking tot rechtvaardigheid en morele identiteit, maar ook met betrekking tot instrumentalisme en het subjectief ervaren van macht. In dit onderzoek is slechts gedeeltelijk bewijs gevonden voor de veronderstelde hypothesen. Zo blijkt uit deze studie dat er een positief significante relatie is tussen morele identiteit en interactioneel rechtvaardig gedrag, maar dit is niet gevonden tussen morele identiteit en procedureel rechtvaardig gedrag. Uit de verdiepende analyse blijkt vervolgens dat de relatie tussen morele identiteit en interactioneel rechtvaardig gedrag sterker wordt met betrekking tot de subschalen van beide constructen. Er is een sterkere positief significante relatie tussen symbolisatie van morele identiteit en informationeel rechtvaardig gedrag. Dit leidt tot de conclusie dat wanneer leidinggevendens hun hoge morele identiteit uitdragen door acties in het openbaar (symbolisatie), ze eerder geneigd zijn tot informationeel rechtvaardig gedrag.

Wat betreft de modererende effecten voor de relatie tussen morele identiteit en rechtvaardig gedrag door leidinggevendens kan er op basis van dit onderzoek geen ondersteuning worden gegeven. De statistische significantie van deze effecten, instrumentalisme en het subjectief ervaren van macht, is niet gevonden in de resultaten. Echter het subjectief ervaren van macht laat wel een direct effect zien als het gaat om procedureel rechtvaardig gedrag. Dit leidt tot de conclusie dat sterk machtsgevoel ervoor kan zorgen dat leidinggevendens eerder geneigd zijn tot procedureel rechtvaardig gedrag.

In dit onderzoek is ook onderzocht of het subjectief ervaren van macht de verwachte negatieve relatie die instrumentalisme zou hebben op de relatie tussen morele identiteit en rechtvaardig gedrag versterkt.

Op basis van de resultaten in dit onderzoek kan er geen ondersteuning aan deze hypothese worden gegeven, omdat er geen statistische significante is gevonden.

Theoretische implicaties

Dit onderzoek beantwoordt aan de vraag om meer onderzoek te doen naar de oorzaken van rechtvaardig gedrag in plaats van de gevolgen van rechtvaardig gedrag (Colquitt, et al., 2001; Scott, et al., 2009; Brebels, et al., 2011). Dit onderzoek kijkt enerzijds naar welke invloed persoonseigenschappen van leidinggevendens spelen, en anderzijds naar welke invloed een organisatieomgeving kan hebben op het rechtvaardig gedrag van leidinggevendens. Door inzicht te brengen in welke rol deze facetten spelen, wordt bijgedragen aan de verbreding van de literatuur over rechtvaardig gedrag. Rechtvaardigheid is namelijk een complex samenspel van organisatorische factoren en de percepties over rechtvaardigheid zijn sociaal geconstrueerd (Van Houwelingen, et al., 2017; Lamertz, 2002). Uit dit onderzoek blijkt dat de morele identiteit een relatie heeft met interactioneel rechtvaardig gedrag. Dit leidt tot de conclusie dat leidinggevendens met een hoge morele identiteit, eerder geneigd zijn tot interactioneel rechtvaardig gedrag. Elementen van interactionele rechtvaardigheid hebben overlap met elementen van ethisch leiderschap (Brown & Trevino, 2006). Ethische leiders worden gezien als rechtvaardige en principiële besluitvormers, die zich zorgen maken over mensen en de samenleving en die zich ethisch gedragen in hun persoonlijke en professionele leven. Ze worden gezien als eerlijk en betrouwbaar en laten hiermee de morele persoon zien (Brown & Trevino, 2006). Interactionele rechtvaardigheid bestaat uit interpersoonlijke rechtvaardigheid, waarbij het gaat om een respectvolle en waardige behandeling van ondergeschikten, en informationele rechtvaardigheid, de uitleg waarom bepaalde procedures gebruikt worden (Colquitt, 2001). De belangen van de ondergeschikten zijn belangrijk voor leidinggevendens en personen met een sterke morele identiteit houden meer vast aan hun waarden en idealen (zoals eerlijk en rechtvaardig zijn) dan personen met een zwakke morele identiteit (Blasi, 1984). Mensen met een hoge morele identiteit zijn dus gemotiveerd om zich consistent te gedragen conform hun beeld van een moreel persoon (Aquino & Reed, 2002; Aquino, et al., 2009). Dit gedrag kan tot uiting komen in interactioneel rechtvaardig gedrag. Uit de aanvullende analyses blijkt dat symbolisatie van morele identiteit een significante relatie heeft met informationele rechtvaardigheid. Symbolisatie gaat over de mate waarin eigenschappen weerspiegelt worden door iemands acties in het openbaar, bijvoorbeeld het uitleggen waarom bepaalde procedures gebruikt worden (Aquino & Reed, 2002; Aquino, et al., 2009). Door het uitdragen van informationeel rechtvaardig gedrag, kunnen leidinggevendens hun morele eigenschappen uitdragen in het openbaar. Dit is een verklaring voor de relatie tussen symbolisatie van morele identiteit en informationeel rechtvaardig gedrag.

De relatie tussen morele identiteit en procedureel rechtvaardig gedrag is in dit onderzoek niet aangetoond. Brebels et al. (2011) toonden in hun studie aan dat morele identiteit een positieve relatie heeft met procedureel rechtvaardig gedrag in een omgeving die zich richt op preventie. Op basis van die bevinding suggereren Brebels et al. (2011) dat het instellen van procedurele rechtvaardigheid daarmee een doel op zich wordt, in plaats van een middel tot een doel. Een mogelijke verklaring waarom de relatie tussen morele identiteit en procedureel rechtvaardig gedrag in dit huidige onderzoek niet is gevonden, kan zijn dat leidinggevend in dit onderzoek een promotiefocus hadden. Personen met een promotiefocus (zij die streven naar groei en ontwikkeling) streven ernaar om doelen te behalen die in lijn zijn met hun 'ideale ik' (zoals aspiraties en prestaties). Daarbij is een sterke focus op de aanwezigheid of afwezigheid van positieve uitkomsten of winsten. Personen met een preventiefocus (zij met een behoefte aan zekerheid, veiligheid en bescherming) streven naar doelen die in lijn zijn met hun zelfbeeld van hoe ze zouden moeten zijn (hun 'ought self'). Zij streven naar doelen die zich richten op verplichtingen en verantwoordelijkheden en er is een sterke focus op de aanwezigheid of afwezigheid van negatieve uitkomsten of verliezen (Brebels et al., 2011). Dit zou een verklaring kunnen zijn voor het niet vinden van de veronderstelde relatie.

