



*Geen woorden maar daden:
het effect van detecteren en
sanctioneren van onethisch gedrag
in competitieve organisaties*

Coach: Dr. Niek Hoogervorst
Co-reader: Dr. Ing. Martin de Bree MBA

Masterscriptie Bedrijfskunde
mr. Karin van Markus
studentnummer: 442383
Juni 2017
Versie 1.0

Voorwoord

Mijn dank gaat uit naar al degenen die hebben bijgedragen aan mijn scriptie.

Mijn grootste dank is voor mijn kinderen en ouders die het mogelijk hebben gemaakt dat ik deze studie kon doen. *Lieve Jurrian, Annika, mama en papa: met jullie steun en hulp is het gelukt, dank voor alles!*

Daarnaast gaat mijn dank uit naar mijn broer, schoonzus, vriendinnen, vrienden, familie, medestudenten, collega's en werkgever voor alle support bij en interesse in mijn studie en afstuderen.

Ook iedereen die als respondent heeft meegewerkt aan het onderzoek van deze scriptie wil ik bedanken. Van velen weet ik niet eens de naam en toch hebben zij ervoor gezorgd dat het onderzoek dat is gedaan voor deze scriptie betekenisvol is geworden.

Als laatste en zeker niet als minste gaat mijn dank uit naar Niek Hoogervorst voor alle coaching, begeleiding en feedback bij mijn afstudeerscriptie en naar Martin de Bree als co-reader.

Inhoudsopgave

VOORWOORD	2
SAMENVATTING	4
INLEIDING	5
THEORETISCHE ACHTERGROND	8
ETHISCHE INFRASTRUCTUUR IN ORGANISATIES	8
ETHISCHE BESLUITEN NEMEN	12
BESLISFRAMES	15
HET BEVORDEREN VAN ETHISCH GEDRAG DOOR SANCTIES EN DETECTIEKANS	16
COMPETITIE EN COMPETITIEVE OMGEVINGEN	21
ONDERZOEK	24
METHODE	24
RESULTATEN	28
DISCUSSIE	36
APENDIX I SCENARIO CONCURRENTIE HOOG, DETECTIEKANS GROOT	44
APENDIX II SCENARIO CONCURRENTIE HOOG, DETECTIEKANS KLEIN	45
APENDIX III SCENARIO CONCURRENTIE LAAG, DETECTIEKANS GROOT	46
APENDIX IV SCENARIO CONCURRENTIE LAAG, DETECTIEKANS KLEIN	47
BIBLIOGRAFIE	48

Het auteursrecht van deze afstudeerscriptie berust bij de auteur.

Het gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dat degenen waarnaar verwezen wordt in de tekst en genoemd worden bij de referenties.

De inhoud van deze afstudeerscriptie is geheel op- en samengesteld onder verantwoordelijkheid van de auteur. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

Samenvatting

Uitgaande van instrumenteel handelen in competitieve omgevingen op basis van het *“Two-stage signaling–processing model”* van Tenbrunsel en Messick (1999) is in deze scriptie onderzoek gedaan naar het effect van sancties en detectiekans op het ethisch handelen. Door middel van een scenario-experiment waarin de detectiekans en competitie werden gemanipuleerd werd getest in hoeverre ethisch werd gehandeld als de sanctie onbekend, zwaar of licht was. De sanctiemaat bleek van invloed op het ethische gedrag: een zware sanctie zorgde voor meer ethisch gedrag. Een lichte sanctie zorgde voor meer onethisch gedrag dan in de situatie waarin geen sanctiemaat bekend was. Daarnaast bleek competitie een modererend effect op de detectiekans te hebben: als de competitie toenam bleek de effectiviteit van de detectiekans toe te nemen en werd ethischer gehandeld dan in de situatie waarin de mate van competitie laag was. Dit onderzoek toont aan dat het voor organisaties die onethisch gedrag willen voorkomen, loont om, vooral in competitieve omgevingen, de detectiekans van onethisch gedrag te vergroten en zware sancties in te voeren bij onethisch gedrag. Tevens ondersteunt deze scriptie de literatuur over de zin van een ethische infrastructuur in organisaties.

Inleiding

De afgelopen decennia hebben de kranten vol gestaan met schandalen in het bedrijfsleven, zoals bij Ahold, Volkswagen, Shell en recent bij Fiat Chrysler en Ernst & Young. Ook in de publieke sector is regelmatig veel commotie over onterecht gedeclareerde bonnetjes, omkoping en vermeende zakenreisjes, oftewel onethisch gedrag. Onethisch gedrag wordt gedefinieerd als handelingen die schadelijke effecten op anderen hebben en “illegaal of moreel onaanvaardbaar zijn voor de grotere gemeenschap” (Jones, 1991, p. 367).

In de wetenschap worden allerlei verschillende oorzaken en gevolgen van onethisch gedrag in organisaties al decennialang onderzocht, niet alleen omdat aangetoond is dat de schade van dit gedrag zowel voor de organisatie als voor de betrokken medewerkers groot is maar ook omdat de schandalen elkaar blijven opvolgen terwijl al jarenlang wordt geïnvesteerd in *corporate compliance* (Beeri, Dayan, Vigoda-Gadot, & Werner, 2013).

In de Verenigde Staten is na schandalen als Enron en WorldCom de Sarbanes-Oxley Act in 2002 ingevoerd. Deze wet is een poging om vanuit de overheid ethisch gedrag in organisaties te bevorderen en te stimuleren door organisaties te verplichten gedragscodes omtrent ethisch handelen en transparantie vast te leggen, zoals het verplicht stellen van onafhankelijke auditcomités, het verbod om hoger management en directie extra krediet te verstrekken en expliciete regels en verantwoordelijkheden omtrent financiële reports voor CEO's en CFO's (Canary & Jennings, 2008; Romano, 2005; Weber & Wasieleski, 2013). In feite is de Sarbanes-Oxley Act een instrumentele manier om ethisch gedrag te bevorderen: de overheid bepaalt wat de organisatie moet instellen en beboet de organisaties die dit niet navolgen. Ook al voldoen de meeste organisaties in de VS aan deze verplichtingen uit deze wet, toch is de vraag of hiermee ook ethisch besef en gedrag is gegroeid: de Sarbanes-Oxley Act heeft immers niet voorkomen dat in 2007 een nieuw tijdperk van schandalen in de vorm van de financiële crisis aanbrak (Weber & Wasieleski, 2013).

De totale ethische infrastructuur van een organisatie is van invloed op het ethische handelen van medewerkers van de betreffende organisaties (Craft, 2013; O'Fallon & Butterfield, 2005; Treviño, 1992). Onder de ethische infrastructuur of context in organisaties worden alle elementen in een organisatie begrepen die bijdragen aan ethische effectiviteit in een organisatie (Schwartz, 2016; Tenbrunsel & Smith-Crowe, 2008). Een concrete uiting van de ethische infrastructuur is *corporate compliance* waarin zowel interne als externe regels zijn opgenomen (Baer, 2009).

In onderzoek naar onethisch gedrag worden gedragscodes, als concreet onderdeel van *corporate compliance*, genoemd als een mogelijk effectief middel om onethisch gedrag te beperken dan wel te voorkomen mits hierin duidelijk staat verwoord wat wel en niet wordt toegestaan binnen een organisatie (Balliet, Mulder, & Van Lange, 2011; Desmet, Hoogervorst, & Van Dijke, 2015; Schwepker, 1999). De effectiviteit van gedragscodes op ethisch handelen geeft in de praktijk echter al jaren een wisselend beeld: in ongeveer de helft van de organisaties waar een gedragscode is ingevoerd, blijkt er nauwelijks tot geen effect te zijn op het ethische

gedrag (Kaptein & Schwartz, 2008). In de literatuur zijn reeds verschillende invloeden en redenen genoemd die de effectiviteit van gedragscodes beïnvloeden, zoals de wijze waarop het onderdeel is van een breder ethiekprogramma (Kaptein, 2015) of de mate waarin het management transparant is over de bedoeling van de code en de mogelijkheid biedt aan werknemers om te participeren in de formulering van deze codes (Adelstein & Clegg, 2016). De vraag is of er nog andere oorzaken zijn die ethisch gedrag en bijvoorbeeld de effectiviteit van gedragscodes beïnvloeden.

Een oorzaak kan liggen in bewuste of onbewuste beslissingsprocessen die plaatsvinden alvorens ethisch of onethisch wordt gehandeld (Rest, 1984; Schwartz, 2016). Tenbrunsel en Messick (1999) maakten door middel van het *Two-stage signaling–processing model* in het beslissingsproces onderscheid tussen twee verschillende stadia: het signaleren van een voorliggend besluit en het daadwerkelijke uitvoeren van het besluit. In het signaleringsstadium bepalen effecten van buiten de beslisser welk *decisionframe* (beslisframe) passend is in de betreffende situatie: bijvoorbeeld een ethisch, instrumenteel (zakelijk) of juridisch beslisframe. Vervolgens wordt in het verwerkingsstadium vanuit dit beslisframe gehandeld.

In feite is de keuze van het beslisframe een onbewust proces en wordt onbewust het beslisframe bepaald waaruit gehandeld wordt. De context waarin de beslisser zich op het moment bevindt, is bepalend voor het beslisframe dat wordt geactiveerd en een beslissing wordt genomen en hoe uiteindelijk wordt gehandeld. Zo werd bijvoorbeeld in een situatie waarin de beslisser verwachtte dat op een bepaalde (onethische) handeling een (zware) sanctie zou volgen, een instrumenteel beslisframe geactiveerd in plaats van bijvoorbeeld een ethisch beslisframe.

Een instrumenteel beslisframe zorgt voor een zakelijke afweging waarbij de kosten en baten van een bepaalde keuze tegen elkaar worden afgewogen. De zwaarte van een sanctie en de kans dat deze sanctie zal optreden, oftewel de detectiekans, wegen in de kostenbatenanalyse mee aan de kostenkant en kunnen beïnvloeden dat bepaald gedrag juist wel of niet plaatsvindt als de kosten lichter dan wel zwaarder zijn dan de opbrengsten (Tenbrunsel & Messick, 1999).

Binnen competitieve omgevingen worden werknemers aangemoedigd en beloond voor meer inzet en het bereiken van meer resultaat voor de organisatie dan in niet competitieve omgevingen (Schwepker & Ingram, 1994). Gebleken is dat dat competitieve druk in het algemeen zorgt voor meer onethisch gedrag zoals bedrog, het aannemen van smeergeld en fraude (Gill, Prowse, & Vlassopoulos, 2013; Hegarty & Sims, 1978; Robertson & Rymon, 2001). De vraag die opkomt, is welk effect deze competitieve omgevingen hebben op de beslisframes die worden geactiveerd.

Uit onderzoek is gebleken dat in competitieve omgevingen meer instrumentele en zakelijke afwegingen worden gemaakt (Desmet et al., 2015; Tenbrunsel & Messick, 1999). Leidinggevenden in hoog competitieve omgevingen bestraffen onethisch gedrag van hun werknemers meer instrumenteel dan ethisch door meer de belangen van de organisatie in ogenschouw te nemen dan de (on)ethische aspecten van het gedrag (Desmet et al., 2015).

Tevens is het voor te stellen dat positieve *incentives* (prikkel) als bonussen en promotie meewegen aan de batenkant in de kostenbatenafweging en uiteindelijk kunnen leiden tot meer onethisch gedrag als de kosten lager zijn dan de baten. Competitie is dan niet alleen de katalysator van prestatie en resultaat maar kan ook van onethisch gedrag.

Vanuit dit gegeven is het voor de hand liggend om te veronderstellen dat in een competitieve omgevingen (dreigende) sancties en een vergrote detectiekans een positievere invloed hebben op ethisch gedrag dan in niet competitieve omgevingen, omdat het instrumentele beslisframe in competitieve omgevingen sterker is geactiveerd dan in niet competitieve omgevingen en sancties en detectiekans mee zullen wegen aan de kostenkant van de kostenbatenafweging.

In deze scriptie wordt onderzocht in hoeverre ethisch gedrag in organisaties wordt beïnvloed door (1) de zwaarte van (dreigende) sancties bij en (2) de kans op detectie van onethisch gedrag. De moderator in dit onderzoek is de mate van competitie in de organisatie: is de competitie hoog dan zal het effect groter zijn dan als de competitie laag is doordat zowel competitie als sancties en detectiekans van invloed zijn op het instrumentele beslisframe waaruit gehandeld wordt (Desmet et al., 2015; Tenbrunsel & Messick, 1999).

Dit onderzoek levert een bijdrage aan de literatuur over beslisframes in competitieve omgevingen en de impact van externe factoren hierop. Ten eerste omdat tot nog toe beperkt onderzoek is gedaan naar onderliggende processen die de effectiviteit van bijvoorbeeld gedragscodes in competitieve omgevingen beïnvloeden en de impact op deze processen als de detectiekans wordt vergroot of zware sancties dreigen (Tenbrunsel & Messick, 1999). Ten tweede omdat nog nauwelijks onderzoek is gedaan naar de manier waarop de instrumentele kostenbatenanalyse die door competitieve omgevingen wordt gestimuleerd, beïnvloed wordt door de “kosten” van een dreigende sanctie en het effect hierop van de kans dat de sanctie zal optreden (Desmet et al., 2015; Tenbrunsel & Messick, 1999). Een vergrote kans op detectie dan wel een zware sanctie op onethisch gedrag horen aan de kant van de kosten in een dergelijke analyse thuis en kunnen ervoor zorgen dat de baten te laag zijn om de kosten van het onethisch handelen te dragen (Jacksons, Wood, & Zboja, 2013). In bredere zin draagt het onderzoek bij aan de literatuur over onethisch gedrag in competitieve omgevingen en de manieren waarop dit kan worden voorkomen. Tevens biedt dit onderzoek praktische implicaties voor organisaties in competitieve omgevingen die ethisch gedrag willen stimuleren. De theoretische en praktische implicaties van dit onderzoek worden uitgebreid besproken in de discussie sectie aan het einde van deze scriptie.

Allereerst zal uiteengezet worden wat de ethische infrastructuur van organisaties is en hoe dit concreet in organisaties wordt vormgegeven. Vervolgens wordt nader ingegaan op ethische besluitvorming, beslisframes en de invloed van sancties en detectiekans op het beslisframe. Als laatste wordt in de theoretische achtergrond ingezoomd op het effect van competitieve omgevingen op het ethisch gedrag van medewerkers en leidinggevend en het modererende effect van competitie op sancties en detectiekans.

Theoretische achtergrond

Ethische infrastructuur in organisaties

De ethische context in organisaties wordt aangeduid als de ethische infrastructuur van een organisatie (Treviño, Den Nieuwenboer, & Kish-Gephart, 2014). Onder de ethische infrastructuur worden alle elementen in een organisatie begrepen die bijdragen aan ethische effectiviteit in een organisatie, zoals communicatiesystemen (gedragscodes, missies, prestatienormen en ethiekprogramma's), bewakingssystemen (functioneringsgesprekken en vertrouwenspersonen) en handhavingssystemen (beloningen en straffen, zoals evaluaties, promoties, salarissen en bonussen) (Schwartz, 2016). Uit verschillende onderzoeken is gebleken dat organisaties met een sterke ethische infrastructuur impact hebben op het gedrag van hun werknemers doordat een sterke ethische infrastructuur zorgt voor meer bewustzijn van ethische issues en het belang van ethisch gedrag (Craft, 2013; O'Fallon & Butterfield, 2005).

Ook het ethisch klimaat en ethische cultuur van een organisatie zijn medebepalend voor de ethische infrastructuur, al worden tussen deze twee fenomenen in de literatuur niet altijd even consequent onderscheid gemaakt (Tenbrunsel & Smith-Crowe, 2008; Treviño et al., 2014).

Ethische cultuur

De cultuur van een organisatie komt tot uiting in normen, rituelen, ceremonies en legendes over diegenen die volgens de organisatie uitzonderlijk gedrag vertonen of hebben vertoond. De organisatiecultuur beïnvloedt de gedachten en gevoelens van haar medewerkers en geeft richting aan het gedrag (Ferrell & Gresham, 1985; Treviño, 1986). In organisaties waar een sterke normatieve cultuur heerst, is voor de personen in de organisatie duidelijker wat wel en niet laakbaar is aan gedrag dan in organisaties waarin een zwakke normatieve cultuur heerst (Treviño, 1986). Een onderdeel van de organisatiecultuur is de ethische cultuur waarmee wordt bedoeld op de wisselwerking tussen informele (zoals taal, normen, rituelen) en formele (zoals regels en beleid, prestatie managementsystemen) organisatie systemen die het ethische en onethische gedrag van medewerkers beïnvloeden (Treviño, 1990).

Ethisch klimaat

Wordt in de literatuur gesproken over ethisch klimaat dan wordt bedoeld op "de heersende percepties van typische organisatorische praktijken en procedures die ethische inhoud hebben" en "die aspecten van het werkklimaat die bepalen wat ethisch gedrag op het werk betekent" (Victor & Cullen, 1988). Bij ethisch klimaat gaat het om de individuele perceptie van het klimaat dat overheerst in een organisatie als de medewerker geconfronteerd wordt met een ethisch vraagstuk. Zo wordt onderscheid gemaakt tussen bijvoorbeeld een instrumenteel klimaat, waarbij vooral de belangen van de organisatie of de medewerker zelf overheersen; een verzorgend klimaat, waarbij vooral de zorg om en het belang van anderen centraal staat; een autonoom klimaat, waarbij medewerkers beslissingen nemen, gebaseerd op eigen principes en een gereguleerd klimaat

waarbij de regels van de organisatie of de maatschappij een rol spelen bij de overwegingen van een medewerker (Treviño et al., 2014).

Uit verschillende onderzoeken is gebleken dat organisaties met een sterke ethische infrastructuur impact hebben op het gedrag van hun werknemers doordat een sterke ethische infrastructuur zorgt voor meer bewustzijn van ethische issues en het belang van ethisch gedrag (Craft, 2013; O'Fallon & Butterfield, 2005).

Corporate Compliance

Een manier voor een organisatie om dit bewustzijn te stimuleren is door een systeem van *corporate compliance* te hanteren. Met *corporate compliance* wordt volgens Baer (2009) het systeem van beleid en regels van organisaties bedoeld om het schenden van wet- en regelgeving te ontmoedigen en externe autoriteiten te verzekeren dat er stappen worden ondernomen om schendingen van de wet af te schrikken.

Corporate compliance richt zich in het algemeen dan ook op het afschrikken van het overtreden van wet- en regelgeving en het beschrijven van normen in en van een organisatie (Baer, 2009).

