

Masterscriptie Leiderschap, Management en Bestuur:

Competitie en incentives:

Een goed idee?



Ivo Neuvel

Competitie en incentives: Een goed idee?

Een onderzoek naar de relatie tussen pay-for-performance, competitie en onethisch gedrag en de rol van leiderschap hierin.

Student: Ivo Neuvel
Studentnummer: 442251
Opleiding: Parttime Master Bedrijfskunde
Instituut: Erasmus Universiteit Rotterdam
Begeleiders: Prof. Marius van Dijke/Dr. Niek Hoogervorst
Meelezer: Dr. Pamala Wiepking

Copyright © 2017, Ivo Neuvel
Het auteursrecht van deze afstudeerscriptie berust bij de auteur. Het gepresenteerde werk is origineel. Er zijn geen andere bronnen gebruikt dan degenen waarnaar verwezen wordt in de tekst en die genoemd worden bij de referenties. De verantwoordelijkheid van de inhoud ligt geheel bij de auteur. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

Voorwoord

Het was in juni van het jaar 2015 dat ik besloot om aan een opleiding te beginnen. Binnen mijn werkgever Brunel had ik in tien jaar tijd de nodige interne cursussen gevolgd en ik was toe aan meer. Een voorlichtingsavond volgde, en wel voor de Parttime Master Bedrijfskunde aan de RSM Erasmus Universiteit. Een college dat ging over de inhoud van de opleiding en de do's en don'ts tijdens het volgen ervan. Klaas Wassens, executive director van de opleiding, was vrij specifiek in zijn uitleg. "Zorg dat je thuis goed overlegd voordat je hieraan begint, want het wordt zwaar". "Het beste is om niet van baan te veranderen, niet in relatieproblemen te komen en geen verhuizing te plannen".

Bijna twee jaar later kan ik concluderen dat Klaas gelijk had. Het was een zware tijd, en met een baanwisseling, relatieperikelen en verhuizing achter de rug, ligt hier dan de scriptie voor u ter afsluiting van een mooie, interessante, emotionele, zware, maar vooral fijne tijd. Een periode waarin ik nieuwe vrienden heb mogen ontmoeten, waarin ik mijzelf beter heb leren kennen en waarin ik veel kennis rijker ben geworden.

De scriptie die voor u ligt was er niet geweest zonder de hulp van een aantal mensen in mijn directe omgeving. Graag wil ik Richard van der Gaag bedanken. Zonder hem was ik niet op het idee gekomen om deze studie te gaan volgen. Ik wil tevens Alain en Renske bedanken. Samen met Patricia vormden wij 'het leukste' groepje van onze lichting. We hebben gelachen en gehuild met elkaar, maar elkaar vooral geholpen als het even moeilijker werd. Daarnaast wil ik mijn begeleiders Marius van Dijke en Niek Hoogervorst bedanken voor hun toewijding en scherpe inzichten gedurende het proces. Marius van Dijke heeft de begeleiding van Niek Hoogervorst halverwege het scriptietraject overgenomen en beide hebben gezorgd voor de bijsturing die ik zo nu en dan nodig had. Tevens wil ik Pamala Wiepking bedanken voor haar positief-kritische feedback op de tussentijdse versies van de scriptie waardoor deze steeds een stukje beter is geworden. Ook wil ik mijn ouders bedanken. Zij zijn er iedere keer weer als het nodig is, ook al komt dat niet helemaal gelegen. Tenslotte wil ik Patricia bedanken. Wij hebben elkaar ontmoet tijdens de studie en gevonden in Shanghai. Jij laat me anders kijken naar hetzelfde, een hele bijzondere en mooie eigenschap. Door die blik ligt dit stuk er nu.

Dan nog even dit. Aan het begin van het jaar hebben we allemaal een 'I WILL' statement mogen bedenken. Mijn statement was: *I will help others to help myself succeed*. Dit punt is met het afronden van deze scriptie bereikt.

September 2017

Inhoudsopgave

Voorwoord

Samenvatting	- 3 -
1. Inleiding	- 4 -
1.1. Aanleiding.....	- 4 -
1.2. Vormen van onethisch gedrag.....	- 5 -
1.3. Factoren die leiden tot onethisch gedrag.....	- 6 -
1.4. Praktische relevantie.....	- 8 -
1.5. Academische relevantie.....	- 8 -
1.6. Onderzoeksvraag.....	- 8 -
1.7. Opbouw document.....	- 9 -
2. Theoretisch kader	- 10 -
2.1. Pay-for-performance.....	- 10 -
2.1.1. Relatie met Goalsetting.....	- 11 -
2.2.2. Relatie pay-for-performance en onethisch gedrag.....	- 12 -
Hypothese 1.....	- 12 -
2.2. Competitie.....	- 13 -
2.2.1. Verschillende soorten competitie.....	- 13 -
2.2.2. Competitief psychologisch klimaat.....	- 14 -
2.2.3. Competitie en onethisch gedrag.....	- 14 -
Hypothese 2.....	- 15 -
2.2.4. Relatie pay-for-performance en competitie.....	- 15 -
Hypothese 3.....	- 15 -
2.3. Ethisch leiderschap.....	- 15 -
2.3.1. Ethisch leiderschap en social learning theory.....	- 16 -
2.3.2. Ethisch leiderschap als moderator.....	- 16 -
Hypothese 4.....	- 17 -
2.4. Conceptueel model.....	- 17 -

3. Methodologie	- 18 -
3.1. <i>Onderzoeksontwerp</i>	- 18 -
3.2. <i>Variabelen</i>	- 19 -
3.2.1. Pay-for-performance	- 19 -
3.2.2. Competitief psychologisch klimaat	- 19 -
3.2.3. Ethisch leiderschap.....	- 20 -
3.2.4. Immoraliteit.....	- 20 -
3.2.5. Onethisch pro-organisatie gedrag.....	- 20 -
3.2.6. Controlevariabelen.....	- 21 -
3.3. <i>Procedure</i>	- 21 -
4. Onderzoeksresultaten	- 22 -
4.1. <i>Beschrijvende statistiek</i>	- 22 -
4.2. <i>Verklarende statistiek</i>	- 23 -
4.2.1. Correlaties	- 23 -
4.2.2. Testen hypothesen middels regressieanalyse	- 24 -
4.2.2.1. Verband PFP en CPC.....	- 25 -
4.2.2.2. Verbanden PFP, CPC, ETL in relatie tot AMOR en UPB.....	- 25 -
4.2.2.3. Interactie ETL en indirect effect CPC.....	- 26 -
5. Conclusie	- 29 -
6. Discussie en beperkingen	- 31 -
6.1. <i>Discussie</i>	- 31 -
6.2. <i>Beperkingen</i>	- 32 -
6.3. <i>Conclusie</i>	- 34 -
Literatuur.....	- 35 -
Bijlage I: Vragenlijst.....	- 39 -
Bijlage II: Correlatietabel	- 42 -
Bijlage III: Procesmodel 15.....	- 43 -
Bijlage IV: Regressieanalyse model 15 Immoraliteit	- 44 -
Bijlage V: Regressieanalyse model 15 Onethisch Pro-organisatie gedrag	- 45 -

Samenvatting

Voor deze masterscriptie is door middel van een online vragenlijst kwantitatief onderzoek gedaan naar de mate waarin competitie en pay-for-performance leiden tot onethisch gedrag. Competitie in dit onderzoek betreft de mate van competitie die door medewerkers in een werkomgeving wordt ervaren. Pay-for-performance wordt in dit onderzoek omschreven als een managementtool waarbij beloning wordt gekoppeld aan de geleverde prestaties.

Daarnaast is gekeken naar de rol van ethisch leiderschap, waarbij ethische leiders worden omschreven als betrouwbaar, eerlijk, fatsoenlijk en zorgzaam, en deze eigenschappen overbrengen op hun volgers. Onethisch gedrag is in dit onderzoek opgesplitst in twee vormen, te weten immoraliteit (het onethisch gedrag dat wordt vertoond uit hoofde van eigenbelang) en onethisch pro-organisatie gedrag (het onethisch gedrag dat mensen vertonen om de prestaties van een organisatie waar ze voor werken te bevorderen).

Het onderzoek is uitgevoerd onder 300 salescollega's van Brunel en onder het persoonlijke LinkedInnetwerk. In totaal zijn er 183 respondenten die de vragenlijst hebben ingevuld. De vragenlijst bestond uit vijf thema's. Deze thema's omvatten de twee onderzochte vormen van onethisch gedrag en de drie verschillende onderzochte factoren die leiden tot dit gedrag.

Uit het onderzoek blijkt dat pay-for-performance leidt tot immoraliteit. Dit houdt in dat medewerkers die beloond worden naar de prestaties die zij leveren, eerder in staat zijn om immoreel gedrag te vertonen. Daarnaast blijkt er een relatie te bestaan tussen pay-for-performance en competitie. Hoe meer sprake is van prestatiebeloning in organisaties, des te meer competitie in een organisatie optreedt. Ondanks dat verschillende onderzoeken uitwijzen dat er een relatie bestaat tussen competitie en onethisch gedrag, wordt deze relatie in dit onderzoek niet gevonden. Daarnaast is gebleken dat competitie niet de indirecte reden is dat pay-for-performance leidt tot onethisch gedrag. Ten slotte blijkt uit het onderzoek dat ethisch leiderschap zorgt voor minder onethisch gedrag in organisaties, maar dat ethisch leiderschap geen interactie heeft op de eerdergenoemde relaties.

Het onderzoek biedt nieuwe inzichten in de relaties op het gebied van onethisch gedrag in organisaties en de factoren die hiertoe leiden en is daarmee een interessant uitgangspunt voor vervolgonderzoek.

1. Inleiding

Al meer dan dertig jaar wordt onderzoek gedaan naar onethisch gedrag op de werkvloer. In deze periode is het aantal artikelen gestegen van tien in de periode 1970 - 1979 naar 473 in de periode 2000 – 2007 (Tenbrunsel & Smith-Crowe, 2008). In de periode hierna is, volgens een zoekopdracht op webofscience.com naar artikelen over 'business ethics', het aantal artikelen gestegen naar 1693¹. Een stijging van meer dan 300% in de afgelopen tien jaar. Het is een onderwerp waar veel om te doen is. Onethisch gedrag is de afgelopen jaren veel naar boven gekomen, zoals bij het Enronschandaal in 2001. Enron was een grote energiemaatschappij dat een aantal grote verliesgevendende projecten uit de boeken wist te houden, waardoor de winst werd opgevijseld. Hierdoor werd de marktwaarde van het bedrijf op de aandelenmarkt opgeblazen, wat leidde tot argwaan. Een onderzoek zorgde ervoor dat frauduleus handelen werd ontmaskerd, dat uiteindelijk leidde tot een faillissement in 2001 (van Hoogstraten, 2006). Andere recentere vormen van onethisch gedrag op de werkvloer betreffen het schandaal rondom de sjoemelsoftware van Volkswagen in 2015 (welk automerk volgt?), en op wetenschappelijk gebied, bijvoorbeeld het manipuleren van onderzoeksresultaten door hoogleraar Diederik Stapel.

De gevolgen van onethisch gedrag op de werkvloer zijn aanzienlijk. Volgens Orlitzky, Schmidt, & Rynes (2003) is onethisch gedrag een bedreiging voor de financiële performance van organisaties. Andere onderzoeken wijzen uit dat organisaties reputatieschade kunnen oplopen wanneer sprake is van onethisch gedrag (van Riel & Fombrun, 2006) of dat dit zelfs een risico kan zijn voor de continuïteit van de organisatie (Grant & Visconti, 2006). Als de risico's van onethisch gedrag zo groot zijn, waarom gebeurt het dan keer op keer? Wat zijn factoren die leiden tot dit gedrag? Dat is waar dit onderzoek over gaat.

1.1. Aanleiding

Sinds 2007 ben ik werkzaam voor Brunel. In eerste instantie voor de Nederlandse organisatie en sinds juli 2017 voor de internationale organisatie. Brunel Nederland houdt zich bezig met het bemiddelen van hoger opgeleide specialisten. Dit doen zij in een aantal vakgebieden zoals de techniek, financiën en IT. De internationale organisatie houdt zich bezig met global mobility & deployment, oftewel alle dienstverlening rondom de inzet van expats over de wereld. Brunel is een beursgenoteerde commerciële organisatie, waarbij ondernemerschap en resultaatgerichtheid twee van de kernwaarden zijn. Medewerkers die op gesprek komen voor een functie binnen de organisatie worden op deze

1

http://apps.webofknowledge.com.eur.idm.oclc.org/Search.do?product=WOS&SID=2CrhMLI65SobbMpaYIT&search_mode=GeneralSearch&prID=2b406d16-5a55-4489-b1f2-3ab8da6834ec

kernwaarden geselecteerd. Consultants hebben targets die zij kunnen halen en zij worden aangestuurd door een managing consultant die op zijn beurt een target heeft voor zijn team. Wanneer een consultant de verwachtingen behaalt, wordt deze daarnaar beloond. Er wordt daarmee beloond naar presteren. Jaarlijks zijn er wedstrijden die worden georganiseerd om het individu dan wel het team te laten excelleren. Er is dan sprake van een interne competitie op interpersoonlijk- en teamniveau. In de afgelopen jaren heb ik een aantal keren gedrag waargenomen dat in mijn ogen onder de noemer immoraliteit geschaard kon worden. Collega's die kandidaten achter houden voor andere collega's, of ze niet aanprijzen, maar juist minder van kwaliteit laten lijken. Niet, omdat de kandidaat minder is, maar om ze minder interessant voor de collega te laten zijn. In een recent gepubliceerd artikel van Hoogervorst (2016) wordt geschreven over het veel vertoonde onethische gedrag in de recruitmentwereld. De belangrijkste reden die hiervoor in het artikel wordt gegeven is de mate van competitie die aanwezig is in deze wereld. Individuen en teams strijden om de bonus en winst wat onethisch handelen tot gevolg heeft. Ik wil middels dit onderzoek graag een bijdrage leveren aan het verminderen van dit gedrag, waardoor dit tot een verbetering van de kwaliteit, en prestaties van organisaties in de recruitmentwereld kan leiden.