Uit dit onderzoek blijkt wel dat het subjectief ervaren van macht een relatie heeft met procedureel rechtvaardig gedrag. De resultaten uit het huidige onderzoek laten zien dat wederom duidelijk wordt dat macht niet altijd leidt tot corruptie, waar in de literatuur vaak aandacht voor is geweest (Galinsky, et al., 2015). Macht werd vaak gezien als middel tot gedrag wat zich richt op eigen belang en egoïsme (Galinsky, et al., 2003). Het resultaat uit dit onderzoek laat zien dat een sterk machtsgevoel kan aanzetten tot procedureel rechtvaardig gedrag, wat weer positieve gevolgen heeft voor de organisatie, zoals het creëren van een ethisch en betrouwbaar organisatieklimaat en een positieve houding en gedrag van werknemers (Colquitt, et al. 2001; Brockner 2006). Een mogelijke verklaring voor de gevonden relatie kan liggen in wat eerder onderzoek heeft aangetoond, namelijk dat het subjectief ervaren van macht de focus op doelen laat toenemen en doelgericht gedrag van leidinggevend faciliteert (Galinsky, et al. 2003). Procedureel rechtvaardig gedrag gaat om het consistent, accuraat en volgens een eerlijk proces het implementeren van regels en procedures binnen een organisatie (Leventhal, 1980; Thibaut & Walker, 1975). Het instellen van procedures en regels binnen organisaties met aandacht voor mensen is een mensgericht doel, en zoals Overbeck en Park (2006) hebben aangetoond leiden mensgerichte doelen tot meer aandacht voor de werknemers. In dit geval wordt het faciliteren van doelgericht gedrag gecombineerd met aandacht voor mensen en de uitleg van processen en procedures, wat kan leiden tot

procedureel rechtvaardig gedrag. Dit is een mogelijke verklaring voor de significante relatie tussen het subjectief ervaren van macht en procedureel rechtvaardig gedrag.

Deze bevinding is echter in tegenstelling tot wat Blader en Chen (2012) aantoonde in hun onderzoek. Zij vonden dat macht een negatieve relatie heeft met procedureel rechtvaardig gedrag en dat status positief wordt geassocieerd met procedureel rechtvaardig gedrag. Macht is de controle over kritische bronnen, terwijl status wordt gezien als de trots, respect en waardering welke iemand heeft in de ogen van de ander (Blader & Chen, 2012). Mensen die veel belang hechten aan status, hebben meer de neiging om georiënteerd te zijn op de ander. Een kenmerk van macht is dat het mensen minder afhankelijk maakt van het oordeel en evaluaties van anderen en men is niet zo afhankelijk van toekenning. Daarmee is macht meer een eigenschap van de persoon, terwijl status relatief meer wordt toegekend door anderen (Blader & Chen, 2012; Magee & Galinsky, 2008). In het onderzoek van Blader en Chen (2012) wordt gesproken over de oriëntatie op de ander. Dit onderzoek liet zien dat het negatieve effect van macht op procedureel rechtvaardig gedrag afnam als er meer oog voor anderen was (Blader & Chen, 2012).

Het verschil tussen het huidige onderzoek en het onderzoek van Blader en Chen (2012) is dat Blader en Chen gebruik hebben gemaakt van experimenten, waarin respondenten zich moeten inleven, en het huidige onderzoek leidinggevend heeft ondervraagd middels een vragenlijst. Werkelijke situaties, waarin de doelgroep van dit onderzoek zich bevindt, kunnen mogelijk complexer zijn dan experimentele omgevingen, omdat er bijvoorbeeld ook andere motieven kunnen meespelen, zoals sociale vergelijking, welzijn van de groep en eigen belang (Blader & Chen, 2012). Daarbij is rechtvaardige behandeling geen geïsoleerd fenomeen, dat uniek is voor leidinggevend in hun relatie met hun werknemer. Rechtvaardig gedrag is een resultaat van een samenspel van organisatorische krachten, waarvan het gedrag van de leidinggevende en variabelen met betrekking tot de fysieke omgeving van de organisatie een belangrijke rol kunnen spelen (Van Houwelingen et al., 2017). In een experiment worden deze factoren buiten beschouwing gelaten. Wat daarnaast ook een mogelijke verklaring kan zijn, is dat de onderzochte constructen op verschillende manieren zijn geoperationaliseerd. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een gevalideerde vragenlijst van Anderson et al. (2006) voor het subjectief ervaren van macht terwijl Blader en Chen (2012) gebruik hebben gemaakt van onder meer simulaties door middel van situatieschetsen, rollenspel en games. Ook is het construct procedurele rechtvaardigheid anders uitgevraagd. In dit huidige onderzoek is gebruik gemaakt van de gevalideerde vragenlijst van Colquitt (2001), terwijl deelnemers in het onderzoek van Blader en Chen (2012) procedurele rechtvaardigheid beoordeelden aan de hand van een andere schaal, namelijk de *'Subjective Value Inventory'* schaal van

Curhan, Effenbein en Xu (2006). Dit zijn mogelijke verklaringen voor het vinden van een andere uitkomst tussen het subjectief ervaren van macht en procedurele rechtvaardigheid dan in het onderzoek van Blader en Chen (2012).

Met betrekking tot de moderatie van het subjectief ervaren van macht in relatie tot morele identiteit en rechtvaardig gedrag lijkt er, vanuit de aanvullende analyses, een effect te zijn. Hoewel net niet significant aangetoond, lijkt het erop dat het subjectief ervaren van macht de relatie tussen symbolisatie van morele identiteit en informationele rechtvaardigheid negatief beïnvloedt ($\beta = -.27$, $p = 0.05$; tabel 11, bijlage 1). Een verklaring voor dit resultaat kan zijn dat het subjectief ervaren van macht doelgericht gedrag stimuleert, maar dat leidinggevendenden daarbij de aandacht voor de ander verliezen, iets wat van zeker belang is in de relatie tussen morele identiteit en informationele rechtvaardigheid.

Leidinggevendenden kunnen in hun doelgerichte gedrag vergeten om individuen tijdig en openhartig van informatie (informationele rechtvaardigheid) te voorzien, omdat ze bezig zijn met het vervullen van doelen. Als leidinggevendenden meer streven naar productgerichte doelen, herinneren ze zich minder informatie over hun ondergeschikten, dan als ze zich richten op mensgerichte doelen (Overbeck & Park, 2006). Echter zijn de relaties niet significant in dit onderzoek en kan deze conclusie niet met zekerheid worden vastgesteld. Meer onderzoek is nodig om dit vast te kunnen stellen.

In de resultaten wordt geen significant modererend effect van instrumentalisme gevonden op de relatie tussen morele identiteit en rechtvaardig gedrag. Dit werd wel verwacht, omdat een instrumenteel organisatieklimaat ertoe leidt dat leiders beslissingen in hun eigen belang nemen, wat soms zelf nadelig kan zijn voor anderen (Martin & Cullen, 2006). Ze houden dan geen rekening met anderen en dit is niet in overeenstemming van de kenmerken van morele identiteit en rechtvaardig gedrag. Echter in de resultaten is te zien dat er zowel bij procedurele rechtvaardigheid als bij interactionele rechtvaardigheid geen significant effect optreedt. Een verklaring hiervoor kan zijn dat in een instrumenteel organisatieklimaat leidinggevendenden bezig zijn met groei en ontwikkeling en door het instrumentele klimaat een promotiefocus hebben. Personen met een promotiefocus streven ernaar om doelen te behalen die in lijn zijn met hun 'ideale ik' (zoals aspiraties en prestaties) (Higgins, 1997). Daarbij is een sterke focus op de aanwezigheid of afwezigheid van positieve uitkomsten of winsten. Zoals eerder aangetoond door Brebels et al., (2011) werd er geen relatie gevonden tussen morele identiteit en procedureel rechtvaardig gedrag in een omgeving waar de focus ligt op groei en ontwikkeling. Een instrumenteel organisatieklimaat zou in dit geval kunnen dienen als een soort promotiefocus, waardoor in dit onderzoek een vergelijkbaar resultaat wordt gevonden als in de studie van Brebels et al. (2001).