Bij het overtreden van wet- en regelgeving betreft het zowel het strafrecht, het quasi strafrecht als het civielrecht. Organisaties zijn vaak aansprakelijk voor overtredingen en schade die ontstaat door het toedoen of nalaten van werknemers (Haugh, 2017). Voor het strafrechtelijke deel gaat het vooral om het opzetten en hanteren van programma's om het plegen van fraude, omkoperij en het wit wassen van geld te voorkomen. Organisaties creëren ook systemen om schendingen te voorkomen van regulerende wet- en regelgeving die wordt gemonitord en gehandhaafd door overheidsinstanties, zoals de belastingdienst, de Nederlands Mededingingsautoriteit en de Inspectie voor de volksgezondheid. Dit wordt aangeduid als quasi strafrechtelijk, omdat schendingen vaak niet alleen strafrechtelijke gevolgen hebben maar ook civielrechtelijke aansprakelijkheid tot gevolg hebben (Lynch, 1997). Daarnaast zijn organisaties door partijen en belanghebbenden civielrechtelijk aan te spreken in de situatie van schade of onrechtmatige daad conform het Nederlands Burgerlijk Wetboek, hetgeen eveneens met *corporate compliance* wordt getracht te voorkomen.

Het tweede gebied waar *corporate compliance* zich op richt is het genereren van een normenregiem waar werknemers zich aan dienen te houden, zowel conform (externe) wet- en regelgeving als wel de interne bedrijfsregels en bedrijfscultuur. De ethische cultuur is een aspect dat met dit normerende deel van de *corporate compliance* aan de orde komt en ook door veel bedrijven met *corporate compliance* en bijbehorende programma's wordt beoogd (Griffith, 2016). *Corporate compliance* programma's, ook wel ethiekprogramma's genoemd, richten zich op onderwijs en training, monitoring en handhaving (Haugh, 2017; Kaptein, 2015).

Ethiekprogramma's

Bij ethiekprogramma's moet men denken aan alle vormen van programma's binnen een organisatie die als formeel organisatiesysteem zijn ontworpen om onethisch gedrag te belemmeren, zoals gedragscodes, ethiektrainingen en het kunnen consulteren van vertrouwenspersonen (Weaver, Treviño, & Cochran, 1999).

Werknemers die deel genomen hebben aan deze programma's vermijden de kans op onethisch gedrag, vragen advies wanneer ze geconfronteerd worden met ethische dilemma's, hebben een grotere betrokkenheid bij de organisatie en zijn eerder bereid om ethisch wangedrag te bestraffen (Weaver & Treviño, 1999).

De daadwerkelijke effectiviteit van ethiekprogramma's is zowel in de publieke als niet-publieke sector vaker onderzocht en aangetoond. Organisaties met een intensief ethiekprogramma worden geconfronteerd met significant minder onethisch gedrag dan de organisaties die een dergelijk programma niet hadden (Beeri et al., 2013; Kaptein, 2015).

Gedragscodes

Een veel voorkomend onderdeel van een ethiekprogramma is een gedragscode. Een gedragscode is een concreet document dat formeel is vastgelegd en richtlijnen bevat die door en voor een organisatie zijn ontwikkeld om het huidige en toekomstige gedrag van haar medewerkers te sturen bij verschillende kwesties die tussen medewerkers onderling, ten opzichte van de organisatie, externe stakeholders en/of de maatschappij in het algemeen kunnen spelen (Kaptein & Schwartz, 2008).

Gedragscodes worden zowel intern als extern gebruikt en bevatten algemene waarden, zoals transparantie, eerlijkheid en rechtvaardigheid en bedrijfsspecifieke onderwerpen, zoals vertrouwelijkheid, klantgerichtheid en verantwoordelijkheid ten opzichte van alle stakeholders, en juridische en technische regels. Naast het beschrijven van waarden en kwesties, bevatten ze ook concrete voorschriften hoe om te gaan met bijvoorbeeld eigendommen van de organisatie en situaties waarin omkoping aan de orde kan zijn (Thaler & Helmig, 2016).

Effectiviteit van gedragscodes

Door de jaren heen is in een aantal onderzoeken specifiek naar de effectiviteit van gedragscodes gekeken. In zowel de publieke als in de niet-publieke sector is onderzoek gedaan naar een breed scala aan aspecten en gevolgen van gedragscodes en het belang van draagvlak in de organisatie voor de effectiviteit van gedragscodes (Kaptein, 2011; Schwartz, 2004). Uit onderzoek is gebleken dat er niet alleen een positief effect is van gedragscodes op ethische opvattingen en bewustzijn maar ook daadwerkelijk op ethisch gedrag mits stakeholders het gebruik van codes bevorderen en stimuleren, trainingen plaatsvinden en management de voordelen van codes ervaart (Stevens, Steensma, Harrison, & Cochran, 2005). Er zijn ook onderzoeken gedaan waaruit is gebleken dat de enkele aanwezigheid van gedragscodes geen of nauwelijks effect op het gedrag had doordat controlemechanismen en een duidelijk ethisch klimaat ontbreken (Brief, Dukerich, Brown, & Brett, 1996). Ook het gegeven dat gedragscodes zo alomtegenwoordig zijn geworden dat ze hun potentie verloren hebben en vaak alleen voor de vorm aanwezig zijn in een organisatie, wordt als reden genoemd voor het feit dat gedragscodes geen aantoonbare impact hadden op ethische keuzes (Kish-Gephart, Harrison, & Treviño, 2010).

In een meta-analyse naar de effectiviteit van gedragscodes werd duidelijk dat in de ene helft van de onderzoeken een positief effect op het gedrag werd geconstateerd en in de andere helft geen of nauwelijks

effect op het gedrag. Volgens Kaptein en Schwartz (2008) ligt de oorzaak van dit diffuse beeld overigens grotendeels in (1) een verschil in definities, zowel van gedragscodes als van wat de effectiviteit van gedragscodes is, (2) de gebruikte en variëteit aan onderzoekstechnieken, methodologie en reikwijdte en (3) de duur van het betreffende onderzoek naar de effectiviteit (Kaptein & Schwartz, 2008).

Rationalisatie en gedragscodes

In recent onderzoek is bepleit dat gedragscodes onethisch gedrag reduceren mits de gedragscodes specifiek zijn en duidelijk beschreven staat wat goed en fout is. Een oorzaak hiervan ligt in het feit dat specifieke regels duidelijk aangeven wat een organisatie wel en niet belangrijk vindt en waardoor het rationaliseren van onethisch gedrag wordt tegengegaan (Mulder, Jordan, & Rink, 2015). Rationaliseren van onethisch gedrag is aan de orde als mensen cognitieve mechanismen gebruiken om zichzelf ervan te overtuigen dat hun onethische gedrag verdedigbaar is (Bandura, 1999). Mazar, Amir en Ariely (2008) noemden in hun onderzoek naar het zelfbeeld dat mensen hebben als ze oneerlijk handelen, een oorzaak van het oneerlijke handelen dat mensen in staat zijn om morele implicaties van hun gedrag te vermijden. Dit doen ze door hun eigen handelen te categoriseren in meer compatibele termen en hun eigen daden te rationaliseren waardoor geen negatieve signalen van het eigen handelen doordringen en het positieve eigenbeeld niet wordt aangetast (Mazar, Amir, & Ariely, 2008). Als beoordelingscriteria onduidelijk of vaag zijn dan zijn mensen eveneens meer geneigd om onethisch gedrag te rationaliseren (Schweitzer & Hsee, 2002).

Kortom: de effectiviteit van gedragscodes zal toenemen als ze specifiek en eenduidig zijn omdat hieruit duidelijk blijkt wat organisaties wel en niet tolereren waardoor onethisch gedrag niet gerationaliseerd kan worden.

Samenvattend kan gesteld worden dat gedragscodes effectief kunnen zijn als ze duidelijk en specifiek zijn, onderdeel zijn van een ethische cultuur, een controlemechanisme aanwezig is en de verschillende stakeholders de inzet en het gebruik van gedragscodes stimuleren. Om beter inzicht te krijgen in hoe gedragscodes het ethische gedrag kunnen beïnvloeden en na te gaan hoe de effectiviteit verder kan worden vergroot, is het van belang om bij het ontwerpen van gedragscodes descriptieve kennis over moreel gedrag in ogenschouw te nemen door te weten wat mensen doen en waarom ze dat doen. Om hier meer zicht op te krijgen, wordt nader ingegaan op het onderliggende proces dat plaatsvindt bij het nemen van ethische beslissingen en waardoor dit proces wordt beïnvloed.

Ethische besluiten nemen

In onderzoeken omtrent *ethical decision making* (EDM) wordt onderzocht wat van invloed is op het nemen van ethische beslissingen (Rest, 1984). Bij EDM wordt onderscheid gemaakt in verschillende processtadia waarin mensen zich bevinden tijdens het maken van afwegingen om wel of niet ethisch te handelen. Ten aanzien van EDM worden twee categorieën theoretische modellen onderscheiden te weten een model dat op ratio is gebaseerd en een model dat gebaseerd is op intuïtie en emotie (Schwartz, 2016).

Rationele modellen

In het rationele model is het uitgangspunt dat ethische besluiten worden genomen door een logisch, rationeel en beraadslagend cognitief proces waarbij morele standaarden worden overwogen en gewogen die met elkaar in conflict zouden kunnen komen (Schwartz, 2016). De stadia die Kohlberg in 1973 onderscheidde ten aanzien van cognitieve morele redenering zijn door verschillende onderzoekers ook gebruikt als basis voor rationele modellen (Jones, 1991; Rest, 1986; Treviño, 1986). Het uitgangspunt is hierbij dat ethisch gedrag afhangt van de mate waarin het ethisch kunnen redeneren bij de betreffende persoon is ontwikkeld (Colby, et al., 1987). Volgens Kohlberg is de ontwikkeling van morele redenering te onderscheiden in drie verschillende niveaus waarin een persoon in verschillende stadia kan zijn ontwikkeld. Het eerste niveau van morele redenering, het pre-conventionele niveau, is te onderscheiden in twee stadia. In het eerste stadium doet de persoon alleen het juiste om straf te vermijden, terwijl in het tweede stadium ook de persoonlijke belangen en behoeften een rol spelen. Het tweede niveau van morele redenering, het conventionele niveau, kent de volgende twee stadia waarin in het derde stadium de persoon het juiste doet zoals dat volgens de groepsnormen behoort en in het vierde stadium de persoon het juiste doet omdat dit zo wordt voorschreven door regels of wetten en het hiernaar handelen door de persoon wordt ervaren als noodzakelijk. Het derde en laatste niveau van morele redenering wordt het post-conventionele of principiële niveau genoemd, waarin in het vijfde te onderscheiden stadium door de persoon wordt onderkend dat ethische overtuigingen relatief zijn en worden bijvoorbeeld minderheidsrechten en andere overtuigingen door de persoon gerespecteerd. In het zesde en tevens hoogste stadium handelt de persoon ethisch vanuit eigen universele principes (Colby, et al., 1987).

Treviño (1986) bouwde verder op het model van Kohlberg en voegde in haar model factoren toe die naast de persoonlijke ontwikkeling ook van invloed zijn op het ethisch handelen. Zo onderscheidde zij individuele factoren (zoals zelfvertrouwen, actieradius, onafhankelijkheid en zelfsturend vermogen), situationele factoren (zoals de directe context van het werk waarin de kans aanwezig is van beloningen of straf voor ethisch c.q. onethisch gedrag), andere externe krachten (zoals persoonlijke kosten, schaarse middelen of competitie) en ook de organisatiecultuur (blijkend uit normatieve structuur, gehoorzaamheid aan gezag en verantwoordelijkheid voor consequenties), die stuk voor stuk een modererend effect hebben op ethisch gedrag (Treviño, 1986).

Begin jaren 90 van de vorige eeuw voegde Jones (1991) nog een belangrijke dimensie toe aan EDM door de nadruk te leggen op *moral intensity* waarmee hij doelde op het morele issue zelf en niet omstandigheden waarin iemand zich bevindt of zijn of haar persoonlijke ontwikkeling. Jones (1991) kwam tot de conclusie dat wil iemand ethisch handelen hij of zij wel moet herkennen dat sprake is van een moreel of ethisch vraagstuk dat gevolgen heeft voor een ander. De gevolgen en consequenties, zowel negatief als positief, voor de ander van een handeling hebben in dit proces een modererend effect, EDM is dus niet een interne aangelegenheid waarbij alleen de eigen belangen worden afgewogen (Jones, 1991).

Tenbrunsel en Smith-Crowe (2008) kwamen tot de conclusie dat ook als deze morele intensiteit wel herkend wordt door de beslisser in een keuze die voorligt het nog geen doorslaggevende rol hoeft te spelen. In EDM kan door de beslisser gemakkelijk de nadruk worden gelegd op andere aspecten die meespelen in de afweging, zoals individuele factoren en situationele factoren die ook mede bepalen vanuit welk beslisframe de beslisser een keuze maakt (Tenbrunsel & Smith-Crowe, 2008).

De rationele modellen gaan dus uit van keuzemomenten waarin de beslisser zich bewust is van ethische keuzes en bewust bepaalde afwegingen maakt alvorens hij handelt.

Irrationale modellen

Naast deze bewuste keuzes en processen is de laatste 15 jaar ook veel onderzoek gedaan naar onbewuste processen die een belangrijke rol spelen bij EDM. Bij onbewuste processen moet gedacht worden aan besluitvormingsprocessen op basis van intuïtie, emotie, sentiment (Schwartz, 2016) of stemming (Noval & Stahl, 2017). Bij intuïtieve of emotionele overwegingen weet de beslisser niet precies uit te leggen waarom een bepaald besluit genomen wordt en wordt aangegeven dat “het goed voelt”.

Haidt (2001) ontwikkelde een descriptief model voor EDM: het *Social-Intuitionist Model*, oftewel een model dat beschreef hoe mensen ethische beslissingen namen in tegenstelling tot het normatieve EDM dat gaat over hoe mensen beslissingen zouden moeten nemen. Volgens Haidt (2001) hebben mensen de neiging om snel en moeiteloos morele afwegingen te maken om vervolgens rationele overwegingen te formuleren die hun beslissingen ondersteunen, oftewel intuïtie gaat voor ratio, waarbij culturele en sociale aspecten van invloed zijn op deze irrationele EDM.

Een andere beschrijvende theorie, de *Dual-Processing Theory*, is ontwikkeld bij onderzoeken naar onbewuste overwegingen bij morele dilemma's. Deze theorie is gevormd aan de hand van analyse van het verschil in uitkomst van onderzoek naar het omzetten van een wissel om het leven van vijf mensen te redden in plaats van één persoon (Thomson, 1986) en het van een brug afduwen van één onbekende persoon om het leven van vijf mensen te redden (Greene, Sommerville, Nystrom, Darley, & Cohen, 2001). Ondanks dezelfde uitkomst (vijf personen worden gered en een persoon overlijdt) bleken de meeste mensen niet de persoon van de brug te duwen terwijl de wissel wel door de meeste mensen werd omgezet (Greene et al., 2001; Thomson, 1986). De oorzaak hiervan lag in het gegeven dat als er geen zwaar emotionele overwegingen spelen het algemeen nut

prevaleert. Ontstaat een situatie waarbij emotionele overwegingen en het algemeen nut in conflict komen dan kunnen emotionele overwegingen worden overschreven door rationele afwegingen (het duale proces), echter daarvoor moet een uitgebreider overwegingsproces plaatsvinden dat meer tijd kost (Greene, Nystrom, Engell, Darley, & Cohen, 2004).

Critici van het *Social-Intuitionist Model* en de *Dual-Processing Theory* hebben wel beargumenteerd dat de uitkomsten van de experimenten te beperkt zijn omdat de redenen achter de morele afweging niet duidelijk zijn onderscheiden, waardoor er geen ruimte is voor bijvoorbeeld reflectie en het effect van het raffineren, uitbreiden en ontwikkelen van intuïties en het effect van sociale cognitieve verrijking, oftewel morele rechtvaardiging (Dedeke, 2015). Onderzoek naar automatische sociale cognitie heeft namelijk aangetoond dat zowel sociale als morele afwegingen op basis van eerdere ervaring snel worden gereconstrueerd in een automatisch proces zonder bewuste beraadslaging en dus van invloed zijn op besluitvorming (Dedeke, 2015; Greenwald & Banaji, 1995). De invloed van deze automatische cognitie is buiten beschouwing gelaten bij het *Social-Intuitionist Model* en de *Dual-Processing Theory*.

Geïntegreerd model

In de literatuur wordt wel gesteld dat emotie, intuïtie en ratio niet los van elkaar te zien zijn en wordt gepleit voor een geïntegreerd model omdat enerzijds een rationeel model geen ruimte biedt voor irrationele aspecten en anderzijds in een irrationeel model de ratio een ondergeschikte of post hoc rol speelt als de rationele verklaring van gedrag nadat al een beslissing is genomen (Dedeke, 2015; Saltzstein & Kasachkoff, 2004; Schwartz, 2016). EDM moest volgens Schwartz (2016) worden benaderd vanuit het proces en de (individuele en situationele) factoren die van invloed zijn op dit proces. Dit proces bestaat uit vier stadia: (i) bewustzijn, (ii) oordeel, (iii) intentie en (iv) actie/gedrag, waarbij volgens Schwartz (2016) op het morele bewustzijn en het morele oordeel gefocust moet worden om ethisch gedrag te bevorderen.

Dedeke (2015) heeft als geïntegreerd model het *Cognitive-Intuitionist Model of Moral Decision- Making* ontwikkeld, waarin vijf verschillende stadia worden onderscheiden: *framing* (presentatie) van het probleem, pre-processing (automatische cognities en emoties), het morele oordeel, de morele reflectie en de morele bedoeling. Dit model gaat uit van een aantal assumpties. Allereerst wordt voordat een morele beslissing wordt genomen, het probleem vastgelegd en geframed niet naar de actuele situatie maar naar een *frame* van een constructie, reconstructie en/of deconstructie van de actuele situatie. Dit *frame* van de situatie activeert vervolgens twee soorten automatische en onbewuste processen: automatische cognitie en automatische emoties. Dan wordt het individu zich bewust van het resultaat van deze twee processen en vormt het zich een moreel oordeel. Dit oordeel wordt heroverwogen en gereflecteerd dat leidt tot de formatie van een morele bedoeling (Dedeke, 2015).

Concluderend kan worden gesteld dat zowel in de rationele als de irrationele en geïntegreerde modellen van EDM de omgeving en situationele factoren impact hebben op het morele (onder)bewustzijn en de morele keuzes van mensen doordat ze mede bepalen uit welk beslisframe wordt gehandeld (Haidt, 2001; Schwartz, 2016; Tenbrunsel & Smith-Crowe, 2008; Treviño, 1986). Om te kunnen bepalen in hoeverre het beslisframe kan worden beïnvloed zodat ethisch gedrag kan worden bevorderd, wordt eerst nader in gegaan op wat dit beslisframe is en wat of wie bepaalt vanuit welk beslisframe wordt gehandeld.

Beslisframes

Tversky en Kahneman (1981) onderzochten als een van de eerste het fenomeen beslisframe en toonden aan dat individuen die met een probleem werden geconfronteerd en een definitieve voorkeur hadden (i) een andere definitieve voorkeur hadden als zij vanuit een andere beslisframe handelden bij hetzelfde probleem, (ii) zich niet bewust zijn van andere alternatieve beslisframes waaruit gehandeld kan worden en van hun potentiële positievere effect, (iii) er vanuit gaan dat hun handelingen onafhankelijk zijn van het beslisframe waaruit gehandeld wordt maar (iv) vaak onzeker zijn over hoe geconstateerde inconsistenties kunnen worden opgelost. Het effect van het betreffende beslisframe wordt zichtbaar als in transparante en objectief identieke situaties potentiële situaties van winst of verlies worden gepresenteerd of waargenomen die dramatisch verschillende besluiten genereren (Tversky & Kahneman, 1981).