1.2. Vormen van onethisch gedrag

Sinds de jaren '80 in de vorige eeuw wordt veel onderzoek gedaan naar onethisch gedrag. Volgens Treviño, Nieuwenboer, & Kish-Gephart (2014) is onethisch gedrag het gedrag dat niet voldoet aan de algemeen aanvaardbare morele norm van gedrag. Hieronder vallen onder andere valsspelen, liegen of stelen. Twee belangrijke vormen van onethisch gedrag in organisaties zijn immoraliteit en onethisch pro-organisatie gedrag.

De eerste vorm is het onethisch gedrag dat wordt vertoond uit hoofde van eigenbelang. In de literatuur wordt dit gedrag 'immoraliteit' genoemd (Dahling, Whitaker, & Levy, 2009; Greenberg, 2002). Voorbeelden van immoraliteit zijn bijvoorbeeld het bewust saboteren van de werkzaamheden van een collega, waardoor niet je collega, maar jijzelf een promotie ontvangt. Een ander voorbeeld van immoraliteit is wanneer een medewerker zijn resultaten manipuleert om een maandoelstelling te behalen (Carson, 2003).

De tweede vorm van onethisch gedrag heeft betrekking op gedrag dat mensen vertonen om de prestaties van een organisatie waar ze aan verbonden zijn te bevorderen. Dit gedrag wordt 'onethisch pro-organisatie gedrag' genoemd. Medewerkers zijn geneigd onethisch gedrag te vertonen als zij het gevoel hebben dat dit bijdraagt aan het bereiken van organisatiedoelstellingen (Umpress & Bingham, 2011). Een voorbeeld van onethisch pro-organisatie gedrag is het gedrag dat is vertoond in het eerdergenoemde schandaal rondom de sjoemelsoftware van Volkswagen. De medewerkers die bij het

schandaal betrokken waren handelden vanuit de gedachte dat het toepassen van de software een beter resultaat voor de organisatie opleverde (Kulik, O'Fallon, & Salimath, 2008). Een tweede voorbeeld van onethisch pro-organisatie gedrag is het door medewerkers verzwijgen van ernstige productmankementen richting klanten, zodat het product blijvend door de klant wordt afgenomen. Een derde voorbeeld van dit gedrag is het verwijderen van belastende documentatie voor een auditor, of accountant, waardoor een organisatie boetes ontloopt of verder onderzoek voorkomt (Umphress, Bingham, & Mitchell, 2010). In alle drie de gevallen komt de organisatie in de ogen van verschillende stakeholders (tijdelijk) beter naar voren.

Hoewel er twee vormen van onethisch gedrag beschreven staan, richt het onderzoek zich met name op de antecedenten van immoraliteit. Daarnaast wordt gekeken naar deze antecedenten in relatie tot onethisch pro-organisatie gedrag, maar wordt een minder sterke relatie verwacht dan bij immoraliteit. Er zijn, voor zover mij bekend, geen artikelen geschreven die de relaties laten zien tussen de onderzochte antecedenten en onethisch pro-organisatie gedrag. Desalniettemin is het interessant om te onderzoeken welke bijeffecten deze antecedenten hebben op de laatstgenoemde vorm van onethisch gedrag. In het literatuuronderzoek wordt daarom niet verder ingegaan op de relaties tussen de antecedenten en onethisch pro-organisatie gedrag, aangezien deze er vooralsnog niet zijn.

In de volgende paragrafen wordt verder ingegaan op de factoren die leiden tot onethisch gedrag..

1.3. Factoren die leiden tot onethisch gedrag

De literatuur benoemt een aantal factoren die leiden tot immoraliteit in organisaties. (Baumhart, 1969; Brown & Treviño, 2006; Brown, Cron, & Slocum, 1998a; Culmer e.a., 2004; Houston, Farese, & La Du, 1992; Schweitzer, Ordóñez, & Douma, 2004). Drie belangrijke factoren die leiden tot dit gedrag, betreffen pay-for-performance beloningssystemen, een competitief psychologisch klimaat en de mate waarin ethisch leiderschap wordt vertoond.

De eerste factor betreft pay-for-performance. Pay-for-performance is een managementtool waarbij een medewerkersprestatie wordt gekoppeld aan beloning. Deze beloning kan op twee wijzen plaatsvinden, namelijk door de geleverde prestatie te koppelen aan het basissalaris, of door de prestatie te koppelen aan een bonus (Deckop, Mangel, & Cirka, 1999). Dat pay-for-performance tot immoraliteit leidt heeft te maken met de wijze waarop pay-for-performance wordt toegepast. In veel gevallen dienen medewerkers bij 'pay-for-performance beloningssystemen' wekelijkse, maandelijkse of jaarlijkse doelen te bereiken (performance), die leiden tot een bepaalde betaling (pay). Wanneer deze doelen niet worden behaald, leidt dit in sommige gevallen tot een berisping, of zelfs het ontslag van de medewerker. Er is daarmee een belang voor de medewerker om de doelen kosten wat het kost te behalen, ook al is dit door het verrichten van immorele activiteiten. (Jawahar, 2007; Ordóñez,

Schweitzer, Galinsky, & Bazerman, 2009; Schweitzer e.a., 2004). Daarnaast wordt in dit onderzoek gekeken in hoeverre pay-for-performance in relatie staat tot onethisch pro-organisatie gedrag. Hierover is in de literatuur geen direct effect gevonden, maar mogelijk leidt pay-for-performance, naast dat het tot immoraliteit leidt tot onethisch pro-organisatie gedrag. Organisaties laten beloningen van medewerkers vaak afhangen van de prestaties van de organisaties zelf. Hiermee is er voor de medewerker een belang dat de organisatie een goed resultaat neerzet, met onethisch handelen ten gevolg.

Een competitief psychologisch klimaat is de tweede factor en is volgens Kohn (1992) “de perceptie van medewerkers van de mate waarin zij beloning ontvangen die afhankelijk is van de prestatie die zij leveren ten opzichte van één of meerdere peergroepen”. Dus waar het bij pay-for-performance gaat om de beloning die wordt ontvangen op basis van het gepresteerde, gaat het bij een competitief psychologisch klimaat om de prestaties die geleverd worden ten opzichte van je concurrent. De relatie met immoraliteit wordt gevonden, doordat medewerkers die werkzaam zijn in een competitief klimaat sneller geneigd onethisch gedrag te vertonen, omdat zij graag ‘willen winnen’(Charness, Masclet, & Villeval, 2013; Kilduff & Galinsky, 2017). Een voorbeeld hiervan is het liegen over je eigen prestaties, om voorsprong in de competitie te behouden. Voor competitief psychologisch klimaat geldt, net als dat dit voor pay-for-performance geldt, dat er in de literatuur geen directe relatie wordt gevonden met onethisch pro-organisatie gedrag. Er wordt gekeken naar een eventueel bijeffect, waarbij competitief psychologisch klimaat, naast dat het leidt tot immoraliteit, ook leidt tot onethisch pro-organisatie gedrag.

Ethisch leiderschap is de derde factor die in verband wordt gebracht met onethisch gedrag. Brown, Treviño, & Harrison (2005) definiëren ethisch leiderschap als volgt: “Het door de leider vertonen van normatief goed gedrag (betrouwbaar, eerlijk, fatsoenlijk en zorgzaam), dat zich uit in persoonlijke acties van de leider, en dit vervolgens overbrengen op volgelingen door middel van tweewegcommunicatie en het nemen van beslissingen (p. 120).” Ethisch leiderschap heeft een andere relatie dan de vorige factoren. Deze factor heeft namelijk een negatieve relatie met onethisch gedrag. Daarmee wordt bedoeld dat hoe meer ethisch leiderschap er is, hoe minder onethisch gedrag er aanwezig is. Leaders die ethisch gedrag vertonen zorgen ervoor dat medewerkers op hun afdeling meer ethisch gedrag vertonen (Mayer, Aquino, Greenbaum, & Kuenzi, 2012).

1.4. Praktische relevantie

Dit onderzoek biedt een aantal praktische inzichten voor zowel Brunel als voor organisaties die in een competitieve omgeving werkzaam zijn. Ten eerste kunnen organisaties, die gebruik maken van een pay-for-performance beloningssysteem, kijken naar de mate waarin onethisch gedrag optreedt. Het kan vervolgens inzicht verschaffen in hoe dit mechanisme binnen de organisatie werkt waarmee zij hun beloningsbeleid eventueel aan kunnen passen. Ten tweede kunnen organisaties op basis van de resultaten kijken naar de relatie tussen competitief psychologisch klimaat en onethisch gedrag. Mogelijk geeft het hen een aanleiding om onethisch gedrag te signaleren en door middel van een beleidsaanpassing te reduceren. Ten slotte biedt het onderzoek inzichten voor organisaties in de rol van ethisch leiderschap op onethisch gedrag. Organisaties kunnen hier waar nodig hun leiders trainen om onethisch gedrag te herkennen, en waar nodig ethisch leiderschap te vertonen.

1.5. Academische relevantie

Gebaseerd op de empirische resultaten van dit onderzoek biedt het onderzoek een aantal contributies aan de literatuur. Ten eerste heeft het onderzoek een specifiek conceptueel model dat, voor zover mij bekend, nog niet eerder op deze wijze is onderzocht. Ten tweede is het conceptueel model onderzocht in een context en omgeving waarin het nog niet eerder is gedaan. Ruim de helft van de onderzochte personen is werkzaam voor Brunel en is daarmee een toevoeging op eerdere onderzoeken naar onethisch gedrag. Het betreft hier namelijk een zeer selecte groep respondenten die niet eerder gevraagd is naar hun ervaringen met de onderzochte concepten. Daarnaast zijn zij allemaal werkzaam zijn in een competitieve omgeving, waar een pay-for-performance beloningssysteem wordt toegepast. Ten derde geeft het onderzoek, met deze context en omgeving als basis, nieuw inzicht in de wijze waarop pay-for-performance, competitief psychologisch klimaat, ethisch leiderschap en onethisch gedrag met elkaar interacteren. Ten vierde tracht het onderzoek een indirect effect tussen pay-for-performance en competitief psychologisch klimaat aan te tonen. Niet pay-for-performance zelf leidt tot onethisch gedrag, maar pay-for-performance leidt tot een competitieve omgeving, waardoor onethisch gedrag ontstaat.

1.6. Onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag is opgesplitst in twee vragen:

1. *Welke relatie bestaat er tussen pay-for-performance, competitief psychologisch klimaat en onethisch gedrag in organisaties?*
2. *Wat is de rol van ethisch leiderschap in de relaties tussen pay-for-performance, competitief psychologisch klimaat en onethisch gedrag in organisaties?*

1.7. Opbouw document

Dit document is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk twee wordt het theoretisch kader gelegd waarin de verschillende concepten aan de hand van de theorie wordt besproken. Allereerst worden de antecedenten van immoraliteit beschreven. Op basis van de relaties die tussen de antecedenten en onethisch gedrag zijn gevonden worden de hypotheses gevormd en is het conceptueel model weergegeven. Hoofdstuk drie beschrijft de methodologie van het onderzoek met daarin het onderzoeksontwerp, de gebruikte vragenlijsten en de wijze waarop de steekproef is getrokken. Hoofdstuk vier geeft een beeld van de resultaten middels beschrijvende en verklarende statistiek en regressietabellen, waarna in hoofdstuk vijf de conclusie staat geschreven. Hoofdstuk zes ten slotte geeft de discussie en beperkingen van dit onderzoek weer en de aanbevelingen voor verder onderzoek.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de verschillende concepten waar onderzoek naar is gedaan, door middel van literatuuronderzoek nader toegelicht. Bij ieder concept is op basis van eerdere onderzoeken en artikelen gedefinieerd wat ermee wordt bedoeld en in welke relatie ze tot de andere concepten staan.

2.1. Pay-for-performance

Sinds de jaren '50 wordt er onderzoek gedaan naar motiverende elementen in het werk. Een van de wijzen waarop medewerkers worden gemotiveerd is door pay-for-performance toe te passen. In dit concept worden medewerkers afhankelijk van hun prestaties beloond. Pay-for-performance wordt veel gerelateerd aan 'control theories' zoals de 'agency theory'. Deze theorie is veelal gebruikt om onder andere de prestaties van CEO's van organisaties beter te kunnen beoordelen en daarop de beloning af te stemmen (Eisenhardt, 1988). Pay-for-performance heeft hetzelfde mechanisme in zich, namelijk dat de beloning plaats vindt op basis van de geleverde prestaties. Veelal wordt pay-for-performance toegepast om de output dan wel het gedrag van de medewerkers te verbeteren. Het doel van dit concept is om de prestaties van medewerkers te maximaliseren, of om hun inzet te vergroten. Het concept wordt in veel organisaties toegepast. De meeste organisaties doen dit enerzijds door het aanpassen van de vaste beloning op basis van de prestaties en/of anderzijds door het toekennen van een bonus op basis van de prestaties. Door het duidelijk specificeren van de gedragingen of doelen wordt het voor medewerkers gemakkelijk te weten waar ze zich op moeten richten om een (extra) beloning te ontvangen. Hier ontstaat een relatie met goalsetting. De relatie tussen pay-for-performance en goalsetting is relevant in de context van dit onderzoek en van belang om te benoemen. In pay-for-performance zit namelijk goalsetting verwerkt (Anderson, Dekker, & Sedatole, 2010). Om te weten voor welke prestatie betaald gaat worden zijn doelen nodig. Medewerkers kunnen zich op deze doelen richten om vervolgens de beloning tegemoet te zien. Pay-for-performance legt een link met zowel de geleverde prestaties als met toekomstige prestaties. Medewerkers weten wat ze gekregen hebben op basis van hun output, maar weten ook wat ze zouden kunnen krijgen als ze bepaalde output realiseren (Nyberg, Pieper, & Trevor, 2016).