In de resultaten wordt ook geen significant effect gevonden op de veronderstelde 3-way interactie. De verwachting was dat een hoog ervaren subjectief gevoel van macht de invloed van instrumentalisme op de relatie tussen morele identiteit en rechtvaardig gedrag versterkt, omdat macht doelgericht gedrag bevordert (Galinsky, et al. 2003). Dit doelgerichte gedrag is een kenmerk van een instrumenteel organisatieklimaat. Een verklaring kan zijn dat mensen met een hoog ervaren subjectief gevoel van macht beter om kunnen gaan met instrumenteel georiënteerde aspecten. Ze zijn zich meer bewust van het grote doel van de organisatie en van de impact van hun beslissingen daarop (Overbeck & Park, 2006; Gruenfeld, et al., 2008). Een andere verklaring kan zijn dat de personen in dit onderzoek meer georiënteerd op de ander zijn, wat ervoor zorgt dat het mogelijke effect van macht op doelen verzwakt (Blader & Chen, 2012). Om deze mogelijke relaties aan te tonen is meer onderzoek nodig naar de invloed van het subjectief ervaren van macht op organisatieklimaten.

Praktische implicaties

De praktische implicaties van dit onderzoek richten zich ten eerste op wat organisaties kunnen doen om rechtvaardig gedrag van hun leidinggevendenden te stimuleren. Uit eerder onderzoek blijkt dat personen met een hoge morele identiteit geneigd zijn om rechtvaardig gedrag in hun leiderschapsgedrag te bevorderen (Long, 2016). Personen met een hoge morele identiteit, zullen zeer waarschijnlijk moreel gedrag laten zien (Reynolds & Ceranic, 2007). Op die manier zouden organisaties kunnen profiteren van een organisatiecultuur waarin morele waarden worden gewaardeerd, beloond en aangemoedigd (Aquino, et al., 2009; Mayer, et al., 2012).

Dit onderzoek draagt bij, omdat het in kaart brengt welke rol persoonlijkheid speelt in rechtvaardig gedrag. Zo blijkt dat het subjectief ervaren van macht een positieve relatie heeft met procedureel rechtvaardig gedrag. Het subjectief ervaren van macht zorgt voor focus op doelen en faciliteert doelgericht gedrag (Galinsky, et al., 2003). Het hebben van macht vermindert de afhankelijkheid van anderen en maakt het voor leidinggevendenden makkelijker om bijvoorbeeld procedures in te stellen (Hirsch, et al. 2011). Door het eerlijk instellen van procedures en beleid, kan dit gedrag van leidinggevendenden ervoor zorgen dat de kwaliteit van de bijdrage van ondergeschikten vergroot wordt, evenals de bereidheid om te voldoen aan de organisatiedoelen (Colquitt, et al., 2001)

Daarnaast blijkt uit dit huidige onderzoek dat symbolisatie van morele identiteit een positieve relatie heeft met betrekking tot informationeel rechtvaardig gedrag. Leidinggevendenden die belang hechten aan het uitdragen van hun moraliteit in het openbaar door hun acties, stimuleren op die manier rechtvaardig gedrag binnen de organisatie (Mayer, et al., 2012). Hun zelfbewustzijn wordt gevormd door wat anderen

vinden en leidinggevendenden die symbolisatie van morele identiteit belangrijk vinden, gedragen zich consistent met hoe ze zichzelf zien. Als zij afwijken van hun morele identiteit zorgt dit voor een oncomfortabel gevoel en veroordelen ze zichzelf (Mayer, et al., 2012). Dit leidt er volgens Mayer et al. (2012) toe dat leidinggevendenden met een hoge morele identiteit beter in staat zijn om concurrerende druk te weerstaan. Concurrerende druk kan er namelijk voor zorgen dat sommige leidinggevendenden stoppen met ethisch gedrag en onethisch gedrag niet straffen (Mayer, et al., 2012). Door als organisatie leidinggevendenden te selecteren met een hoge morele identiteit, wordt binnen een organisatie een stap gezet om ethisch leiderschap te bevorderen.

Naast het selecteren van leidinggevendenden met een hoge morele identiteit, blijkt uit ander onderzoek dat het voor organisaties ook van belang is om een omgeving te creëren waar de focus niet alleen ligt op de prestatiegerichte doelen (Overbeck & Park, 2006). Doordat de organisatie de doelen bepaalt van de leidinggevende en daarmee de leidinggevende faciliteert, heeft de organisatie een rol in het bepalen van de focus van de doelen; zijn deze doelen productgericht of zijn deze mensgericht (Overbeck & Park, 2006)? Overbeck en Park (2006) toonden aan dat het stellen van mensgerichte doelen helpt om meer aandacht te hebben voor ondergeschikten. Daardoor voelen werknemers zich gewaardeerd en met respect behandeld, waardoor ze geneigd kunnen zijn om een stap extra te zetten voor de organisatie. Er treedt meer organisatiebetrokkenheid op (Cropanzano et al., 2007). Organisaties moeten er daarom voor zorgen dat leidinggevendenden zich niet alleen focussen op prestatiedoelen en hun eigen doelen, maar een belangrijke taak is ook het creëren van een positieve en samenwerkende omgeving voor hun werknemers (Hoogervorst, et al., 2012). Leidinggevendenden gaan daardoor rechtvaardigheid niet meer zien als iets dat ze zouden moeten doen, maar als een reeks acties die hen in staat stellen om belangrijke doelen te bereiken (Long, 2016). Organisaties kunnen een rechtvaardige omgeving creëren door de juiste leiders te selecteren en door juiste doelen te stellen (Long, 2016). Ook het trainen van leidinggevendenden op morele identiteit kan een positief effect hebben op rechtvaardig gedrag (Cornelis, et al., 2013). Personen met een sterke morele identiteit zijn geneigd om rechtvaardig gedrag in hun leiderschapsuitoefening te bevorderen (Long, 2016). Door leidinggevendenden te trainen op morele waarden en manieren te geven hoe ze hun morele waarden in kunnen zetten in hun leidinggevende taken, zorgt dit, tezamen met een focus op juiste doelen, ervoor dat er een nadruk komt op een ethisch klimaat binnen een organisatie (Cornelis, et al., 2013).

Sterktes, limitatie en suggesties voor toekomstig onderzoek

Net als elk onderzoek heeft ook dit onderzoek beperkingen en sterkten. Een van de sterkten van dit onderzoek is de doelgroep, namelijk leidinggevendenden die dagelijks meemaken welke invloed hun gedrag op ondergeschikten heeft. Echter brengt dit ook direct een beperking met zich mee. Dit onderzoek berust namelijk op zelfrapportage in een cross-sectioneel design. De data is daarnaast op één moment verkregen. Daardoor is het niet mogelijk om de relatie tussen morele identiteit en rechtvaardig gedrag op verschillende momenten te toetsen. Dit heeft tot gevolg dat verklaringen waarom eventueel waargenomen patronen er wel of niet zijn, moeilijk te verklaren zijn. Een longitudinaal ontwerp kan deze beperking wegnemen. Door op verschillende momenten in de tijd data te verzamelen, is het mogelijk om een vergelijking in de tijd te maken en kan de ontwikkeling van leidinggevendenden in hun rechtvaardig gedrag worden vastgesteld. Daarnaast kan het zijn dat er sprake is van een response-bias, met betrekking tot sociaal wenselijk antwoordgedrag: respondenten geven antwoorden zoals zij graag gezien willen worden, wat wellicht afwijkt van hoe ze zich daadwerkelijk in de praktijk gedragen. Dit kan in een vervolgonderzoek ondervangen worden door het opnemen van multi-source data van zowel ondergeschikten als leidinggevendenden. Door het opnemen van ondergeschikten in het onderzoek, waarbij zij hun leidinggevendenden beoordelen op de desbetreffende constructen, wordt deze beperking ondervangen.