Two-stage signaling–processing model

In 1999 introduceerden Tenbrunsel en Messick in een onderzoek naar samenwerking het *Two-stage signaling–processing model* waarmee een verklaring werd gegeven voor hoe situationele factoren van invloed kunnen zijn op het beslisframe waaruit wordt gehandeld.

Het *Two-stage signaling–processing model* van Tenbrunsel en Messick (1999) gaat uit van twee stadia bij het nemen van een beslissing. In het eerste stadium van het nemen van een beslissing, het signaleringsstadium, bepalen effecten van buiten welk beslisframe passend is: bijvoorbeeld een ethisch, instrumenteel (zakelijk) of juridisch beslisframe. Vervolgens is dit beslisframe bepalend hoe gehandeld wordt in het tweede stadium, het verwerkingsstadium (Tenbrunsel & Messick, 1999).

In het onderzoek van Tenbrunsel en Messick (1999) is geanalyseerd hoe besluitvorming omtrent samenwerking wordt beïnvloed door (dreigende) sancties. Aan de hand van het *Two-stage signaling–processing model* kan verklaard worden dat (de dreiging van) sancties een instrumenteel beslisframe activeren waarbij een kostenbatenafweging plaatsvindt van wat het kost of oplevert om wel of niet samen te werken.

Waar de beslisser zonder dreigende sancties een ethische intrinsieke overweging maakt over samenwerking, wordt bij de dreiging van sancties de overweging extrinsiek en zakelijk (Tenbrunsel & Messick, 1999).

Kortom, het beslisframe van waaruit een beslissing wordt genomen, wordt enerzijds beïnvloed door de formulering van het probleem en anderzijds door de context dan wel situatie waarin de beslisser zich bevindt

en de persoonlijke eigenschappen en gewoontes van de persoon die de beslissing gaat nemen (Tenbrunsel & Messick, 1999; Tversky & Kahneman, 1981).

Als kritiek op dergelijke onderzoeken is in de literatuur wel beargumenteerd dat de beschreven kostenbatenafweging die bepaalt uit welke beslisframe wordt gehandeld ook een vertekend beeld geven van de morele afwegingen van de deelnemer zelf. Er worden vaak dilemma's voorgelegd die geen alternatief kennen en alleen keuzes voorstellen die ver afliggen van de werkelijkheid, waardoor deelnemers aan onderzoeken als het ware uitgelokt worden om stelling te nemen zonder dat plaats is voor hun eigen morele overwegingen en regels (Bennis, Medin, & Bartels, 2010). Als beslissers beter zicht hebben op de gevolgen van de verschillende beslissingen die ze kunnen nemen, dit kunnen vertalen naar een kostenbatenafweging ten aanzien van de gewenste doelen van de beslisser en de waarschijnlijkheid aanzienlijk is dat de voorgestelde gevolgen ook daadwerkelijk zullen optreden dan is er voor de beslisser meer ruimte om zijn eigen morele regels toe te passen op de beslissing die voorligt (Bennis et al., 2010). Volgens de onderzoekers worden deze morele regels onder meer beïnvloed en gevormd door de sociale context waarin de beslisser zich bevindt (Ostrom, 2000).

Oftewel, zoals eerder reeds gesteld: de context waarin iemand zijn overwegingen maakt en handelt, is in een organisatie te beïnvloeden door te zorgen voor een ethische infrastructuur (Ferrell & Gresham, 1985; Treviño, 1986). Dit sluit aan bij de conclusies van onderzoekers naar de effecten van ethische infrastructuur in organisaties op de medewerkers en leidinggevenden (Desmet et al., 2015; Kaptein & Schwartz, 2008). De vraag blijft echter hoe deze ethische infrastructuur zo versterkt kan worden dat het beslisframe waaruit gehandeld dusdanig beïnvloed wordt dat ethisch wordt gehandeld.

Het bevorderen van ethisch gedrag door sancties en detectiekans

Tenbrunsel, Smith-Crowe en Umphress (2003) trokken in hun onderzoek een parallel met het *Two-stage signaling-processing model* van Tenbrunsel en Messick (1999) door te stellen dat de aanwezigheid van een duidelijke ethische infrastructuur in een organisatie ervoor zorgt dat werknemers ethisch handelen omdat dit kennelijk binnen de organisatie van hun wordt verwacht. Is deze infrastructuur er in het geheel niet dan zullen werknemers genegen zijn om eigen ethische afwegingen te maken. Is sprake van een zwakke ethische infrastructuur dan zullen werknemers zich minder ethisch gedragen omdat ze de ethische vraagstukken niet herkennen of veronderstellen dat de organisatie ethisch handelen kennelijk niet belangrijk vindt (Tenbrunsel, Smith-Crowe, & Umphress, 2003).

In deze lijn redenerend zou het voor de hand liggen om de effectiviteit van gedragscodes, een duidelijke en concrete uiting van ethische infrastructuur binnen een organisatie, te versterken door sancties te koppelen aan het niet naleven of overtreden van deze gedragscodes en de detectie van onethisch gedrag te vergroten

(Mulder et al, 2015; Tenbrunsel & Messick, 1999). Het straffen en/of detecteren van onethisch gedrag heeft immers impact op de kostenbatenanalyse die plaatsvindt voor dat een beslissing wordt genomen, oftewel op het beslisframe waaruit wordt gehandeld. Bij het voorkomen van onethisch gedrag kunnen sancties en detectiekans in de kostenkant meewegen en reden zijn om bepaald gedrag niet uit te voeren waardoor ethisch gedrag wordt bevorderd.

Sancties

Als het gaat om bestraffen van gedrag dan wordt onderscheid gemaakt tussen twee motieven om te straffen: het bestraffen van reeds uitgevoerd gedrag en het afschrikken van bepaald toekomstig gedrag (bij de dader en/of bij anderen). Als het gaat om het afschrikken van gedrag dan wordt uitgegaan van een rationeel keuzemodel om bepaald gedrag uit te voeren of niet, waarbij de waarschijnlijkheid van detectie en daadwerkelijke bestraffing een belangrijke rol spelen. Is de kans klein dat bepaald gedrag wordt gedetecteerd dan heeft een sanctie alleen nog afschrikkende waarde als deze zeer zwaar is (Arlen & Kraakman, 1997; Carlsmith, Darley, & Robinson, 2002).

Organisaties kunnen op verschillende manieren te maken hebben met sancties. Zij kunnen zelf sancties opleggen aan medewerkers omdat interne regels zijn geschonden of worden geconfronteerd met externe sancties door handelen of nalaten van een werknemer (Haugh, 2017). Bij externe sancties gaat het, zoals eerder beschreven, om boetes of sancties door overheidsinstanties, civiele aansprakelijkheid of strafrechtelijke maatregelen.

Interne sancties (en beloningen) worden onderscheiden in twee categorieën: sociale en economische. Bij sociale stimuli gaat het om uitingen van voor- of afkeur, in- of uitsluiten of het binnen of buiten de groep vallen. Bij economische stimuli moet gedacht worden aan bezoldigingen, boetes, bonussen en andere financiële sancties (Warren & Smith-Crowe, 2008).

Sancties binnen organisaties worden ook onderscheiden in formele en informele sancties. Met formele sancties wordt bedoeld op de officiële systemen in een organisatie waardoor werknemers formeel worden “gestraft” na onethisch gedrag zoals negatieve beoordelingen en geen promotie, salarisverhoging of bonus. Bij informele sancties is sprake van niet officiële systemen, bijvoorbeeld groepsdynamiek. Informele sancties blijken overigens meer invloed te hebben in organisaties dan de formele variant doordat de impact voor de betrokkene groter is (Tenbrunsel et al., 2003).

Effectiviteit van sancties

Door onderzoekers is bepleit dat het wel of niet ethisch handelen om bestraffing te voorkomen niet de manier is om het hogere ethische bewustzijn te bevorderen dat op langere termijn een positief effect heeft op ethisch handelen. Er wordt dan niet om de goede redenen ethisch gehandeld maar enkel om bestraffing te voorkomen (Baucus & Beck-Dudley, 2005). In dit licht is het straffen van onethisch gedrag dus een oplossing voor de korte termijn.

Echter bij het opleggen van sancties spelen ook componenten die niet-rationeel van aard zijn zoals schaamte van de werknemer en (on)dubbelzinnigheid van de bestraffer die van invloed zijn op het ethische gedrag van medewerkers. De goedwillende werknemer die met een sanctie wordt geconfronteerd om een handeling waarvoor hij of zij (mede)verantwoordelijk is, zal emoties ervaren die van invloed zijn op volgende ethische beslissingen (Warren & Smith-Crowe, 2008). Met andere woorden door de ervaring dat een sanctie wordt opgelegd mits dit consequent wordt gedaan, verandert wel degelijk het (ethisch) gedrag van een werknemer.

De impact van de hoogte van een sanctie is regelmatig onderzocht in onderzoek naar samenwerking en manieren om samenwerking te versterken (Andreoni, Harbaugh, & Vesterlund, 2003; Balliet et al., 2011; Tenbrunsel & Messick, 1999). Gebleken is dat mensen meer zullen gaan samenwerken om een sanctie te vermijden mits de sanctie meer kost dan het niet samenwerken opbrengt. Het bestraffen van niet samenwerken heeft eveneens een significant positief effect op samenwerking doordat voor de betrokkenen duidelijker is en wordt welk gedrag gewenst is en aangemoedigd wordt (Andreoni et al., 2003). Zijn de sancties die dreigen laag dan kan dit een averechts effect hebben op het gedrag en is het beter om in het geheel geen dreiging van sancties te hebben omdat dan ethischer wordt gehandeld en meer wordt samengewerkt (Houser, Xiao, McCabe, & Smith, 2008). Een oorzaak hiervan ligt in het feit dat uit de hoogte van een straf wordt afgeleid hoe zwaar de handeling waar deze straf mee samenhangt, wordt afgekeurd (Balliet et al., 2011).

Kostbare straffen, ook wel in de literatuur aangeduid als *altruistic punishment*, worden geassocieerd met bestraffing van iemand die een sociale norm schendt en niet enkel een persoon of groep benadeeld (Fehr & Gächter, 2002). Hoe zwaarder de sociale norm is overschreden, des te zwaarder de straf. De zwaarte van de straf heeft eveneens meer impact op het gedrag dan degene of de instelling die de straf oplegt. In onderzoek naar het effect van een decentrale of centrale strafsysteem, bleek degene of de instelling die de straf oplegt wel impact te hebben echter niet zo beduidend als de zwaarte van de straf zelf (Balliet et al., 2011). Degene die de verwachting heeft dat bepaald gedrag zeker wordt gedetecteerd en bestraft, is eerder geneigd om af te zien van zijn of haar wangedrag, zeker als de straf serieuzer is dan de potentiële opbrengst (Tenbrunsel & Messick, 1999; Treviño, 1992). Is de sanctie dus erg kostbaar dan beïnvloedt dit de eerder beschreven kostenbatenanalyse dusdanig dat het ethische gedrag meer wordt versterkt bij dreigende kostbare sancties (Balliet et al., 2011).

Deze overwegingen leiden tot de eerste hypothese:

HYPOTHESE 1:

Als de sanctie zwaar is op onethisch gedrag dan worden meer ethische beslissingen genomen in organisaties.

Of de sanctie nu licht of zwaar is, dreigen met een sanctie heeft pas effect of invloed als de kans ook aanwezig is dat de sanctie wordt opgelegd, oftewel dat het onethische handelen wordt gedetecteerd. Detectiekans zal

dus meespelen in de kostenbatenafweging en is dus mogelijk een andere factor die invloed kan hebben op het ethisch handelen.

Detectiekans

In de jaren 70 van de vorige eeuw is onderzoek gedaan naar het effect van detectie op ethisch gedrag door te kijken in hoeverre de detectiekans invloed had op het doorgeven van het volledige inkomen bij de belastingdienst. Gebleken is dat als de detectiekans toeneemt er significant meer ethisch wordt gehandeld en een significante stijging is te zien in het inkomen dat wordt doorgegeven (Allingham & Sandmo, 1972). De uitkomsten van dit onderzoek zijn in die tijd gerelateerd aan de studies van opbrengsten van criminele activiteiten en de overwegingen van criminelen omtrent wat de misdaad oplevert, wat eventuele kosten zijn en hoe groot de kans is dat de misdaad wordt gedetecteerd, oftewel de *rational crime theory* (Becker, 1968). Op basis van deze afwegingen is wel bepleit dat als de kans op detectie laag is, de straf hoog moet zijn ter compensatie: een soort kans/detectie *trade-off* (Arlen & Kraakman, 1997). In onderzoek naar optimale afschrikking door straffen is echter gebleken dat de detectiekans geenszins bepalend is voor de strafmaat. Als de maat van de bestraffing moet worden bepaald, wordt gekeken naar wat er gedaan is en is men niet bezig met het effect van de strafmaat op toekomstig gedrag en de detectiekans daarbij (Sunstein, Schkade, & Kahneman, 2000).

In ander onderzoek is gekeken naar wat het onethisch gedrag van een persoon voor impact op het gedrag van anderen in een groep heeft. De observatie dat oneerlijk gedrag van een ander niet wordt gedetecteerd, blijkt van invloed op het onethisch gedrag van de observator. De observator kan uit het niet detecteren en bestraffen niet alleen afleiden dat de detectiekans laag is maar ook dat de organisatie onethisch handelen niet belangrijk vindt (Gino, Ayal, & Ariely, 2009).

Detectiekans speelt zoals eerder gesteld een rol in de afwegingen over wat een handeling oplevert en kan kosten en is van invloed op de rationele kostenbatenanalyse die bij EDM speelt als vanuit een instrumenteel beslisframe wordt gehandeld (Tenbrunsel & Messick, 1999). Of de detectiekans toeneemt of afneemt, heeft dan impact op deze kostenbatenanalyse en dus consequenties voor hoe onethisch iemand zich uiteindelijk gedraagt. Oftewel is de kans kleiner of wordt verwacht dat deze kleiner is, dan weegt de detectiekans minder zwaar mee in de kostenkant en zal minder ethisch gehandeld worden dan in de situatie waarbij de detectiekans groot is. Is het nu zo dat de grootte van de kans van detectie altijd invloed heeft op hoe ethisch er gehandeld wordt? In de literatuur is dit niet eenduidig vastgesteld.

In onderzoek naar hoe interne en externe beloningen zich verhouden tot (on)eerlijk handelen werd de invloed van het beeld dat iemand van zichzelf heeft en de invloed van het bespreken van morele standaarden nader geanalyseerd. In dit kader is ook ingezoomd op wat de detectiekans met de managers doet. De conclusie is duidelijk: een grotere detectiekans alleen zorgt niet voor meer eerlijkheid. De onderzoekers vonden het aannemelijk dat oneerlijkheid tot een bepaald niveau triviaal is en daarna een meer serieuze en kostbare

betekenis heeft, waarbij enkel detectiekans niet zwaar meeweegt in de kostenbatenafweging (Mazar et al., 2008).

In onderzoek naar hoe managers het resultaat opzettelijk wijzigen als zij zelf beloond worden op basis van het behaalde resultaat is gebleken dat de detectiekans wel een rol speelt in het verminderen van dit frauduleus handelen. Het effect op onethisch handelen van de beloning is wel sterker dan de kans op detectie, echter: kans op detectie blijkt wel effect te hebben op het handelen van de managers (Bruner, McKee, & Santore, 2008).

In onderzoek naar zelfregulatie is gebleken dat deelnemers die zelf mogen bepalen of het werk dat ze hebben gedaan gecontroleerd wordt of niet, meer onethisch handelen als ze ervoor kiezen dat hun werk niet gecontroleerd wordt (Gino, Krupka, & Weber, 2013). Ook hieruit kan afgeleid worden dat de mate van kans op detectie een rol speelt bij het (on)ethisch handelen.

Kortom, ook al heeft detectiekans niet zo'n eenduidige impact op het (on)ethisch handelen als de zwaarte van sanctie, toch is de verwachting dat detectiekans van invloed is op hoe ethisch iemand zich gedraagt en handelt. Deze overwegingen leidt tot de volgende hypothese:

HYPOTHESE 2:

Als de kans groot is dat onethisch gedrag wordt gedetecteerd dan worden meer ethische beslissingen genomen in organisaties.

Van sancties en detectiekans wordt dus verwacht dat zij van invloed zijn op het ethisch handelen van personen in organisaties. De vraag is of het effect even groot is in competitieve omgevingen als in niet competitieve omgevingen. In competitieve omgevingen worden medewerkers immers vaak met bonussen en andere vormen van baten gestimuleerd om het maximale resultaat voor de organisatie te bereiken (Coase, 1937; Coase, 1960; Deutsch, 1949; Schwepker & Ingram, 1994). Deze baten kunnen meewegen in de kostenbatenafweging die bij het nemen van beslissingen speelt en zorgen dat uiteindelijk onethisch gehandeld wordt.

Om het effect van competitie op de effectiviteit van sancties en detectiekans te kunnen bepalen, wordt eerst nader ingegaan op wat competitie en competitieve omgevingen met mensen doet en hoe dit van invloed is op het beslisframe waaruit wordt gehandeld.

Competitie en competitieve omgevingen

Van competitie (concurrentie) is sprake als verschillende partijen schaarse en betwiste middelen nastreven op zo'n wijze dat zodra een van de partijen het doel heeft bereikt het voor de andere partij onmogelijk of minder waarschijnlijk is dat hij het doel bereikt (Deutsch, 1949). Door de jaren heen is onderscheid gemaakt in verschillende soorten concurrentie. Van "zero-sum" concurrentie is sprake als de winnaar alles krijgt en de verliezer niks. Bij "appropriate" concurrentie is meer sprake van een constante status van concurrentie waarbij regels, uitgangsvormen en vorderingen van en voor alle deelnemers zichtbaar zijn en het voor eenieder steeds weer mogelijk is om te winnen (Stanne, Johnson, & Johnson, 1999).

In een economische context kan concurrentie onderscheiden worden in concurrentie binnen de organisatie, interpersoonlijke competitie, en marktcompetitie, oftewel concurrentie met andere organisaties.

Interpersoonlijke competitie

Bij interpersoonlijke competitie gaat het om concurrentie tussen medewerkers onderling binnen een organisatie. Deze competitie kan versterkt worden doordat organisaties er alles aan doen om het maximale uit hun organisatie te halen en de productiviteit te maximaliseren door onder andere individuele doelen te stellen voor medewerkers (Coase, 1937; Coase, 1960; Deutsch, 1949; Schwepker & Ingram, 1994). De vraag is echter of het versterken van competitie tussen medewerkers wel werkelijk bijdraagt aan dit doel.