2.1.1. Relatie met Goalsetting

Goalsetting is een managementfenomeen dat in de afgelopen veertig jaar een vlucht heeft genomen. Het is een instrument om de prestaties van medewerkers te verbeteren door middel van het stellen van doelen (Locke & Latham, 2002). Om te weten welke prestatie beloond moet worden, zijn doelen nodig die leiden tot deze prestatie. In het onderzoek van Locke en Latham (2002) is er gekeken naar de verschillende ontwikkelingen rondom goalsetting in de loop der jaren. Zij leggen een relatie tussen de moeilijkheid van de te behalen doelen en de resultaten die het vervolgens oplevert. Er zijn daarnaast verschillende aanverwante onderzoeken die ingaan op de relatie tussen goalsetting en (task) performance (Locke & Latham, 2002; Ordóñez e.a., 2009; Schweitzer e.a., 2004). Dit zijn tevens thema's die tevens veel worden genoemd in de literatuur rondom het concept pay-for-performance. Veel van de artikelen en onderzoeken bewijzen de positieve relatie tussen goalsetting en performance. Ordóñez e.a. (2009) beschrijven in hun onderzoek echter dat goalsetting tot neveneffecten kan leiden. Ze omschrijven zes neveneffecten. Ten eerste gaan medewerkers zodanig gefocussed te werk om goals na te streven, dat zij niet meer kijken naar andere (mogelijk) van belang zijnde zaken, die wellicht op langere termijn meer winst opleveren voor de organisatie. Ten tweede nemen medewerkers meer risico om het doel te halen ten opzichte van medewerkers die niet worden afgerekend op doelen. Ten derde gaan medewerkers valsspelen wanneer doelen onhaalbaar lijken te zijn. Op dat moment vertonen zij onethisch gedrag om te zorgen dat het doel alsnog wordt gehaald. Ten vierde vermindert de focus het leervermogen. Medewerkers zijn zodanig gefocussed op het behalen van doelen, waardoor alternatieve manieren van het uitvoeren van het werk niet worden uitgetoet. Ten vijfde resulteert goalsetting in een competitieve omgeving, waarbij kan worden ingeteerd op de cultuur van de organisatie doordat samenwerking hierdoor wordt tegengegaan. Tenslotte leidt goalsetting tot meer extrinsieke motivatie en heeft een negatieve invloed op intrinsieke motivatie. Dit gebeurt volgens Ordóñez e.a. (2009) als het behalen van de doelen door managers te belangrijk wordt gemaakt. Een groot deel van deze neveneffecten komen naar voren bij pay-for-performance, dat leidt tot te veel focus op de doelen, evenals competitie.

Ordóñez e.a. (2009) concludeert dat het om het op een juiste manier inzetten van doelen gaat om de neveneffecten te minimaliseren. Zij komen met een tabel met vragen die je jezelf kunt stellen om de doelen zo gericht mogelijk in te zetten. De meest relevante vraag die hierin refereert aan onethisch gedrag is de vraag hoe doelen onethisch gedrag kunnen uitlokken. Als oplossing wordt hierbij aangegeven om een 'safeguard' in te richten, met als doel om de kosten voor medewerkers die onethisch gedrag vertonen groter te laten zijn dan de opbrengsten.

2.2.2. Relatie pay-for-performance en onethisch gedrag

Pay-for-performance kan leiden tot een het verhogen van prestaties in organisaties. Er zijn verschillende gevallen bekend waarin de organisatie een productieverhoging realiseerde van meer dan 30% na het toepassen van een pay-for-performance beloningssysteem (Glassman, Glassman, Champagne, & Zugelder, 2010). Daarnaast kan pay-for-performance tevens leiden tot immoraliteit. Dit is om een tweetal redenen. Enerzijds heeft dit betrekking op het vergroten van egoïsme (Stout, 2013) en anderzijds op het vergroten van demotivatie van de medewerkers (Glassman e.a., 2010). Medewerkers worden egoïstisch, omdat zij hun doelen willen bereiken en daarvoor beloond worden. Zij werken hierdoor vooral voor hun eigen doelen in plaats van het gemeenschappelijke doel. Medewerkers raken daarnaast gedemotiveerd. Hiervoor zijn twee redenen. De eerste reden is dat doelen veelal zijn afgestemd op de 5% top-performers in de organisatie. Daarmee wordt het voor de overige 95% lastig tot onhaalbaar om de doelen te realiseren. De tweede reden is dat de incentives die worden betaald, in de ogen van de medewerkers, te laag zijn voor het geleverde werk. Dit kan vervolgens leiden tot immoreel gedrag. Medewerkers die liegen over de behaalde resultaten, zodat het lijkt dat zij de resultaten wel hebben behaald is hiervan een voorbeeld. Een tweede voorbeeld van dit gedrag is wanneer medewerkers met alle macht proberen onhaalbare doelen alsnog te behalen, maar dan op onethische wijze. Dit gebeurde onder andere bij Sear's Automotive. Hier werden extra kosten berekend voor reparaties, omdat de doelen anders onhaalbaar bleken (Ordóñez e.a., 2009). Immoraliteit heeft volgens bovenstaande argumentatie de sterkste relatie met pay-for-performance. Daarnaast wordt, hoewel deze relatie niet wordt onderbouwd in de gevonden literatuur, in dit onderzoek ook gekeken naar de relatie tussen onethisch pro-organisatie gedrag en pay-for-performance. In veel gevallen is de extra beloning niet alleen afhankelijk van de prestaties van het individu, maar ook van de prestaties van de organisatie. In veel organisaties worden tevens bonussen uitgekeerd op basis van de behaalde winst van de organisatie, waaronder bijvoorbeeld ook bij Brunel. Medewerkers hebben daarom belang bij het behalen goede resultaten van de organisatie en zijn hierdoor in staat om onethisch pro-organisatie gedrag te vertonen. (Umphress e.a., 2010).

Hypothese 1

H1a: Pay-for-performance leidt tot immoraliteit.

H1b: Hoewel de relatie minder sterk is dan de relatie tussen pay-for-performance en immoraliteit, leidt pay-for-performance tot onethisch pro-organisatie gedrag.

2.2. Competitie

De tweede factor die in relatie staat tot onethisch gedrag is competitie. Competitie komt voor in vele soorten en maten. Zo is iedereen wel bekend met de competitie die in sport voorkomt. Teams van individuen die tegen elkaar spelen om uit te maken wie de beste is. Een veel gebruikte definitie voor competitie is: 'Het verlangen om te winnen van een ander'. En waar er één de beste is, is er ook een verliezer. Dit is wat competitie uitlokt, de drang om de beste te zijn ten koste van een ander (Kohn, 1992). Deze paragraaf beschrijft de verschillende niveaus van competitie, wat competitief psychologisch klimaat inhoudt, de relatie die er bestaat tussen competitie en onethisch gedrag en de wijze waarom competitief psychologisch klimaat in dit onderzoek is gebruikt.

2.2.1. Verschillende soorten competitie

Volgens Kohn is competitie het mechanisme waarin twee of meer individuen of groepen strijden om tastbare, dan wel niet tastbare beloningen. Er is een beperkte hoeveelheid beloning aanwezig om iedereen hierin te voorzien, deze zogenaamde schaarste leidt vervolgens tot competitie (Kohn, 1992). Competitie als deze komt in het dagelijkse leven veel voor. Een voorbeeld hiervan is de wekelijkse aanbieding bij de supermarkt waarin een beperkte oplage van het product aanwezig is. De weekaanbiedingen van de Aldi is hiervan een voorbeeld. Mensen staan 's morgens vroeg in de rij om de weekaanbieding (een computer) in de wacht te slepen en vallen nog net niet over elkaar heen als de deur opengaat. In een werkomgeving is het regelmatig terug te vinden op een afdeling sales, waarbij een zogenaamde competitie wordt gestart en onderling wordt gestreden voor een prijs of bonus.

Castrogiovanni (1991) omschrijft de verschillende concurrerende niveaus die op micro-omgevings-, taakomgevings- en macro-omgevingsniveau aanwezig zijn. Het microniveau omvat de medewerkers in de organisatie. Een voorbeeld hiervan is een wedstrijd in een organisatie waarbij de medewerker die het beste presteert een extra bonus ontvangt. De taakomgeving betreft de competitie tussen klant, leverancier en distributeur. Een organisatie heeft verschillende leveranciers waar zij van afnemen. Deze leveranciers bevinden zich in een competitieve omgeving om het beste product tegen de beste prijs te leveren. Op macro-omgevingsniveau gaat het om de omgeving waarin een organisatie zich bevindt, en met welke regels het te maken krijgt. Een voorbeeld hiervan is Brunel, dat in Nederland als detachingsorganisatie in een competitie verkeert met de andere uitzend- en detachingsorganisaties. In dit onderzoek richt ik mij op het microniveau, ook wel het interpersoonlijke competitie genoemd. In het artikel van Houston (1992) wordt interpersoonlijke competitie gedefinieerd als "de wil om te winnen in interpersoonlijke situaties".

2.2.2. Competitief psychologisch klimaat

Competitief psychologisch klimaat wordt door Kohn (1992) omschreven als “de perceptie van de mate waarin medewerkers beloning ontvangen die afhankelijk is van de prestatie die zij leveren ten opzichte van één of meerdere peergroepen”. Dit lijkt ten dele op de definitie van pay-for-performance, echter zit het meest relevante verschil in het woord perceptie. Als gezegd is pay-for-performance een managementtool om te belonen op basis van het gepresteerde. Dit is een vaststaand feit. Bij psychologisch competitief klimaat gaat het echter om de perceptie die medewerkers hebben van de wijze waarop prestaties worden vergeleken. Deze perceptie kan per persoon verschillen. Hoewel dit onderzoek is gericht op de gevolgen van competitie, is het wel relevant om in het kort de invloeden van verschil in perceptie van competitie toe te lichten. De ene medewerker ervaart een grote mate van competitie, terwijl de collega in dezelfde situatie een kleine mate van competitie ervaart. Deze verschillen worden volgens Brown e.a. (1998) verklaard door de invloed van onder andere de achtergrond van medewerkers en door de wijze waarop verschillende managers in een organisatie een andere competitieve omgeving creëren.

2.2.3. Competitie en onethisch gedrag

Uit eerdere onderzoeken is gebleken dat competitie in relatie staat tot onethisch gedrag (Charness e.a., 2013; Desmet e.a., 2015; Kulik e.a., 2008). Dit heeft vooral betrekking op het onethische gedrag dat we immoraliteit noemen. Medewerkers zijn in staat om een collega een hak te zetten wanneer zij hierdoor in beter daglicht komen te staan. Dit is vooral het geval wanneer er sprake is van een competitief psychologisch klimaat. Wanneer de beloning of promotie afhangt van de prestaties ten opzichte van peergroep staan medewerkers eerder open om dit onethische gedrag te vertonen. Niemand wil namelijk onderin de competitie belanden (Charness e.a., 2013). Het willen winnen leidt vervolgens tot onethisch gedrag.

Naast de relatie van competitie met immoraliteit is er mogelijk een relatie met onethisch pro-organisatie gedrag. Dit onderzoek probeert, ondanks dat de literatuur hier niet direct een relatie aantoon, een bijeffect te vinden waarbij competitief psychologisch klimaat leidt tot onethisch pro-organisatie gedrag. Dit leidt tot de volgende hypotheses.

Hypothese 2

H2a: Competitief psychologisch klimaat leidt tot immoraliteit.

H2b: Hoewel de relatie minder sterk is dan de relatie tussen pay-for-performance en immoraliteit, leidt competitief psychologisch klimaat tot onethisch pro-organisatie gedrag.

2.2.4. Relatie pay-for-performance en competitie

Vanuit de parallel die is getrokken tussen pay-for-performance en goalsetting bestaat er een relatie tussen pay-for-performance en competitief psychologisch klimaat. Volgens Ordóñez (2009) leidt pay-for-performance, waar goalsetting in opgesloten zit, tot een competitieve omgeving. Medewerkers zijn vooral gefocussed op hun eigen doelen, in plaats van dat zij collega's helpen gezamenlijke doelen te bereiken. Een vorm van onderlinge rivaliteit is het mogelijke gevolg (Schweitzer e.a., 2004). Dit leidt tot de volgende hypothese.

Hypothese 3

H3: Wanneer er sprake is van een grote mate van pay-for-performance is er tevens een grote mate van competitief psychologisch klimaat in een bedrijf aanwezig.

2.3. Ethisch leiderschap

Het voorbeeld uit de inleiding over onder andere Enron heeft volgens Brown (2005) veel te doen met het ethische leiderschap dat wel of juist niet wordt getoond. Northouse (2015) omschrijft ethiek als een van de meest relevante zaken die tot leiderschap behoren. Leaders zijn vanwege hun grotere macht dan hun medewerkers in staat om ze in hun werk en leven te beïnvloeden. Het volgen van een leider door de medewerkers is gerelateerd aan de doelen en waarden die een leider nastreeft. (On) Ethisch gedrag in organisaties wordt beïnvloed door het (on) ethische gedrag dat leiders laten zien. Wanneer een leider ethischer gedrag vertoont is de kans groot dat zijn volgelingen dit ook vertonen (Stout, 2013).

2.3.1. Ethisch leiderschap en social learning theory

De invloed van ethisch leiderschap op het gedrag van medewerkers wordt vaak verklaard door de 'Social learning theory' (Brown & Treviño, 2006). Deze theorie beschrijft de relatie tussen karaktereigenschappen van de leider in combinatie met situationele invloeden, die bepalen of de volger de leider als ethisch beschouwd. Volgens de theorie worden leiders door hun volgers als ethisch beschouwd als zij aantrekkelijk en geloofwaardig zijn. Aantrekkelijkheid wordt, gebaseerd op de 'Social learning theory', versterkt door macht en status, waarbij geloofwaardigheid wordt gevoed door zorg en vertrouwen (geven en krijgen). Medewerkers volgen dus sneller een leider die zowel macht en status alsmede zorg en vertrouwen geeft (Brown & Treviño, 2006). Een andere theorie die verbonden is met leiders en hun volgers is de 'Social exchange theory' (Blau, 1967). Deze theorie is erop geënt dat een persoon waarvoor iets gedaan wordt, deze ook geneigd is hiervoor iets terug te doen. Gekoppeld aan leiderschap betekent dit dat wanneer een leider de medewerker positief beïnvloedt, dit een positief gevolg krijgt, en vice versa (Brown & Treviño, 2006).