Ook is het belangrijk om bewust te zijn van de gevolgen van een keuze voor een survey als onderzoeksmethode. Resultaten die voortkomen uit deze survey zijn percepties van respondenten, die zichzelf moeten beoordelen. Deze perceptie hoeft niet overeen te komen met een objectief vastgestelde werkelijkheid, zoals bij het uitvoeren van observatie van leidinggevendenden door de onderzoeker.

Daarnaast verklaart een surveyonderzoek niet de causale samenhang tussen gemeten variabelen. Een mogelijkheid om een causale samenhang tussen de variabelen te vinden is door het uitvoeren van een experiment, waarin een causaal verband kan worden aangetoond tussen de variabelen.

Daarnaast is er nog een beperking die voortkomt uit het onderzoeksontwerp. De generaliseerbaarheid en de bruikbaarheid van de resultaten worden beperkt doordat de steekproef niet zuiver aselekt tot stand is gekomen, waardoor niet bekend is of de steekproef een juiste afspiegeling is van de populatie. Het voordeel van de keuze voor deze steekproef is dat duidelijk is dat alle respondenten leidinggevend zijn, waardoor de betrouwbaarheid van de data verhoogd wordt. Een nadeel van deze keuze is dat er sprake kan zijn van onder- of oververtegenwoordiging van bepaalde groepen in de steekproef. Hierdoor is er in dit onderzoek sprake van een selectie-bias.

In dit onderzoek is er geen modererend effect gevonden in de voorgestelde hypothesen 2a, 2b, 3a 3b, 4a en 4b. Dit kan mogelijk worden toegeschreven aan het relatief kleine aantal respondenten, namelijk 105 respondenten. Hoewel het groot genoeg is om conclusies te trekken op basis van de verzamelde gegevens, is het voor vervolgonderzoek aan te raden om gebruik te maken van een grotere groep respondenten, om tot een goede afspiegeling van de populatie te komen, die wellicht dichter bij de werkelijkheid ligt.

Eveneens is het belangrijk om op te merken dat de Cronbach's Alpha van procedurele rechtvaardigheid 0.65 is en daarmee niet voldoet aan de algemeen geldende norm van 0.70. In vergelijkbare onderzoeken, zoals onder meer Brebels et al (2011) is de Cronbach's Alpha 0.86 en vertoont daarmee meer interne consistentie dan in dit onderzoek.

Naast bovengenoemde verbeteringen voor vervolgonderzoek, kan het interessant zijn om in een volgend onderzoek verder te verdiepen in de twee sub schalen van morele identiteit, internalisatie en symbolisatie (Aquino & Reed, 2002). Uit dit onderzoek blijkt dat symbolisatie een positieve relatie heeft met informationeel rechtvaardig gedrag en uit het onderzoek van Mayer et al. (2012) bleek dat het effect van symbolisatie sterker was op ethisch leiderschap, dan internalisatie van morele identiteit. Als verklaring hiervoor gaven de onderzoekers aan dat symbolisatie een publiek component heeft wat eerder waargenomen kan worden door ondergeschikten. In hun onderzoek werd ethisch leiderschap van hun leidinggevend gerapporteerd door ondergeschikten (Mayer, et al., 2012). Dit zou verklaren waarom symbolisatie in dit geval een sterker effect liet zien dan internalisatie van morele identiteit, omdat symbolisatie gaat over het uitdragen van morele acties in het openbaar, die waarneembaar zijn voor anderen, in dit geval de ondergeschikten. Echter blijkt ook uit onderzoek dat internalisatie van morele identiteit een betrouwbaardere voorspeller is van daadwerkelijk gedrag, zowel van positief als van negatief gedrag (Reynolds & Ceranic, 2007; Mayer, et al., 2012). Internalisatie met betrekking tot morele identiteit heeft als gevolg dat leidinggevend gedrag vermijden dat zij als niet moreel zien, omdat dit niet overeenstemt met het zelfbeeld dat ze hebben. Ze geven aandacht aan correct ethisch gedrag en bestraffen onethisch gedrag. Dit doen ze bijvoorbeeld door succes niet alleen te definiëren door het resultaat, maar ook door de manier waarop het resultaat wordt behaald (Aquino & Reed, 2002; Reynolds & Ceranic, 2007; Mayer, et al., 2012). Echter voor ondergeschikten is niet altijd zichtbaar wat leidinggevend doen om bijvoorbeeld doelen te behalen. Dit kan een verklaring zijn waarom internalisatie van morele identiteit door ondergeschikten in onderzoeken niet altijd wordt waargenomen (Mayer, et al., 2012). Het huidige onderzoek laat zien dat symbolisatie een relatie heeft met

informationeel rechtvaardig gedrag, wat onderzocht is vanuit het leiderschapsperspectief. Door meer onderzoek te doen vanuit leidinggevend perspectief kan bijgedragen worden aan een verder begrip van internalisatie en symbolisatie van morele identiteit en de gevolgen hiervan op het gedrag van leidinggevend. Wordt ethisch gedrag van de leidinggevend gedreven door moraliteit omdat ze dat moreel verplicht zijn aan zichzelf, of vinden ze de waardering vanuit hun omgeving belangrijker en stuurt dit hun gedrag?

Een van de doelen van dit onderzoek was om te onderzoeken welke invloed een organisatieomgeving heeft in het rechtvaardig gedrag van leidinggevend. Het huidige onderzoek geeft bepaalde richtingen aan, maar ook blijven er vragen openstaan. Macht heeft een relatie tot doelen, maar ook een relatie tot persoonlijkheid. Meer onderzoek is nodig naar het antwoord op de vraag of gedrag van leidinggevend meer gedreven wordt door persoonlijkheid, bijvoorbeeld morele eigenschappen, of door instrumentele oorzaken, zoals doelen en een organisatieklimaat waar de focus ligt op financiële en productiedoelstellingen. Mensen die macht ervaren hebben minder last van conformiteitsdruk, en zijn geneigd meer hun ware ik te laten zien en uit te dragen (Galinsky, et al., 2008). Echter behoudt men de rol als machthebber ook door doelen te behalen (Overbeck & Park, 2006). Wat gebeurt er als deze twee dingen, persoonlijkheid en de organisatieomgeving, niet in overeenstemming met elkaar zijn? Is persoonlijkheid dan een doel op zich of is het een middel tot een doel? Zijn leidinggevend dan in staat om hun persoonlijkheid uit te schakelen ten behoeve van het organisatiebelang? Of verlaten ze de organisatie, omdat er niet langer een fit is tussen de waarden van de organisatie en blijven ze daarmee trouw aan hun persoonlijke waarden en hun persoonlijkheid? En wat verklaart de mogelijke verschillen tussen mensen die hun organisatie trouw blijven en mensen die trouw blijven aan hun waarden en persoonlijkheid? Dit zijn mogelijke richtingen voor vervolgonderzoek.