Waar de boventoon in literatuur uit de vorige eeuw lag op de positieve effecten van competitie doordat het de medewerkers individueel stimuleert om te presteren en zo het maximale voor een organisatie te bereiken, is in het begin van deze eeuw meer de nadruk komen te liggen op negatieve gevolgen van competitie voor het resultaat van de organisatie (Gill et al., 2013; Moon, Quigley, & Carson Marr, 2012). Zo bleek dat juist de medewerker die op zichzelf georiënteerd is en dito prestaties wil bereiken, soms ten koste van de ander of anderen, eerder geneigd is om meer te investeren in falende projecten dan de medewerker die niet gericht is op het behalen van zijn eigen prestaties (Moon, 2001). Competitie in een groep stimuleert dat de beste uit de groep zal slagen en niet dat de groep als het ware representeert wat nodig is in een veranderende omgeving en dus handelt in het belang van het voortbestaan en verbeteren van de organisatie. Het hebben van alleen een competitieve focus heeft tot gevolg dat organisaties enkel dat niveau bereiken dat ervoor zorgt dat ze zich gemakkelijk aanpassen en overleven in een competitieve omgeving (Moon et al., 2012).

Een ander negatief effect is dat stelselmatige competitie tussen medewerkers kan veranderen in rivaliteit waarbij de kans op onethisch gedrag verder toeneemt (Kilduff, Galinsky, Gallo, & Reade, 2016). Rivaliteit ontstaat als de competitiestrijd zich herhaaldelijk tussen dezelfde of gelijkwaardige concurrenten afspeelt. Bij rivaliteit is de kans op onethisch gedrag groter dan als de strijd tussen onbekende of anonieme concurrenten plaatsvindt. Dit heeft vooral te maken met het gegeven dat de uitkomst van de onethische handeling een voordeel kan opleveren in deze persoonlijke competitiestrijd en dat de handeling status en aanzien kan

opleveren voor betrokkene. Worden de uitkomsten nog extra beloond dan blijkt dit een modererend effect te hebben op de rivaliteit en wordt de kans op onethisch gedrag nog groter (Kilduff et al., 2016).

Marktcompetitie

Daar waar het bij interpersoonlijke competitie vooral gaat om competitie tussen medewerkers binnen de organisatie, bij marktcompetitie gaat het om de competitie tussen organisaties en bepaalt het succes van de organisatie als geheel de positie ten opzichte van de andere organisatie.

De impact van deze competitie is verschillend voor werknemers en leidinggevendenden van een organisatie. Voor werknemers kan het effect van marktcompetitie net als interpersoonlijke competitie impact hebben op het behalen van hun bonus die afhankelijk is gesteld van het behalen van een bepaald resultaat (Coase, 1937; Coase, 1960; Deutsch, 1949; Schwepker & Ingram, 1994). Voor leiders van een organisatie heeft marktcompetitie impact gezien hun positie in de organisatie. Leiders van een organisatie staan opgesteld om hun organisatie duurzaam te besturen en strategieën en organisatiedoelstellingen dusdanig te bepalen en te volgen dat hun organisatie optimaal presteert (Eisenhardt, 1989). Marktcompetitie heeft effect op al deze aspecten en is daardoor van invloed op de dagelijkse aansturing van een leider van een organisatie. Naarmate de competitie hoger is in de markt ontstaat meer druk op organisaties door onzekerheid over en bedreigingen ten opzichte van het bereiken van organisatiedoelen, waardoor de druk toe op leiders toeneemt die opgesteld staan om hierop te anticiperen (Nadkarni & Barr, 2008). Tevens wordt de druk voor leiders in hoog competitieve omgevingen meer merkbaar doordat zij meer worden gestimuleerd door middel van bonussen en andere beloningen om maximaal op de organisatiedoelen te focussen dan in organisaties in minder competitieve omgevingen (Karuna, 2007).

Het effect van competitieve omgevingen

Het effect en de impact van competitie op het ethisch handelen van personen in competitieve omgeving is niet eenduidig. Uit onderzoek onder verkopers bleek dat een hogere competitieve omgeving niet tot gevolg heeft dat verkopers meer onethisch gedrag gingen vertonen (Schwepker, 1999). De onderzoeker verklaarde dit door het effect op langere termijn van onethisch handelen op de verkoop. Juist in competitieve omgevingen is het lastiger om een lange termijn relatie op te bouwen. Een lagere competitieve omgeving zou juist tot gevolg kunnen hebben dat verkopers eerder genegen zijn tot onethisch gedrag doordat de langere termijn relatie minder belangrijk is (Schwepker, 1999).

Andere onderzoekers concludeerden juist dat de competitieve druk wel degelijk tot meer onethisch gedrag leidt zoals bedrog, het aannemen van smeergeld, fraude en het ongestraft laten van overtredingen van werknemers door leidinggevendenden (Desmet et al., 2015; Gill, Prowse, & Vlassopoulos, 2013; Hegarty & Sims, 1978; Robertson & Ryman, 2001). Zo bleken bonussen, stimuli die vooral in competitieve omgevingen worden gebruikt om medewerkers tot het behalen van een maximaal resultaat te stimuleren (Coase, 1937; Coase, 1960; Deutsch, 1949; Schwepker & Ingram, 1994) negatieve gevolgen te hebben voor het gedrag van medewerkers. De door bonus gedreven medewerkers bleken zoals eerder gesteld minder genegen om samen

te werken om de organisatie te verbeteren (Moon, Kamdar, Takeuchi, & Mayer, 2008) en meer in staat tot bedrog en fraude door oneerlijk te zijn over productiviteit dan medewerkers waarbij een bonus of eigen gewin niet speelde (Gill et al., 2013).

Desmet, Hoogervorst en Van Dijke (2015) toonden door middel van het eerder besproken *Two-stage signalling-processing model* van Tenbrunsel en Messick (1999) aan dat de mate van competitie invloed had op de perceptie van leidinggevenden over wat wel en niet mag. Zo bleek dat in situaties met intense competitie leidinggevenden instrumenteel handelden in organisatorische aangelegenheden om de belangen van de organisatie het beste te dienen, zelfs als hiervoor onethisch gehandeld moest worden. Ook het wel of niet straffen van onethisch gedrag van werknemers werd in competitieve omgevingen instrumenteel benaderd door een kostenbatenanalyse die leidde tot het wel of niet optreden door de leidinggevenden. In markten met een lage concurrentie werden leidinggevenden niet beïnvloed door een dergelijke instrumentele kostenbatenafweging (Desmet et al., 2015). Competitieve omgevingen stimuleren dus het handelen uit een meer instrumenteel beslisframe. Vanuit een instrumenteel beslisframe wordt een kostenbatenanalyse gemaakt ten aanzien van de voorliggende handeling. Hoe hoger de competitie des te meer er vanuit een instrumenteel beslisframe beslissingen worden genomen (Desmet et al., 2015; Tenbrunsel & Messick, 1999).

Sancties en detectiekans in competitieve omgevingen

De verwachting is dat een hogere sanctie of grotere detectiekans in een instrumentelere afweging een grotere impact heeft dan in een afweging die minder instrumenteel is, oftewel: als de competitie hoog is dan is de impact van "kosten" als sanctie of detectiekans in de instrumentele kostenbatenafweging groter dan als de competitie laag is. Of andersom geredeneerd: in een hoog competitieve organisatie waar de kans op zware bestraffing en detectie laag is, zal een medewerker die een hoge winst kan halen eerder onethisch handelen (Jacksons et al., 2013; Zey-Ferrell & Ferrell, 1982). Op detectie en sanctie wordt dus een modererend effect verwacht van competitie. Gezien de eerder beschreven verschillende maten van impact van sanctie en detectiekans, is de verwachting dat het modererende effect van competitie op sanctie groter zal zijn dan op detectiekans (Mazar et al., 2008).

Deze verwachtingen leiden tot de volgende en laatste twee hypothesen:

HYPOTHESE 3A

Het niveau van de marktcompetitie modereert de effectiviteit van een hogere detectiekans op onethisch gedrag.

HYPOTHESE 3B

Het niveau van de marktcompetitie modereert de effectiviteit van een zwaardere sanctie bij onethisch gedrag.

Onderzoek

Om de hypothesen te toetsen, is een kwantitatief onderzoek uitgevoerd aan de hand van een experimenteel onderzoek met surveys.

Door middel van een experimentele methode is onderzocht of er een causaal gevolg is tussen de interventie, een willekeurige verdeling van groepen en het meten van de resultaten. Door een juist ontworpen en uitgevoerd experiment waarin deze drie onderdelen goed worden gepositioneerd, kan immers bepaald worden of deze causale relatie aanwezig is (Margetts & Stoker, 2010).

In het experiment is gebruik gemaakt van een 2 (competitie: hoog/laag) x 2 (pakkans: hoog/laag) ontwerp. Aan de hand van vier verschillende scenario's is het mogelijk om het effect van hoge of lage sancties (dat werd gemeten) op een onethische handeling te meten en te meten of de uitkomsten veranderen als het niveau van competitie en de kans dat de handeling wordt gedetecteerd, worden gemanipuleerd.

Het op scenario gebaseerde experiment is afgenomen in een online survey. De respondenten werden automatisch random toegewezen aan een van de vier condities.

Methodie

Deelnemers

Aan het onderzoek hebben 122 Nederlands deelnemers meegedaan tussen de 18 en 67 jaar die tussen de 13 en 80 uur per week werkzaam zijn.

Van de deelnemers was 52% vrouw, was de gemiddelde leeftijd 41.58 jaar ($SD = 10.92$) en werd gemiddeld 37.98 uur per week gewerkt ($SD = 10.48$). Tevens had men gemiddeld 19.22 jaar werkervaring ($SD = 11.09$) en werkte 37 % van de deelnemers in de publieke sector en had 48% een functie als leidinggevende.

Procedure

De deelnemers kregen een situatie voorgelegd waarin een organisatie in een markt actief was waar het gemakkelijk of moeilijk was om winst te maken (manipulatie hoge of lage competitie). De deelnemers werden gevraagd zich in te leven in de positie van eindverantwoordelijke van de financiële afdeling van de betreffende organisatie. Het scenario werd verder uitgewerkt met de situatie dat door de salarisadministrateur van de organisatie werd voorgesteld om niet de gehele loonsom aan de belastingdienst door te geven zodat er minder loonbelasting betaald hoeft te worden. Vervolgens werden de scenario's gemanipuleerd in de mate waarin de kans aanwezig is dat deze foutieve opgave van de loonsom zou worden gedetecteerd door de belastingdienst (manipulatie hoge of lage detectiekans) (zie Appendix 1 tot en met 4 voor de volledige, verschillende scenario's). Middels controlevragen werden de manipulaties in de scenario's gecontroleerd.

Maten

Manipulatiecheck

Om te controleren of de manipulatie van de hoogte van de competitie goed was uitgevoerd, werden de deelnemers gevraagd om aan de hand van een 7-punts Likert schaal (1 = helemaal niet en 7 = erg sterk) aan te geven of de concurrentie hoog dan wel laag was. De manipulatie werd gecontroleerd aan de hand van twee stellingen: “De concurrentie op de markt waarin Zekerheid en Co werkt is groot” en “Het kost het bedrijf veel moeite om winst te maken”. De items waren significant gecorreleerd ($r = .74$; $p < .001$) waarop de vragen werden samengevoegd voor verdere analyses. Het is hierbij belangrijk op te merken dat in de manipulatie waar de competitie laag was, de aard van de vraag tegenovergesteld werd gevraagd: bij stelling 1 was “klein” vervangen door “groot” en bij stelling 2 werd “veel” vervangen door “weinig”. Derhalve werden de gegeven antwoorden in de lage competitie situatie gehercodeerd.

Om te controleren of de manipulatie van de kans op detectie goed was uitgevoerd, werden de deelnemers gevraagd om aan de hand van een 7-punts Likert schaal (1 = helemaal niet en 7 = erg sterk) aan te geven of de detectiekans groot dan wel klein was. De manipulatie werd gecontroleerd aan de hand van twee stellingen: “De belastingdienst zal een verlaging van de totale loonsom mogelijk opmerken” en “De kans dat de belastingdienst controleert op de juistheid van de loonsom is aanzienlijk”. De items waren significant gecorreleerd ($r = .61$; $p < .001$), waarop de vragen werden samengevoegd voor verdere analyses. In de manipulatie waar de detectiekans klein was, was de aard van de vraag tegenover gesteld: bij stelling 1 was “mogelijk” vervangen door “niet snel” en bij stelling 2 werd “aanzienlijk” vervangen door “niet groot”. Derhalve werden de gegeven antwoorden in de lage detectiekans situatie gehercodeerd.

Ethische handeling

Aan de deelnemers van het onderzoek werd gevraagd om aan te geven wat zij in een dergelijk scenario zouden doorgeven aan de belastingdienst: de gehele loonsom of een lager percentage van de loonsom (respectievelijk 95%, 90%, 80% of 75%). De deelnemers werd ook gevraagd welk percentage zij zouden doorgeven als de sanctie bij detectie laag zou zijn: de gehele loonsom of een lager percentage van de loonsom (respectievelijk 95%, 90%, 80% of 75%). Tevens werden zij gevraagd welk percentage zij zouden doorgeven als de sanctie bij detectie hoog is: de gehele loonsom of een lager percentage van de loonsom (respectievelijk 95%, 90%, 80% of 75%). Er is geen schaal voor het meten van ethisch handelen gemaakt omdat de antwoorden met elkaar vergeleken werden, tevens had de schaal een te lage Cronbach's alpha score ($\alpha = .54$).

Strafgedrag

Vervolgens werden de deelnemers gevraagd wat zij met de salarisadministrateur zouden doen naar aanleiding van zijn voorstel. De medewerkers werden gevraagd een keuze te maken uit de volgende alternatieven:

- a. De salarisadministrateur een bonus en salarisverhoging geven.
- b. De salarisadministrateur een bonus geven.
- c. De salarisadministrateur sterk aanmoedigende feedback geven.

- d. De salarisadministrateur licht aanmoedigende feedback geven.
- e. Geen actie ondernemen.
- f. De salarisadministrateur een milde (mondelinge of schriftelijke) berisping geven.
- g. De salarisadministrateur een stevige (mondelinge of schriftelijke) berisping geven.
- h. De salarisadministrateur een officiële (mondelinge en schriftelijke) waarschuwing geven.
- i. De salarisadministrateur ontslaan.

Het combineren van zowel straf als beloning in de alternatieven voorkomt dat de bias optreedt dat alleen positief of negatief gereageerd kan worden op een bepaalde handeling waarvan niet wil worden benadrukt dat deze een ethisch karakter heeft (Hunt & Vasquez-Parraga, 1993).

Alternatief a tot en met d zijn overgenomen uit onderzoek van Hunt en Vasquez-Parraga (1993) en alternatief f tot en met i zijn overgenomen uit onderzoek van Bellizzi en Hite (1989). Omdat het niet overgaan tot de actie van straffen of belonen ook mogelijk moet kunnen zijn, is conform het onderzoek van Desmet, Hoogervorst en Van Dijk (2015) er voor gekozen om als alternatief e op te nemen.

Beslisframe en rationalisaties

Om meer inzicht te krijgen in onderliggende processen die spelen bij het nemen van een (on)ethische beslissing, is nader exploratief onderzoek gedaan. Voor dit deel van het onderzoek is geen gebruik gemaakt van hypothesen omdat over deze processen nog niet veel bekend is.

Om meer inzicht te krijgen in het soort beslisframe waaruit de beslissing werd genomen, werden de deelnemers gevraagd om aan te geven hoe zij de beslissing over de loonsom zouden omschrijven (Tenbrunsel & Messick, 1999). De deelnemers hadden de keuze uit een persoonlijke beslissing, zakelijke beslissing, juridische beslissing of ethische beslissing. De alternatieven zijn afkomstig uit het onderzoek van Tenbrunsel en Messick (1999), waarbij de milieubeslissing is weggelaten omdat de beslissing geen effect had op het milieu zoals dat in het onderzoek van Tenbrunsel en Messick wel had.

Om meer inzicht te krijgen in overwegingen die van invloed zijn op een (on)ethische beslissing, zoals het rationaliseren van ethisch gedrag (Bandura, 1999) werden stellingen voorgelegd waarop de deelnemers konden reageren met een 7 punten Likert-schaal (1= zeer mee oneens, 7= zeer mee eens). De deelnemers werd gevraagd op de volgende stellingen te reageren:

1. Als leider van deze organisatie is het mijn voornaamste taak om optimaal resultaat te halen;
2. Hoe goed het met deze organisatie gaat, is bepalend voor mijn beslissing als leider van deze organisatie;
3. Als er veel financiële druk is, heeft dat invloed op mijn beslissing als leider van deze organisatie;
4. Als de belastingdienst amper controleert dan vindt de belastingdienst het niet belangrijk dat ik de juiste loonsom op geef;
5. Als ik de loonsom verlaag, dan heeft niemand daar last van;
6. Ik kan de loonsom verlagen zonder dat dit grote gevolgen voor de maatschappij heeft;

7. De loonsom verlagen is goed voor mijn organisatie;
8. Ik zou mijn organisatie te kort doen als ik de juiste loonsom op geef;
9. De belastingdienst maakt het zo gemakkelijk om te sjoemelen met de loonsom. Dit is de reden dat ik een lagere loonsom doorgeef.

De stellingen zijn aan de hand van drie rationalisatietechnieken die werden onderscheiden door Bandura, Barbaranelli, Caprara en Pastorelli (1996) opgesteld: het minimaliseren van consequenties (stelling 5 en 6), morele rechtvaardigingen (stelling 1, 2, 7 en 8) en het verschuiven van verantwoordelijkheid (stelling 4 en 9). Deze stellingen zijn gecombineerd in de schaal morele rationalisatie ($\alpha = .71$).

Stelling 3 was opgenomen om inzicht te krijgen in hoeverre de mate van de ervaring van financiële druk gekoppeld kan worden aan (on)ethisch gedrag. Bij de analyse is deze stelling verder buiten beschouwing gelaten omdat deze stelling geen gevalideerde manier is om is van (on)ethische handelen en als enige stelling in dit kader was opgenomen.

Aan het eind van de survey werd de deelnemer verzocht om geslacht en leeftijd aan te geven, even als het aantal jaren werkervaring, het aantal uren dat de deelnemer gemiddeld per week aan het werk is, de sector waarin de deelnemer actief is (publiek of privaat) en of de deelnemer leidinggevende is.

Resultaten

Manipulatie check

Een competitie × detectiekans tweewegs-ANOVA op de competitie check gaf het verwachte hoofdeffect van marktcompetitie ($F(1,118) = 539.843, p < .001$). Respondenten die een competitieve omgeving gepresenteerd kregen, ervaarden meer concurrentie ($M = 6.17, SD = .86$) dan de respondenten die een niet-competitieve omgeving gepresenteerd kregen ($M = 1.84, SD = 1.14$). Er was geen significant effect van detectie op competitie ($F(1,118) = 2.120, p = .148$) en ook geen significant interactie-effect van competitie en detectiekans gezamenlijk ($F(1,118) = .000, p = .992$), waarmee de manipulatie van competitie geslaagd is.