2.3.2. Ethisch leiderschap als moderator

Dat er een directe relatie bestaat tussen ethisch leiderschap en onethisch gedrag (ongeacht de soort) laat het onderzoek van Stouten, van Dijke, & De Cremer (2012) en Mayer e.a. (2009) zien. Medewerkers volgen het gedrag van hun leidinggevende. Wanneer dit ethisch gedrag van de leidinggevende betreft, leidt dit tot meer ethisch gedrag van de medewerkers en andersom. In dit onderzoek wordt gekeken naar het modererende effect van ethisch leiderschap op de relaties tussen pay-for-performance, competitie en onethisch gedrag en gaat daarmee verder dan voorspellingen van de social exchange theory. Het literatuuronderzoek laat de relaties zien tussen pay-for-performance, competitief psychologisch klimaat en onethisch gedrag. Zowel pay-for-performance als competitief psychologisch klimaat leiden tot immoraliteit en mogelijk tot onethisch pro-organisatie gedrag. Ethisch leiderschap zorgt ervoor dat dit effect wordt verminderd. Ethische leiders zorgen er middels hun rolmodel voor dat de focus op eigenbelang en onethisch handelen van medewerkers wordt verminderd (Brown & Treviño, 2006). De volgende hypothesen kunnen op basis hiervan worden opgesteld voor het modererende effect van ethisch leiderschap.

Hypothese 4

H4a: De positieve relatie tussen pay-for-performance en immoraliteit is minder sterk in de aanwezigheid van ethisch leiderschap.

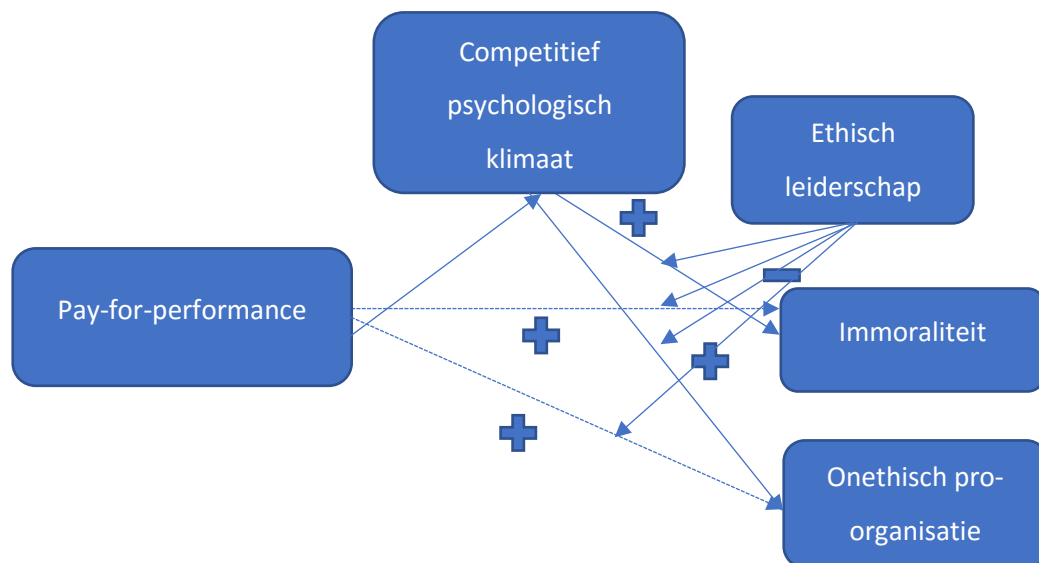
H4b: De positieve relatie tussen pay-for-performance en onethisch pro-organisatie gedrag is minder sterk in de aanwezigheid van ethisch leiderschap.

H4c: De positieve relatie tussen competitief psychologisch klimaat en immoraliteit is minder sterk in de aanwezigheid van ethisch leiderschap.

H4d: De positieve relatie tussen competitief psychologisch klimaat en onethisch pro-organisatie gedrag is minder sterk in de aanwezigheid van ethisch leiderschap.

2.4. Conceptueel model

In dit onderzoek zijn de hierboven genoemde vormen van onethisch gedrag, de factoren die leiden tot dit gedrag en de op basis van het literatuuronderzoek gevormde hypothesen in een conceptueel model verwerkt. De hypothesen worden getest door middel van een kwantitatief onderzoek. In het volgende hoofdstuk wordt de methodologie verder toegelicht.



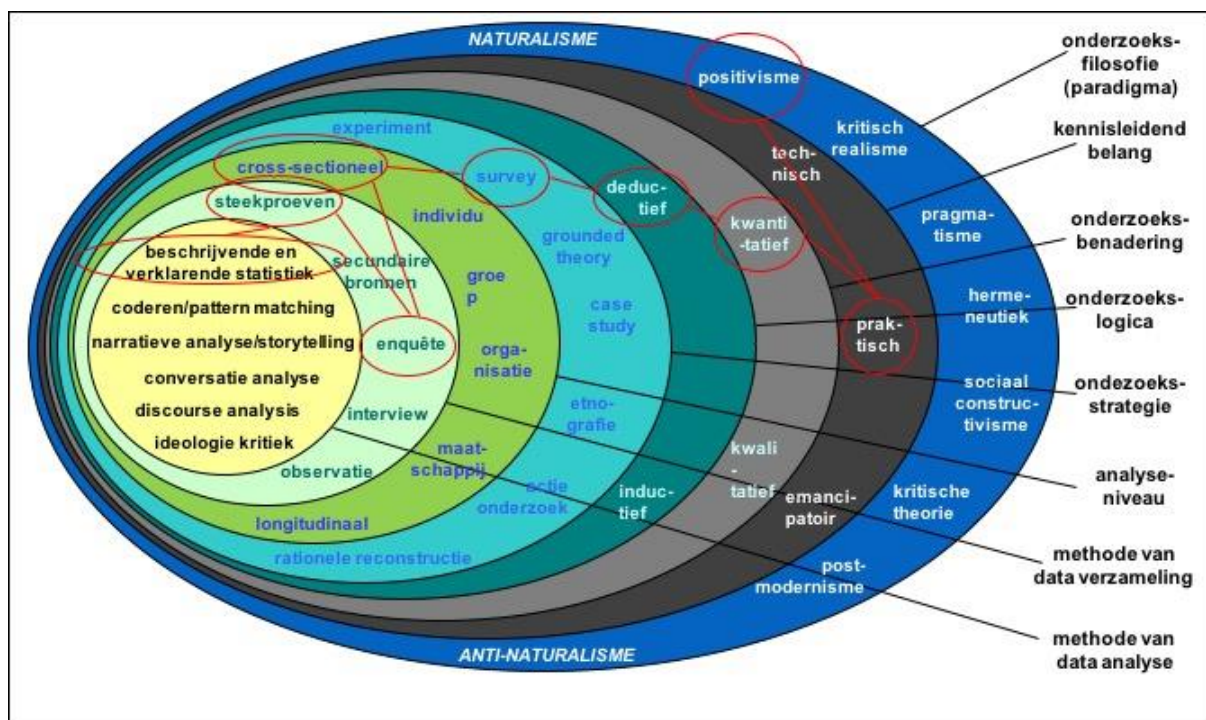
Figuur 1: Conceptueel model

3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de wijze waarop het onderzoek heeft plaatsgevonden toegelicht. Allereerst wordt het onderzoeksontwerp beschreven. Daarnaast worden de items van de verschillende onderzoeksvariabelen toegelicht. Hierin wordt uiteengezet van wie ze afkomstig zijn en hoe ze zijn gecodeerd.

3.1. Onderzoeksontwerp

Het onderzoeksontwerp is weergegeven met behulp van de 'onderzoeksui' van Saunders (2013). Het onderzoek richt zich op objectief waarneembare data. Dit geeft een positivistisch karakter weer (Saunders, 2003, Easterby-Smith, 2015). Er wordt bestaande theorie getoetst waarbij het gaat om de factoren die gerelateerd zijn aan onethisch gedrag. De bestaande theorie en relaties zijn in hypothesen vastgelegd. Vervolgens zijn de hypothesen getest middels een vragenlijst. Het onderzoek is deductief en geeft een eenmalige meting van de huidige situatie. Het betreft een cross-sectioneel onderzoek dat kwantitatief middels een steekproef wordt uitgevoerd. Nadat de data uit de beantwoording van de vragenlijsten is geanalyseerd, wordt deze door middel van beschrijvende en verklarende statistiek weergegeven.



Afbeelding 1: Onderzoeksui (Saunders e.a. (2003).

3.2. Variabelen

Voor dit onderzoek is een vragenlijst gemaakt. Deze vragenlijst is samengesteld uit een reeks bestaande vragenlijsten. Het zijn vragenlijsten die ik zelf heb vertaald uit het Engels en waarin concepten worden gemeten. Het conceptueel model bestaat uit een predictor variabele (pay-for-performance), een mediërende variabele (psychological, competitive climate = competitief psychologisch klimaat), een modererende variabele (ethical leadership = ethisch leiderschap) en twee criterium variabelen (amoraliteit = immoraliteit en unethical pro-organizational behavior = onethisch pro-organisatie gedrag). Naar deze variabelen zijn in het verleden eerdere onderzoeken gedaan (Brown e.a., 2005; Brown, Cron, & Slocum, 1998; Dahling e.a., 2009; Deckop e.a., 1999; Umphress e.a., 2010). Het betreffen allemaal vragenlijsten met een 5-punts Likert schaal waarbij 1 = volledig mee eens en 5 = volledig mee oneens. De schalen zijn later omgepoold om bijvoorbeeld een hoge mate van competitie ook een hoge score te laten krijgen. Dit met uitzondering op de tweede en derde vraag van pay-for-performance. Deze vragen zijn namelijk negatief zijn gesteld. Zij hoeven niet omgepoold te worden, aangezien een hoge score op deze vragen ook een hoge mate van pay-for-performance weergeeft. Voor iedere schaal is een betrouwbaarheidstoets uitgevoerd. Uit de betrouwbaarheidstoets blijkt dat de Cronbach's alpha's variëren van .73 tot .91 per variabele. Dit betekent dat de samenhang binnen de variabelen goed zijn en dat de metingen ervan betrouwbaar zijn.

3.2.1. Pay-for-performance

Deckop, Mangel, & Cirka (1999) hebben onderzoek gedaan naar pay-for-performance. Voor hun onderzoek hebben zij gebruik gemaakt van een 3-item vragenlijst. De volgende vragen zijn voor deze variabele gesteld: "In mijn organisatie ontvangen medewerkers met een groter resultaat meer salaris dan medewerkers met een lager resultaat"; "Mijn individuele prestatie heeft weinig impact op enige vorm van het toekennen van incentives"; "Mijn prestatie heeft weinig impact op mijn salaris" ($\alpha = 0,73$).

3.2.2. Competitief psychologisch klimaat

Competitief psychologisch klimaat is gemeten middels vier items en komen uit het artikel van Brown, Cron, & Slocum (1998). Vragen die voor deze variabele zijn gesteld zijn: "Mijn manager vergelijkt mijn resultaten regelmatig met die van andere salescollega's"; "De hoeveelheid waardering die je ontvangt in deze organisatie hangt af van hoe jouw salesprestaties zich verhouden ten opzichte van andere collega's"; "Iedereen binnen dit bedrijf is bezig met eindigen in de top van de salescompetitie"; "Mijn collega's vergelijken hun resultaten regelmatig met die van mij" ($\alpha = 0,78$).

3.2.3. Ethisch leiderschap

Ethisch leiderschap is onderzocht door middel van een samengestelde vraag (of indicator) met tien items, die eerder in het onderzoek van Brown e.a. (2005) zijn gebruikt. De vragen die in de vragenlijst opgenomen zijn: “Mijn leidinggevende beleeft zijn persoonlijke leven op een ethische manier”; “Mijn leidinggevende definieert succes niet enkel in termen van de resultaten die men bereikt, maar ook in termen van de manier waarop deze resultaten behaald zijn”; “Mijn leidinggevende luistert naar wat medewerkers te zeggen hebben”; “Mijn leidinggevende tikt medewerkers op de vingers als zij ethische normen schenden”; “Mijn leidinggevende neemt eerlijke en gebalanceerde beslissingen”; “Mijn leidinggevende is een betrouwbaar iemand”; “Mijn leidinggevende bespreekt het belang van ethiek en waarden binnen de organisatie met medewerkers”; “Mijn leidinggevende geeft het goede voorbeeld over hoe dingen te doen op een ethische manier”; “Mijn leidinggevende houdt rekening met het belang van medewerkers”; “Mijn leidinggevende is een persoon die voordat hij/zij een beslissing neemt zich afvraagt wat de juiste manier van handelen is” ($\alpha = 0,91$).

3.2.4. Immoraliteit

Voor immoraliteit is gebruik gemaakt van de vragenlijst uit het artikel van Dahling e.a. (2009). Het betreft hier een 5-item vragenlijst die in dat onderzoek tot kernvragen, gerelateerd aan immoraliteit, worden bestempeld. De volgende vijf vragen zijn voor dit onderzoek gebruikt: “Ik ben bereid onethisch te zijn als ik denk dat het zal me helpen slagen”; “Ik ben bereid om de prestaties van anderen te saboteren, wanneer zij mijn eigen doelen in de weg staan”; “Ik zou valsspelen als er een kleine kans zou zijn om betrapt te worden”; “Ik geloof dat liegen nodig is om een voorsprong te behouden ten opzichte van concurrenten”; “De enige reden om met anderen te praten is om informatie te krijgen die ik in mijn eigen voordeel kan gebruiken” ($\alpha = 0,78$).