Conclusie

De onderzoeksvraag die centraal staat in deze studie luidt: *In welke mate is de morele identiteit van de leidinggevende gerelateerd aan procedureel en interactioneel rechtvaardig gedrag en welke rol spelen de organisatie omgeving en het subjectief ervaren van macht in deze relatie?*

Morele identiteit van de leidinggevende heeft een positieve relatie met interactionele rechtvaardigheid van de leidinggevende. Het subjectief ervaren van macht heeft een positieve relatie met procedurele rechtvaardigheid van de leidinggevende. Echter is er geen versterking van dit effect te zien als de beide constructen met elkaar gecombineerd worden. Ook het effect van een instrumenteel organisatieklimaat op de relatie tussen morele identiteit en rechtvaardig gedrag van de leidinggevende is niet aangetoond

in deze studie. Aanvullende analyses laten zien dat de relatie tussen symbolisatie van morele identiteit en informationele rechtvaardigheid significant positief is. Ook lijkt het erop dat het subjectief ervaren van macht een rol speelt in deze relatie en deze relatie negatief wordt. Een verklaring hiervoor kan zijn dat leidinggevend door het subjectief ervaren van macht de aandacht voor de ander verminderen en focus leggen op doelen. Meer onderzoek naar deze factoren is nodig om deze mogelijke relatie te kunnen verklaren, aangezien deze relatie niet significant is aangetoond in dit onderzoek. Een andere, wellicht interessante richting voor vervolgonderzoek is de invloed van macht op persoonlijkheid dan wel op het stellen van doelen met betrekking tot gedrag van leidinggevend. Treedt er een conflict op bij leidinggevend als persoonlijkheid en de doelen van de organisatie niet in overeenstemming zijn met elkaar of blijven leidinggevend trouw aan hun waarden en verlaten ze daarom de organisatie? Er is meer onderzoek nodig naar factoren die deze relatie kunnen verklaren. Met de huidige studie hoop ik bij te dragen aan deze richting binnen dit onderzoeksgebied.

Bibliografie

- Adams, J. S. (1965). Equity in social exchange. In L. Berkowitz, *Advances in experimental social psychology* (pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Anderson, C., & Galinsky, A. D. (2006). Power, Optimism and risk-taking. *European Journal of Social Psychology*, 36, 511-536.
- Aquino, K., & Reed, A. I. (2002). The Self-Importance of Moral Identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 1423-1440.
- Aquino, K., Freeman, D., Reed, A., Lim, V. K., & Felps, W. (2009). Testing a Social-Cognitive Model of Moral Behavior: The Interactive Influence of Situations and Moral Identity Centrality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 123-141.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bies, R. J. (1987). The predicament of injustice: The management of moral outrage. *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 9, 289-319.
- Blader, S. L., & Chen, Y.-R. (2012). Differentiating the Effects of Status and Power: A Justice Perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 994-1014.
- Blasi, A. (1984). Moral identity: Its role in moral functioning. In W. M. Kurtines, & J. L. Gewirtz, *Morality, moral behavior, and moral development* (pp. 128-139). Cambridge, MA: MIT Press.
- Blasi, A. (2005). Moral character: A psychological approach. In D. K. Lapsley, & F. C. Power, *Character psychology and character education* (pp. 67-100). Notre Dame IN: University of Notre Dame Press.
- Brebels, L., De Cremer, D., Van Dijke, M., & Van Hiel, A. (2011). Fairness as Social Responsibility: A Moral Self-regulation Account of Procedural Justice Enactment. *British Journal of Management* Vol. 22, 47-58.
- Brockner, J. (2006). Why It's So Hard to Be Fair. *Harvard Business Review*, 122-129.
- Brockner, J., Wiesenfeld, B. M., Siegel, P. A., Bobocel, D. R., & Liu, Z. (2015). Riding the Fifth Wave: Organizational Justice as Dependent Variable. *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 35, 103-121.
- Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, No. 6, 595-616.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97, 117-134.
- Chen, S., Lee-Chai, A. Y., & Bargh, J. A. (2001). Relationship Orientation as a Moderator of the Effects of Social Power. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2001, Vol. 80, No. 2, 173-187.

- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct of Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology* 86, 386-400.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What Is Organizational Justice? A Historical Overview. In J. Greenberg, & J. A. Colquitt, *Handbook of Organizational Justice* (pp. 3-56). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Colquitt, J. A., Wesson, M. J., Porter, C. O., Conlon, D. E., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millenium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology* , 425-445.
- Cornelis, I., Van Hiel, A., De Cremer, D., & Mayer, D. M. (2013). When leaders choose to be fair: Follower belongingness needs and leader empathy influences leaders' adherence to procedural fairness rules. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49, 605-613.
- Cote, S., Kraus, M. W., Cheng, B. H., Ovels, C., Van der Lowe, I., Lian, H., & Keltner, D. (2011). Social Power Facilitates the Effect of Prosocial Orientation on Empathic Accuracy. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 101, No.2, 217-232.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 34-48.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior* 58,, 164-209.
- Cropanzano, R., Goldman, B., & Folger, R. (2003). Deontic Justice: the role of moral principles in workplace fairness. *Journal of Organizational Behaviour*, 1019-1024.
- Curhan, J. R., Elfenbein, H. A., & Xu, H. (2006). What do people value when they negotiate? Mapping the domain of subjective value in negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, 493–512.
- DeCelles, K. A., Margolis, J. D., DeRue, D. S., & Ceranic, T. L. (2012). Does Power Corrupt or Enable? When and Why Power Facilitates Self-Interested Behavior. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 97 No. 3, 681-689.
- Desmet, P. T., Hoogervorst, N., & Van Dijke, M. (2015). Prophets vs. profits: How market competition influences leaders' disciplining behavior towards ethical transgressions. *The Leadership Quarterly* 26, 1034-1050.
- Dickson, M. W., Smith, D. B., Grojean, M. W., & Ehrhart, M. (2001). An organizational climate regarding ethics: the outcome of leader values and the practices that reflect them. *The Leadership Quarterly* 12, 197-217.
- Dubois, D., Rucker, D. D., & Galinsky, A. (2015). Social Class, Power, and Selfishness: When and Why Upper and Lower Class Individuals Behave Unethically. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 108(3), 436-449.

- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. R. (2015). *Management and Business Research (5th Edition)*. London: Sage Publications Ltd.
- Folger, R. (2001). Fairness as deonance. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki, *Research in social issues in management* (pp. 3-33). New York, NY: Information Age Publishing.
- Folger, R., & Skarlicki, D. P. (2001). Fairness as a dependent variable: Why tough times can lead to bad management. In R. Cropanzano, *Justice in the workplace: From theory to practice* (pp. 97-118). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Galinsky, A. D., Gruenfeld, D. H., & Magee, J. C. (2003). From power to action. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 453-466.
- Galinsky, A. D., Gruenfeld, D. H., Magee, J. C., & Whitson, J. A. (2008). Power Reduces the Press of the Situation: Implications for Creativity, Conformity, and Dissonance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1450-1466.
- Galinsky, A. D., Magee, J. C., Inesi, M. E., & Gruenfeld, D. H. (2006). Power and perspectives not taken. *Psychological Science*, 17, 1068-1074.
- Galinsky, A. D., Rucker, D. D., & Magee, J. C. (2015). Power: Past Findings, Present Considerations, and Future Directions. In M. Mikulincer, & P. R.-i.-C. Shaver, *APA Handbook of Personality and Social Psychology: Vol. 3. Interpersonal Relations* (pp. 421-460). Washington: American Psychological Association.
- Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W., & Smith, D. B. (2004). Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, Vol. 55, No. 3, 223-241.
- Gruenfeld, D. H., Inesi, M. E., Magee, J. C., & Galinsky, A. D. (2008). Power and the objectification of social targets. *Journal of Personality and Social Psychology*, 111-127.
- Guinote, A. (2007). Power affects basic cognition: Increased attentional inhibition and flexibility. *Journal of Experimental Social Psychology* 43, 685-697.
- Higgins, E. T. (1997). Beyond Pleasure and Pain. *American Psychologist*, 52, 1280-1300.
- Hirsh, J. B., Galinsky, A. D., & Zhong, C.-B. (2011). Drunk, Powerful, and in the Dark: How General Processes of Disinhibition Produce Both Prosocial and Antisocial Behavior. *Perspectives on Psychological Science*, Vol. 6, No.5, 415-427.
- Hoogervorst, N., De Cremer, D., Van Dijke, M., & Mayer, D. M. (2012). When do leaders sacrifice? The effects of sense of power and belongingness on leader self-sacrifice . *The Leadership Quarterly* 23, 883-896.
- Kipnis, D. (1976). *The powerholders*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lamertz, K. (2002). The Social Construction of Fairness: Social Influence and Sense Making in Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, 19-37.

- Lammers, J., Galinsky, A. D., Dubois, D., & Rucker, D. D. (2015). Power and morality. *Current Opinion in Psychology*, Vol 6, 15-19.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis, *Social Exchange: Advances in Theory and Research*. (pp. 27-55). New York: Plenum Plum.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- Long, C. P. (2016). Mapping the Main Roads to Fairness: Examining the Managerial Context of Fairness Promotion. *Journal of Business Ehtics Vol 137*, 757-783.
- Magee, J. C., & Galinsky, A. D. (2008). Social Hierarchy: The Self-Reinforcing Nature of Power and Status. *The Academy of Management Annals Vol 2, No 1*, 351-398.
- Maner, J. K., & Mead, N. L. (2010). The Essential Tension Between Leadership and Power: When Leaders Sacrifice Group Goals for the Sake of Self-Interest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 482-497.
- Martin, K. D., & Cullen, J. B. (2006). Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review. *Journal of Business Ethics Vol. 69, No. 2*, 175-194.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who display ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal, Vol. 55, No. 1*, 151-171.
- Overbeck, J. R., & Park, B. (2006). Powerful perceivers, powerless objects: Flexibility of powerholders' social attention. *Organizational Behavior and Human Decision Processes 99*, 227-243.
- Patient, D. L., & Skarlicki, D. P. (2010). Increasing Interpersonal and Informational Justice When Communicating Negative News: The Role of the Manager's Empathic Concern and Moral Development. *Journal of Management, 36 (2)*, 555-578.
- Reed, A., Aquino, K., & Levy, E. (2007). Moral identity and judgments of charitable behaviors. *Journal of Marketing*, 178-193.
- Reynolds, S. J., & Ceranic, T. L. (2007). The effects of moral judgment and moral identity on moral behavior: An empirical examination of the moral individual. *Journal of Applied Psychology*, 1610-1624.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: an essay. *Personnel Psychology 28*, 447-479.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology, Vol 64*, 361-388.
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1995). The ASA framework: an update. *Personnel Psychology*, 747-773.
- Schweitzer, M. E., Ordóñez, L., & Douma, B. (2004). Goal Setting as a Motivator of Unethical Behavior. *The Academy of Management Journal, Vol. 47, No. 3* , 422-432.

- Scott, B. A., Colquitt, J. A., & Paddock, E. L. (2009). An Actor-Focused Model of Justice Rule Adherence and Violation: The Role of Managerial Motives and Discretion. *Journal of Applied Psychology* Vol. 94, 756-769.
- Scott, B. A., Colquitt, J. A., & Zapata-Phelan, C. P. (2007). Justice as a dependent variable: Subordinate charisma as a predictor of interpersonal and informational justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1597-1609.
- Scott, B. A., Garza, A. S., Conlon, D. E., & Kim, Y. J. (2014). Why do managers act fairly in the first place? A daily investigation of "hot" and "cold" motives and discretion. *Academy of Management Journal* Vol 57, 1571-1591.
- Seppala, T., Lipponen, J., Pirttilä-Backman, A.-M., & Lipsanen, J. (2012). A Trust-Focused Model of Leaders' Fairness Enactment. *Journal of Personnel Psychology* Vol 11, 20-30.
- Shao, R., Aquino, K., & Freeman, D. (2008). Beyond Moral Reasoning: A Review of Moral Identity Research and Its Implications for Business Ethics. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 18, No. 4, 513-540.
- Shen, W., & Cho, T. S. (2005). Exploring involuntary executive turnover through a managerial discretion framework. *Academy of Management Review* Vol 30, 843-854.
- Tenbrunsel, A. E., & Messick, D. M. (1999). Sanctioning Systems, Decision Frames, and Cooperation. *Administrative Science Quarterly*, 44, 684-707.
- Tenbrunsel, A. E., & Smith-Crowe, K. (2008). Ethical Decision Making: Where We've Been and Where We're Going. *The Academy of Management Annals*, 2, 545-607.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Trevino, L. K., Den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Giphart, J. J. (2014). (Un)Ethical Behavior in Organizations. *Annual Review of Psychology* 63, 635-660.
- Van den Bos, K., & Lind, E. A. (2002). Uncertainty management by means of fairness judgments. In M. P. Zanna, *Advances in experimental social psychology* Vol. 34 (pp. 1-60). San Diego, CA: Academic Press.
- Van Houwelingen, G., Van Dijke, M., & De Cremer, D. (2017). Fairness Enactment as Response to Higher Level Unfairness: The Roles of Self-Construal and Spatial Distance. *Journal of Management* Vol 43, 319-347.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, Vol 33, No 1, 101-125.
- Vocht, A. (2017). *Basishandboek SPSS 23 IBM SPSS Statistics*. Utrecht: Bijleveld Press.
- Whitson, J. A., Liljenquist, K. A., Galinsky, A., Magee, J. C., Gruenfeld, D. H., & Cadena, B. (2013). The blind leading: Power reduces awareness of constraints. *Journal of Experimental Social Psychology*, 579-582.