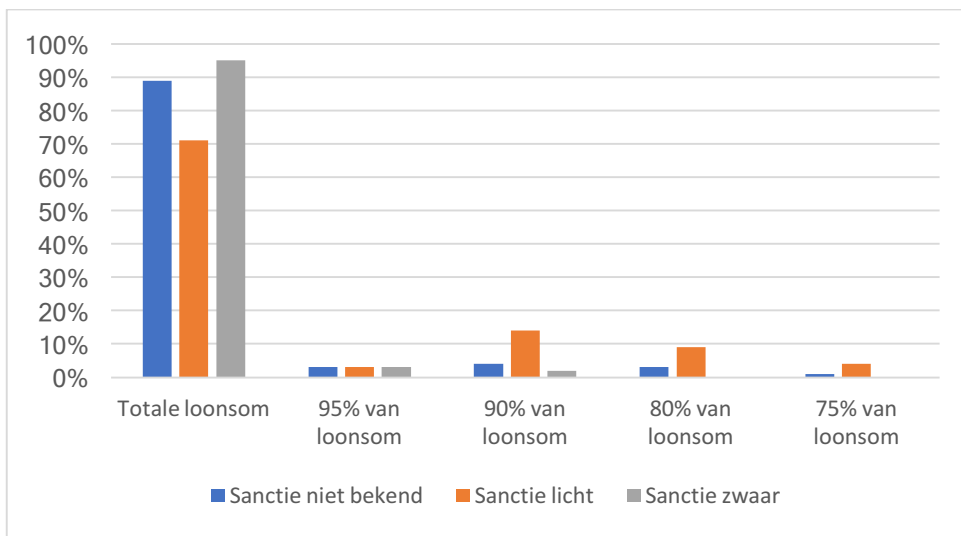
Een competitie × detectiekans tweewegs-ANOVA op de detectie check gaf het verwachte hoofdeffect van detectiekans ($F(1,118) = 80.604, p < .001$). Respondenten die een situatie gepresenteerd kregen waarbij de detectiekans aanzienlijk was, ervaarden een hogere pakkans ($M = 4.40, SD = 1.40$) dan respondenten die lazen over een lage detectiekans ($M = 2.32, SD = 1.41$). Echter, ook competitie bleek een significant effect te hebben op de detectiekans ($F(1,118) = 15.320, p < .001$). Respondenten die een competitieve omgeving gepresenteerd kregen, ervaarden een lagere detectiekans ($M = 2.92, SD = .17$) dan de respondenten die een niet-competitieve omgeving gepresenteerd kregen ($M = 3.87, SD = .18$). De situatie dat de respondenten een competitieve omgeving gepresenteerd kregen en de detectiekans groot was, gaf een opvallend hoog gemiddelde ($M = 5.06, SD = 1.19$). Er was geen significant interactie-effect van competitie en detectiekans gezamenlijk ($F(1,118) = 0.697, p = .406$). Door het interactie-effect van competitie is de manipulatie van detectiekans niet geheel geslaagd. Met de interpretatie van de resultaten dient hiermee rekening gehouden te worden.

Hypothese 1

Hypothese 1 is: *“als de sanctie zwaar is op onethisch gedrag dan worden meer ethische beslissingen genomen in organisaties”*.

Om deze hypothese te testen, werden de respondenten gevraagd aan te geven of zij de gehele loonsom zouden doorgeven aan de belastingdienst of een percentage hiervan. Deze vraag werd driemaal gesteld: de eerste keer zonder een sanctie bij detectie te vermelden, de tweede keer door te beschrijven dat de sanctie bij detectie licht zou zijn en de derde keer door te beschrijven dat de sanctie bij detectie zwaar zou zijn.

In figuur 1 wordt weergegeven welke loonsom werd gekozen bij de verschillende sancties.



Figuur 1 Uitkomst opgegeven loonsom bij verschillende sancties

Als de sanctie laag was, gaf 71% de gehele loonsom door, terwijl als de sanctie niet bekend was 89% van de deelnemers de gehele loonsom doorgaf en 95% als de sanctie hoog was.

Een repeated measures ANOVA is uitgevoerd op de verschillende sancties (resp. onbekend, licht en zwaar) om te bepalen of tussen de drie uitkomstmaten sprake is van significante interactie bij de respondenten.

De RM-ANOVA toont aan dat de gemiddelde scores van de sancties statistisch significant verschillend waren ($F(2,236) = 26.856, p < .001$). Respondenten die een lichtere sanctie verwachtten gaven een lagere loonsom door ($M = 1.74, SD = .11$) dan als de sanctie onbekend was ($M = 1.25, SD = .068$) of als de sanctie zwaar was ($M = 1.07, SD = .28$). De sanctiemaat is dus bepalend voor het gedrag van de respondent. Hypothese 1 is met deze uitkomst bevestigd.

Als extra analyse is ook een RM-ANOVA uitgevoerd voor de gemanipuleerde variabelen competitie en detectiekans. Zowel competitie ($F(2,236) = .907, p = .41$) als detectiekans ($F(2,236) = .421, p = .66$) hadden geen significant verschil op de mate waarin de respondent de loonsom doorgaf bij de verschillende sanctiemaat. Een hoog of laag competitieve omgeving had geen beduidend effect op hoe bij een lage sanctie of een hoge sanctie werd gehandeld. Alleen in de situatie dat de sanctie onbekend was, was er een verschil zichtbaar tussen een hoog competitieve omgeving ($M = 1.14, SD = .511$) en een laag competitieve omgeving ($M = 1.34, SD = .912$). Een hoge of lage detectiekans had in het geheel geen beduidend verschil op de loonsom die werd doorgegeven.

Competitie x detectiekans vertoonde wel een significant impact op de mate waarin de respondent de loonsom doorgaf ($F(2,236) = 8.552, p < .001$). Vooral in de situatie dat de sanctie licht was, had de mate van detectiekans een sterker effect in hoog competitieve omgevingen: een lage detectiekans zorgde voor beduidend minder ethisch gedrag ($M = 2.06, SD = 1.499$) dan een hoge detectiekans ($M = 1.36, SD = .860$). Was bij een lage sanctie sprake van een laag competitieve omgeving dan had de detectiekans het tegenovergestelde effect al was deze minder beduidend en werd bij een hoge detectiekans minder ethisch gehandeld ($M = 1.94, SD = 1.321$) dan bij een lage detectiekans ($M = 1.48, SD = .962$).

Hypothese 2

Hypothese 2 is: *“als de kans hoog is dat onethisch gedrag wordt gedetecteerd dan worden meer ethische beslissingen genomen in organisaties.”*

Een detectiekans ANOVA op de verschillende uitkomstmaten van ethisch gedrag gaf geen significant effect bij een onbekende sanctie ($F(1,120) = .092, p = .76$). Er was geen significant verschil in het gedrag tussen de respondenten die een hoge detectiekans ervaarden ($M = 1.22, SD = 0.70$) en de respondenten die een lage detectiekans ervaarden ($M = 1.27, SD = 0.80$). Ook bij een lichte sanctie was er geen significant effect van de detectiekans ($F(1,120) = .167, p = .68$). Respondenten die een situatie gepresenteerd kregen met een hoge detectiekans handelden niet betekenisvol ethischer ($M = 1.69, SD = 1.17$) dan de respondenten die een lagere detectiekans gepresenteerd kregen ($M = 1.78, SD = 1.29$) bij een lichte sanctie. Was de sanctie zwaarder dan had de detectiekans eveneens geen significant effect op het gedrag $F(1,120) = .494, p = .48$). Ook in deze situatie handelden de respondenten amper verschillend als de detectiekans laag was ($M = 1.05, SD = .28$) ten opzichte van een hoge detectiekans ($M = 1.09, SD = .31$).

Een hogere detectiekans zorgde in de situatie dat de sanctie onbekend was of licht was voor ethischer gedrag, zij het niet significant. In de situatie dat de sanctie zwaar was, zorgde een hogere detectiekans juist voor minder ethisch gedrag (zij het wederom niet beduidend).

Om inzicht te krijgen in hoe de respondent bij de verschillende sanctiematen handelde is ook een RM-ANOVA uitgevoerd. De detectiekans ($F(2,240) = .253, p = .78$) bleek geen significant effect te hebben op de mate waarin de respondent de loonsom doorgaf bij de verschillende sanctiematen.

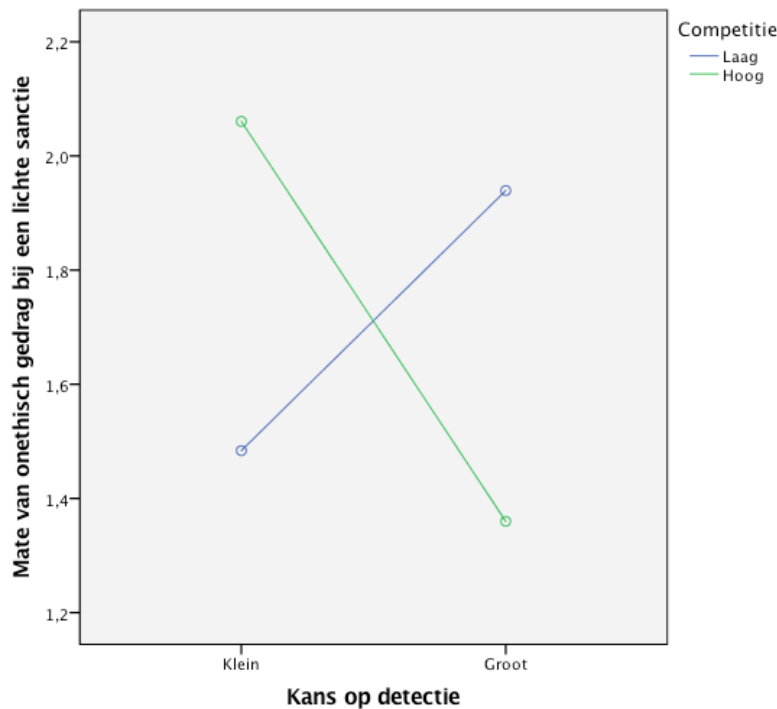
Hypothese 2 is met deze uitkomsten niet bevestigd.

Hypothese 3

Hypothese 3a is *“het niveau van de marktcompetitie modereert de effectiviteit van een hogere detectiekans op onethisch gedrag”* en hypothese 3b is *“het niveau van de marktcompetitie modereert de effectiviteit van een zwaardere sanctie bij onethisch gedrag”*.

Om te bepalen wat de invloed van competitie op de uitkomstmaten is, is een competitie \times detectiekans tweewegs ANOVA uitgevoerd.

Tussen competitie en detectiekans is een significante interactie in de situatie dat de sanctie licht is ($F(1,118) = 6.852, p = .01$). In figuur 2 is deze interactie weergegeven.



Figuur 2 Effect van competitie op detectiekans bij een lage sanctie

Respondenten die een situatie gepresenteerd kregen waarbij de detectiekans klein was en de competitie laag was, vertoonden meer ethisch gedrag ($M = 1.48$, $SD = .962$) bij een lage sanctie dan respondenten die een hoge competitieve situatie gepresenteerd kregen ($M = 2.06$, $SD = 1.50$). Kregen de respondenten een situatie gepresenteerd waarin sprake was van een hoge detectiekans dan vertoonden respondenten in een laag competitieve omgeving minder ethisch gedrag ($M = 1.94$, $SD = 1.32$) dan in een hoog competitieve omgeving ($M = 1.36$, $SD = .86$).

Om het modererende effect van competitie op de detectiekans bij een lichte sanctie te kunnen beoordelen is *simple main effects analysis* uitgevoerd. Hieruit bleek dat als de competitie hoog was de interactie met detectiekans significant was ($p = .031$), in de situatie dat de competitie laag was, was geen significante interactie met detectiekans ($p = .136$).

Hypothese 3a is hiermee deels bevestigd, omdat competitie alleen een modererend heeft op de detectiekans bij een lichte sanctie.

Bij een zware sanctie bleek competitie geen significant effect te hebben ($F(1,118) = .050$, $p = .82$).

Respondenten die een situatie gepresenteerd kregen waarbij competitie laag was vertoonden nagenoeg hetzelfde ethisch gedrag ($M = 1.06$, $SD = .302$) als respondenten die een hoog competitieve situatie gepresenteerd kregen ($M = 1.07$, $SD = .317$).

Als controle is ook gekeken naar het effect van competitie op de onbekende en lichte sanctie. Beide effecten waren niet significant ($F(1,118) = 2.239$, $p = .14$; $F(1,118) = .000$, $p > .99$).

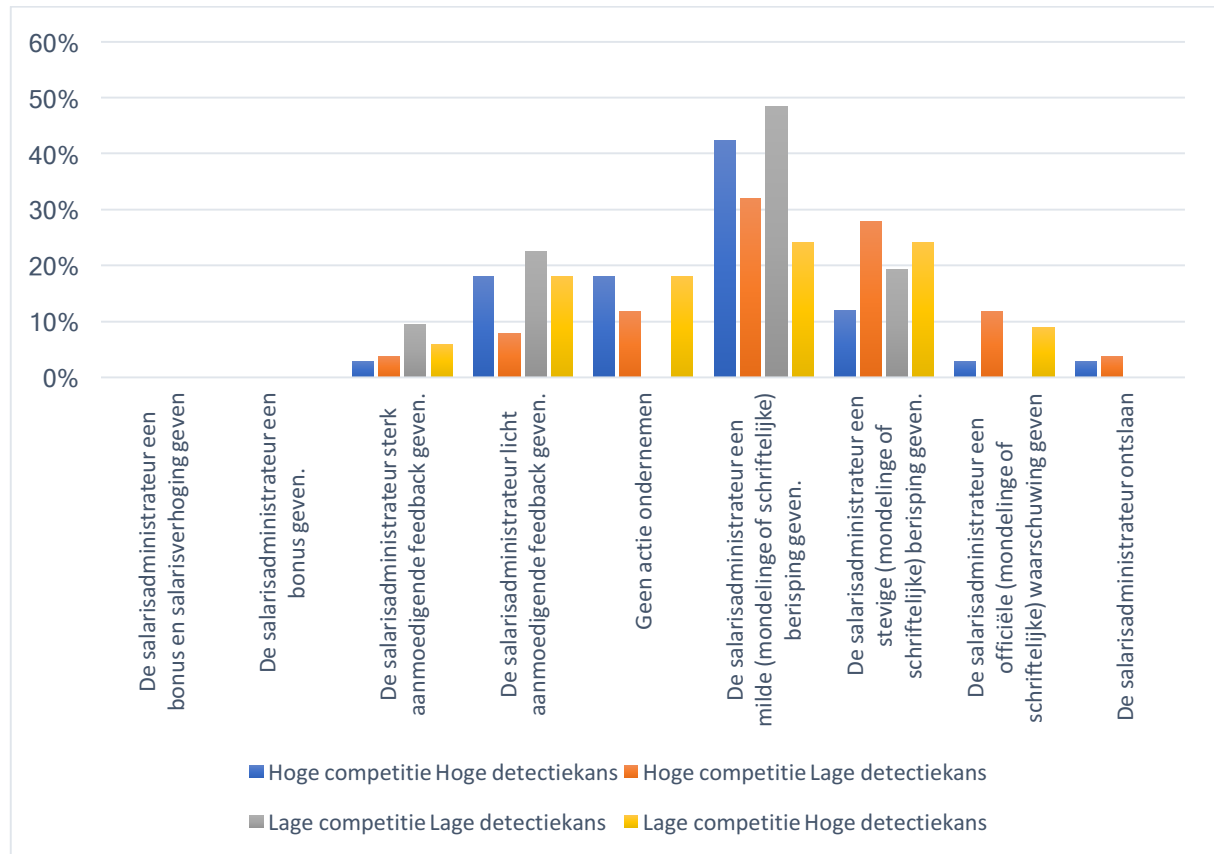
Hypothese 3b is met deze uitkomst niet bevestigd.

Overige resultaten

Zoals eerder aangegeven zijn aan de respondenten aanvullende vragen gesteld en stellingen voorgelegd om meer inzicht te krijgen in achterliggende processen en overwegingen ten aanzien van het handelen.

Strafgedrag

In figuur 3 is weergegeven wat de leidinggevenden zouden doen ten aanzien van de salarisadministrateur naar aanleiding van de suggestie om de loonsom te verlagen.

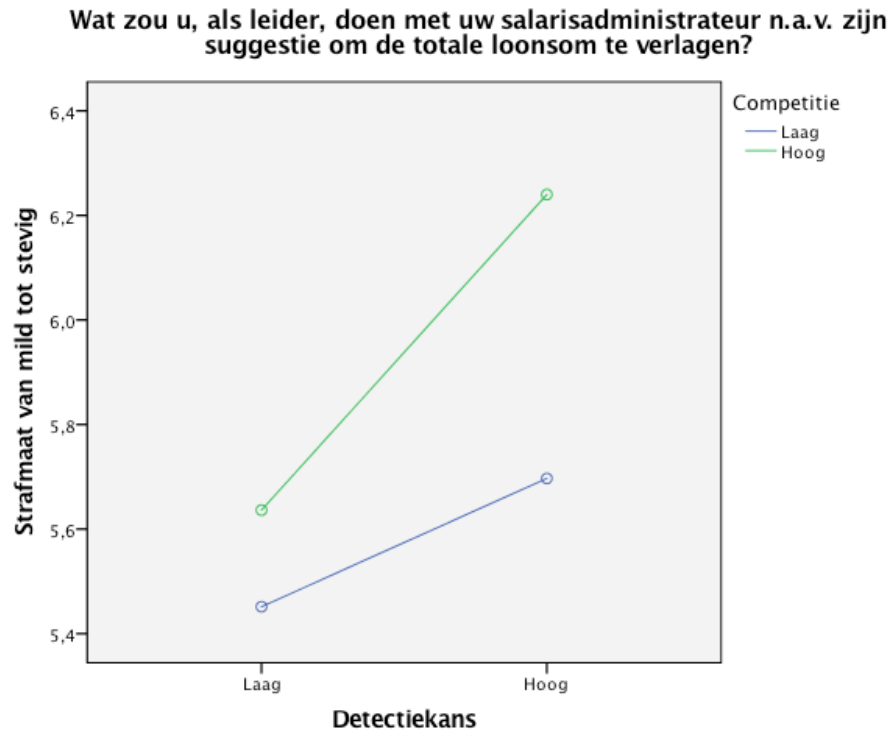


Figuur 3 Gedrag leidinggevenden ten aanzien van salarisadministrateur

De meeste respondenten gaven de salarisadministrateur een (mondelinge of schriftelijke) milde tot stevige berisping. Geen enkele respondent beloofde het voorstel met een bonus of salarisverhoging.

Een competitie x detectiekans ANOVA op het gedrag van de leidinggevende ten aanzien van de salarisadministrateur gaf geen significant effect van competitie op de strafmaat van de leidinggevende ($F(1,120) = 1.675, p = .198$). De impact van de detectiekans was groter dan competitie, echter eveneens niet significant ($F(1,120) = 2.454, p = .120$). Het effect van competitie x detectiekans was marginaal significant ($F(2,119) = 2.539, p = .083$). Oftewel in hoog competitieve omgevingen had detectiekans een sterker effect en werd de salarisadministrateur steviger bestraft ($M = 6.24, SD = 1.393$) dan in laag competitieve omgevingen ($M = 5.45, SD = 1.312$).