3.2.5. Onethisch pro-organisatie gedrag

Umphress (2010) heeft onderzoek gedaan naar onethisch pro-organisatie gedrag. Zij heeft in haar onderzoek een 6-item vragenlijst gebruikt. De volgende vragen zijn voor dit onderzoek gebruikt: “Ik heb de waarheid weleens bewust verdraaid om de organisatie er goed uit te laten zien of te helpen”; “Als het mijn organisatie zou helpen, zou ik de waarheid over producten of diensten van mijn bedrijf richting klanten en opdrachtgevers overdrijven”; “Als het mijn organisatie ten goede zou komen zou ik negatieve informatie over mijn organisatie of haar producten/diensten achterhouden t.o.v. klanten”; “Als het mijn organisatie zou helpen, zou ik een goede referentie geven voor een incompetent collega, in de hoop dat de medewerker het probleem wordt van een andere organisatie in plaats van dat van mij”. “Als het mijn organisatie zou helpen, zou ik een creditbetaling achterhouden

van een rekening die per ongeluk aan een klant is verstuurd”; “Als het nodig zou zijn, zou ik publieke informatie verbergen die schadelijk zou zijn voor mijn organisatie” ($\alpha = 0,73$).

3.2.6. Controlevariabelen

Naast de afhankelijke, mediërende, modererende en criteriumvariabelen zijn een aantal controlevariabelen opgenomen. Het betreffen hier variabelen die iets zeggen over de respondenten in het onderzoek zoals leeftijd, geslacht, duur van het dienstverband en of er wel/geen sprake is van een leidinggevende functie.

3.3. Procedure

Het onderzoek is uitgevoerd onder medewerkers in Nederland waarbij op twee wijzen een steekproef is getrokken. In eerste instantie is gebruik gemaakt van een quota-steekproef. De vragenlijst is verstuurd naar een groep van 306 salescollega's binnen Brunel. Het betreffen alle salescollega's die werkzaam zijn voor Brunel Nederland (meetmoment in april 2017). De collega's werken in een functie van recruitment consultant tot en met business line manager. Hiertussen bevinden zich de functies sourcing consultant, senior sourcing consultant, executive consultant en managing consultant. Zij zijn allen dagelijks bezig met het primaire proces van de organisatie, namelijk het bijeen brengen van vraag en aanbod, anders gezegd specialisten en vacatures.

Vervolgens is gebruik gemaakt van een convenience-steekproef (Easterby-Smith e.a., 2015). De vragenlijst is, na een week te hebben gewacht op resultaten, door middel van een link op LinkedIn gedeeld. Hiermee werd een tweede, veel grotere groep, medewerkers bereikt. De grootte van deze tweede steekproef is echter niet vast te stellen.

In de week dat de link onder Brunel collega's is verspreid zijn er ruim 90 ingevulde vragenlijsten teruggekomen. Vervolgens zijn er in de tweede en derde week nog eens 93 resultaten binnengekomen. Na de derde week is de enquête afgesloten, waarna er geen nieuwe vragenlijsten binnen zijn gekomen.

Het aantal respondenten bedraagt 183. Het aantal door Brunel collega's ingevulde vragenlijsten komt uit op 99, de overige 84 zijn ingevuld door niet Brunel medewerkers. De response ratio van de door Brunelcollega's ingevulde aantal vragenlijsten bedraagt daarmee 32,4%. De responseratio van de overige respondenten is niet te bepalen, aangezien onduidelijk is hoe groot de groep mensen is geweest die het bericht op LinkedIn heeft bekeken. In het volgende hoofdstuk wordt verder ingegaan op de beschrijving van de respondenten en de resultaten van de ingevulde vragenlijsten.

4. Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden komende de volgende onderwerpen aan bod. Allereerst wordt de beschrijvende statistiek beschreven. Hierin worden de respondenten nader toegelicht op basis van onder andere hun leeftijd en geslacht. Vervolgens wordt de verklarende statistiek weergegeven, die is opgedeeld in een correlatieanalyse en een regressieanalyse. De analyses zijn gemaakt met behulp van SPSS.

4.1. Beschrijvende statistiek

Er zijn geen significante verschillen gevonden in de uitkomsten van de demografische variabelen tussen de Brunelrespondenten en de overige respondenten. Om deze reden zijn deze niet apart van elkaar vermeld in onderstaande tabel en beschrijving. Van de 183 respondenten is 57,7% man en 42,1% vrouw. Een half procent (negen respondenten) heeft het geslacht niet ingevuld.

Tabel 1: Beschrijvende statistiek

Geslacht (n=182)		Percentages	
Man	105	57,7%	
Vrouw	77	42,3%	
Leeftijd (n=180)		Gemiddelde	St deviatie
Min	23	33,18	7,79
Max	63		
Dienstjaren (n=182)		Gemiddelde	St deviatie
Min	0	6,52	6,10
Max	33		
Leidinggevende functie (n=181)		Percentages	
Wel	43	23,8%	
Niet	138	76,2%	
20-uur of meer per week werkzaam (n=183)		Percentages	
Ja	183	100%	
Nee	0	0%	

De leeftijd van de jongste respondent bedraagt 23, de hoogste leeftijd bedraagt 63, met een gemiddelde leeftijd van 33,18 jaar. Drie respondenten (1,6%) hebben hun leeftijd niet ingevuld, maar zijn wel meegenomen in het onderzoek, aangezien dit geen invloed heeft op de onderzoeksresultaten. Het gemiddelde dienstverband bedraagt 6,52 jaar, met een maximum van 33 jaar. Het grootste deel van de respondenten heeft geen leidinggevende functie 76,2%, waarbij twee respondenten geen antwoord hebben ingevuld. Alle respondenten hebben een dienstverband waarin zij 20-uur of meer per week werken.

4.2. Verklarende statistiek

De verklarende statistiek bestaat uit twee onderdelen. Allereerst worden de correlaties tussen de verschillende variabelen weergegeven. Vervolgens worden de hypothesen getoetst middels een regressieanalyse.

4.2.1. Correlaties

De verschillende correlaties tussen de variabelen zijn hieronder in de tabel weergegeven (tabel 2). In de tabel is te zien dat immoraliteit positief correleert met zowel pay-for-performance ($r = (182) .147$, $p = <.05$), alsmede met competitief psychologisch klimaat ($r = (182) .159$, $p = <.01$). Dit zou indicatie kunnen zijn voor de ondersteuning van de hypothesen H1a en H2a. Er is geen significante positieve correlatie te vinden tussen competitief psychologisch klimaat, pay-for-performance en onethisch pro-organisatie gedrag. Deze resultaten zijn niet in lijn met de verwachtingen zoals geformuleerd in H1b en H2b. Competitief psychologisch klimaat correleert wel positief met pay-for-performance ($r = (182) .29$, $p = <.01$). Mogelijk is dit een indicatie voor de ondersteuning van hypothese H3. Ethisch leiderschap correleert significant negatief met onethisch pro-organisatie gedrag ($r = (182) -.262$, $p = <.01$), maar correleert niet significant negatief met immoraliteit ($r = (182) -.130$, ns). Dit voorspelt mogelijk de ondersteuning van de hypothesen H4b en H4d, maar de resultaten zijn niet in lijn met de verwachtingen zoals geformuleerd in hypothese H4a en H4c. In de volgende paragraaf wordt dit verder duidelijk door het conceptueel model te testen middels een regressieanalyse.

Tabel 2: Correlaties, gemiddelde, standaarddeviatie

Variabele	Mean	St deviatie	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. PFP	3.50	1.07								
2. CPC	3.30	0.97	.290**							
3. ETL	3.83	0.74	.158*	-.116						
4. UPB	2.24	0.73	0.066	.082	-.262**					
5. AMOR	1.58	0.65	.147*	.158*	-0.13	.451**				
6. Geslacht	1.42	0.50	-0.069	-.046	-0.028	-.320**	-.237**			
Leeftijd	33.18	7.79	-.299**	-.249**	0.117	-.196**	-.236**	-0.056		
Dienstjaren	6.52	6.10	-.210**	-.131	0.047	-0.099	-.173*	-0.048	.715**	
Leidinggevende functie	1.76	0.43	0.065	.219	-.165*	0.038	0.054	0.116	-.334**	-.299**

N = 183, Mean = gemiddelde, St deviatie = standaarddeviatie, PFP = pay-for-performance, CPC = competitief psychologisch klimaat, ETL = ethisch leiderschap, UPB = onethisch pro-organisatie gedrag, AMOR = immoraliteit.

Vetgedrukt **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Vetgedrukt *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

4.2.2. Testen hypotheses middels regressieanalyse

De verschillende hypotheses worden getoetst middels een regressieanalyse aan de hand van Proces model 15 (Hayes, 2013). Dit model komt overeen met het conceptueel model dat onderdeel uitmaakt van voor dit onderzoek. Enige verschil met het conceptueel model is dat de predictor variabele in het conceptueel model van dit onderzoek in tweeën is opgesplitst. Om deze reden is de analyse met beide uitkomstvariabelen apart uitgevoerd. De correlatietabel laat zien dat er mogelijk ondersteuning bestaat voor hypothese H1a, H2a, H3 en H4b, doordat er een significante relatie aanwezig is. Door middel van een regressieanalyse aan de hand van procesmodel 15 van Hayes (2013) wordt het verband tussen de variabelen getest. De regressieanalyse is stapsgewijs opgebouwd. De eerste stap betreft het testen van de relatie tussen pay-for-performance en competitief psychologisch klimaat (hypothese H3). Stap 2 geeft de relaties tussen pay-for-performance, ethisch leiderschap in relatie tot immoraliteit en onethisch pro-organisatie gedrag weer (hypotheses H1a, H1b, H2a en H2b). Deze stap is weergegeven in tabel 3. Stap drie geeft tenslotte de interactie van ethisch leiderschap en het indirecte effect van competitief psychologisch klimaat weer (hypotheses H4a, H4b, H4c, H4d). Deze laatste stap is weergegeven in tabel 4 en 5.

De hypotheses hebben op basis van de literatuurstudie een bepaalde nummering gekregen. Om de regressieanalyse op een logische wijze plaats te laten vinden wordt eerst hypothese H3 behandeld, alvorens hypotheses H1, H2, en H4. Per hypothese wordt is op basis van de regressieanalyse aangegeven of de hypothese kan worden geaccepteerd of niet.

4.2.2.1. Verband PFP en CPC

H3: Wanneer er sprake is van een grote mate van pay-for-performance is er tevens een grote mate van competitief psychologisch klimaat in een bedrijf aanwezig.

Uit de correlatietabel blijkt dat er een relatie bestaat tussen pay-for-performance en psychologisch competitief gedrag. Uit de regressieanalyse blijkt tevens dat er een significant verband bestaat tussen beide variabelen ($B = .321$, $t(182) = 4.079$, $p < .01$). Hypothese 3 kan hiermee worden geaccepteerd.

4.2.2.2. Verbanden PFP, CPC, ETL in relatie tot AMOR en UPB

H1a: Pay-for-performance leidt tot immoraliteit.

Het theoretisch verwachte verband tussen pay-for-performance en immoraliteit is nagenoeg significant ($B = .084$, $t(182) = 1.765$, $p = .079$). De correlatieanalyse gaf hier een indicatie voor. Hypothese H1a kan met deze minimale waarde, die bijna significant is, worden geaccepteerd.

H1b: Hoewel de relatie minder sterk is dan de relatie tussen pay-for-performance en immoraliteit, leidt pay-for-performance tot onethisch pro-organisatie gedrag.

Pay-for-performance heeft volgens de correlatieanalyse geen significante relatie met onethisch pro-organisatie gedrag. Uit de regressieanalyse blijkt dat er ook geen significant verband wordt gevonden tussen de variabelen ($B = .067$, $t(182) = 1.291$, ns). De hypothese kan hiermee niet worden geaccepteerd.

H2a: Competitief psychologisch klimaat leidt tot immoraliteit bij medewerkers.

Uit de regressieanalyse blijkt dat er geen significant verband is tussen competitief psychologisch klimaat en immoraliteit ($B = .068$, $t(182) = 1.302$, ns). Ondanks dat er uit de correlatieanalyse een indicatie naar voren kwam dat er een relatie bestaat, blijkt uit de regressieanalyse dat er geen significant verband is tussen beide variabelen. Hiermee kan hypothese H2a niet worden geaccepteerd.

H2b: Hoewel de relatie minder sterk is dan de relatie tussen pay-for-performance en immoraliteit, leidt competitief psychologisch klimaat tot onethisch pro-organisatie gedrag.

De regressieanalyse geeft een minimaal, niet significant verband weer tussen competitief psychologisch klimaat en onethisch pro-organisatie gedrag ($B = .014$, $t(182) = .247$, ns). De correlatietabel gaf hier al enigszins een indicatie voor. De regressieanalyse bevestigt de indicatie waardoor hypothese H2b kan niet worden geaccepteerd.

Tabel 3: Regressietabel verbanden pay-for-performance, competitief psychologisch klimaat en ethisch leiderschap in relatie tot immoraliteit en onethisch pro-organisatie gedrag

Stap 2 Verband PFP, ETL & CPC in relatie tot AMOR en UPB	Immoraliteit				Onethisch pro-organisatie gedrag			
	B	SE	t	p	B	SE	t	p
PFP	.084	.047	1.765	.079	.067	.052	1.291	.198
CPC	.068	.052	1.302	.194	.014	.057	.247	.805
ETL	-1.26	.066	-1.902	.058	-.277	-.073	-3.781	.000
R	.240				.290			
R ²	.057				.083			

N = 183, PFP = pay-for-performance, CPC = competitief psychologisch klimaat, ETL = ethisch leiderschap, B = coëfficiënten, SE = standaardfout van de coëfficiënt, t = t-toets waarde, p = significantie R = correlatiecoëfficiënt, R² = determinatiecoëfficiënt.

4.2.2.3. Interactie ETL en indirect effect CPC

In het conceptueel model is tevens een modererende (ethisch leiderschap) en mediërende (competitief psychologisch klimaat) variabele opgenomen. De eerstgenoemde variabele zou volgens het model een negatieve interactie moeten hebben op de relaties tussen de pay-for-performance en onethisch gedrag en competitief psychologisch klimaat en onethisch gedrag. De hypothese is hieronder nogmaals weergegeven en vanwege de verschillende uitkomstvariabelen in vieren opgesplitst.