- Wiesenfeld, B. M., Brockner, J., & Thibault, V. (2000). Procedural Fairness, Managers' Self-Esteem, and Managerial Behaviors Following a Layoff. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol 83, Issue 1, 1-32.
- Wimbush, J. C., & Shepard, J. M. (1994). Toward an Understanding of Ethical Climate: Its Relationship to Ethical Behavior and Supervisory Influence. *Journal of Business Ethics*, Vol. 13, No. 8, 637-647.
- Wimbush, J. C., Shepard, J. M., & Markham, S. E. (1997). An Empirical Examination of the Relationship between Ethical Climate and Ethical Behavior from Multiple Levels of Analysis. *Journal of Business Ethics*, Vol. 16, No. 16, 1705-1716.
- Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. J. (2001). The Nature of Organizational Leadership: An Introduction. In S. J. Zaccaro, & R. J. Klimoski, *The Nature of Organizational Leadership* (pp. 3-41). San Francisco: Jossey-Bass.
- Zapata, C. P., Olsen, J. E., & Martins, L. L. (2013). Social exchange from the supervisor's perspective: Employee trustworthiness as a predictor of interpersonal and informational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 121, 1-12.
- Zhao, G., Chen, Y.-R., & Brockner, J. (2015). What influences managers' procedural fairness towards their subordinates? The role of subordinates' trustworthiness. *Journal of Experimental Social Psychology* 59, 96-112.
- Zhu, W., Trevino, L. K., & Zheng, X. (2016). Ethical Leaders and Their Followers: The Transmission of Moral Identity and Moral Attentiveness. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 26, No. 1, 95-115.
- Zohar, D., & Luria, G. (2005). A Multilevel Model of Safety Climate: Cross-Level Relationships Between Organization and Group Level Climates. *Journal of Applied Psychology* Vol. 90 No.4, 616-628.

Appendix I: Aanvullende analyses

Lineaire regressieanalyse	Tabel 6					Tabel 7			
	Interpersoonlijke rechtvaardigheid					Informationele rechtvaardigheid			
	Variabelen	Model 1	Model 2	Model 3		Model 4	Model 1	Model 2	Model 3
<i>Controle variabelen</i>									
1. Geslacht	-.12	-.15	-.16	-.16		-.06	-.03	-.05	-.06
2. Leeftijd	-.08	-.09	-.09	-.09		-.03	-.02	-.02	-.01
3. Aantal jaren werkzaam	.04	.06	.05	.05		.06	.09	.09	.08
4. Niveau leidinggevend	.13	.05	.05	.06		-.01	.07	.06	.05
<i>Direct effect</i>									
5. Morele identiteit		.11	.13	.15			.21*	.14	.09
6. Instrumentalisme		.02	.02	.01			.09	.13	.14
7. Subjectief ervaren van macht		.20	.16	.15			-.03	-.03	-.00
<i>Moderatie</i>									
8. Morele identiteit x Instrumentalisme			.07	.08				-.02	-.05
9. Morele identiteit x Subjectief ervaren van macht			.04	.06				-.21	-.26
10. Instrumentalisme x Subjectief ervaren van macht			-.07	-.05				.10	.02
<i>3-way interactie</i>									
11. Morele identiteit x Instrumentalisme x Subjectief ervaren van macht				.04					-.16
R^2_{change}	.03	.04	.01	.00		.01	.05	.03	.01
F_{change}	.85	1.38	.18	.07		.16	1.84	.97	1.00
R^2_{total}	.03	.07	.08	.08		.01	.06	.09	.10
R^2_{adjusted}	-.01	.01	-.02	-.03		-.03	-.01	-.01	-.01
F_{total}	.85	1.08	.79	.72		.16	.88	.91	.92
df	4	3	3	1		4	3	3	1
Tabel laat de Beta coëfficiënten zien * p<.05, ** p<.01									

Tabel laat de Beta coëfficiënten zien * $p < .05$, ** $p < .01$

Tabel 6 en 7: Lineaire regressieanalyse – uitsplitsing construct interactionele rechtvaardigheid

Lineaire regressieanalyse		Tabel 8				Tabel 9			
		Procedurele rechtvaardigheid				Interactionele rechtvaardigheid			
Variabelen		Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
<i>Controle variabelen</i>									
1. Geslacht		-.15	-.21*	-.20	-.18	-.10	-.09	-.12	-.14
2. Leeftijd		-.04	-.06	-.06	-.06	-.07	-.05	-.03	-.03
3. Aantal jaren werkzaam		.03	.06	.07	.08	.06	.10	.07	.06
4. Niveau leidinggevend		.21*	.11	.12	.12	.06	.00	.02	.01
<i>Direct effect</i>									
5a. Morele identiteit symbolisatie			-.01	-.01	.01		.32**	.29*	.26*
5b. Morele identiteit internalisatie			.20	.17	.17		-.09	-.11	-.12
6. Instrumentalisme			.04	.05	.05		.08	.11	.13
7. Subjectief ervaren van macht			.31*	.32*	.31*		.07	.06	.09
<i>Moderatie</i>									
8a. Morele identiteit symbolisatie x Instrumentalisme				-.09	-.09			.13	.12
8b. Morele identiteit internalisatie x Instrumentalisme				.11	.12			-.09	-.11
9a. Morele identiteit symbolisatie x Subjectief ervaren van macht				-.04	-.03			-.09	-.13
9b. Morele identiteit internalisatie x Subjectief ervaren van macht				.02	.02			-.07	-.09
10. Instrumentalisme x Subjectief ervaren van macht				.05	.07			.04	-.01
<i>3-way interactie</i>									
11a. Morele identiteit symbolisatie x Instrumentalisme x Subjectief ervaren van macht					.07				-.12
11b. Morele identiteit internalisatie x Instrumentalisme x Subjectief ervaren van macht					-.01				-.02
R^2_{change}		.06	.10	.01	.00	.02	.09	.03	.01
F_{change}		1.56	2.94	.24	.10	.46	2.51	.72	.39
R^2_{total}		.06	.16	.17	.17	.02	.11	.15	.15
R^2_{adjusted}		.02	.09	.05	.04	-.02	.04	.02	.01
F_{total}		1.56	2.31	1.46	1.25	.46	1.50	1.19	1.07
df		4	4	5	2	4	4	5	2
Tabel laat de Beta coëfficiënten zien * p<.05, ** p<.01									

Tabel 8 en 9: Lineaire regressieanalyse – uitsplitsing construct morele identiteit

Lineaire regressieanalyse	Tabel 10				Tabel 11			
	Interpersoonlijke rechtvaardigheid				Informationele rechtvaardigheid			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
<i>Variabelen</i>								
<i>Controle variabelen</i>								
1. Geslacht	-.12	-.15	-.15	-.15	-.06	-.02	-.06	-.09
2. Leeftijd	-.08	-.09	-.09	-.09	-.03	-.01	.02	.03
3. Aantal jaren werkzaam	.04	.06	.07	.07	.06	.09	.04	.02
4. Niveau leidinggevend	.13	.04	.04	.04	-.01	-.02	-.00	-.02
<i>Direct effect</i>								
5a. Morele identiteit symbolisatie		.13	.14	.14		.34**	.30**	.25*
5b. Morele identiteit internalisatie		-.00	-.00	.02		-.12	-.14	-.17
6. Instrumentalisme		.03	.02	.01		.10	.14	.16
7. Subjectief ervaren van macht		.20	.14	.13		-.04	-.01	.03
<i>Moderatie</i>								
8a. Morele identiteit symbolisatie x Instrumentalisme			.10	.11			.11	.09
8b. Morele identiteit internalisatie x Instrumentalisme			-.02	-.02			-.11	-.14
9a. Morele identiteit symbolisatie x Subjectief ervaren van macht			.13	.14			-.21	-.27
9b. Morele identiteit internalisatie x Subjectief ervaren van macht			-.12	-.10			-.02	-.05
10. Instrumentalisme x Subjectief ervaren van macht			-.06	-.04			.10	.01
<i>3-way interactie</i>								
11a. Morele identiteit symbolisatie x Instrumentalisme x Subjectief ervaren van macht				-.02				-.15
11b. Morele identiteit internalisatie x Instrumentalisme x Subjectief ervaren van macht				.06				-.06
R^2_{change}	.03	.04	.02	.00	.01	.11	.06	.02
F_{change}	.85	1.13	.37	.05	.16	2.88	1.30	.83
R^2_{total}	.03	.08	.09	.10	.01	.11	.17	.19
R^2_{adjusted}	-.01	-.00	-.04	-.06	-.03	.04	.05	.05
F_{total}	.85	.99	.73	.63	.16	1.53	1.45	1.37
<i>df</i>	4	4	5	2	4	4	5	2
Tabel laat de Beta coëfficiënten zien * p<.05, ** p<.01								

Tabel 10 en 11: Lineaire regressieanalyse – uitsplitsing constructen morele identiteit en interactionele rechtvaardigheid

Appendix II: Vragenlijst

De vragenlijst start met een aantal algemene vragen over uw achtergrond.

1. Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw

2. Wat is uw leeftijd? (afgerond in hele jaren)

.. jaar

3. Hoe lang bent u werkzaam bij uw huidige organisatie? (afgerond in hele jaren)

.. jaar

4. Hoe lang bent u werkzaam in uw huidige functie? (afgerond in hele jaren)

.. jaar

5. Aan hoeveel mensen geeft u leiding?

- 1-10 medewerker(s)
- 11-20 medewerkers
- 21-30 medewerkers
- 31-40 medewerkers
- 41-50 medewerkers
- Meer dan 50 medewerkers
- Ik geef geen leiding

→ einde vragenlijst

6. Aan welk niveau geeft u leiding?

- Strategisch niveau
- Tactisch niveau
- Operationeel/uitvoerend niveau

Hieronder staan enkele kenmerken die een persoon kunnen beschrijven. Neem even de tijd om een beeld te vormen van deze persoon.

Verzorgend

Meelevend

Rechtvaardig

Vriendelijk

Gul

Hardwerkend

Behulpzaam

Eerlijk

Aardig

Kunt u voor elk van de onderstaande stellingen aangeven in hoeverre deze van toepassing zijn op UZELF.

	Geheel mee eens	Mee eens	Noch eens, noch oneens	Mee oneens	Geheel mee oneens
1. Ik heb een sterke behoefte om de bovenstaande kenmerken te hebben.					
2. De dingen die ik in mijn vrije tijd doe (bijvoorbeeld mijn hobby's) geven duidelijk aan dat ik de bovenstaande kenmerken heb.					
3. Ik draag vaak kleren die uitdragen dat ik iemand ben die bovenstaande kenmerken heeft.					
4. Het soort boeken en tijdschriften dat ik lees geeft aan dat ik de bovenstaande kenmerken heb.					
5. Het is niet echt belangrijk voor mij om de bovenstaande kenmerken te hebben.					
6. Ik zou me schamen om iemand met bovenstaande kenmerken te zijn.					
7. Het is een belangrijk deel van wie ik ben om iemand met bovenstaande kenmerken te zijn.					
8. Anderen kunnen zien dat ik bovenstaande kenmerken heb door mijn lidmaatschap in bepaalde groepen en organisaties.					
9. Ik zou me goed voelen als ik iemand met de bovenstaande kenmerken was.					
10. Ik ben nauw betrokken bij activiteiten waar anderen uit kunnen afleiden dat ik de bovenstaande kenmerken heb.					

De volgende vragen gaan over uw leidinggevende positie in uw organisatie en de invloed van uw beslissingen.

	Geheel mee eens	Mee eens	Noch eens, noch oneens	Mee oneens	Geheel mee oneens
1. Ik kan anderen ertoe bewegen om te luisteren naar wat ik te zeggen heb in de organisatie.					
2. Wat ik wil, heeft weinig invloed in de organisatie.					
3. Ik kan anderen ertoe bewegen te doen wat ik wil in de organisatie.					
4. Zelfs wanneer ik mijn kijk op de zaak uitspreek, heeft dat weinig invloed in de organisatie.					
5. Ik denk dat ik een behoorlijke macht heb in de organisatie					
6. Mijn ideeën en meningen worden vaak genegeerd in de organisatie.					
7. Zelfs wanneer ik het probeer, krijg ik eigenlijk nooit mijn zin in de organisatie.					
8. Als ik wil, neem ik de beslissingen in de organisatie					

De volgende vragen gaan over de cultuur in uw organisatie en de rol die de mensen van uw organisatie hierin spelen.

	Geheel mee eens	Mee eens	Noch eens, noch oneens	Mee oneens	Geheel mee oneens
1. In mijn organisatie beschermen mensen hun eigen belangen boven alles.					
2. In mijn organisatie zorgen mensen vooral voor zichzelf.					
3. In mijn organisatie is geen ruimte voor de eigen persoonlijke moraal of ethiek.					
4. Van mensen in mijn organisatie wordt verwacht om de belangen van de organisatie te bevorderen, ongeacht de gevolgen.					
5. Mensen in mijn organisatie houden zich bezig met de belangen van de organisatie, ten koste van al het andere.					
6. Werk wordt als ondermaats beschouwd als het de belangen van de organisatie schaadt.					
7. De belangrijkste verantwoordelijkheid van de mensen in mijn organisatie is om de kosten te beheersen.					

De volgende vragen gaan over uw beslisprocessen en -procedures wanneer u beslissingen neemt over uw ondergeschikten, zoals het vaststellen van salaris of het houden van functionerings- en beoordelingsgesprekken.

In welke mate...

	In zeer sterk mate	In sterke mate	Noch in sterke noch in geringe mate	In geringe mate	In zeer geringe mate
1. ... geeft u uw ondergeschikten de ruimte om hun mening en gevoelens te uiten over deze procedures?					
2. ... hebben uw ondergeschikten invloed op de uitkomst van procedures?					
3. ... past u deze procedures consistent toe (dus jegens verschillende ondergeschikten of op de lange termijn)?					
4. ... laat u de procedures verlopen zonder uw persoonlijke voorkeuren voor bepaalde werknemers of houdt u rekening met omstandigheden					
5. ... vindt u het belangrijk accurate en complete informatie te gebruiken in deze procedures?					
6. ... geeft u ondergeschikten de mogelijkheid bezwaar te maken tegen de uitkomst van de procedures?					
7. ... vindt u dat uw beslisprocessen en -procedures voldoen aan ethische en morele normen?					

De laatste vragen gaan over de manier waarop u uw ondergeschikten behandelt en informeert over beslissingen in uw organisatie.

In welke mate...

	In zeer sterk mate	In sterke mate	Noch in sterke noch in geringe mate	In geringe mate	In zeer geringe mate
1. ... bent u openhartig in uw communicatie met uw ondergeschikten?					
2. ... legt u procedures uitvoerig uit?					
3. ... zijn uw verklaringen met betrekking tot procedures redelijk?					
4. ... communiceert u details tijdig?					
5. ... stemt u uw communicatie af op specifieke, individuele behoeften?					
6. ... behandelt u uw ondergeschikten op een beleefde manier?					
7. ... behandelt u uw ondergeschikten op een waardige manier?					
8. ... behandelt u uw ondergeschikten met respect?					
9. ... onthoudt u zich van onbehoorlijke opmerkingen of commentaar richting uw ondergeschikten?					

Dit is het einde van de vragenlijst. Hartelijk dank voor uw medewerking.