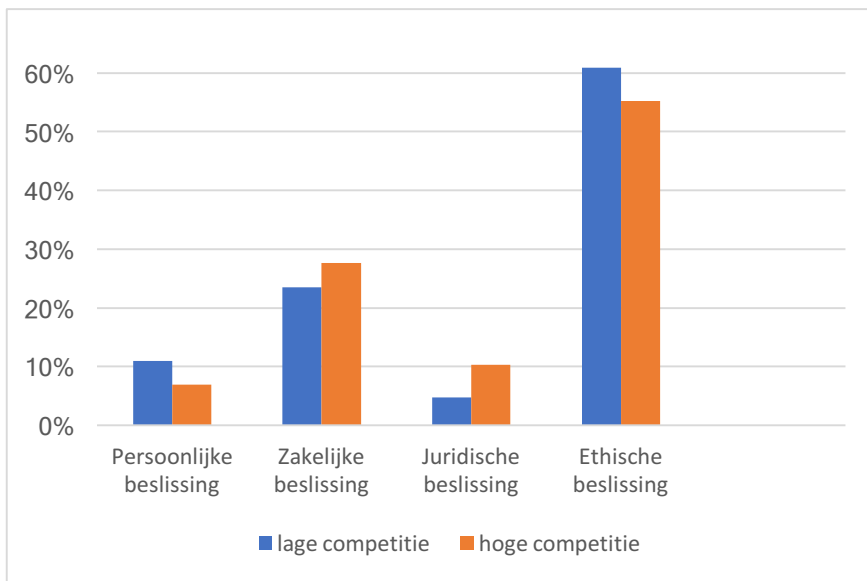
In figuur 4 is de interactie van competitie x detectiekans op de strafmaat weergegeven waarin vooral de mate van competitie van invloed is op de strafmaat.



Figuur 4 Interactie detectiekans en competitie op strafmaat leidinggevende.

Beslisframe

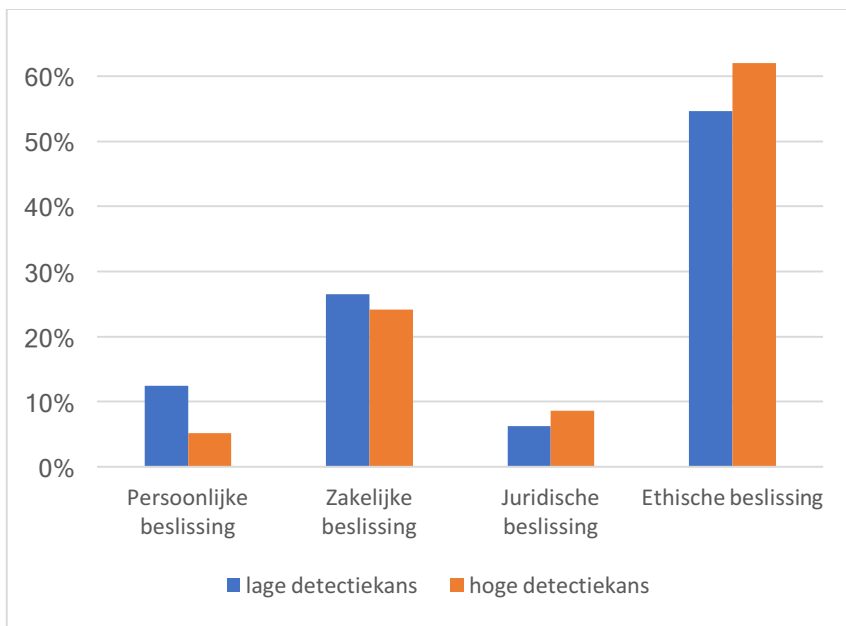
Om meer inzicht te krijgen in het beslisframe waaruit de beslissing werd genomen, werden de respondenten gevraagd naar de aard van hun beslissing. In figuur 5 is weergegeven hoe de respondenten hun beslissing kwalificeerden in laag en hoog competitieve situatie.



Figuur 5 Uitkomsten soort beslissing in laag en hoog competitieve omgevingen

Zowel in de laag als in de hoog competitieve omgeving noemden de meeste respondenten hun beslissing ethisch. In het geval dat de respondenten een situatie gepresenteerd kregen waarbij de competitie hoog was, was het percentage ethische beslissing lager dan in laag competitieve omgevingen en het percentage zakelijke en juridische beslissingen hoger dan in laag competitieve omgevingen.

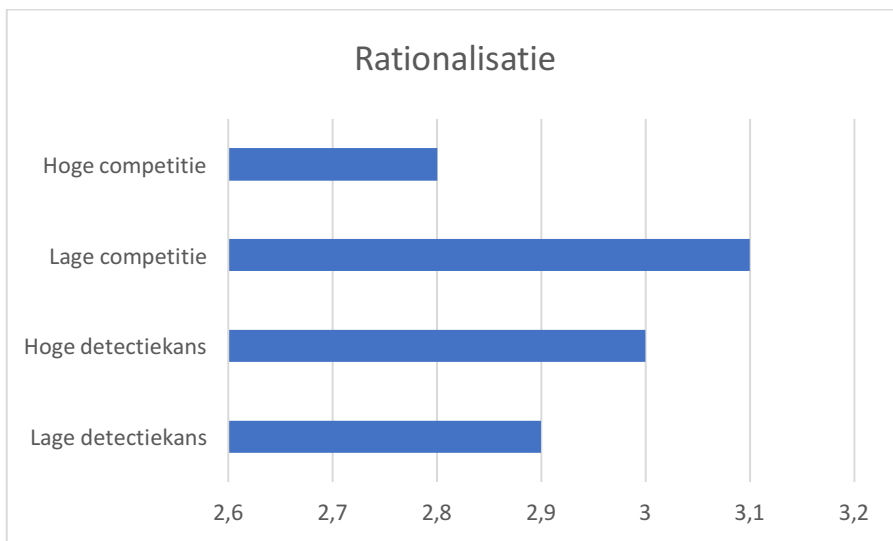
Om te bepalen of de detectiekans invloed had op het beslisframe waaruit werd gehandeld, zijn ook de uitkomsten van de beslissing in de situatie dat de detectiekans groot en klein was beschouwd. In figuur 6 is zichtbaar dat ook bij detectiekans de meeste respondenten hun beslissing ethisch vonden.



Figuur 6 Uitkomsten soort beslissing bij een lage en hoge detectiekans

Rationalisatie

Om te bepalen in hoeverre de respondenten hun (onethische) gedrag rationaliseerden, zijn stellingen voorgelegd die de mate van rationalisatie meten. Hoe hoger er werd gescoord, des te meer er werd gerationaliseerd door de respondenten. Figuur 7 geeft weer hoe gemiddeld is gescoord op rationalisatie.



Figuur 7 Gemiddelde score rationalisatie in een hoog en laag competitieve organisatie

Een competitie × detectiekans tweewegs-ANOVA op rationalisatie gaf alleen een klein significante impact van competitie ($F(1,118) = 3.801, p = .05$). Respondenten die een hoog competitieve situatie gepresenteerd kregen, rationaliseerden gemiddeld minder ($M = 2.79, SD = .70$) dan respondenten die een minder competitieve situatie gepresenteerd kregen ($M = 3.07, SD = .83$).

Er is een correlatie-analyse gedaan om te bepalen of er een significante relatie is tussen rationalisatie en de uitkomstmaten van ethisch gedrag. De resultaten laten een significant gemiddeld positief verband zien tussen de mate van rationalisatie en ethisch gedrag bij een onbekende sanctie ($r(122) = .197, p = .03$), een lichte sanctie ($r(122) = .462, p < .001$) en een zware sanctie ($r(122) = .202, p < .03$).

Een toename op de score van rationalisatie gaf eveneens een toename van het onethisch gedrag.

Samenvatting resultaten

De resultaten van het onderzoek bevestigen hypothese 1 en 3a door aan te tonen dat de zwaarte van een sanctie van invloed is op het ethisch gedrag en dat in competitieve omgevingen een hogere detectiekans ethisch gedrag bevordert. Het voorstel van de salarisadministrateur om de totale loonsom te verlagen, werd door de meeste respondenten bestraft met een milde of strenge (mondelijke of schriftelijke) berisping. De beslissing die werd genomen omtrent de door te geven loonsom noemden de meeste respondenten een ethische beslissing. Er bleek een correlatie te zijn tussen de mate van onethisch gedrag en rationalisatie.

Discussie

In dit onderzoek is onderzocht hoe detectiekans en de sanctiezwaarte van invloed zijn op ethisch handelen in hoog of laag competitieve omgeving. Uitgangspunt is hierbij geweest het *Two-stage signaling–processing model* van Tenbrunsel en Messick (1999) waarbij het beslisframe waaruit een beslissing wordt genomen door effecten van buitenaf wordt bepaald en uiteindelijk bepalend is voor hoe er wordt gehandeld. Competitie heeft tot gevolg dat er meer vanuit een instrumenteel beslisframe wordt gehandeld en dat een kostenbatenafweging wordt gedaan van de handeling die voorligt: wat kan het kosten en wat kan het opleveren (Desmet et al., 2015; Tenbrunsel & Messick, 1999). Sancties bij onethisch handelen wegen in deze afweging mee als kosten en kunnen in het *Two-stage signaling–processing model* zorgen voor het verschil tussen ethisch en onethisch handelen: de verwachting was dan ook dat de zwaarte van de dreigende sanctie bepalend is voor het ethische of onethische handelen (hypothese 1). De detectiekans van onethisch gedrag kan ook gezien worden als kostenafweging in de afwegingsfase: dit zou tot uiting moeten komen in de mate van ethisch gedrag bij een hogere detectiekans (hypothese 2).

Nu juist in competitieve omgevingen meer vanuit een instrumenteel beslisframe wordt gehandeld, is de kostenbatenafweging meer aan de orde in hoog competitieve omgevingen dan in laag competitieve omgevingen. De “kosten” van een zware sanctie en een hogere detectiekans zullen in hoog competitieve omgevingen dus meer van invloed zijn, oftewel competitie zou de effectiviteit van de hogere detectiekans en de zwaardere sanctie doen modereren (hypothese 3a en 3b).

In dit onderzoek is een deel van de hypothesen bevestigd. Zo werd inderdaad bevestigd dat de zwaarte van de sanctie effect had op het handelen van de respondenten (hypothese 1). De aanwezigheid van een zware sanctie zorgde ervoor dat beduidend meer ethisch werd gehandeld dan als de sanctie licht was. Ook als de sanctie onbekend was, werd er ethischer gehandeld dan bij een lichte sanctie en minder ethisch dan bij een zware sanctie. De kans op detectie van onethisch handelen bleek geen significant verschil te maken in het ethisch handelen (hypothese 2). Of de kans nu groot of klein was op detectie bij onethisch handelen, het handelen werd er niet door beïnvloed. In een hoog competitieve omgeving maakte de mate van de detectiekans wel uit: bij een lage detectiekans werd meer onethisch gehandeld dan bij een hoge detectiekans. Competitie heeft dus een modererend effect op de wijze waarop de detectiekans wordt gewogen (hypothese 3a). Competitie bleek echter geen modererend effect te hebben op het ethisch handelen bij een zware sanctie (hypothese 3b). Of de mate van competitie nu laag of hoog was, de respondenten handelden niet significant anders bij een dreigende zwaardere sanctie. Ook op een lichte of onbekende sanctie was het effect van competitie niet significant.

De zwaarte van een dreigende sanctie heeft dus effect op het ethisch handelen. In de kostenbatenaanalyse voorafgaand aan de handeling, weegt een sanctie kennelijk mee in de kosten. De verwachting dat deze

instrumentele afweging zou toenemen door een hogere competitie bleek niet te kloppen. Wel bleek competitie een significant effect te hebben op de effectiviteit van detectiekans op het ethische handelen. In de volgende paragrafen worden de theoretische en praktische implicaties en de limitaties van dit onderzoek besproken.

Theoretische implicaties

In de literatuur is nog weinig onderzoek gedaan naar hoe de mate van competitie impact heeft op het ethisch of onethisch handelen. Dit onderzoek draagt in het algemeen bij aan de literatuur over onethisch gedrag in competitieve organisaties en hoe ethisch gedrag in competitieve organisaties kan worden gestimuleerd. Dat concurrentie en competitieve omgevingen iets met mensen doen, is duidelijk. Of het nu het beste naar boven haalt, nodig is om de productiviteit te maximaliseren en noodzakelijk is voor marktwerking (Coase, 1937; Coase, 1960; Deutsch, 1949; Schwepker & Ingram, 1994), of dat het schadelijke effecten kan hebben voor organisaties doordat medewerkers alleen nog op het behalen van eigen resultaten gericht zijn (Moon, Quigley, & Carson Marr, 2012) of onethisch gaan handelen (Desmet et al., 2015; Tenbrunsel & Messick, 1999): concurrentie is een vast gegeven in de markt (Deutsch, 1949). Organisaties zoeken naar manieren om ethisch gedrag te stimuleren en investeren in een ethische infrastructuur door bijvoorbeeld ethiekprogramma's en daarbij behorende gedragscodes (Schwartz, 2016). De effectiviteit van ethiekprogramma's en gedragscodes op het ethische gedrag is echter wisselend (Brief et al., 1996; Kaptein & Schwartz, 2008). Een oorzaak hiervan kan ook liggen in het gegeven dat de kosten van het niet naleven van de gedragscode niet opwegen tegen de baten van de onethische handeling (Jacksons et al., 2013). Mijn onderzoek toont in de basis aan dat (ook als van tevoren bekend is dat een bepaalde handeling niet mag) het onethisch handelen vooral plaatsvindt in de situatie dat van tevoren bekend is dat een sanctie volgend op onethisch gedrag licht is. Is de sanctie zwaar en van tevoren bekend, dan zorgt dit ervoor dat ethischer wordt gehandeld, ook ten opzichte van de situatie dat van tevoren geen sanctie bekend is. Dit sluit aan bij literatuur waarin wordt bepleit dat een duidelijke ethische infrastructuur zorgt voor meer ethisch gedrag (Tenbrunsel et al., 2003) en meer ethisch gedrag wordt vertoond als de dreigende sanctie kostbaar is (Balliet et al., 2011; Treviño, 1992). Op basis van deze literatuur en de uitkomsten van dit onderzoek is het aannemelijk dat de effectiviteit van gedragscodes toeneemt als niet alleen beschreven wordt wat wel en niet mag maar ook duidelijk wordt gemaakt wat de sanctie is als onethisch gedrag wordt vertoond.

De bevindingen van mijn onderzoek dragen ook bij aan de literatuur over EDM en dan specifiek over beslisframes. Uitgangspunt is dat het beslisframe waaruit wordt gehandeld, wordt bepaald door externe factoren, zoals de competitie, detectiekans en sanctiezwaarte (Desmet et al., 2015; Tenbrunsel & Messick, 1999). De uitkomsten van dit onderzoek tonen aan dat vooral de sanctiezwaarte een belangrijke rol speelt in de kostenbatenafweging: bij dreiging van een zware sanctie werd meer ethisch gehandeld dan bij een onbekende of lichte sanctie. Opvallend was ook dat een lichte sanctie zorgde voor beduidend meer onethisch handelen.

Dit bevestigt dat in de kostenbatenafweging de zwaarte van de sanctie invloed heeft en bepalend is hoe uiteindelijk wordt gehandeld (Tenbrunsel & Messick, 1999; Treviño, 1992).

In mijn onderzoek bleek de mate van competitie geen effect te hebben op het ethisch handelen bij dreiging van een zware sanctie, oftewel in een laag en hoog competitieve omgeving werd even ethisch gehandeld bij dreiging van een zware sanctie. Competitie speelde wel een rol bij de detectiekans wanneer er sprake was van een lichte sanctie. De oorzaak hiervan kan zijn dat in een hoog competitieve omgeving de detectiekans meer instrumenteel wordt meegewogen in een kostenbatenafweging. De detectiekans weegt als het ware zwaarder mee in een instrumentelere afweging dan in een minder instrumentele afweging en de mate van competitie heeft invloed op de instrumentaliteit van deze afweging (Desmet et al., 2015).

Tenbrunsel en Messick (1999) toonden in hun onderzoek aan dat bij een zwakke sanctie de meeste respondenten de beslissing zakelijk noemden en de beslissing als er geen sanctie was ethisch. In mijn onderzoek bleek er een klein verschil te zijn in het soort beslissing in hoog en laag competitieve omgevingen. Over het algemeen noemden de respondenten de beslissing ethisch, in de hoog competitieve omgeving noemden de respondenten de beslissing vaker zakelijk dan in een laag competitieve omgeving. Dit verschil was echter niet groot en was niet beduidend anders dan in de situatie waarin alleen werd gekeken wat de impact van de mate van detectiekans was. Een mogelijke oorzaak hiervan kan zijn dat de respondenten drie situaties voorgelegd kregen waarin de sanctiemaat wisselden en uiteindelijk gevraagd werden naar het soort beslissing, waardoor verschillende beslisframes werden aangesproken en zij meer de overwegingen in het geheel als ethisch beschouwden dan in de gemanipuleerde situatie waaruit zij de beslissing namen. Een andere oorzaak kan liggen in het model van Tenbrunsel en Messick (1992) zelf. Tot nog toe is dit onderzoek regelmatig aangehaald als uitleg voor het nemen van beslissingen waarbij de dominantie van één beslisframe werd verklaard (Desmet et al., 2015; Tenbrunsel et al., 2013; Tenbrunsel & Messick, 1999). Het model is echter niet vaak getest in situaties waarin verschillende saillante factoren spelen en niet enkel competitie of sancties. Mogelijk dat het model voor dergelijke situaties te simplistisch is.

Dit onderzoek draagt ook bij aan de literatuur over het bevorderen van ethisch gedrag door het gebruik van sancties en de invloed van de detectiekans op het ethisch handelen. De in de literatuur verwachte positieve invloed van zware sancties op het ethische gedrag (Balliet et al., 2011) is in dit onderzoek bevestigd. Ook de stelling dat medewerkers zich ethischer gedragen als er in het geheel geen sancties zijn dan als er lichte sancties zijn (Houser et al., 2008) bleek in overeenstemming te zijn met de uitkomsten van mijn onderzoek. Het effect van detectiekans op het ethisch handelen wordt in de literatuur beperkt geacht (Bruner et al., 2008; Gino et al., 2013; Mazar et al., 2008). In mijn onderzoek bleek de detectiekans, zoals eerder beschreven, alleen in een interactie met competitie effect te hebben op het ethisch handelen. Verder had een grote of kleine detectiekans geen betekenisvolle invloed op het ethische handelen.

In mijn onderzoek is ook gekeken naar hoe de leidinggevende handelde ten aanzien van de medewerker die voorstelde om onethisch te handelen. In de literatuur is wel beargumenteerd dat de mate waarin de medewerker wordt bestraft voor zijn onethische handeling afhankelijk is van het beslisframe waaruit in de situatie wordt gehandeld: ethisch of instrumenteel (Desmet et al., 2015). De bevindingen in mijn onderzoek geven aan dat het merendeel van de respondenten de salarisadministrateur strafte (en niet beloonde) voor zijn of haar voorstel om de loonsom te verlagen. Deze reactie is niet verrassend en ligt in lijn met het handelen vanuit een ethisch beslisframe.