H4a: De positieve relatie tussen pay-for-performance en immoraliteit is minder sterk door de aanwezigheid van ethisch leiderschap.

Uit de correlatietabel kan worden afgeleid dat er een niet significante negatieve relatie is tussen ethisch leiderschap en immoraliteit. De regressietabel laat een net niet significante negatieve relatie zien tussen ethisch leiderschap en immoraliteit ($B = -.127, t(182) = -1.902, p = .059$). De regressietabel laat tevens een niet significante negatieve interactie van ethisch leiderschap zien op de relatie tussen pay-for-performance en immoraliteit ($B = -.015, t(182) = -.264, ns$). Hypothese H4a kan hiermee niet worden geaccepteerd.

H4b: De positieve relatie tussen pay-for-performance en onethisch pro-organisatie gedrag is minder sterk door de aanwezigheid van ethisch leiderschap.

In de correlatietabel is een significante relatie te vinden tussen ethisch leiderschap en onethisch pro-organisatie gedrag ($r = (182) -.262, p = < .01$). Tevens is in de regressietabel een significant verband te vinden tussen ethisch leiderschap en onethisch pro-organisatie gedrag ($B = -.277, t (182) = 3,781, p = < .01$). Er is echter een niet significante negatieve interactie te vinden van ethisch leiderschap op de relatie tussen pay-for-performance en onethisch pro-organisatie gedrag ($B = -.036, t (182) = -.550, ns$). Op basis van deze resultaten kan hypothese H4b niet worden geaccepteerd.

H4c: De positieve relatie tussen competitief psychologisch klimaat en immoraliteit is minder sterk door de aanwezigheid van ethisch leiderschap.

Net als bij hypothese 4a geldt dat er, gebaseerd op de correlatietabel, een niet significante negatieve relatie is tussen ethisch leiderschap en immoraliteit en is het verband tussen ethisch leiderschap en immoraliteit in de regressietabel wel significant negatief aanwezig. De modererende interactie van ethisch leiderschap op de relatie tussen competitief psychologisch klimaat en immoraliteit is niet significant, overigens wel negatief ($B = -.407, t (182) = -.649, ns$). Hypothese H4c kan daarmee niet worden geaccepteerd.

H4d: De positieve relatie tussen competitief psychologisch klimaat en onethisch pro-organisatie gedrag is minder sterk door de aanwezigheid van ethisch leiderschap.

De laatste hypothese heeft betrekking op de modererende interactie van ethisch leiderschap op de relatie tussen competitief psychologisch klimaat en onethisch pro-organisatie gedrag. De correlatietabel laat een significante negatieve relatie zien tussen ethisch leiderschap en onethisch pro-organisatie gedrag. De regressietabel laat tevens een significant negatief verband zien. De modererende interactie van ethisch leiderschap op de relatie tussen competitief psychologisch klimaat en onethisch pro-organisatie gedrag laat echter een niet significant negatief resultaat zien ($B = -.032, t (182) = -.469, ns$). Daarmee kan hypothese H4d niet worden geaccepteerd.

Tabel 4: Interactie ethisch leiderschap

Step 3 Modererende interactie ETL	Immoraliteit				Onethisch pro-organisatie gedrag			
	B	SE	t	p	B	SE	t	p
PFP	.084	.047	1.765	.079	.067	.052	1.291	.198
CPC	.068	.052	1.302	.194	.014	.057	.247	.805
ETL	-1.26	.066	-1.902	.058	-.277	-.073	-3.781	.000
PFP x ETL	-.015	.058	-.264	.791	-.036	.064	-.550	.582
CPC x ETL	-.040	.062	-.649	.516	-.032	-.068	-.469	-.639

N = 183, PFP = pay-for-performance, CPC = competitief psychologisch klimaat, ETL = ethisch leiderschap, B = coëfficiënten, SE = standaardfout van de coëfficiënt, t = t-toets waarde, p = significantie
R = correlatiecoëfficiënt, R² = determinatiecoëfficiënt.

Aangezien er geen significante waarden zijn gemeten die het verband tussen competitief psychologisch klimaat en beide vormen van onethisch gedrag aantonen, is het niet mogelijk dat er een mediërend effect van deze variabele op onethisch gedrag aanwezig is. Hiervoor moet het directe verband significant zijn. In tabel 5 staan voor de volledigheid de waarden van het mediërende effect wel weergegeven.

Tabel 5: Indirect effect competitief psychologisch klimaat

Step 3 Indirect effect CPC	Immoraliteit				Onethisch pro-organisatie gedrag			
	Index	SE	LLCI	ULCI	Index	SE	LLCI	ULCI
CPC	-.011	.016	-.054	.014	-.008	.0203	-.051	.031

5. Conclusie

In dit onderzoek is gezocht naar een antwoord op de volgende vragen: ‘Welke relatie bestaat er tussen pay-for-performance, competitief psychologisch klimaat en onethisch gedrag in organisaties?’ en: ‘Wat is de invloed van ethisch leiderschap op de relaties tussen competitief psychologisch klimaat en pay-for-performance en onethisch gedrag in organisaties?’ Om een antwoord te vinden op deze vragen is allereerst een literatuuronderzoek gedaan om de verschillende variabelen te definiëren. Uit het literatuuronderzoek kwamen twee vormen van onethisch gedrag naar voren te weten immoraliteit en onethisch pro-organisatie gedrag. Daarnaast is in de literatuur gezocht naar de antecedenten van beide vormen van onethisch gedrag. Hier komen, naast de definities, tevens relaties tussen de verschillende variabelen naar voren. Zo heeft pay-for-performance volgens de literatuur een relatie met competitief psychologisch klimaat. Daarnaast leidt competitief psychologisch klimaat onder de verkeerde omstandigheden tot immoraliteit. Ethisch leiderschap heeft volgens de literatuur een relatie met zowel pay-for-performance, alsmede competitief psychologisch klimaat en beide onderzochte vormen van onethisch gedrag. Hoe ethischer de leidinggevende, hoe minder onethisch gedrag wordt getoond door de medewerkers, ongeacht de omgeving waarin gewerkt wordt.

Uit het literatuuronderzoek zijn hypothesen afgeleid. Om deze hypothesen te testen is middels een survey data verzameld onder medewerkers in verschillende organisaties, waaronder Brunel. Onderzochte medewerkers, waarbij hun beloning afhankelijk is van de prestaties die ze verrichten, geven aan dat zij vaker immoreel gedrag vertonen. Daarnaast geven de onderzochte medewerkers (waarvan hun beloning afhankelijk is van de prestaties die ze verrichten) aan, zich vaak in een competitief psychologisch klimaat te begeven. Onderzochte medewerkers die aangeven te werken voor leidinggevendenden die sterker ethisch leiderschap vertonen, vertonen minder onethisch gedrag. Van de negen hypothesen die op basis van het conceptueel model zijn beschreven, kunnen hypothese H2a en hypothese H3 worden geaccepteerd. De overige hypothesen kunnen niet worden geaccepteerd.

Uit het empirische deel van het onderzoek kan worden geconcludeerd dat wanneer er in organisatie veel sprake is van pay-for-performance er een sterker psychologisch competitief klimaat aanwezig is. Tevens kan worden geconcludeerd pay-for-performance tot meer immoraliteit leidt. Daarnaast kan worden geconcludeerd dat hoe groter de mate van ethisch leiderschap, hoe minder onethisch pro-organisatie in de organisatie aanwezig is. Met betrekking tot de mediërende en modererende variabelen kunnen de volgende conclusies worden getrokken. Er is geen relatie aangetoond tussen psychologisch competitief gedrag en onethisch gedrag. Dit heeft tot gevolg, dat voor de onderzochte medewerkers, competitief psychologisch klimaat geen verklaring kan zijn voor de relatie tussen pay-for-performance en onethisch gedrag. Deze relatie bestaat volgens dit onderzoek immers niet.

Tenslotte is gebleken dat, hoewel ethisch leiderschap een remmende werking heeft op onethisch gedrag, er geen modererende rol aanwezig is van ethisch leiderschap op de relaties van de verschillende variabelen met onethisch gedrag.

6. Discussie en beperkingen

Dit onderzoek kent vanuit het empirische deel een aantal uitkomsten. Deze uitkomsten worden hieronder verder toegelicht. Vervolgens worden de beperkingen van het onderzoek besproken inclusief de suggesties voor verder onderzoek.

6.1. Discussie

Voor het onderzoek zijn een aantal vragenlijsten gebruikt die als input dienden om de relatie tussen de verschillende variabelen te testen. De vragenlijsten zijn verspreid onder enerzijds ruim driehonderd salescollega's binnen Brunel en anderzijds via het eigen LinkedInnetwerk.

Uit het empirische onderzoek blijkt dat zeven van de negen hypothesen verworpen kunnen worden. Hiermee zijn de resultaten niet overeenkomstig met de verwachting dat een pay-for-performance beloningssysteem leidt tot meer immoraliteit en onethisch pro-organisatie gedrag, waar competitief psychologisch klimaat een verklarende variabele is. Pay-for-performance staat wel in relatie tot immoraliteit, maar uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat een competitief klimaat (H2a) hier niet de verklarende reden voor is. Een mogelijke reden hiervoor zou kunnen zijn dat, hoewel iedereen in eenzelfde competitie werkzaam kan zijn, een ieder de competitie anders kan ervaren (Brown, Cron, & Slocum, 1998). Met andere woorden, iemand die veel competitie ervaart, zal dit zo hebben ingevuld, maar of de competitie werkelijk groots aanwezig is, is nog maar de vraag. Dit zou van invloed kunnen zijn geweest op de mediërende relatie van competitief psychologisch klimaat.

Op basis van het onderzoek kan gesteld worden dat pay-for-performance concepten leiden tot meer onethisch gedrag, al is het de vraag of er in werkelijkheid niet meer onethisch gedrag wordt vertoond dan de scores doen vermoeden. De gemiddelde scores van de vragenlijst van onethisch gedrag liggen op 1,57 voor immoraliteit en op 2,24 voor onethisch pro-organisatie gedrag (gebaseerd op een 5-punts Likertschaal). Dat er in werkelijkheid mogelijk meer onethisch gedrag wordt vertoond, kan te maken hebben met een aantal redenen. Een van de redenen is dat het moeilijk lijkt te zijn om eenzelfde norm van onethisch gedrag te hanteren. Wat de een belangrijk en/of ethisch acht, vindt de ander onbelangrijk en/of onethisch (Kaptein, 2012). In de gesprekken die ik gevoerd heb over mijn onderzoek kwam dit ook meermaals naar voren. Daarnaast zijn mensen in staat om onethisch gedrag te vergoelijken. Een argument om onethisch gedrag goed te praten is 'omdat de collega het ook doet'. Dan is het gedrag niet direct minder onethisch, maar wordt dit wellicht wel zo door de medewerker beschouwd. Een derde reden zou kunnen zijn dat het herinneren van onethisch gedrag moeilijk is (Kouchaki & Gino, 2016). Als men al onethisch is geweest, is dit een negatieve gedachte die men liever vergeet. Als vierde en laatste reden voor de relatief lage score voor onethisch gedrag zou ik me voor kunnen stellen dat mensen gewoonweg niet eerlijk zijn over onethisch gedrag.

Dit zou voort kunnen komen uit schaamte, dan wel angst voor de mogelijke gevolgen van het onethische gedrag, waardoor het gedrag niet vertoond, dan wel toegegeven wordt (Cohen, Wolf, Panter, & Insko, 2011).

Dat pay-for-performance gerelateerd is aan onethisch gedrag, is conform de verwachting net wat er in de literatuur geschreven staat. Dat het echter vooral een relatie heeft met immoraliteit en in mindere mate met onethisch pro-organisatie gedrag, is te verklaren doordat pay-for-performance concepten vooral het eigenbelang voorop zet. Of de organisatie uiteindelijk beter wordt van het onethische gedrag is dan minder van belang. Dit lijkt een logische uitkomst van het onderzoek.

Dat tenslotte ethisch leiderschap een negatieve invloed uitoefent op onethisch gedrag (dus minder onethisch gedrag door meer ethisch leiderschap), was te verwachten. Er is echter geen modererend effect aanwezig op de relaties tussen de verschillende variabelen. Mogelijk heeft dit te maken dat ethisch leiderschap veel directer van invloed is op onethisch gedrag van medewerkers, dan op de relaties met omgevingsfactoren. Zoals al eerder is aangegeven volgen medewerkers leiders op basis van de social exchange theory. In dat geval zou het niet zo zeer uit hoeven maken of er een competitief klimaat, dan wel een pay-for-performance concept aanwezig is.

6.2. Beperkingen

Zoals de meeste onderzoeken kent ook dit onderzoek een aantal beperkingen. Eén van de beperkingen heeft te maken met het gebruik van de Likertschaal in de vragenlijsten. Deze zijn zodanig gecodeerd dat er een '1' werd gegeven wanneer respondenten het 'helemaal eens' waren met een stelling en een '5' wanneer ze het 'helemaal oneens' waren met een stelling. Nadat ik het de beantwoorde vragenlijsten had geanalyseerd, kwam ik erachter dat de meeste onderzoeken, die gebruik maken van een Likertschaal, deze ten opzichte van het door mij uitgevoerde onderzoek omgekeerd uitvoeren. Dit betekent dat de vragenlijsten zodanig ingericht had kunnen worden dat 'helemaal oneens' een score '1' zou krijgen en 'helemaal eens' een score '5'. Reden dat dit als beperking kan worden aangemerkt heeft te maken met dat er een mogelijkheid bestaat dat niet alle respondenten de vragenlijsten op de juiste manier hebben geïnterpreteerd, waardoor de scores afwijken van de werkelijkheid. Dit zou kunnen betekenen dat de gevonden relaties sterker hadden kunnen zijn en de niet gevonden relaties er mogelijk toch waren. Een advies voor vervolgonderzoek zou daarom kunnen zijn om het onderzoek nogmaals uit te voeren, waarbij de codering op de meest logische manier is gedaan.