Immers: ook al was er interactie met competitie, detectiekans en sanctiezwaarte, de meeste respondenten handelden in de verschillende situaties ethisch en noemden hun beslissingen ook ethisch.

Dit onderzoek draagt ook bij aan de literatuur omtrent achterliggende processen bij onethisch gedrag zoals rationalisering waarbij cognitieve mechanismen worden gebruikt om onethisch gedrag te verdedigen (Bandura, 1999). In mijn onderzoek bleek er een interactie te zijn tussen onethisch gedrag en rationalisatie. Het is aannemelijk te veronderstellen dat naarmate er meer gerationaliseerd werd er meer onethisch werd gehandeld. Echter, het is vanuit de literatuur ook te verklaren dat het rationaliseren vooral toenam als er onethisch werd gehandeld omdat degene die rationaliseert op zo'n manier zijn eigen onethisch handelen goed praat en daarmee zijn of haar zelfbeeld niet aantast (Mazar et al., 2008). In mijn onderzoek werden de respondenten nadat ze keuzes hadden gemaakt omtrent (on)ethisch handelen gevraagd te reageren op stellingen. In die zin gingen ze dus achteraf hun gedrag verklaren, hetgeen de aanname lijkt te bevestigen dat het gedrag achteraf werd gerationaliseerd.

In de literatuur is wel beargumenteerd dat als beoordelingscriteria onduidelijk of vaag zijn mensen meer geneigd zijn om onethisch gedrag te rationaliseren (Schweitzer & Hsee, 2002) en rationalisatie van onethisch gedrag tegen gegaan kan worden als een organisatie duidelijk aangeeft wat wel en niet belangrijk wordt gevonden (Mulder et al., 2015). In mijn onderzoek werd het meest onethisch gehandeld bij een lichte sanctie. Mogelijk dat de respondenten in deze lichte sanctie geen duidelijke afkeuring van bepaald gedrag zagen waardoor meer onethisch werd gehandeld en werd gerationaliseerd. Bij een zwaardere sanctie werd immers meer ethisch gehandeld.

Praktische implicaties

De vraag hoe ethisch gedrag in organisaties in competitieve omgevingen kan worden gestimuleerd staat centraal in deze scriptie. De uitkomsten van dit onderzoek tonen aan dat door dezelfde mensen verschillend gehandeld wordt in situaties die in enkele componenten van elkaar verschillen, zoals bijvoorbeeld het verschil in sanctiezwaarte en dat het wel degelijk mogelijk is om ethisch gedrag te stimuleren. Dit biedt mogelijkheden voor organisaties om ethisch gedrag van medewerkers te bevorderen.

Allereerst wordt de effectiviteit van regels over wat wel en niet mag groter als een zware sanctie volgt op het overtreden of negeren van een regel. In de kostenbatenanalyse van een voorliggende handeling weegt de

zwaarte van een sanctie mee als kosten. Volgt er geen sanctie of is er een lagere sanctie dat wordt meer onethisch gehandeld, omdat de baten van de voorliggende handeling zwaarder wegen dan de mogelijke kosten. In een organisatie is het dus verstandig om de ethische infrastructuur te versterken door duidelijk te zijn over wat wel en niet gewenst wordt en wat er gebeurt als onethisch wordt gehandeld. Ook organisaties die geen uitgebreide, intensieve en kostbare ethiekprogramma's kunnen invoeren, bevorderen het ethische gedrag al door duidelijk te zijn over wat wel en niet mag (bijvoorbeeld door het opstellen van gedragscodes) en sancties bij onethisch gedrag in het vooruitzicht te stellen die impact hebben.

Ten tweede is in competitieve omgevingen de detectiekans op onethisch gedrag van invloed op de kostenbatenanalyse en derhalve is het van belang dat de detectiekans van onethisch gedrag groot is. Het enkel invoeren van een gedragscode met impactvolle sancties in competitieve omgevingen is niet voldoende om ethisch gedrag te bevorderen. Als medewerkers niet verwachten dat het onethische gedrag zal worden gedetecteerd dan zal minder ethisch worden gehandeld.

Tenslotte, is het nu de bedoeling dat elke organisatie zich als een politiestaat gaat gedragen en enkel nog bezig is met het detecteren van onethisch gedrag en het opleggen van zware sancties? Zeer zeker niet. Dit onderzoek heeft bevestigd dat de meeste mensen beslissingen herkennen als ethische vraagstukken: in de zin van wat wel en niet mag. Er zijn echter situaties waarin juist de reactie op het gedrag lijkt te bepalen of het gedrag wel of niet mag. Oftewel, medewerkers rationaliseren onethisch gedrag door te stellen dat de kans op detectie zo laag of de sanctie zo beperkt is, dat het kennelijk niet erg is als er onethisch wordt gehandeld in bepaalde situaties. En juist voor die situaties waarbij die kostenbatenafweging bepalend is (in bijvoorbeeld competitieve omgevingen), is het van belang dat voor de beslisser duidelijk is wat binnen de organisatie wel en niet wordt toegestaan, dat de organisatie ethisch gedrag belangrijk vindt omdat detectie aanwezig is en het gevolg van onethisch handelen groot is voor de beslisser. Door te investeren in een ethische infrastructuur maakt een organisatie inzichtelijk en bespreekbaar wat wel en niet mag (Tenbrunsel et al., 2003; Treviño, 1992a). Een ethische infrastructuur is meer dan het opstellen van gedragscodes, al zijn gedragscodes wel een duidelijk en concrete aanwijzing voor medewerkers. Echter, gedragscodes zijn niet altijd voor alle situaties van toepassing en juist op die momenten is het van belang dat een beslisser een ethisch vraagstuk herkent en de implicaties en gevolgen goed kan meewegen in zijn afwegingen.

Kortom: ethisch gedrag wordt in organisaties bevorderd door een ethische infrastructuur waarin het voor medewerkers duidelijk is wat wel en niet wordt toegestaan, oftewel, duidelijke en concrete gedragscodes met bekende sancties en monitoring van ethisch gedrag.

Limitaties met suggesties voor verder onderzoek

Het onderzoek kent meerdere limitaties zowel ten aanzien van de methodologie als ten aanzien van de steekproef.

Een eerste belangrijke limitatie op dit onderzoek is de mate waarin de manipulatie van detectiekans is geslaagd. Uit de manipulatiecheck bleek dat een hoge detectiekans een onverwachte interactie vertoonde met een hoog competitieve omgeving. Mogelijk dat respondenten in de situatie waarin een hoge detectiekans was beoogd niet voldoende begrepen dat de detectiekans hoog was. Mogelijk dat dit ook de reden is van opvallende en onverwachte uitkomsten van mijn onderzoek, zoals de uitkomst dat een hoge detectiekans bij een zwaardere sanctie niet zorgde voor meer ethisch gedrag. Door de genoemde interactie is de impact van een hoge detectiekans niet goed af te leiden uit de resultaten. Toekomstig onderzoek zou zich specifiek op detectiekans en ethisch handelen kunnen richten en meer inzicht kunnen verschaffen op de impact hiervan door bijvoorbeeld de detectiekans niet te manipuleren maar te meten, zoals dat in dit onderzoek bij de sanctiemaat is gedaan.

Een tweede belangrijke limitatie is dat er onderzoek is gedaan naar de impact van sancties zonder de sancties te manipuleren. Door te meten hoe op verschillende sancties wordt gereageerd, is het niet goed mogelijk om causale relaties te leggen tussen sancties, competitie en detectiekans. Met deze beperking dient rekening gehouden te worden met de interpretaties van de impact van competitie en detectiekans op het ethische gedrag. Vervolgonderzoek is dan ook nodig om de causale relatie tussen sancties, competitie en detectiekans nader te beschouwen.

Een derde en eveneens belangrijke limitatie op dit onderzoek is de vraag of de methodiek om de impact van competitie en detectiekans te meten toereikend is geweest. Is de mate waarin het bijvoorbeeld makkelijk of moeilijk is om winst te maken voor respondenten afdoende om te reageren vanuit een hoog of laag competitieve omgeving? Wellicht dat dit een reden is dat competitie een beperkt modererend effect had. Toekomstig onderzoek omtrent de impact van competitieve omgevingen zal door de manipulatie van competitie nader uit te werken bijdragen aan het inzicht dat de mate van competitie heeft op het ethisch handelen.

Een vierde limitatie op het onderzoek is de formulering bij de vraag over de actie die de respondent zou inzetten ten aanzien van de salarisadministrateur. Mogelijk dat de formulering “sterk aanmoedigende feedback” en “licht aanmoedigende feedback” ruimte gaf voor de veronderstelling dat de leidinggevende op een positieve manier de geste van de salarisadministrateur aan de orde wilde stellen en hem of haar wel wilde aanmoedigen om mee te denken in (ethische) kansen voor de organisatie. Terwijl met deze antwoorden juist beoogd was om aan te geven dat de leidinggevende het voorstel van de salarisadministrateur positief

beoordeelde. Toekomstig onderzoek zou het gedrag van de leidinggevende opnieuw kunnen onderzoeken om beter te bepalen of het gedrag van de salarisadministrateur wordt aangemoedigd of bestraft.

De vijfde limitatie op dit onderzoek is dat het onderzoek is uitgezet onder vrienden, kennissen en collega's die verzocht werden de link naar de online survey weer door te zetten naar hun vrienden, kennissen en collega's. De kans is groot dat de groep van respondenten tamelijk homogeen is in opleidingsachtergrond, soort beroep en interesses en dat een onderzoek onder respondenten met andere achtergronden een beduidend ander beeld geeft. Een suggestie voor verder onderzoek is dan ook om een vergelijkbaar onderzoek uit te zetten onder een groep respondenten die ad random gekozen is, met verschillende soorten opleidingsachtergronden, interesses et cetera.

Een zesde limitatie is dat het onderzoek is uitgezet onder werkenden tussen de 18 en 67 jaar die niet allemaal leidinggevend waren. De respondenten werden gevraagd zich in te leven in de situatie van leidinggevende in een organisatie. Ongeveer de helft van de respondenten gaf aan in het dagelijks leven ook leidinggevende te zijn zonder dat gevraagd werd om aan te geven over hoeveel medewerkers zij leidinggaven of wat hun positie in de organisatie was. De vraag is of de uitkomsten anders zouden zijn geweest als de respondenten zich meer zouden kunnen vereenzelvigen met de positie in de organisatie waarvan zij gevraagd werden om zich in in te leven. Vervolgonderzoek onder alleen leidinggevendenden zou meer inzicht kunnen geven in het gedrag van leidinggevendenden in dergelijke situaties.

Overige suggesties voor toekomstig onderzoek

Naast toekomstig vervolgonderzoek naar aanleiding van de limitaties van mijn onderzoek zijn er nog meer aan mijn onderzoek gerelateerde onderwerpen interessant voor toekomstig onderzoek.

Allereerst is de onverwachte uitkomst van het beslisframe waaruit werd gehandeld interessant om nader te onderzoeken. De meeste respondenten vonden hun beslissing een ethische beslissing terwijl Tenbrunsel en Messick (1999) in hun onderzoek concludeerden dat de beslissing als "zakelijk" als een sanctie dreigde. Zoals eerder beargumenteerd is het *Two-stage signaling-processing model* van Tenbrunsel en Messick (1999) wellicht te simplistisch voor de situatie waarin in de omgeving een combinatie van factoren speelt die impact op de beslissing kunnen hebben, zoals sancties, competitie en detectiekans. Toekomstig onderzoek zou hier nader inzicht in kunnen geven en het *Two-stage signaling-processing model* kunnen testen in situaties waarin meerdere factoren van invloed (kunnen) zijn.

Ten tweede is toekomstig onderzoek interessant naar interpersoonlijke concurrentie die van invloed kan zijn op het ethisch gedrag. In mijn onderzoek is uitgegaan van een omgeving waarin de marktcompetitie hoog of laag was. Het is interessant om te onderzoeken of interpersoonlijke competitie voor ander wellicht

instrumenteler gedrag zorgt dan marktcompetitie opdat organisaties rekening kunnen houden met de verschillende soorten impact van competitie op medewerkers en de maatregelen die daarbij horen.

Ook de impact van het soort sanctie kan in toekomstig onderzoek nader worden beschouwd. In mijn onderzoek betrof de sanctie een zware of lichte financiële boete van de belastingdienst. Er zijn ook andere soorten sancties zoals informele sancties die van invloed zijn op de groepsdynamiek en waarvan wordt gesteld dat deze meer invloed hebben in organisaties dan formele sancties (Tenbrunsel et al., 2003). Toekomstig onderzoek kan ook met het oog op de ethische infrastructuur binnen organisaties meer inzicht bieden in de impact van informele sancties op het ethisch gedrag in competitieve omgevingen.

In mijn onderzoek is geen rekening gehouden met de aanwezigheid of afwezigheid van een ethische infrastructuur terwijl de verwachting is dat deze ethische infrastructuur impact heeft op het ethisch handelen. Toekomstig onderzoek naar de impact van de ethische infrastructuur op het ethisch handelen en de causale relatie met detectiekans, competitie en sancties zal meer inzicht geven in de effectiviteit van de ethische infrastructuur in een organisatie.

Concluderende opmerkingen

De titel van deze scriptie "Geen woorden maar daden: het effect van detecteren en sanctioneren van onethisch gedrag in competitieve organisaties" lijkt aan te zetten tot het handelen in plaats van het beschrijven. En in feite is dat ook de uitkomst van dit onderzoek: ethisch gedrag wordt gestimuleerd als er niet alleen door organisaties over wordt gesproken en geschreven maar ook op wordt gedetecteerd en op wordt gehandeld als onethisch gedrag wordt geconstateerd.

Apendix I Scenario Concurrentie hoog, detectiekans groot

Bedankt voor uw medewerking aan dit onderzoek. Dit stellen we zeer op prijs. Het invullen van deze vragenlijst zal ongeveer 5 minuten van uw tijd in beslag nemen. Uw gegevens worden anoniem en vertrouwelijk behandeld.

We willen u vragen de volgende situatie aandachtig te lezen en u in te beelden dat u deze situatie op dit moment aan het beleven bent.

U bent werkzaam in het bedrijf Zekerheid en Co. Zekerheid en Co is een groot bedrijf, vooral gespecialiseerd in de verkoop van verzekeringen tegen bedrijfsongevallen. De markt in deze specifieke verzekeringen is zeer competitief. De concurrentie tussen bedrijven op deze markt is erg groot en er treden regelmatig nieuwe bedrijven in de markt toe. Het halen van winst is dus niet vanzelfsprekend: het bedrijf moet telkens alles uit de kast halen om klanten te winnen en winst te maken.

Binnen het bedrijf heeft u de leiding over de afdeling finance. Als leider bent u eindverantwoordelijk voor deze afdeling en bent u degene die knopen doorhakt als er beslissingen genomen gaan worden.

De fiscale verplichtingen (BTW en loonheffing) moeten per kwartaal worden gedaan. Vandaag moet de opgave voor de loonheffing over het tweede kwartaal worden gedaan. In dit kwartaal valt de betaling van het vakantiegeld waardoor de opgave van de loonheffing aanzienlijk hoger is dan over de andere kwartalen. Uw salarisadministrateur vraagt aan u welke loonsom er doorgegeven moet worden. Door het opzettelijk verlagen van de totale loonsom zal de loonheffing beduidend lager uitvallen. Ondanks dat dit eigenlijk niet mag, zou dit een kostenverlaging opleveren die erg welkom is: het biedt investeringsruimte om het bedrijf te laten groeien.

Uw salarisadministrateur geeft aan dat de belastingdienst een afwijking van de totale loonsom ten opzichte van een eerdere aangifte mogelijk zal opmerken. Als de afwijking ten opzichte van vorig kwartaal groter is dan 25% dan wordt de aangifte digitaal automatisch gedetecteerd, lagere afwijkingen worden door steekproefsgewijze controle geconstateerd. Gezien de huidige problemen bij de belastingdienst (onderbezetting en achterstanden) is de kans dat de te lage loonsom wordt opgemerkt dit jaar niet vanzelfsprekend, maar zeker aanwezig.

Apendix II Scenario Concurrentie hoog, detectiekans klein

Bedankt voor uw medewerking aan dit onderzoek. Dit stellen we zeer op prijs. Het invullen van deze vragenlijst zal ongeveer 5 minuten van uw tijd in beslag nemen. Uw gegevens worden anoniem en vertrouwelijk behandeld.

We willen u vragen de volgende situatie aandachtig te lezen en u in te beelden dat u deze situatie op dit moment aan het beleven bent.

U bent werkzaam in het bedrijf Zekerheid en Co. Zekerheid en Co is een groot bedrijf, vooral gespecialiseerd in de verkoop van verzekeringen tegen bedrijfsongevallen. De markt in deze specifieke verzekeringen is zeer competitief. De concurrentie tussen bedrijven op deze markt is erg groot en er treden regelmatig nieuwe bedrijven in de markt toe. Het halen van winst is dus niet vanzelfsprekend: het bedrijf moet telkens alles uit de kast halen om klanten te winnen en winst te maken.

Binnen het bedrijf heeft u de leiding over de afdeling finance. Als leider bent u eindverantwoordelijk voor deze afdeling en bent u degene die knopen doorhakt als er beslissingen genomen gaan worden.

De fiscale verplichtingen (BTW en loonheffing) moeten per kwartaal worden gedaan. Vandaag moet de opgave voor de loonheffing over het tweede kwartaal worden gedaan. In dit kwartaal valt de betaling van het vakantiegeld waardoor de opgave van de loonheffing aanzienlijk hoger is dan over de andere kwartalen. Uw salarisadministrateur vraagt aan u welke loonsom er doorgegeven moet worden. Door het opzettelijk verlagen van de totale loonsom zal de loonheffing beduidend lager uitvallen. Ondanks dat dit eigenlijk niet mag, zou dit een kostenverlaging opleveren die erg welkom is: het biedt investeringsruimte om het bedrijf te laten groeien.

Uw salarisadministrateur geeft aan dat de belastingdienst een afwijking van de totale loonsom mogelijk niet opmerkt. Als de afwijking ten opzichte van vorig kwartaal groter is dan 25% dan wordt de aangifte digitaal automatisch gedetecteerd, lagere afwijkingen worden door steekproefsgewijze controle geconstateerd. Gezien de huidige problemen bij de belastingdienst (onderbezetting en achterstanden) is de kans dat een te lage loonsom wordt opgemerkt dit jaar volgens hem erg klein.

Apendix III Scenario Concurrentie laag, detectiekans groot

Bedankt voor uw medewerking aan dit onderzoek. Dit stellen we zeer op prijs. Het invullen van deze vragenlijst zal ongeveer 5 minuten van uw tijd in beslag nemen. Uw gegevens worden anoniem en vertrouwelijk behandeld.

We willen u vragen de volgende situatie aandachtig te lezen en u in te beelden dat u deze situatie op dit moment aan het beleven bent.

U bent werkzaam in het bedrijf Zekerheid en Co. Zekerheid en Co is een groot bedrijf, vooral gespecialiseerd in de verkoop van verzekeringen tegen bedrijfsongevallen.