Een tweede beperking heeft betrekking op de moeilijkheid van het onderwerp onethisch gedrag. Het is lastig om dezelfde norm te hanteren voor de term, maar ook de mate waarin medewerkers zelf in staat zijn onethisch gedrag toe te geven kan betekenen dat er rekening gehouden moet worden met een marge waarin het werkelijke onethisch gedrag hoger uit zou kunnen vallen. Daarnaast is het

onderzoek zeer subjectief in de beantwoording van vragen. Er zijn bestaande vragenlijsten gebruikt die veelal een hypothetische situatie schetsen of vragen naar een ervaring. Werkelijke feiten die gaan over gedrag zijn niet meegenomen in dit onderzoek, waardoor moeilijk gemeten kan worden of er sprake is van onethisch gedrag. Een mogelijk vervolgonderzoek zou dan ook gedaan kunnen worden vanuit een probleemstelling, waarbij de mate waarin onethisch gedrag wordt gemeten, zoals bijvoorbeeld bij het onderzoek bij Enron is gedaan. Dit zou de relaties tussen competitie, pay-for-performance en onethisch gedrag mogelijk duidelijker maken, omdat er dan meer sprake kan zijn van objectiviteit in plaats van subjectiviteit. Tevens is het onderwerp er één waarover medewerkers niet altijd even eerlijk zijn. Er dient dan ook rekening gehouden te worden dat de werkelijke score van onethisch gedrag hoger zou kunnen liggen dan in dit geval naar voren is gekomen. In dat geval wordt het belang van het doen van onderzoek naar het verminderen van onethisch gedrag alleen maar groter.

Een derde beperking heeft te maken met het gebruik van beide vormen van onethisch gedrag en hun antecedenten. Nadat het empirische deel van het onderzoek was verricht, kwam ik erachter dat de gebruikte antecedenten vooral geënt zijn op immoraliteit. Voor de volledigheid van het onderzoek was het goed geweest om ook één of twee antecedenten van onethisch pro-organisatie gedrag te onderzoeken. Een aanbeveling voor vervolgonderzoek is dan ook om het onderzoek te herhalen en daarbij bijvoorbeeld reciprociteit en/of identificatie met de organisatie te gebruiken, die door Umphress (2010) eerder zijn onderzocht.

Ten slotte is een beperking van dit onderzoek de gebruikte steekproeven. Enerzijds is gebruikt gemaakt van een quota-steekproef. In dit geval werd geselecteerd op de salescollega's binnen de organisatie Brunel. Een sterkte van een dergelijke steekproef is dat deze heel specifiek op een aantal variabelen gericht kan worden (salespopulatie in één organisatie). Een nadeel is echter, dat deze steekproef moeilijk generaliseerbaar is. De resultaten van de respondenten zijn daarmee niet direct van toepassing op bijvoorbeeld vergelijkbare respondenten in andere organisaties. Anderzijds is gebruik gemaakt van een convenience-steekproef. Het betreft hier het verspreiden van de surveylink via het LinkedInnetwerk. Een voordeel van deze steekproefvorm is dat er op eenvoudige wijze een grote groep potentiële respondenten wordt bereikt. Een nadeel van deze steekproefvorm daarentegen is dat de resultaten van de respondenten niet generaliseerbaar zijn. Aan de ene kant worden respondenten niet geselecteerd op specifieke vereisten, waardoor variëteit de respondenten zeer groot kan zijn. Aan de andere kant is het bij een convenience-steekproef lastig om de populatie in te schatten. Het betreft namelijk het persoonlijke netwerk, dat de link mogelijk weer deelt met het persoonlijke netwerk.

6.3. Conclusie

Dit onderzoek heeft laten zien dat pay-for-performance tot immoraliteit kan leiden. Het heeft daarnaast laten zien dat ethische leiders onethisch gedrag kunnen beperken. Het is bedrijven aan te bevelen om goed te kijken naar de wijze waarop zij hun prestatiebeloningsysteem hebben ingericht en de wijze waarop zij hun managers sturen op ethisch leiderschap. Dit met als doel om immoraliteit in organisaties te reduceren, of liever te voorkomen.

Literatuur

- Anderson, S. W., Dekker, H. C., & Sedatole, K. L. (2010). An Empirical Examination of Goals and Performance-to-Goal Following the Introduction of an Incentive Bonus Plan with Participative Goal Setting. *Management Science*, *56*(1), 90–109.
- Baumhart, R. (1969, januari). How Ethical Are Businessmen?: SURVEY OF 1800 BUSINESSMEN INDICATES VAST MAJORITY ARE MORE HONEST THAN THEIR PUBLIC IMAGE. *Management Accounting (Pre-1986); Montvale*, *50*(5), 63.
- Blau, P. M. (1967). *Exchange and power in social life*. New York, N.Y. : Wiley,.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, *17*(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *97*(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Brown, S. P., Cron, W. L., & Slocum, J. W. (1998). Effects of Trait Competitiveness and Perceived Intraorganizational Competition on Salesperson Goal Setting and Performance. *Journal of Marketing*, *62*(4), 88–98. <https://doi.org/10.2307/1252289>
- Carson, T. L. (2003). Self-Interest and Business Ethics: Some Lessons of the Recent Corporate Scandals. *Journal of Business Ethics*, *43*(4), 389–394.
- Castrogiovanni, G. J. (1991). Environmental Munificence: A Theoretical Assessment. *The Academy of Management Review*, *16*(3), 542–565. <https://doi.org/10.2307/258917>
- Charness, G., Masclet, D., & Villeval, M. C. (2013). The Dark Side of Competition for Status. *Management Science*, *60*(1), 38–55. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2013.1747>
- Cohen, T. R., Wolf, S. T., Panter, A. T., & Insko, C. A. (2011). Introducing the GASP Scale: A New Measure of Guilt and Shame Proneness. *Journal of Personality and Social Psychology*, *100*(5), 947–966. <https://doi.org/10.1037/a0022641>
- Culmer, R. T., Smithson, K., Ketner, B., & Edgar, T. R. (2004). Does “Pay for Performance” Pay for Performance? *Workspan; Scottsdale*, *47*(8), 14–18.
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G., & Levy, P. E. (2009). The Development and Validation of a New Machiavellianism Scale. *Journal of Management*, *35*(2), 219–257. <https://doi.org/10.1177/0149206308318618>
- Deckop, J. R., Mangel, R., & Cirka, C. C. (1999). Getting More than You Pay for: Organizational Citizenship Behavior and Pay-for-Performance Plans. *The Academy of Management Journal*, *42*(4), 420–428. <https://doi.org/10.2307/257012>

- Desmet, P. T. M., Hoogervorst, N., & Van Dijke, M. (2015). Prophets vs. profits: How market competition influences leaders' disciplining behavior towards ethical transgressions. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1034–1050. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.07.004>
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. R. (2015). *Management and Business Research*. SAGE.
- Eisenhardt, K. M. (1988). Agency- and Institutional-Theory Explanations: The Case of Retail Sales Compensation. *The Academy of Management Journal*, 31(3), 488–511. <https://doi.org/10.2307/256457>
- Glassman, M., Glassman, A., Champagne, P. J., & Zugelder, M. T. (2010). Evaluating Pay-for-Performance Systems: Critical Issues for Implementation. *Compensation & Benefits Review*, 42(4), 231–238. <https://doi.org/10.1177/0886368710374391>
- Grant, R. M., & Visconti, M. (2006). The Strategic Background to Corporate Accounting Scandals. *Long Range Planning*, 39(4), 361–383. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2006.09.003>
- Greenberg, J. (2002). Who stole the money, and when? Individual and situational determinants of employee theft. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 985–1003. [https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(02\)00039-0](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00039-0)
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis : a regression-based approach*.
- Hoogervorst, N. (2016, april 22). Is unethical behaviour going unpunished? *Recruiter*, (april 2016), 12–13.
- Houston, J. M., Farese, D. M., & La Du, T. J. (1992). Assessing competitiveness: a validation study of the Competitiveness Index. *Personality and Individual Differences*, 13(10), 1153–1156. [https://doi.org/10.1016/0191-8869\(92\)90030-S](https://doi.org/10.1016/0191-8869(92)90030-S)
- Jawahar, I. M. (2007). The Influence of Perceptions of Fairness on Performance Appraisal Reactions. *Journal of Labor Research*, 28(4), 735–754. <https://doi.org/10.1007/s12122-007-9014-1>
- Kaptein, M. (2012). *Why Do Good People Sometimes Do Bad Things?: 52 Reflections on Ethics at Work* (SSRN Scholarly Paper No. ID 2117396). Rochester, NY: Social Science Research Network. Geraadpleegd van <https://papers.ssrn.com/abstract=2117396>
- Kilduff, G. J., & Galinsky, A. D. (2017). The spark that ignites: Mere exposure to rivals increases Machiavellianism and unethical behavior. *Journal of Experimental Social Psychology*, 69, 156–162. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2016.10.007>
- Kohn, A. (1992). *No Contest: The Case Against Competition*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Kouchaki, M., & Gino, F. (2016). Memories of unethical actions become obfuscated over time. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 113(22), 6166–6171. <https://doi.org/10.1073/pnas.1523586113>

- Kulik, B. W., O'Fallon, M. J., & Salimath, M. S. (2008). Do Competitive Environments Lead to the Rise and Spread of Unethical Behavior? Parallels from Enron. *Journal of Business Ethics*, 83(4), 703–723.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation - A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037//0003-066X.57.9.705>
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who Displays Ethical Leadership, and Why Does It Matter? An Examination of Antecedents and Consequences of Ethical Leadership. *Academy of Management Journal; Briarcliff Manor*, 55(1), 151.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (Bombie). (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.04.002>
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership (International Student Edition) : Theory and Practice*. Thousand Oaks : SAGE Publications, Inc.,.
- Nyberg, A. J., Pieper, J. R., & Trevor, C. O. (2016). Pay-for-Performance's Effect on Future Employee Performance: Integrating Psychological and Economic Principles Toward a Contingency Perspective. *Journal of Management*, 42(7), 1753–1783. <https://doi.org/10.1177/0149206313515520>
- Ordóñez, L. D., Schweitzer, M. E., Galinsky, A. D., & Bazerman, M. H. (2009). Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting. *Academy of Management Perspectives*, 23(1), 6–16.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403–441. <https://doi.org/10.1177/0170840603024003910>
- Saunders, M. N. K. (2003). *Research methods for business students*. Harlow, England ; Prentice Hall,.
- Schweitzer, M. E., Ordóñez, L., & Douma, B. (2004). Goal Setting as a Motivator of Unethical Behavior. *The Academy of Management Journal*, 47(3), 422–432. <https://doi.org/10.2307/20159591>
- Stout, L. A. (2013). Killing Conscience: The Unintended Behavioral Consequences of Pay for Performance. *Journal of Corporation Law*, 39, 525–562.
- Stouten, J., van Dijke, M., & De Cremer, D. (2012). Ethical Leadership: An Overview and Future Perspectives. *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), 1–6. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000059>
- Tenbrunsel, A. E., & Smith-Crowe, K. (2008). 13 Ethical Decision Making: Where We've Been and Where We're Going. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 545–607. <https://doi.org/10.1080/19416520802211677>

- Treviño, L. K., Nieuwenboer, N. A. den, & Kish-Gephart, J. J. (2014, januari 3). (Un)Ethical Behavior in Organizations [review-article]. Geraadpleegd 19 januari 2017, van <http://www.annualreviews.org.eur.idm.oclc.org/doi/10.1146/annurev-psych-113011-143745>
- Umphress, E. E., & Bingham, J. B. (2011). When Employees Do Bad Things for Good Reasons: Examining Unethical Pro-Organizational Behaviors. *Organization Science*, 22(3), 621–640.
- Umphress, E. E., Bingham, J. B., & Mitchell, M. S. (2010). Unethical behavior in the name of the company: The moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 769–780. <https://doi.org/10.1037/a0019214>
- van Hoogstraten, D. (2006, januari 28). Proces-Enron, “grootvader aller fraudes”, begint - Economie - Voor nieuws, achtergronden en columns. Geraadpleegd 12 juni 2017, van <http://www.volkskrant.nl/economie/proces-enron-grootvader-aller-fraudes-begint~a772371/>
- van Riel, C., & Fombrun, C. (2006). *Essentials of Corporate Communication*. Routledge Ltd - M.U.A. Geraadpleegd van <https://www-dawsonera-com.eur.idm.oclc.org/abstract/9780203390931>

Bijlage I: Vragenlijst

Welkom bij deze vragenlijst. Deze vragenlijst gaat over de factoren die van invloed zijn op de dagelijkse interacties op de werkvloer in organisaties.

Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 5-10 minuten. U kunt de vragenlijst geheel anoniem invullen. Er wordt vertrouwelijk met uw antwoorden omgegaan.

Wanneer u interesse heeft in de resultaten van dit onderzoek kunt u uw reactie versturen naar: ivo_neuvel@hotmail.com.

Hartelijk dank voor uw medewerking!

De vragenlijst start met een aantal vragen over de organisatie waarin u werkzaam bent. (Brown, S. P., Cron, W. L., & Slocum Jr, J. W. (1998)).

- Mijn manager vergelijkt mijn resultaten regelmatig met die van andere salescollega's;
- De hoeveelheid waardering die je ontvangt in deze organisatie hangt af van hoe jouw prestaties zich verhouden t.o.v. andere collega's;
- Iedereen binnen dit bedrijf is bezig met eindigen in de top van de competitie;
- Mijn collega's vergelijken hun resultaten regelmatig met die van mij.

Graag zou ik u tevens een aantal vragen stellen in hoeverre prestaties worden beloond in uw organisatie (Deckop, J. R., Mangel, R., & Cirka, C. C. (1999)).

- In mijn organisatie ontvangen medewerkers met een groter resultaat meer salaris dan medewerkers met een lager resultaat;
- Mijn individuele prestatie heeft weinig impact op enige vorm van het toekennen van incentives;
- Mijn prestatie heeft weinig impact op mijn salaris.