De markt in deze specifieke verzekeringen is stabiel. De concurrentie tussen bedrijven op deze markt is klein en er treden vrijwel geen nieuwe bedrijven in de markt toe. Het halen van winst is vanzelfsprekend: het bedrijf hoeft niet veel uit de kast te halen om klanten te winnen en winst te maken.

Binnen het bedrijf heeft u de leiding over de afdeling finance. Als leider bent u eindverantwoordelijk voor deze afdeling en bent u degene die knopen doorhakt als er beslissingen genomen gaan worden.

De fiscale verplichtingen (BTW en loonheffing) moeten per kwartaal worden gedaan. Vandaag moet de opgave voor de loonheffing over het tweede kwartaal worden gedaan. In dit kwartaal valt de betaling van het vakantiegeld waardoor de opgave van de loonheffing aanzienlijk hoger is dan over de andere kwartalen. Uw salarisadministrateur vraagt aan u welke loonsom er doorgegeven moet worden. Door het opzettelijk verlagen van de totale loonsom zal de loonheffing beduidend lager uitvallen. Ondanks dat dit eigenlijk niet mag, zou dit een kostenverlaging opleveren die erg welkom is: het biedt investeringsruimte om het bedrijf te laten groeien.

Uw salarisadministrateur geeft aan dat de belastingdienst een afwijking van de totale loonsom ten opzichte van een eerdere aangifte mogelijk zal opmerken. Als de afwijking ten opzichte van vorig kwartaal groter is dan 25% dan wordt de aangifte digitaal automatisch gedetecteerd, lagere afwijkingen worden door steekproefsgewijze controle geconstateerd. Gezien de huidige problemen bij de belastingdienst (onderbezetting en achterstanden) is de kans dat de te lage loonsom wordt opgemerkt dit jaar niet vanzelfsprekend, maar zeker aanwezig.

Apendix IV Scenario Concurrentie laag, detectiekans klein

Bedankt voor uw medewerking aan dit onderzoek. Dit stellen we zeer op prijs. Het invullen van deze vragenlijst zal ongeveer 5 minuten van uw tijd in beslag nemen. Uw gegevens worden anoniem en vertrouwelijk behandeld.

We willen u vragen de volgende situatie aandachtig te lezen en u in te beelden dat u deze situatie op dit moment aan het beleven bent.

U bent werkzaam in het bedrijf Zekerheid en Co. Zekerheid en Co is een groot bedrijf, vooral gespecialiseerd in de verkoop van verzekeringen tegen bedrijfsongevallen.

De markt in deze specifieke verzekeringen is stabiel. De concurrentie tussen bedrijven op deze markt is klein en er treden vrijwel geen nieuwe bedrijven in de markt toe. Het halen van winst is vanzelfsprekend: het bedrijf hoeft niet veel uit de kast te halen om klanten te winnen en winst te maken.

Binnen het bedrijf heeft u de leiding over de afdeling finance. Als leider bent u eindverantwoordelijk voor deze afdeling en bent u degene die knopen doorhakt als er beslissingen genomen gaan worden.

De fiscale verplichtingen (BTW en loonheffing) moeten per kwartaal worden gedaan. Vandaag moet de opgave voor de loonheffing over het tweede kwartaal worden gedaan. In dit kwartaal valt de betaling van het vakantiegeld waardoor de opgave van de loonheffing aanzienlijk hoger is dan over de andere kwartalen. Uw salarisadministrateur vraagt aan u welke loonsom er doorgegeven moet worden. Door het opzettelijk verlagen van de totale loonsom zal de loonheffing beduidend lager uitvallen. Ondanks dat dit eigenlijk niet mag, zou dit een kostenverlaging opleveren die erg welkom is: het biedt investeringsruimte om het bedrijf te laten groeien.

Uw salarisadministrateur geeft aan dat de belastingdienst een afwijking van de totale loonsom mogelijk niet opmerkt. Als de afwijking ten opzichte van vorig kwartaal groter is dan 25% dan wordt de aangifte digitaal automatisch gedetecteerd, lagere afwijkingen worden door steekproefsgewijze controle geconstateerd. Gezien de huidige problemen bij de belastingdienst (onderbezetting en achterstanden) is de kans dat een te lage loonsom wordt opgemerkt dit jaar volgens hem erg klein.

Bibliografie

- Adelstein, J., & Clegg, S. (2016). Code of Ethics: A Stratified Vehicle for Compliance. *Journal of Business Ethics, 138*, 53-66.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newsbury Park, CA: Sage.
- Allingham, M. G., & Sandmo, A. (1972). Income tax evasion: a theoretical analysis. *Journal of Public Economics, 1*, 323-338.
- Andreoni, J., Harbaugh, W., & Vesterlund, L. (2003). The carrot or the stick: rewards, punishments and cooperation. *The American Economic Review, 93*, 893-902.
- Arlen, J., & Kraakman, R. (1997). Controlling corporate misconduct: an analysis of corporate liability regimes. *New York University Law Review, 72*(4), 687-779.
- Baer, M. H. (2009). Governing corporate compliance. *Boston College Law Review, 50*(4), 949-1019.
- Balliet, D., Mulder, L. B., & Van Lange, P. A. (2011). Reward, punishment and cooperation: a meta-analysis. *Psychological Bulletin, 137*, 594-615.
- Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. *Personal and Social Psychology Review, 3*, 193-209.
- Bandura, A., Barbaranelli, C., Caprara, G. V., & Pastorelli, C. (1996). Mechanisms of moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of Personality and Social Psychology, 71*, 364-374.
- Baucus, M. S., & Beck-Dudley, C. L. (2005). Designing ethical organizations: avoiding the long-term negative effects of rewards and punishments. *Journal of Business Ethics, 56*, 355-370.
- Becker, G. S. (1968). Crime and punishment: an economic approach. *Journal of Political Economy, 76*, 169-217.
- Beeri, I., Dayan, R., Vigoda-Gadot, E., & Werner, S. B. (2013). Advancing ethics in public organizations: the impact of an ethics program on employees' perceptions and behaviors in a regional council. *Journal of Business Ethics, 112*, 59-78.
- Bellizzi, J. A., & Hite, R. E. (1989). Supervising unethical salesforce behavior. *Journal of Marketing, 53*, 36-47.
- Bennis, W., Medin, D., & Bartels, D. (2010). The costs and benefits of calculation and moral rules. *Perspectives on Psychological Science, 5*, 187-202.
- Brenner, S. N. (1992). Ethics programs and their dimensions. *Journal of Business Ethics, 11*, 391-399.
- Brief, A., Dukerich, J., Brown, P., & Brett, J. (1996). What's wrong with the treadway commission report? Experimental analyses of the effects of personal values and codes of conduct on fraudulent financial reporting. *Journal of Business Ethics, 15*, 183-198.
- Bruner, D., McKee, M., & Santore, R. (2008). Hand in the cookie jar: an experimental investigation of equity-based compensation and managerial fraud. *Southern Economic Journal, 75*(1), 261-278.

- Canary, H. E., & Jennings, M. M. (2008). Principles and influence in codes of ethics: a centering resonance analysis comparing pre- and post-Sarbanes-Oxley codes of ethics. *Journal of Business Ethics, 80*, 263-278.
- Carlsmith, K. M., Darley, J. M., & Robinson, P. H. (2002). Why do we punish? Deterrence and just deserts as motives for punishment. *Journal of Personality and Social Psychology, 82*(2), 284-299.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica, 4*, 386-405.
- Coase, R. (1960). The problem of social cost. *Journal of Law and Economics, 3*, 1-44.
- Colby, A., Kohlberg, L., Abrahami, A., Gibbs, J., Higgins, A., Kauffman, A., . . . Tappan, M. (1987). *The measurement of moral judgment, Volume 1, Theoretical foundation and research validation*. New York: Columbia University Press.
- Craft, J. L. (2013). A review of the empirical ethical decision-making literature: 2004-2011. *Journal of Business Ethics, 117*, 221-259.
- Darley, J., & Latané, B. (1968). Bystander intervention in emergencies: diffusion of responsibility. *Journal of Personality and Social Psychology, 8*, 377-383.
- Dedeke, A. (2015). A cognitive-intuitionist model of moral judgment. *Journal of Business Ethics, 126*, 437-457.
- Desmet, P., Hoogervorst, N., & Van Dijke, M. (2015). Prophets vs. profits: how market competition influences leaders' disciplining behavior towards ethical transgressions. *The Leadership Quarterly, 26*, 1035-1050.
- Deutsch, M. (1949). An experimental study of the effects of co-operation and competition upon group process. *Human Relations, 2*, 129-152.
- Dubinsky, A. J., & Ingram, T. N. (1984). Correlates of salespeople's ethical conflict: an exploratory investigation. *Journal of Business Ethics, 3*, 343-353.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory - An assesment and review. *Academy of Management Review, 14*, 57-74.
- Fehr, E., & Gächter, S. (2002). Altruistic punishment in humans. *Nature, 415*, 137-140.
- Ferrell, O. C., & Gresham, L. G. (1985). A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing. *Journal of Marketing, 49*, 87-96.
- Gill, D., Prowse, V., & Vlassopoulos, M. (2013). Cheating in the workplace: an experimental study of the impact of bonuses and productivity. *Journal of Economic Behavior & Organization, 96*, 120-134.
- Gino, F., Ayal, S., & Ariely, D. (2009). Contagion and differentiation in unethical behavior. The effect of one bad apple on the barrel. *Psychological Science, 20*(3), 393-398.
- Gino, F., Krupka, E. L., & Weber, R. A. (2013). License to cheat: voluntary regulation and ethical behavior. *Management science, 59*(10), 2187-2203.
- Greene, J., & Haidt, J. (2002). How (and where) does moral judgment work? *Trends in Cognitive Sciences, 6*, 517-523.
- Greene, J., Nystrom, L., Engell, A., Darley, J., & Cohen, J. (2004). The neural bases of cognitive conflict and control in moral judgment. *Neuron, 44*(2), 389-400.
- Greene, J., Sommerville, R., Nystrom, L., Darley, J., & Cohen, J. (2001). An fMRI investigation of emotional engagement in moral judgment. *Science, 293*, 2105-2108.
- Greenwald, A. G., & Banaji, M. R. (1995). Implicit social cognition: attitudes, self-esteem, and stereotypes. *Psychological Review, 102*, 4-27.
- Griffith, S. J. (2016). Corporate governance in an era of compliance. *William & Mary Law Review, 57*(6), 2075-2140.

- Haidt, J. (2001). The emotional dog and its rational tail: a social intuitionist approach to moral judgement. *Psychological Review*, 109, 814-834.
- Haugh, T. (2017). The criminalization of compliance. *Notre Dame Law Review*, 92(3), 1215-1270.
- Hegarty, W., & Sims, H. (1978). Some determinants of unethical decision behavior: an experiment. *Journal of Applied Psychology*, 63, 451-457.
- Houser, D., Xiao, E., McCabe, K., & Smith, V. (2008). When punishment fails: research on sanctions, intentions and non-cooperation. *Games and Economic Behavior*, 62, 509-532.
- Hunt, S. D., & Vasquez-Parraga, A. Z. (1993). Organizational consequences, marketing ethics and salesforce supervision. *Journal of Marketing Research*, 30, 78-90.
- Jacksons, R. W., Wood, C. M., & Zboja, J. J. (2013). The dissolution of ethical decision-making in organizations: a comprehensive review and model. *Journal of Business Ethics*, 116, 233-250.
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: an issue contingent model. *The Academy of Management Review*, 16, 366-395.
- Kaptein, M. (2011). Toward effective codes: testing the relationship with unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 99, 233-251.
- Kaptein, M. (2015). The effectiveness of ethics programs: the role of scope, composition and sequence. *Journal of Business Ethics*, 132, 415-431.
- Kaptein, M., & Schwartz, M. S. (2008). The effectiveness of business codes: a critical examination of existing studies and the development of an integrated research model. *Journal of Business Ethics*, 77, 111-127.
- Karuna, C. (2007). Industry product market competition and managerial incentives. *Journal of Accounting and Economics*, 43, 275-297.
- Kern, M. C., & Chugh, D. (2009). Bounded ethicality: The perils of loss framing. *Psychological science*, 20, 378-384.
- Kilduff, G., Galinsky, A., Gallo, E., & Reade, J. (2016). Whatever it takes to win: rivalry increases unethical behavior. *Academy of management journal*, 59, 1508-1534.
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad Apples, bad cases, and bad barrels: meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 1-31.
- Lynch, G. E. (1997). The role of criminal law in policing corporate misconduct. *Law and Contemporary Problems*, 60(3), 23-65.
- Margetts, H., & Stoker, G. (2010). Experiments and Quasi-Experiments. In D. Marsh, & G. Stoker, *Theories and Methods in Political Science*. London: Palgrave Macmillan.
- Mazar, N., Amir, O., & Ariely, D. (2008). The dishonesty of honest people. *Journal of marketing research*, 45, 633-644.
- Moon, H. (2001). The two faces of conscientiousness: duty and achievement striving within escalation decision dilemmas. *Journal of Applied Psychology*, 86, 533-540.
- Moon, H., Kamdar, D., Takeuchi, R., & Mayer, D. (2008). Me or we? The role of personality and justice as other-centered antecedents to taking charge within organizations. *Journal of Applied Psychology*, 93, 84-94.
- Moon, H., Quigley, N., & Carson Marr, J. (2012). How interpersonal motives explain the influence of organizational culture on organizational productivity, creativity, and

- adaptation: the ambidextrous interpersonal motives (AIM) model of organizational culture. *Organizational Psychology Review*, 2, 109-128.
- Mulder, L. B., Jordan, J., & Rink, F. (2015). The effect of specific and general rules on ethical decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 126, 115-129.
- Nadkarni, S., & Barr, P. (2008). Environmental context, managerial cognition, and strategic action: an integrated view. *Strategic Management Journal*, 29, 1395-1427.
- Noval, L. J., & Stahl, G. K. (2017). Accounting for proscriptive and prescriptive morality in the workplace: the double-edged sword effect of mood on managerial ethical decision making. *Journal of Business Ethics*, 142, 589-602.
- O'Fallon, M. J., & Butterfield, K. D. (2005). A review of the empirical ethical decision-making literature: 1996-2003. *Journal of Business Ethics*, 59, 375-413.
- Ostrom, E. (2000). Collective action and the evolution of social norms. *Journal of Economic Perspectives*, 14, 135-158.
- Rest, J. R. (1984). The major components of morality. In W. M. Kurtines, & J. L. Gewirtz, *Morality, moral behavior and moral developments* (pp. 24-38). New York: Wiley.
- Rest, J. R. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. New York: Praeger.
- Robertson, D., & Rymon, T. (2001). Purchasing agents' deceptive behavior: a randomized response technique study. *Business Ethics Quarterly*, 11, 455-479.
- Romano, R. (2005). The Sabanes-Oxley Act and the making of quack corporate governance. *The Yale Law Journal*, 114, 1521-1611.
- Saltzstein, H. D., & Kasachkoff, T. (2004). Haidt's moral intuitionist theory: a psychological and philosophical critique. *Review of General Psychology*, 8(4), 273-282.
- Schwartz, M. S. (2004). Effective corporate codes of ethics: perceptions of code users. *Journal of Business Ethics*, 55, 323-343.
- Schwartz, M. S. (2016). Ethical decision-making theory: an integrated approach. *Journal of Business Ethics*, 139, 755-776.
- Schweitzer, M., & Hsee, C. (2002). Stretching the truth: elastic justification and motivated communication of uncertain information. *The Journal of Risk and Uncertainty*, 25, 185-201.
- Schwepker, C. (1999). Understanding salespeople's intention to behave unethically: the effects of perceived competitive intensity, cognitive moral development and moral judgment. *Journal of Business Ethics*, 21, 303-316.
- Schwepker, C., & Ingram, T. (1994). An exploratory study of the relationship between the perceived competitive environment and salesperson job performance. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 2, 15-28.
- Stanne, M., Johnson, D., & Johnson, R. (1999). Does competition enhance or inhibit motor performance: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 125, 133-154.
- Stevens, J. H., Steensma, K., Harrison, D., & Cochran, P. (2005). Symbolic or substantive document? The influence of ethics codes on financial executives' decisions. *Strategic Management Journal*, 26, 181-195.
- Sunstein, C. R., Schkade, D., & Kahneman, D. (2000). Do people want optimal deterrence? *Journal of Legal Studies*, 29, 237-253.
- Tenbrunsel, A. E., & Messick, D. M. (1999). Sanctioning systems, decision frames, and cooperation. *Administrative Science Quarterly*, 44, 684-707.
- Tenbrunsel, A., & Smith-Crowe, K. (2008). Ethical decision making: where we've been and where we're going. *The Academy of Management Annals*, 2, 545-607.

- Tenbrunsel, A., Smith-Crowe, K., & Umphress, E. (2003). Building houses on rocks: the role of ethical infrastructure in the ethical effectiveness of organizations. *Social Justice Research, 16*, 285-307.
- Thaler, J., & Helmig, B. (2016). Do codes of conduct and ethical leadership influence public employees' attitudes and behaviours? An experimental analysis. *Public Management Review, 18*, 1365-1399.
- Thomson, J. (1986). The trolley problem. *Yale Law Journal, 94*, 1395-1415.
- Treviño, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: a person-situation interactionist model. *Academy of Management, 11*, 601-617.
- Treviño, L. K. (1990). A cultural perspective on changing and developing organizational ethics. In R. W. Passmore, *Research on Organizational Change and Development* (pp. 195-230). Greenwich, CT: JAI.
- Treviño, L. K. (1992). The social effects of punishments in organizations: a justice perspective. *Academy of Management, 17*, 647-676.
- Treviño, L. K. (1992a). Moral reasoning and business ethics: implications for research, education and management. *Journal of Business Ethics, 11*, 445-459.
- Treviño, L. K., Den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). (Un)Ethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology, 65*, 635-660.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science, 211*, 453-458.
- Valentine, S., & Bateman, C. (2011). The impact of ethical ideologies, moral intensity and social context on sales-based ethical reasoning. *Journal of Business Ethics, 102*, 155-168.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly, 33*(1), 101-125.
- Warren, D., & Smith-Crowe, K. (2008). Deciding what's right: the role of external sanctions and embarrassment in shaping moral judgments in the workplace. *Research in organizational behavior, 28*, 81-105.
- Weaver, G. R., & Treviño, L. (1999). Compliance and value oriented ethics programs: Influences on employees' attitudes and behavior. *Business Ethics Quarterly, 9*, 315-335.
- Weaver, G. R., Treviño, L., & Cochran, P. L. (1999). Corporate ethics programs as control systems: influences of executive commitment and environmental factors. *Academy of Management Journal, 42*, 41-57.
- Weber, J., & Wasieleski, D. M. (2013). Corporate ethics and compliance programs: a report, analysis and critique. *Journal of Business Ethics, 112*, 609-626.
- Zeni, T. A., Buckley, M. R., Mumford, M. D., & Griffith, J. A. (2016). Making "sense" of ethical decision making. *The Leadership Quarterly, 27*, 838-855.
- Zey-Ferrell, M., & Ferrell, O. (1982). Role-set configuration and opportunity as predictors of unethical behavior in organizations. *Human Relations, 7*, 587-604.