De volgende vragen gaan over uw direct leidinggevende (Brown et al., (2005)).

- Mijn leidinggevende beleeft zijn persoonlijke leven op een ethische manier.
- Mijn leidinggevende definieert succes niet enkel in termen van de resultaten die men bereikt, maar ook in termen van de manier waarop deze resultaten behaald zijn.
- Mijn leidinggevende luistert naar wat medewerkers te zeggen hebben.
- Mijn leidinggevende tikt medewerkers op de vingers als zij ethische normen schenden.
- Mijn leidinggevende neemt eerlijke en gebalanceerde beslissingen.
- Mijn leidinggevende is een betrouwbaar iemand.
- Mijn leidinggevende bespreekt het belang van ethiek en waarden binnen de organisatie met medewerkers.
- Mijn leidinggevende geeft het goede voorbeeld over hoe dingen te doen op een ethische manier.
- Mijn leidinggevende houdt rekening met het belang van medewerkers.
- Mijn leidinggevende is een persoon die voordat hij/zij een beslissing neemt zich afvraagt wat de juiste manier van handelen is.

De volgende vragen gaan over verschillende vormen van gedrag dat u mogelijk vertoond heeft of zou vertonen in uw organisatie. (Umphress et al., 2010)

- Ik heb de waarheid weleens bewust verdraaid om de organisatie er goed uit te laten zien of te helpen;
- Als het mijn organisatie zou helpen, zou ik de waarheid over producten of diensten van mijn bedrijf richting klanten en opdrachtgevers overdrijven;
- Als het mijn organisatie ten goede zou komen zou ik negatieve informatie over mijn organisatie of haar producten/diensten achterhouden t.o.v. klanten;
- Als het mijn organisatie zou helpen, zou ik een goede referentie geven voor een incompetente collega, in de hoop dat de medewerker het probleem wordt van een andere organisatie in plaats van dat van mij;
- Als het mijn organisatie zou helpen, zou ik een creditbetaling achterhouden van een rekening die per ongeluk aan een klant is verstuurd;
- Als het nodig zou zijn, zou ik publieke informatie verbergen die schadelijk zou zijn voor mijn organisatie.

Ook zou ik u graag nog enkele vragen willen stellen over gedrag gezien vanuit een persoonlijk belang (Dahling et al (2008)).

- Ik ben bereid onethisch te zijn als ik denk dat het zal me helpen slagen;
- Ik ben bereid om de prestaties van anderen te saboteren, wanneer zij mijn eigen doelen in de weg staan;
- Ik zou valsspelen als er een kleine kans zou zijn om betrapt te worden;
- Ik geloof dat liegen nodig is om een voorsprong te behouden ten opzichte van concurrenten;
- De enige reden om met anderen te praten is om informatie te krijgen die ik in mijn eigen voordeel kan gebruiken.
-

Tenslotte nog een aantal algemene vragen over uw achtergrond.

- Wat is uw geslacht?
- Wat is uw leeftijd?
- In welke industrie bent u werkzaam?
- Hoe lang (afgerond in jaren) bent u werkzaam in deze industrie?
- Heeft u een leidinggevende functie?
- Werkt u 20 of meer uren per week?

Hartelijk dank voor uw medewerking!

Bijlage II: Correlatietabel

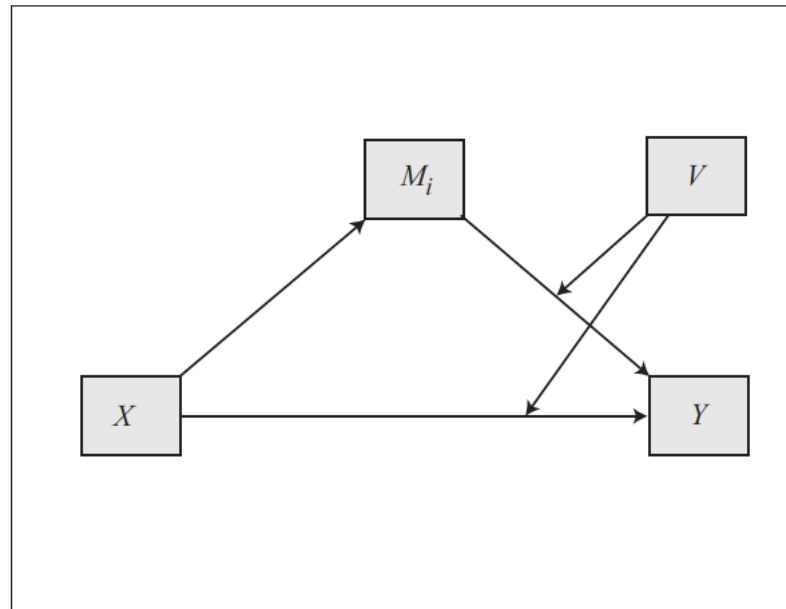
Correlations	PFP	CPC	ETL	UPB	AMOR	Geslacht	Leeftijd	Hoelang werkzaam?	leidinggevende functie?
PFP									
Pearson Correlation	1	,290**	,158*	0,066	,147*	-0,069	-,299**	-,210**	0,065
Sig. (2-tailed)		0	0,032	0,378	0,046	0,358	0	0,004	0,387
N	183	183	183	183	183	182	180	182	181
CPC									
Pearson Correlation	,290**	1	-0,116	0,082	,159*	-0,046	-,249**	-0,131	,219**
Sig. (2-tailed)	0		0,116	0,272	0,032	0,54	0,001	0,077	0,003
N	183	183	183	183	183	182	180	182	181
ETL									
Pearson Correlation	,158*	-0,116	1	-,262**	-0,13	-0,028	0,117	0,047	-,165*
Sig. (2-tailed)	0,032	0,116		0	0,081	0,712	0,117	0,529	0,026
N	183	183	183	183	183	182	180	182	181
UPB									
Pearson Correlation	0,066	0,082	-,262**	1	,451**	-,320**	-,196**	-0,099	0,038
Sig. (2-tailed)	0,378	0,272	0		0	0	0,008	0,183	0,607
N	183	183	183	183	183	182	180	182	181
AMOR									
Pearson Correlation	,147*	,159*	-0,13	,451**	1	-,237**	-,236**	-,173*	0,054
Sig. (2-tailed)	0,046	0,032	0,081	0	0,001	0,001	0,001	0,019	0,474
N	183	183	183	183	183	182	180	182	181
Geslacht									
Pearson Correlation	-0,069	-0,046	-0,028	-,320**	-,237**	1	-0,056	-0,048	0,116
Sig. (2-tailed)	0,358	0,54	0,712	0	0,001	0,455	0,518	0,122	0,122
N	182	182	182	182	182	182	179	181	180
Leeftijd									
Pearson Correlation	-,299**	-,249**	0,117	-,196**	-,236**	-0,056	1	,715**	-,334**
Sig. (2-tailed)	0	0,001	0,117	0,008	0,001	0,455	0	0	0
N	180	180	180	180	180	179	180	180	178
Hoelang werkzaam?									
Pearson Correlation	-,210**	-0,131	0,047	-0,099	-,173*	-0,048	,715**	1	-,299**
Sig. (2-tailed)	0,004	0,077	0,529	0,183	0,019	0,518	0	0	0
N	182	182	182	182	182	181	180	182	180
leidinggevende functie?									
Pearson Correlation	0,065	,219**	-,165*	0,038	0,054	0,116	-,334**	-,299**	1
Sig. (2-tailed)	0,387	0,003	0,026	0,607	0,474	0,122	0	0	0
N	181	181	181	181	181	180	178	180	181
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).									
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).									

Tabel 6: Correlatietabel SPSS

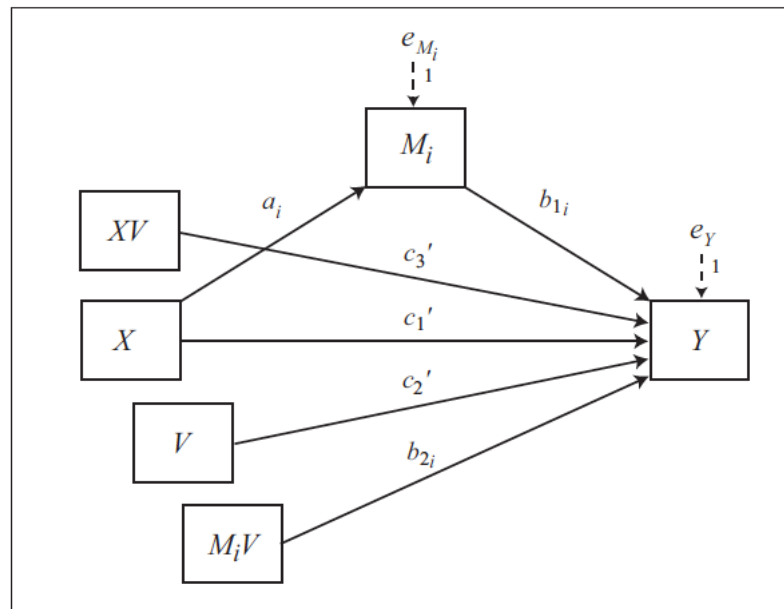
Bijlage III: Procesmodel 15

Model 15

Conceptual Diagram



Statistical Diagram



Conditional indirect effect of X on Y through $M_i = a_i (b_{1i} + b_{2i}V)$
 Conditional direct effect of X on $Y = c_1' + c_3'V$

Figuur 2: Procesmodel 15 o.b.v. Hayes (2013)

Bijlage IV: Regressieanalyse model 15 Immoraliteit

Run MATRIX procedure:						

Model = 15						
Y = AMOR						
X = PFPcent						
M = CPCcent						
V = ETLcent						
Sample size						
183						

Outcome: CPCcent						
Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2902	,0842	,8617	16,6411	1,0000	181,0000	,0001
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,0000	,0686	,0000	1,0000	-,1354	,1354
PFPcent	,2620	,0642	4,0793	,0001	,1353	,3888

Outcome: AMOR						
Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2404	,0578	,4143	2,1720	5,0000	177,0000	,0593
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,5767	,0485	32,4892	,0000	1,4809	1,6725
CPCcent	,0682	,0523	1,3029	,1943	-,0351	,1714
PFPcent	,0843	,0477	1,7655	,0792	-,0099	,1784
ETLcent	-,1267	,0666	-1,9023	,0588	-,2582	,0047
int_1	-,0407	,0626	-,6496	,5168	-,1642	,0829
int_2	-,0155	,0586	-,2644	,7918	-,1312	,1002
Product terms key:						
int_1	CPCcent	X	ETLcent			
int_2	PFPcent	X	ETLcent			
***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS *****						
Conditional direct effect(s) of X on Y at values of the moderator(s):						
ETLcent	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
-,7424	,0958	,0616	1,5551	,1217	-,0258	,2173
,0000	,0843	,0477	1,7655	,0792	-,0099	,1784
,7424	,0727	,0674	1,0787	,2822	-,0603	,2058
Conditional indirect effect(s) of X on Y at values of the moderator(s):						
Mediator	ETLcent	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI	
CPCcent	-,7424	,0258	,0200	-,0052	,0763	
CPCcent	,0000	,0179	,0126	-,0025	,0487	
CPCcent	,7424	,0100	,0150	-,0165	,0448	
Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.						
Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.						
***** INDEX OF MODERATED MEDIATION *****						
Mediator	Index	SE(Boot)	BootLLCI	BootULCI		
CPCcent	-,0107	,0166	-,0541	,0144		
***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****						
Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:						
5000						
Level of confidence for all confidence intervals in output:						
95,00						
----- END MATRIX -----						

Tabel 7: Regressieanalyse Immoraliteit a.d.h.v. Procesmodel 15 (Hayes, 2013)

Bijlage V: Regressieanalyse model 15 Onethisch Pro-organisatie gedrag

Run MATRIX procedure:							

Model = 15							
Y = UPB							
X = PFPcent							
M = CPCcent							
V = ETLcent							
Sample size							
183							

Outcome: CPCcent							
Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,2902	,0842	,8617	16,6411	1,0000	181,0000	,0001
Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	,0000	,0686	,0000	1,0000	-,1354	,1354	
PFPcent	,2620	,0642	4,0793	,0001	,1353	,3888	

Outcome: UPB							
Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,2892	,0836	,5009	3,2308	5,0000	177,0000	,0081
Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	2,2431	,0534	42,0351	,0000	2,1378	2,3484	
CPCcent	,0142	,0575	,2471	,8052	-,0993	,1278	
PFPcent	,0677	,0525	1,2911	,1983	-,0358	,1713	
ETLcent	-,2770	,0733	-3,7812	,0002	-,4216	-,1324	
int_1	-,0323	,0689	-,4697	,6391	-,1682	,1035	
int_2	-,0355	,0644	-,5502	,5829	-,1626	,0917	
Product terms key:							
int_1 CPCcent X ETLcent							
int_2 PFPcent X ETLcent							
***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS *****							
Conditional direct effect(s) of X on Y at values of the moderator(s):							
	ETLcent	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
	-,7424	,0941	,0677	1,3893	,1665	-,0396	,2277
	,0000	,0677	,0525	1,2911	,1983	-,0358	,1713
	,7424	,0414	,0742	,5587	,5771	-,1049	,1878
Conditional indirect effect(s) of X on Y at values of the moderator(s):							
Mediator							
	ETLcent	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI		
	CPCcent	-,7424	,0100	,0245	-,0368	,0644	
	CPCcent	,0000	,0037	,0175	-,0291	,0423	
	CPCcent	,7424	-,0026	,0217	-,0439	,0428	
Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.							
Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.							
***** INDEX OF MODERATED MEDIATION *****							
Mediator							
	Index	SE(Boot)	BootLLCI	BootULCI			
	CPCcent	-,0085	,0203	-,0512	,0319		
***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****							
Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:							
5000							
Level of confidence for all confidence intervals in output:							
95,00							
----- END MATRIX -----							

Tabel 8: Regressieanalyse UPB a.d.h.v. Procesmodel 15 (Hayes, 2013)